

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة-

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الإجتماع

مذكرة تخرج

لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال - عنابة-

الشعبة: علاقات عامة

إعداد الطالبة:

بوكرش بسمة

المؤسسة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذ تعليم عالي

مدير المذكرة: أ.د معمر داود

أمام اللجنة:

المؤسسة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذ تعليم عالي

الرئيس: أ.د لحرش موسى

: جامعة باجي مختار عنابة

المؤسسة

الرتبة: أستاذ تعليم عالي

الفاحصون:- أ.د بوهروم عبد الحكيم

المؤسسة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذة محاضرة - أ -

- كيران جازية

السنة الجامعية 2012/2011

الفصل الأول: الإطار المفهومي و النظري للدراسة

تمهيد

أولا : الإشكالية

- 1 - أسباب إختيار البحث
- 2 - أهمية البحث
- 3 - أهداف البحث
- 4 - تساؤلات البحث

ثانيا: المفاهيم

الملاحق

- 1 - مفاهيم أساسية
- 2 - المفاهيم المتعددة
- 3 - المفاهيم المتعددة
- 4- التنمية

5- المؤسسة

-مفاهيم ثانوية

1-الرضا

2-الروح المعنوية

3-الإنتماء

4-الولاء

ثالثا: النظريات

1-نظرية ماسلو maslow

2-نظرية العدالة لأدامز adams

3-نظرية التوقع لفروم vroom

4-نظرية العاملين لهيرزبرغ Herzberg

5-نظرية التنسيق في العلاقات العامة

خلاصة

إن أبحاث علمية تحكمهم مجموعة من المفاهيم والنظريات تتكون من ثبات مفاتيح خاصة تميز الموضوع عن غيره، وانطلاقاً منها يشرع الباحث في تفسير ومعالجة بحثه، وبما أن المفاهيم والنظريات تشكل لإطار النظرية العامل للبحث ثم تحديد جملة من المفاهيم الأساسية والثانوية المكونة له، وذلك بتوضيحها وإزالة الغموض عنها وإزالة الجوانب التي لها دور في النظرية الهامة التي تتركب من مجموعة من الموضوعات التي تمثل لقاعدة العملية في تفسير بعض العلاقات والسلوكيات.

أولا: الإشكالية:

تتجه المؤسسات في الوقت الحالي على اختلاف طبيعة نشاطاتها و توجهاتها لتحقيق معدلات أعلى في مجال الإنتاج و التنمية الإقتصادية ، و كان لزاما عليها و هي تمضي قدما في إحراز التقدم أن تواجه متطلبات هذه التنمية و إحتياجاتها بواسطة آليات و أفراد يتمتعون بقدر كبير من النجاعة . و من دون شك أنه لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال الأنشطة التنظيمية الفعالة التي تُعنى ببلوغ الأهداف و تمكن من مواكبة التطور المطلوب ، و التحفيز يمثل أحد محاوره الأساسية لأنه يعد من بين السياسات التي لا تقل شأنًا عن باقي السياسات الإدارية الأخرى ، على إعتبار أنه نشاط حيوي تسعى الإدارة من خلال حسن إستغلاله إلى التأثير الإيجابي على الأفراد في جوانب عدة من حيث الإرتقاء بالأداء الوظيفي و تحسين الجانب الإجتماعي لهم في سبيل تنمية العلاقات العامة الداخلية التي تسود بين المؤسسة و مرؤوسيه في كافة المستويات الإدارية و في مختلف الأقسام و الفروع التي تضمها .

ولأن نوعية العلاقات العامة التي تربط عناصر البيئة الداخلية في محيط العمل تمثل معيارا أساسيا في تحديد مقياس نجاح المؤسسة أو فشلها ، لذا فمن الضروري التعامل مع العنصر البشري بما أنه مصدر كل الطاقات و هو المسؤول عن تحصيل كل الإنجازات من خلال التحفيز الذي يعتبر مطلبًا هاما لكونه يمثل إستثمار طويل الأجل ، يساهم في توجيه سلوكات الأفراد و دفعها لإستقطاب جهودهم و تعاونهم من منطلق تحديد الإحتياجات الفعلية لهم و إشباعها بطريقة تتناسب مع حيوية الدور الذي يقومون به ، من أجل نماء العلاقات العامة بين كل الأطراف الداخلية للتنظيم و ما يترتب عليها من إشاعة مناخ إيجابي يميزه الإنسجام و الثقة المتبادلة حتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى المستويات المقررة للأداء بما يخدم تحقيق الأهداف المسطرة التي يسعى المشروع إلى بلوغها .

إلأن تحقيق العائد المطلوب من وراء تطبيق سياسة الحوافز الإيجابية يبقى رهن بمدى توافر المقومات و المرتكزات اللازمة لها التي تسمح بتوجيهها في المسار الصحيح و المستهدف ما يعني أن إستمرار المؤسسة و تواجدها في صورة متكاملة و مترابطة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى الإهتمام بها و تهيئة كل الظروف و الشروط التي تمكن من الإستفادة من نتائجها الحسنة خاصة و أنها تعد كحلقة تستكمل بها المؤسسة النجاح على صعيد تنمية العلاقات في الداخل.

فكما هو معروف منذ إلتحاق الفرد بمنصب عمله تظهر تلقائيا إلى الوجود بعض الحاجات التي يرغب في إشباعها و بالتالي فإن متطلبات إستمرار نشاطه و عطائه بطريقة معينة يرتبط بالأساليب الموجهة لإشباع تلك الحاجات ، و على هذا الأساس تمثل الحوافز المادية أحد الأساليب الهامة في التأثير عليه ضمن مجموعة كبيرة من أنواع الحوافز الإيجابية الأخرى حيث أن تقديم المكافآت التشجيعية أو إقتطاع نسبة من الأرباح السنوية و منحها للفرد تعبيرا عن الجهد المقدم الذي يعطو على مستوى الأداء العادي أمرا لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ ، بل هي ضرورة حتمية تستدعي إنتهاجها بغرض تعزيز الشعور بالرضا و الإستقرار بما ينعكس على إلتزامه بالمهام المناطة به و الإجتهد في تقديم إسهامات فاعلة تخدم حاجة المؤسسة إليها .

و بطبيعة الحال لا تقتصر تطلعات الكائن البشري إلى تأمين الجانب المادي فحسب على الرغم من أهميته فيما يوفره من نمط عيش كريم بل هناك بعض الحاجات التي لا تقترن بالمادة و إنما هي مجردة ترتبط بالذات الإنسانية يأمل الفرد في تحقيقها ، و منه تلعب الحوافز المعنوية الدور المهم في محاولة تدعيم إعتقاد الفرد بأنه من العناصر المهمة التي لا يمكن الإستعاضة عنها و لذلك فالعمل على تعبئته من خلال إرضاء طموح الترقية أو تنميته بإثراء معارفه و مدركاته بواسطة التكوين على سبيل المثال ،إنما يبقى الهدف من تلبيتها هو الحصول على التغذية الراجعة منها في شكل معنويات عالية تؤدي إلى المبادرة في العمل كما تسهم في الحفاظ على علاقات متوازنة بينه و بين رؤسائه و زملائه و حتى وسائل العمل التي يتعامل معها .

كما أن نماء العلاقات العامة و تطورها يعتمد بصفة أساسية على توسيع مجالات الرعاية و الإهتمام بالفرد في عدة جوانب لاسيما المتعلقة منها بتمجيد دوره و إعتباره جزء مهم لا يتجزأ عن الكيان المؤسسي ، و على ضوء هذه الإعتبارات يتم إستخدام الحوافز غير المباشرة التي لا تتصل مباشرة بنطاق العمل إلا أن ما تنفرد به من أهداف هو أبعد من مجرد ممارستها على شكل مشبعات لمجموعة من الحاجات كتأمين حياة العامل ضد المرض أو أخطار العمل و توفير مراكز ترفيه لقضاء العطل ، أو حتى تخصيص مبالغ مالية تساعد على إستكمال الدراسة لبعض العاملين لأن الغرض من التركيز عليها هو محاولة لترسيخ معاني الفخر بالإنتساب للمؤسسة بحيث يكفي توافر هذا الإحساس لدى العامل حتى تتفق المفاهيم و تتوحد الجهود لكي يحصل التكيف و الولاء لتوجهات المؤسسة الآنية و المستقبلية من خلال ربط أهدافهم مع أهدافها و العمل على تجسيدها .

و على إعتبار أن التحفيز يعد شكل التوسط بين حاجات المؤسسة و حاجات الأفراد كما يجسده الواقع التنظيمي فهو بالتالي مساهمة جد فعالة في إندماج الفرد و تعزيز إرتباطه مع أهداف المؤسسة بما يتيح فرصة بقاء و إستمرار هذه الأخيرة .

و في هذا الصدد أشار أحد رجال الأعمال اليابانيين إل أن سر نجاح صناعتهم و مصدر قوتهم التنافسية يكمن في قدرتهم على تحفيز كل فرد في المؤسسة و إشراكه في موضوع الجودة ⁽¹⁾ وهذا يدعو إلتأكيد على أن المؤسسات اليابانية ترى في التحفيز أنه الركيزة الأساسية التي تدعم العلاقة الإيجابية التي تحكم العامل بالمؤسسة . فأهمية المورد البشري لديهم و طريقة تسييره تقتضي بتوفير شروط العمل الجيد و الإعتناء على أسلوب العدالة في حفز التابعين و معاملتهم بطريقة ودية في ضوء ما ترغب أن يكون عليه الحال حتى تجعل من قيم التفاهم و الإخلاص في العمل شيئاً ممكناً .

و نظراً لما أصبح ينطوي عليه العنصر البشري من أهمية و إعتباره كشريك استراتيجي في عملية الإرتقاء بالمؤسسة، قامت إحدالمصارف القطرية بتوزيع أسهما مجانية للموظفين المتميزين و مديري الإدارات، و هذه الخطوة تعتبر الأولى من نوعها في قطاع البنوك و المصارف و المؤسسات العاملة في قطر بحيث كان الهدف من هذه العملية هو تعزيز علاقة الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها ،بالإضافة إلى ذلك تدعيم إحساسه بأنه يملك المصرف و أنه جزء فاعل فيه و ليس مجرد رقم وظيفي يتلقى أجراً نهاية كل شهر ⁽²⁾، و بالتالي فإن هذه الأسهم تحفزه على الحرص عليه ليكون على سلم أولوياته يتعهد بالإخلاص في العمل و يبذل المزيد من المجهودات في سبيل إستمراره في مسيرة تحصيل الإنجازات و التميز.

أما في الجزائر فقد عرفت المؤسسات الإقتصادية تدهورا في العقود الماضية سببها الإصلاحات المتعاقبة عليها و التي كانت تركز إهتماماتها على الجوانب التقنية أكثر منها الجانب البشري ، بحيث كانت حقوق هذا الأخير منقوصة بمنحه أجورا لا تعبر عن مقدار ما يبذله من مجهودات ناهيك عن الظروف المادية و المعنوية المزرية التي ميزت مناخ العمل .

و تعد النظرة الإنتقاصية التي كانت سائدة في تلك الحقبة ماهي إلا إنعكاس للذهنيات المتواجدة في التسيير آنذاك التي لم تدرك المضمون الفعلي لدور العامل في تطوير المؤسسة ونماؤها .

¹ - www.alwatan.com: consulter le 26 mai 2008 a 18h 30

² - رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي : مفاهيم إدارية معاصرة نظرة عامة ، مؤسسة الوراق ، ط1، عمان ، الأردن ، 2002، ص 59

و بفعل إهمال العنصر البشري و كذا غياب سياسة تحفيز عقلانية تستجيب لمتطلباته كما يجب أصبحت علاقة العامل بالمؤسسة يسودها عدم الرضا و التفاهم الذي سرعان ما نتج عنها سلوكيات سلبية ممثلة في شكل إضرابات و نزاعات بغرض تحقيق أهدافهم⁽¹⁾

1- أسباب إختيار الموضوع :

إن التوجه إلى إختيار موضوع ما و القيام بدراسته و البحث في جوانبه إنما يتم ذلك بفعل عوامل و أسباب تدفع الإنسان للقيام بذلك ، وهذا البحث مثل باقي البحوث كانت ورائه أسباب للتطرق إليه و تتمثل فيما يلي :

قلة الدراسات الموجهة في هذا الإطار .

محاولة التعرف على واقع الحوافز والعلاقات العامة في المؤسسة بما أنها أخضعت للخصوصية وأصبحت إحدالفروعالهامة لمؤسسة أرسيلور العالمية .

المقالات المتكررة في مختلف الجرائد الوطنية حول الأوضاع غير المستقرة بالمؤسسة فيما يخص الحوافز .

2- أهمية البحث :

ينطوي كل بحث على أهمية معينة وأهمية هذا البحث تتمثل فيما يلي :

- تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول إحدى المفاهيم الحديثة التي تدرج ضمن أساليب الإدارة المتقدمة .

- البحث في جانب حيوي متعلق بسياسة التحفيز وربطها بمفهوم العلاقات العامة الذي يترجم طبيعة الروابط التنظيمية والاجتماعية التي تربط المستخدمين بالمؤسسة .

- أهمية الدور الذي تلعبه سياسة الحوافز على مستوى التنظيمات ككل ، فتناولها من منظور متكامل بالإطلاع على أنواع الحوافز يسمح بالتعرف على نتائجها وتمييز مواطن القوة والضعف فيها.

¹- انظر: يوسف سعدون : علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 29 .

3- أهداف البحث :

تكمن أهداف هذا البحث فيما يلي :

- تسليط الضوء على نوعية الحوافز المقدمة في المؤسسة .
- إستعراض العلاقة العامة السائدة من خلال آراء العينة وإتجاهاتهم حول سياسة التحفيز المعتمدة .
- محاولة إستنتاج نظرة الإدارة أو المؤسسة ككل لمستخدميها من خلال ما تقدمه من حوافز لإشباع حاجاتهم .

4- تساؤلات البحث :

و من هنا يتم طرح التساؤل المركزي

كيف تكون تأثيرات سياسة التحفيز على نماء العلاقات العامة بأرسلورميتال ؟.

- ويعني هذا التساؤل مدى تأثير الحوافز الإيجابية بأنواعها الثلاثة المتمثلة في المادية والمعنوية و غير المباشرة في نماء العلاقات العامة الداخلية و المتمثلة في الرضا والإستقرار، الروح المعنوية و إنتماء العامل وولائه و بذلك تنفرع التساؤلات الجزئية التالية :

- ما هي مستويات تأثير الحوافز المادية على الرضا و الإستقرار؟.
- ما مدى مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية ؟.
- ما هي مستويات تأثير الحوافز غير المباشرة على إنتماء العامل وولائه ؟.

ثانيا : المفاهيم:

- مفاهيم أساسية :

بما أن البحث يتضمن مجموعة من المفاهيم الأساسية و الثانوية المكونة له ، يتعين التعريف بها قصد توضيح معانيها .

1. التحفيز :

من خلال المفاهيم التي يتم عرضها يتبين أن أسماء التحفيز واسعة ، فهناك من يطلق إسم التحفيز أو الحوافز و البعض الآخر يسميه بالحافز أو الحفز . و في البداية يتم توضيح معنى التحفيز ثم الحوافز ، الحافز و الحفز .

- **التحفيز** " هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المنظمة " (1) . و يؤكد هذا التعريف أن التحفيز من إختصاص المدير ، الغرض منه تعبئة العاملين و جعلهم أكثر جاهزية بدنيا و نفسيا لأجل ترجمة هذا الإستعداد في شكل إنجازات للمنظمة و بالتالي يعد هذا المفهوم واسعاً نظراً لإبراز أهداف التحفيز و نتائجه على أرض الواقع .

- **كما يعرف التحفيز** " أنه تلك الجهود التي تبدلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية و التجديد " (2) و يركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط بإستمرارية الإدارة في بذل جهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع ، وهذا يشير بصفة غير مباشرة إلى تغير و تطور حاجات الأفراد مع الزمن .

- **الحوافز** " هي كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، و في مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب ، مكافآت ، ترقية ، تقدير و غيرها) " (3) يتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الأشياء المادية و المعنوية التي تسمح للعامل أن يعبر عن أدائه و في نفس الوقت تستخدم كعامل أساسياً لإشباع الحاجات و لتخفيف مستوى الدافع .

1- صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي : الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2007 ص 459

2- محمد الصيرفي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 297 .

3- حسين حريم : مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية وظائف المنظمة ، دار الحامد ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 247

- **كما تعرف الحوافز** "بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة و تقوية شدة إلتزامها ، و قد تكون الحوافز مادية كالمكافآت و زيادة الراتب و المنافع المادية الأخرى ، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم و غيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية"⁽¹⁾، حسب هذا المفهوم يتضح أن كلا من الحوافز المادية و المعنوية تستخدم لغرض إثارة الحاجة التي تنعكس بدورها على السلوك و مستويات الأداء ، أي كلما كانت الحوافز المعنوية و المادية ذات قيمة ، كلما بذل الفرد مجهودات مضاعفة في العمل للحصول عليها .

- **الحافز** "هو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الإستجابة لها و بهذا ، فإنه نابع من بيئة العمل ، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات و تقاليد العمل في المنظمة"⁽²⁾ .

يبين هذا التعريف أن الحافز يتعلق بالعمل هدفه تفعيل الدوافع إلتجاهه كذلك بين هذا التعريف أن المدير لديه حرية التصرف في كيفية منح الحافز شريطة أن يلتزم بقواعد المؤسسة التي تختص بتنظيم هذه الجزئية .

- **أيضا يعرف الحافز** "أنه الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات و رغبات الأفراد و تحرك دوافعهم ، و على ذلك فإن الحوافز تؤثر على إنجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية"⁽³⁾ و من خلال هذا المفهوم يتبين أن الحافز يعتمد على سياسة معينة تعمل على تحقيق متطلبات الأفراد و تنمية الدوافع حتى تكون هناك إنجازات فعالة .

- **أما الحفز فيعرف** "بأنهمؤثر خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات و الرغبات ، وهكذا فإن عملية الحفز يمكن إعتبارها متغير و بسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد لكن يمكن إستنتاجه من سلوك الفرد ذاته فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفوزًا أم لا"⁽⁴⁾ .

¹ - كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، ط 3 ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 130 .

² - صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي : الإدارة و الأعمال ، مرجع سابق ، ص 458 .

³ - عبد الرحمان توفيق : المناهج التدريجية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد تقييم أداء المرؤوسين و تحفيزهم ، مركز الخبرات المهنية للإدارات ، ط 3 ، بدون بلد ، 2004 ، ص 65 .

⁴ - علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 169 .

و يمكن إعتبار هذا التعريف أنه مجزأ إلى جزئيين : الأول يتضمن تعريف الحفز من حيث أنه مؤثر يتواجد في البيئة الخارجية، يتحدد في شكل حوافز مادية و معنوية تثير السلوك و تنشطه بطريقة إيجابية . أما الجزء الثاني منه فهو يوضح الحفز على أنه عملية لا يمكن ملاحظتها تتوسط الحاجات و السلوك بمعنى أن هذه العملية تشبع الحاجة و من جهة تؤثر على السلوك بحيث يمكن إستنتاجها إنطلاقاً من مستويات الأداء في العمل

- **سياسة التحفيز** " هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع و كميات المكافآت و الطرق التي توزع بها في المنظمات "(1) و يشير هذا المفهوم أن سياسة التحفيز نابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور ، مقدار المكافآت و الطريقة المتبعة في منحها ، أي أن هذه السياسة الخاصة بالحوافز هي إنعكاس لتصورات المؤسسة و نظرتها لأفرادها

- **المفهوم الإجرائي للتحفيز :**

يمكن تعريف سياسة التحفيز إجرائياً : بأنها المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية بإستعمال مختلف أنواع الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل و تفعيل أدائه حتتتحقق أهداف المؤسسة .

و يندرج تحت لواء التحفيز مفاهيم ثانوية أخرى ترتبط به كالدوافع و الحاجات . حيث أن الدوافع هي الأخرى لديها تسميات عديدة مثل الدافع و الدافعية .

- **الدافع :** " و هو يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد إتجاه السلوك و درجة الإصرار عليه ، فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك و موجهة له "(2)

¹ - طارق شريف يونس : معجم مصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و الانترنت ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، الأردن ، 2005، ص 104 .

² - ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2004 ، ص 64 .

- كما يعرف "أنه قوة موجهة نحو هدف محدد و عند تحقيق هذا الأخير يتم خفض مستوى الضغط الناجم عن الحاجة" (1).

أيضا يعني "أنه وسيلة لبلوغ هدف معين، بحيث ينتج عن إشباع تلك الرغبة تحقيق الرضا للشخص" (2).

و تشير المفاهيم أعلاه أن الدافع يكون داخل الإنسان و يولد حالة نفسية تتميز بالقوة، تؤثر على سلوكاته و توجهها نحو إنجاز المهام بكفاءة للحصول على الأهداف التي كان يطمح إليها .
- إلى جانب المفاهيم السابقة للدافع يعرف أيضا أنه "حالة التوتر الداخلية التي تحدث نتيجة لمثير (حاجة) و تثير هذه الحالة الفاعلية لبحث في البيئة الخارجية عن الشيء الذي يزيل التوتر ويشبع الحاجة و يسمى الشيء المشبع بالحافز" (3).

- كما يعرف "أنه مثير قوي يدفع الإنسان إلى أن يسلك بصورة ما حتى تخفف حدة المثير أو يستبعد كلية و الدوافع تعمل داخليا إلا أنها تعمل متعاونة مع مثيرات خارجية في إثارة النشاط و توجيهه" (4).
ويشير كلا من المفهومين أن سلوكيات الفرد منظمة و ليست عشوائية يكون سببها الحاجات التي تثير فعالية السلوك للبحث و التعرف على الحوافز التي تتناسب مع مضمون الرغبات حتى يتم التخلص نهائيا من التوتر .

- أما الدوافع فهي "القوة التي تدفع الفرد لسلوك هادف يؤدي إلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية أو أكثر" (5).

يتبين من هذا المفهوم أن الدوافع بمثابة القوة التي تشحن سلوك الفرد حتى يكون ديناميكي وفعال لبلوغ الأهداف التي هي مشبعت لمختلف الحاجات الإنسانية.

¹-blanger benabou et bergeron foucher: petit gestion stratégique des ressources humaines ،gaetan Morin ، canada ، 1988 ، p94.

²-Michel le Berre et Guy tallendier: précis de gestion des ressources humaines ، presse universitaire de Grenoble ، France ، 1995، p 153 .

³- مروان أبو حويج : المدخل إلى علم النفس العام ، دار اليازوري ،عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 120 .

⁴- شفيق رضوان :السلوكية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 2 ،بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 15

⁵- محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005، ص 85 .

- **في حين تعني الدافعية :** "أنها منبع للنشاط تؤثر على حالة الفرد و تجعل السلوك ديناميكي ذو طبيعة غائية"⁽¹⁾. ويبرز هذا المفهوم الدافعية أنها عملية كلية تنطوي على عوامل متعددة ومتفاعلة مثل النقص الناجم عن الحاجات و الحوافز المعروضة لتصبح فيما بعد هذه العوامل هي الموجهة للسلوك الإنساني للحصول على غايات مشبعة لذلك النقص .

- **الحاجة :** "هي الشعور بالنقص أو الحرمان الذي يولد الرغبة في شيء ما و بمجرد إشباعها تخف و تزول شدة الرغبة"⁽²⁾.

- **أيضا تعني الحاجة :** "إحتياج الكائن أو نقصه من ناحية و لذلك يستخدم بعض الأشياء الخارجية لسد حاجاته فيكون الشيء الخارجي (كاطعام في حالة الجوع) بمثابة الدافع الخارجي أو الباعث و الحاجة هنا (الجوع) هي الدافع الداخلي ، و تستخدم كلمة الحاجة عادة للدوافع الداخلية التي تدفع إلى سلوك يختص بالنواحي البيولوجية"⁽³⁾.

كما تعرف أيضا "أنها حالة تنشأ لدى الكائن الحي عند إنحراف أو حيد الشروط البيولوجية أو السيكولوجية اللازمة المؤدية لحفظ بقاء الفرد"⁽⁴⁾.

و تبرز كلا من المفاهيم أعلاه أن الحاجة تتكون داخل الإنسان بفعل نقص بيولوجي كالجوع أو العطش أو بسبب حرمان سيكولوجي كالرغبة في تكوين علاقات صداقة ، بحيث يدفع ذلك النقص الفرد إلى التحرك لإشباعه من أجل خفض و إزالة التوتر و الحركة الديناميكية التي يقوم بها الفرد تسمى الدافعية .

- **و هناك مفهوم آخر يدعى تطور الحاجات الذي يعني** " ظاهرة تتضمن عملية تغير حاجات العمل خلال فترة الحياة العملية للموظف"⁽⁵⁾.

¹-Yves Simon et Patrick Joffre : encyclopédie de gestion ، economica ، 2eme edition ، paris ، france ، 1997 ، p2096

²-Alain martinet et Ahmed silem : lexique gestion ، d'aloz ، 4 eme édition ، France ، 1996 ، p 34 .

³- سهير كامل أحمد : مدخل إلى علم النفس ، مركز الإسكندرية للكتاب ، ط2 ، مصر ، 2002 ، ص 148

⁴-عبد الرحمن عدس و محي الدين فوق : المدخل إلى علم النفس ، دار الفكر ، ط5 ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 227 .

⁵- طارق شريف يونس : معجم مصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و الانترنت ، مرجع سابق ، ص 83 .

و يتفق هذا المفهوم مع محتوى نظرية ماسلو للحاجات التي تنص على أن الفرد لديه حاجات متعددة و بمجرد إشباعها ينتقل إلى إشباع حاجات أكثر أهمية، إذن فالحياة العملية للموظف و البيئة المحيطة تفرض عليه تغيير الحاجات تلقائيا نظرا لتنوعها .

2. العلاقات العامة :

- عرفها المعهد البريطاني " بأنها الجهود المقصودة و المخططة و المستمرة لإقامة وإستمرار الفهم المتبادل من أي منظمة و جماهيرها "(1).

يؤكد هذا المفهوم على إستمرار عمل العلاقات العامة في قالب علمي يقوم على التخطيط حتى يتم ضمان التفاهم المتبادل بين المنظمة و الجماهير ذات الصلة بها.

- أما الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة فوصفتها " بأنها مجموعة الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لخلق جو من الثقة لدى الموظفين و العمال و الهيئات المتصلة بها "(2). و يعني هذا المفهوم أن العلاقات العامة هي آليات و إجراءات تمارسها المؤسسة حتى يعم مناخ سليم يميزه الثقة في أوساط كل المستخدمين و بالمثل كل الهيئات التي تتعامل معها و بالتالي يعتبر هذا المفهوم واسع و شامل لأنه يبين أهداف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة .

- كما أن الموسوعة الأمريكية للعلاقات العامة عرفتها بأنها " تعني القدرة عل تطبيق خطوات العمل في العلاقات العامة من أجل الوصول إلى الجمهور و تحقيق أهدافها "(3). و من خلال هذا المفهوم يتبين أن الموسوعة الأمريكية عرفت العلاقات العامة على أنها فنا مهاريا يتطلب الذكاء و المهارة لتنفيذ الخطط بطريقة احترافية ، ترمي إلى تحقيق أهدافها مع كل الجماهير التي ترغب في إستمالة عواطفها و آرائها .

- أما جمعية العلاقات الدولية فعرفتھا " أنها وظيفة الإدارة المستمرة و المخططة التي تسعى بها المؤسسات و المنظمات العامة و الخاصة لكسب تفاهم و تعاطف و تأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على إستمرار هذا التفاهم و التعاطف و التأييد و ذلك من خلال قياس إتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها و أنشطتها و تحقيق المزيد من التعاون الخلاق و الأداء الفعال للمصالح المشتركة بإستخدام الإعلام الشامل و المخطط "(4).

1- سعادة راغب الخطيب : المدخل إلى العلاقات العامة ، دار المسيرة ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 27 .

2- نفس المرجع ، ص 25 .

3- نفس المرجع ، ص 25 .

4- علي الباز : العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة ، دار الإشعاع ، مصر ، 2002 ، ص 75 .

ونستنتج من خلال هذا المفهوم أن العلاقات العامة تتواجد في جميع المؤسسات الخاصة منها و العامة، تعتمد على قياس اتجاهات الجماهير التي تهمها بغية ضمان توافق آرائهم مع سياسات وأنشطة المؤسسة.

- **بينما يعرفها قاموس ويبستر** "أنها مجموعة من النشاطات يقوم بها هيئة أو إتحاد أو الحكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة و طيبة و سليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين و المستخدمين و حملة الأسهم و كذلك الجمهور بوجه عام و ذلك لتفسير نفسها في المجتمع حتى تكتسب رضاه"⁽¹⁾.

و يتبين من خلال هذا التعريف أنالعلاقات العامة تمارس في جميع المؤسسات على إختلاف أنشطتها بحيث يبقى الهدف منها تكوين علاقات حسنة مع الجماهير التي تتعامل معها تلك المؤسسات سواء كانت داخلية أو خارجية.

- **في حين يعرفها كانفيلد** "أنها الفلسفة الاجتماعية للإدارة و التي تعبر عنها من خلال أنشطتها و سياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقته و تفاهمه"⁽²⁾. و يلاحظ أن كانفيلد يرى العلاقات العامة أنها الجانب الاجتماعي للإدارة بما أنها تقوم بنشاطات و مجهودات ذات صبغة إجتماعية موجهة للجمهور ، ليتم تعريف هذا الأخير بكل السياسات الخاصة بالمؤسسة من أجل كسب ثقته.

- **إلى جانب ذلك يعرفها هارلو** "أنها علم يستطيع التنظيم من خلاله أن يحاول أن ينهض بمسؤولياته الاجتماعية و أن يحصل على الإعتراف العام و الموافقة الضرورية للنجاح"⁽³⁾ وحسب هارلو تظهر العلاقات العامة أنها الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحرز النجاح و التقدم في المجتمع .

- **أما العلاقات العامة في الفقه العربي فهي تعني** " تقدير أهمية الرأي العام و تخطيط وتنظيم الجهود لتوضيح معالم السياسة العامة و حقيقة أهدافها للأفراد العاملين بالجهاز الإداري والجماهير التي تتعامل معها و المجتمع الذي تباشر نشاطها فيه و النشاط الذي تقوم به الإدارة للحصول على ثقة

¹- عبد الرحمان رشوان : العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1997 ، ص 109

²- علي عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة ، عالم الكتب ، ط 3 ، القاهرة ، مصر ، بدون سنة ، ص 20 .

³- علي الباز : العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام مع دراسة تطبيقه للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة ، مرجع سابق ، ص 74 .

الجمهور و سبيلها في ذلك تعريف الجمهور بما تعمله و إمداده بالمعلومات المختلفة و شرحها له ⁽¹⁾. و يلاحظ حسب هذا التعريف أن العلاقات العامة في الفقه العربي لا تختلف عن نظيرتها في الدول الغربية بما أنها تعنى ببذل مجهودات للحفاظ على الجماهير الخارجية و الداخلية بواسطة الكشف عن أعمال و سياسات المؤسسة .

- المفهوم الإجرائي للعلاقات العامة :

يمكن تعريف العلاقات العامة إجرائيا بأنها تتواجد كفعل ضمني غير مقصود يندرج تحت إدارة الموارد البشرية يمكن إستشعارها بناءا على ردود فعل المستخدمين إتجاه سياسة التحفيز المطبقة مثلا ، أي أن المؤسسة مكان البحث تحاول إرساء مظاهر الإستقرار و الإلتناء... الخ التي تعتبر عوامل هامة ترتكز عليها العلاقات العامة الداخلية دون إشارة مباشرة منها للعلاقات العامة كمفهوم أو كتخصص معمول به ، وبهذا فهي لا مكان لها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كإدارة أو كقسم منفرد يعمل في هذا المجال .

- المفاهيم المقاربة للعلاقات العامة :

من البديهي أنالعلاقات العامة كممارسة تشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة و عليه نجدها تتقارب مع بعض المفاهيم مثل العلاقات الإنسانية و العلاقات الصناعية على المستوى الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلى تقاطعها مع مفهوم الإعلام و الإعلان في تطبيقاتها على المستوى الخارجي و لذلك لا بد من إزالة التداخل بين العلاقات العامة كمفهوم و ممارسة و بين المفاهيم المقاربة معها .

- **و العلاقات الإنسانية تعني :** " عملية حفز الأفراد لتكوين مجموعات عمل تحقق حاجاتهم وتسهم في الوقت نفسه في تحقيق أهداف المنظمة ⁽²⁾ و بالتالي يتضح أن العلاقات الإنسانية عبارة عن إعتراف الإدارة بالجانب المعنوي و النفسي للعامل لذلك تحاول تحقيق حاجات الأفراد الإقتصادية و الإجتماعية و النفسية لخلق الرضا و زيادة الإنتاجية⁽³⁾ .

¹ - علي الباز : العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام مع دراسة تطبيقه للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة ، مرجع سابق ، ص 73 .

² - محمد الصيرفي : العلاقات العامة من منظور إداري ، دار حوس للنشر ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 8 .

³ - جميل أحمد خضر : العلاقات العامة ، دار الميسرة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 71 .

- أما العلاقات الصناعية (العمل) فهي تدل على " تلك الصلات التي تنشأ بين صاحب العمل و عماله بسبب الحقوق و الواجبات كالنقابات العمالية و المهنية " (1) و بهذا يمكن القول أن العلاقات الصناعية نشأت لتثبت حقوق العامل فيما يخص الأجر ، ساعات العمل، المكافآت ،الإجازات الإعتيادية و المرضية و التعويض عن الإصابة في مكان العملالخ (2).

بينما تشترك العلاقات العامة مع العلاقات الإنسانية و الصناعية في محور أساسي و هو الفرد بالإضافة إلى ذلك يمكن إعتبار العلاقات العامة داخل المؤسسة كتخصص أنها تعتمد في ممارستها على العلاقات الإنسانية و الصناعية كأسلوب لتحقيق خططها و أهدافها الإستراتيجية على المدى القريب أو البعيد، زيادة على ماسبق نجدها تقوم ببحوث متنوعة لمعرفة إتجاهات الرأي العام الداخلي نحو المؤسسة و أهدافها و سياستها بإعتمادها على بحوث مختلفة منها الإستطلاعية، الوصفية و التجريبية إلى جانب إستعانة دائرة العلاقات العامة في المؤسسة بعلم الإجتماع و النفس للكشف عما يؤثر في سلوك الفرد و تصرفاته و هذه الدراسات لا تتوقف عند هذا الحد بل تتعداها لمعرفة إحتياجات العاملين و مطالبهم و أساليب إرضائهم وظيفيا بغرض العمل على تلبيتها كمحاولة لربط أهداف و مطالب العاملين مع أهداف المؤسسة و سياستها و بهذا نستنتج أن العلاقات العامة واسعة .

- الإعلام و يعرفه عبد اللطيف حمزة " أنه تزويد الناس بالأخبار الصحيحة و الحقائق الثابتة التي تساعد الناس على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات ،فإذا خلت هذه العملية من الصدق لم يصبح إعلاما بالمعنى الصحيح ،بل هي شيء آخر ، كأن تكون تضليلا للجمهور أو مؤامرة سوداء ضده " (3).

إنطلاقا من هذا المفهوم يعني الإعلام منشرا للأخبار و المعلومات الصادقة و الآراء للجماهير خدمة للصالح العام ،لكن يبقى الإعلام وسيلة من وسائل العلاقات العامة في نشر الأخبار الصادقة و في مقابل ذلك تقوم إدارة العلاقات العامة بحس نبض الجماهير بمعرفة ردود فعلها عقب تلقيا للمعلومات ،إذن فالعلاقات العامة عملية ذات إتجاهين و هي أكبر و أوسع من الإعلام لأنها تجري دراسات و بحوث للرأي العام لتعدل برامجها و خططها وفقا لنتائج تلك الدراسات .

1- محمد الصيرفي : العلاقات العامة من منظور إداري ، مرجع سابق ، ص 82.

4- جميل أحمد خضر : العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 71

3- جميل أحمد خضر : العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 65

- **أما الإعلان فيعرف** " بأنه نشر معلومات أو بيانات موضوعها بيع بضاعة أو أفكار أو المساعدة على بيعها، والإعلان عادة مدفوع الأجر و لذا فللمعلن حرية التحكم في رسالته أو إعلانه سواء في مكان النشر أو وقته أو إخراجه"⁽¹⁾.

و من خلال هذا التعريف يتضح أن الإعلان يركز على بيع السلعة فقط بإظهار محاسنها وجعلها أكثر جاذبية، في حين تقوم العلاقات العامة بإظهار المؤسسة على حقيقتها الأصلية و إذا كانت تعيش أزمات أو حالة من المشاكل ،فالعلاقات العامة تقوم بنقلها كما هي لجماهير المؤسسة دون المغالاة في التركيز على جانب دون آخر .

3- السياسة:

- **تعرف السياسة** " أنها التدبير الحكيم و النظر الحصيف في عواقب أمر ما و الجهة التي تضع سياسة خاصة بهدف معين ترتبط بإطار للعمل التنفيذي لتحقيق هذا الهدف و يقال السياسة السكانية و السياسة الاقتصادية"⁽²⁾ . من خلال هذا المفهوم يتضح أن السياسة هي التخطيط الدقيق و الإعداد المحكم لأمر ما ،مع الأخذ بعين الاعتبار كل الإحتمالات ذات التأثير السلبي ، و لا يمكن للأمر أن يتم بنجاح إلا إذا طبقت هذه السياسة بشكل فعلي على أرض الواقع.**كما تعرف** " بأنها تتضمن الأنشطة التي يتم ممارستها في المنظمة للحصول على القوة و تطويرها و إستخدامها لتحقيق رغبات مفضلة (لدى الفرد، الجماعة) في موقف يتصف بعدم التأكد أو الإختلاف بشأن الخيارات "⁽³⁾. يبين هذا المفهوم أن السياسة هي بمثابة وسيلة لبلوغ الأهداف و إمتلاك القوة من أجل إستعمالها لتحقيق غايات أفراد أو جماعة معينة.

- **أيضا تعني السياسة** " مجموعة من القواعد و الأسس التي تضعها المنظمة لكي تنقيد بها الإدارات عند إتخاذها للقرارات و تنفيذ الخطط الخاصة بها"⁽⁴⁾.

- **كما تعني** " أنها مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الإلتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنطقة بتحقيق و إنجاز الأهداف المطلوبة و ذلك من خلال تطبيق بعض القواعد والأنظمة"⁽⁵⁾.

¹ - مهدي حسن زويلف : العلاقات العامة نظريات و أساليب ، دار صفاء ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 16 .
² عبد الفتاح مراد : موسوعة البحث العلمي و إعداد الرسائل و الأبحاث و المؤلفات ، بدون دار نشر، بدون بلد ، بدون سنة ، ص 1077.
³ - حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص ص 241_ 242 .
⁴ - علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص 85
⁵ - بشير العلق : مبادئ الإدارة ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 244.

من خلال هذين المفهومين تظهر السياسة على أنها إطار مرجعي يتضمن جملة من البنود والتعليمات تستند إليها المؤسسة و تتحرك وفقا لها عند إتخاذ القرارات و المباشرة في تجسيد الخطط. **بالإضافة إلى ماسبق تعني السياسة:** "مجموعة مفاهيم و شروح لأسس تضعها الإدارة لتهيئ دليلا مرشدا للمدير وهو يفكر لصنع القرار ، و كذلك لمروسيه كمنفذين في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة"⁽¹⁾. بناء على هذا التعريف تبرز السياسة على أنها قانون توجيهي يحتوي على مبادئ تقررها الإدارة وفقا لثقافتها التنظيمية ليكون هذا القانون توجيهي و مرشد بالنسبة للمدير و تابعيه لحظة إتخاذ القرار حتى تكون التبعات إيجابية و تخدم المؤسسة .

4- التنمية:

- **تعرف التنمية** " بأنها تخضع للإرادة البشرية و مجهود الإنسان فهي ثورية في طبيعتها أكثر منها تطويرية"⁽²⁾. فمن خلال هذا المفهوم تظهر التنمية أنها عملية نابعة من فعل الإنسان و هذا بحشد الإمكانيات و المجهودات اللازمة لإجرائها و لذلك تتصف بالثورية و لا تترك للتطور التلقائي الذي يحدث مع الزمن .

- **و تعني التنمية كذلك** " التغيير المقصود و المخطط بإتجاه تحقيق الأهداف"⁽³⁾ و يعني هذا أن التنمية تخضع للتخطيط و التنظيم قصد الوصول إلى الأهداف المبتغاة.

- كما تعرف أنها " عملية مركبة و تمثل آلية ووسيلة لتحقيق أهداف مرحلية ضمن إطار غايات إنسانية و حضارية ذات أبعاد مجتمعية "⁽⁴⁾ يختلف هذا المفهوم عن البقية من حيث المضمون بحيث تظهر التنمية في هذا التعريف أنها وسيلة تطبق على مراحل متتابعة لتحقيق أهداف المجتمع و بالتالي يلاحظ أن هذا المفهوم يميل أكثر إلى الطابع الإجتماعي. و بما أن التنمية تطال جميع مناحي الحياة فقد تم تعريفها من قبل العديد من العلماء على إختلاف تخصصاتهم .

- **فمن الناحية الإقتصادية:** عرفها علماء الإقتصاد بأنها تعني " المزيد من الإنتاج الإقتصادي في حقلي السلع و الخدمات"⁽⁵⁾ .

¹ - محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار النشر الإسلامية ، مصر ، 2003 ، ص 29 .

² - عبد الفتاح مراد : موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل و الأبحاث و المؤلفات ، مرجع سابق ، ص 458.

² - مهدي حسن زويلف و سليمان أحمد اللوزي : التنمية الإدارية في الدول النامية ، دار مجدلاوي ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 1993 ، ص 7

⁴ - رابع كعباش : سوسولوجيا التنمية ، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث و الترجمة ، جامعة قسنطينة ، 2007 ، ص 33.

⁵ - عبد الفتاح مراد ، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل و الأبحاث و المؤلفات ، مرجع سابق ، ص 460.

أما علماء السياسة: فيعتبرون أن التنمية تعني " المزيد من التقدم نحو نماذج الديمقراطية والحكم على النمط الحديث المعروف بعدالته وفعاليته وشموليته "(1).

- **في حين عرفها علماء الاجتماع** " أنها مجموعة من العمليات المنظمة و الهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي و الانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة "(2).

- يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن التنمية عملية مرنة تدخل في مختلف المجالات، وتعرف من منظار خاص طبقا لنتوع التخصصات .

5- المؤسسة

- **عرفت مادلين قرافيتس المؤسسة** " بأنها وحدة إنتاج ذات طابع رأسمالي مكونة من مجموعة أفراد يشغلون مناصب مختلفة يعملون معا لإنتاج سلع و بيعها في السوق بغرض تحقيق الربح، أما خارج إطار الربح فتعرف بأنها مجموعة إجتماعية لديها هدف مشترك تتخللها علاقات و إتصالات و معلومات الخ "(3).

و يلاحظ من خلال هذا التعريف أن مادلين قرافيتس عرفت المؤسسة من الناحية الإقتصادية و الإجتماعية ، بحيث تظهر المؤسسة من الناحية الإقتصادية على أنها رأسمالية ، هدفها تحقيق الربح المادي من خلال تكاثف جهود العاملين .

أما من ناحية المنظور الإجتماعي فهي تظهر على شكل مجموعة من الأفراد تنشأ بينهم روابط و مظاهر توحى بأنها جماعة متلاحمة .

- **و قد عرفها truchy** "بأنها الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الإقتصادي "(4).

- **كما عرفها Françoisperoux** "أنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال و قدرات من أجل إنتاج سلع يمكن أن تباع أقل من التكلفة "(1).

1- نفس المرجع، ص 460

2- نفس المرجع، ص 460

3- madeleine gravitz : lexique des sciences sociales ، Dalloz ، 7 eme édition، France ، 1999، p 153.

4- رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، دار هومة ، الجزائر ، 2002 ، ص 24 .

يلاحظ أن كل من تعريف تروشي و بيرو يتشابهان إلى حد بعيد و ذلك من خلال تركيزهما على العناصر المكونة للمؤسسة من كفاءة بشرية و أصول مادية و قدرات يمكن توظيفها وإستغلالها بأسلوب عقلاني لتحقيق و فرات إقتصادية .

أما leberton فقد إعتبرها " كل شكل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا و الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق "(2).

من خلال هذا التعريف يتبين أن ليبرتون حدد المؤسسة في إطار إقتصادي محض مهمتها الإنتاج مع عدم ذكره للعنصر الأساسي المسؤول عن العملية الإنتاجية المتمثل في المورد البشري.

- بينما عرف جارنيو المؤسسة " أنها نظام إجتماعي "(3) . فبغض النظر عن طابعها الإقتصادي أراد أن يبين أنها شبكة من العلاقات الإجتماعية و الإنسانية تحدث نتيجة تعاملات الأفراد العاملين و إحتكاكاتهم أثناء فترات العمل ، و بهذا يتضح أن تعريف جارنيو المختصر يتوافق في مضمونه مع الشق الأخير من تعريف مادلين قرافيتس حين أشارت إلى المؤسسة أنها مجموعة أو جماعة إجتماعية .

- أما شامبتر فقد وصف المؤسسة الإقتصادية " أنها مركز للإبداع و الإنتاج "(4) . وبناءا على هذا التعريف يتم ملاحظة أن المؤسسة ما هي إلا حشدا من الأفراد المنظمين يقومون بممارسة قدراتهم و مهاراتهم لإبتكار أساليب فعالة في العمل لإنتاج سلع ذات جودة عالية.

¹ نفس المرجع ، ص 24 .

² نفس المرجع ، ص 24 .

³ رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص 27 .

⁴ عبد الرزاق حبيب : إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 3 ، الجزائر ، 2006 ، ص 27 .

مفاهيم ثانوية :

1- الرضا

- **و يعرف** "أنه الشعور بالسرور و الغبطة الناشئ عن تحقيق الرغائب أو الأهداف و تفيد مدرسة التحليل النفسي أنالإشباع يقابله الكبت و الحرمان"⁽¹⁾ .

يبرز هذا المفهوم نتائج الرضا المتمثلة في شعور الفرد بالفرح العارم نتيجة تحقيقالأهداف التي كان يصبوا إليها ، أما في حالة عدم وجود الرضا فشعور الكبت هو الذي يسيطر على نفسية الإنسان ويلاحظ أن هذا المفهوم يتحدث عن الرضا بشكل عام لكن الذي يحدث داخلالمؤسسة فهو يعرف بالرضا الوظيفي .

- **حيث يعرف الرضا الوظيفي** "أنه مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل"⁽²⁾ .

- **كما يعني** "الحالة الشخصية للفرد العامل و التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل"⁽³⁾ .

و بالتالي يوضح كلا من المفهومين أعلاهأن الرضا الوظيفي حالة تنتاب العامل، بحيث تتأرجح هذه الأخيرة بناء على مختلف العوامل الوظيفية التي تعتبر المسؤولة عن تواجد الرضا من عدمه.

-**أيضا يعرف الرضا الوظيفي** "أنه شعور إيجابي أو سلبي يحمله الفرد بالنسبة للوظيفة ومحيط العمل، وفي كلا الحالتين يعني ذلك رد فعل شعوري له علاقة بالعمل نفسه كإتمام المهام، كما يتعلق هذا الشعور بظروف العمل المادية و الإجتماعية و النفسية التي يعمل في إطارها"⁽⁴⁾ .

يعتبر هذا المفهوم واضح و شامل يوضح علاقة الرضا بمهام العمل و كذا الظروف الفيزيائية والإجتماعية والنفسية المحيطة بالعامل التي تؤثر كلها على طبيعة الرضا و حالة الشعور الخاصة بالفرد إتجاه هذه العوامل .

¹ - أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان ، ط 2 ، بيروت ، لبنان، 1993، ص 182 .

² - محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 156 .

³ - محمد الصيرفي : إدارةالأفراد و العلاقات الإنسانية ، مرجع سابق ، ص 273 .

⁴ - jean louis magalian et autres : 50 fiche pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines ، Bréal ، France ، 2003 ، p 22.

2- الروح المعنوية

- تعرف على أنها "ردود الفعل الوجداني إتجاه العمل و ما يتضمنه من توقع النجاح و الحوافز

(1)''

من خلال هذا المفهوم يتبين أن الروح المعنوية حالة نفسية تتعلق بشعور الفرد الإيجابي في بلوغ النجاح و الظفر بالحوافز لقاء الإنجازات .

- و تعرف أيضا " أن الروح المعنوية في العمل تساعد العامل على الإقبال بحماس على العمل مما يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج دون أن يقضيه مزيد من الإجهاد أو التعب " (2) .

يدل محتوى هذا التعريف أن الروح المعنوية تشحن الفرد بالطاقة و الرغبة في العمل مما يسمح بارتفاع معدل الإنتاج دون أن يشعر بالملل أو التعب عند مزاولة المهام .

بالإضافة إلى ماسبق فهي " تعني خليط مشاعر الفخر ، الثقة ، التشويق و الحماس " (3) .

يعتبر هذا المفهوم من أقصر المفاهيم لكن مضمونه يكشف و يعدد كل مظاهر الروح المعنوية التي تعتري الفرد ، و بطبيعة الحال إذا كانت هذه المظاهر مصاحبة للإنسان في العمل فمن دون شك سوف ينعكس ذلك إيجابا على نوعية الأداء و الإنتاج .

¹ - حسن شحاتة و زينب النجار و آخرون : معجم المصطلحات التربوية و النفسية عربي_إنجليزي، إنجليزي_عربي ، الدار المصرية اللبنانية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 191 .

² - أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مرجع سابق ، ص 274 .

³ - بشير العلق : مبادئ الإدارة، مرجع سابق ، ص 240 .

3- الإلتناء

و يعني "إلتناء الفرد إلى الجماعة و يرغب الفرد عادة في الإلتناء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها و يوحد نفسه بها كالأسرة، أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز"⁽¹⁾.
حسب هذا المفهوم يتضح أن الفرد يميل بطبعه للإلتناء في جماعة قوية يصبح فيها عضو يتبنى قيمهم و سلوكياتهم لتكون جزءا من شخصيته ، و قد أورد التعريف سلسلة من الهيئات التي يأمل في الإلتناء لها شرط أن تحتل مركزا جيدا في المجتمع .

و يعرف كذلك "أنه ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين المؤسسة و الفرد يترتب عليها إنفاق إستثمار متبادل بالإستمرار في العلاقة التبادلية"⁽²⁾.

من خلال المفهوم أعلاه يتبين أن سبب الإلتناء هو العلاقة التي تربط الفرد بالمؤسسة ،فتبادل المنافع بين الطرفين إنطلاقا من إستثمار العامل لمجهوداته و مؤهلاته ، و كذا إستثمار المؤسسة لأموال و سياسات جديدة تحفزه على العطاء بطريقة أوفر هو ما يعزز و يفرض الإلتناء لتلك الجهة و يساهم في إستمرار العلاقة التبادلية.

كما يعني الإلتناء "أنه عملية يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة"⁽³⁾.
ويحدث الإلتناء بحسب هذا المفهوم حين تكون أهداف المؤسسة في سياق لا تتركز فقط على تحقيق معدلات إنتاج و أرباح معينة و إنما تتماشى مع أهدافالأفراد حتى يحدث التطابق و التوحد فيما يخص الأفكار و المجهودات التي تخدم صالح الطرفين .

4- أما الولاء فهو " المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الفرد و إستعداده لتقديم التضحية و القيم والمبادئ"⁽⁴⁾.

و يبرز هذا المفهوم الولاء من الناحية النفسية لفرد ما يحاول تقديم أكبر وفاء و تضحية للمجتمع الذي ينتمي إليه .

¹ - عبد الفتاح مراد :موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات ، مرجع سابق ، ص 228 .

² - محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق، ص 156 .

³ - محمد فتحي :766 مصطلح إداري ، نفس المرجع ، ص 156 .

⁴ - موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2003، ص 17 .

ثالثا: النظريات :

1 نظرية ماسلو maslow للحاجات:

يعتبر ماسلو من أهم المنظرين السلوكيين في مجال الدوافع الإنسانية للعمل. و نظرية الحاجات تعد من أكثرها شيوعا و تداولا من جهة تطبيقها في مجال التنظيمات ، حيث تشير هذه النظرية إلى أن الفرد تحكمه إحتياجات محددة و هذه الإحتياجات هي التي تدفع به إلى إنتهاج سلوكيات و تصرفات معينة يسعى دائما إلى إشباعها ، و في السياق نفسه وضع ماسلو

أربعة إفتراضات أساسية تحكم نظريته :

أ- إن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة و المعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها.

ب- إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك و بالتالي يتم الإنتقال إلى محاولة الإشباع لحاجة أخرى.

ج- يفترض ماسلو أن يتم أولا الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه.

د- بإعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الإجتماعي للفرد و ما تنسم به من تنوع و تداخل فطرق إشباعها تتعدد وتنفوق طرق إشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية و التي تكون عادة محددة و سهلة الإشباع⁽¹⁾.

¹-Nicole Aubert : diriger et motivé، art et pratique du management، édition d'organisation ، 2eme édition ، paris ، France ، 2002 ، pp 19- 20.

وبناء على هذه الافتراضات يقدم لنا ماسلو نظريته و يعتقد أن إحتياجات الأفراد تكون مرتبطة بطريقة متسلسلة في شكل هرم حسب أهميتها و أولويتها و فيما يلي يتم التعرض لكل حاجة بالتفصيل كالتالي:

1-الحاجات الفيزيو لوجية :

يمكن القول أن هذه الحاجات تعد أساسية بإعتبارها من الضروريات الأولى و المسؤولة عن بقاء الأفراد و تواجدهم ككائنات حية، و تتمثل هذه الحاجات في المأكل و المشرب و المأوى و النوم و الملابس و تحديد مدة العمل .

1-2-حاجات الأمن:

يلاحظ أن حاجات الأمن تأخذ بعدين في المجال التنظيمي ،البعد الأول يرتبط بحاجات الأمن المادية و هذا مايفسر محاولة الفرد في الحفاظ على ذاته البيولوجية في مكان عمله و حمايتها و الإطمئنان على نفسه و ممتلكاته من أي خطر قد يحدث به ، أما البعد الثاني فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية في البيئة التنظيمية كالشعور بالراحة النفسية ،وتوفر عنصر الإستقرار الوظيفي على وجه الخصوص في حالة ما إذا طرأ هناك أي تعديل أو تغيير على مستوى السياسات التنظيمية في المؤسسة .

1-3-الحاجات الإجتماعية:

و ترتبط هذه الحاجات بالحياة الإجتماعية للفرد في مجاله المهني و ما يصحب ذلك من ربط لمختلف علاقات الصداقة و التعارف بين الأفراد و الميل إلى الإنتماء للجماعات و تحقيق الشعور بالقبول و الحب فيما بينهم⁽¹⁾ .

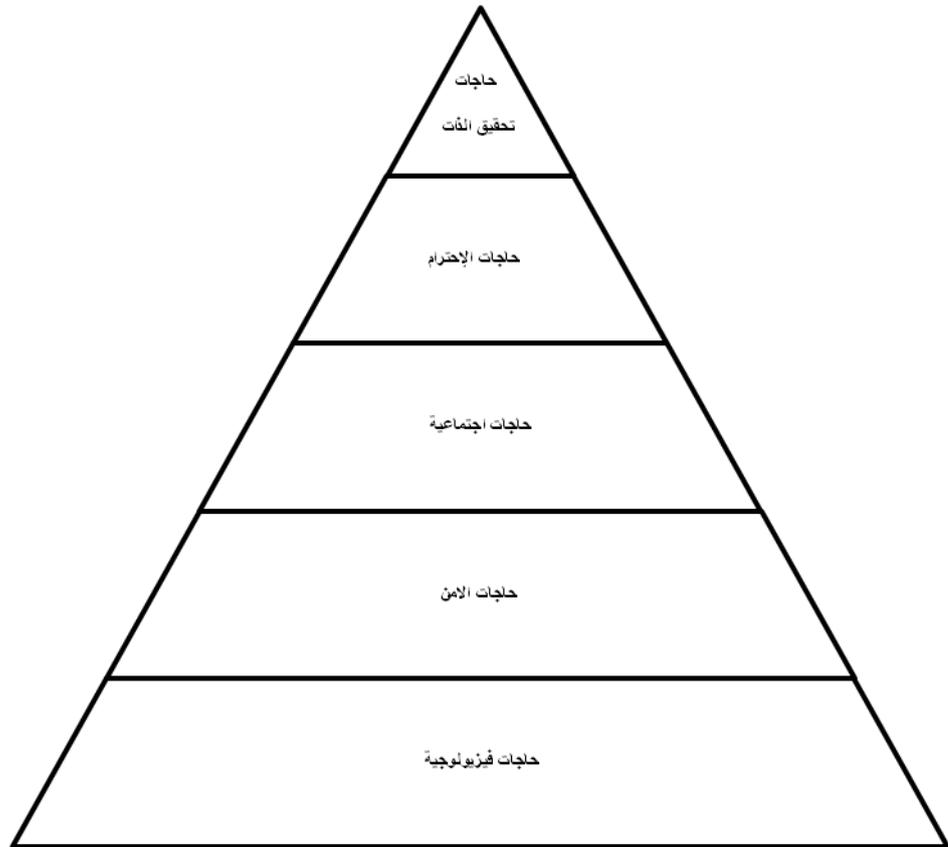
1-3-3- حاجات الإحترام و التقدير:

¹ -Nicole Aubert :diriger et motive ،art et pratique du management ،opcit،p19.

و تتصل بما يؤديه و يقدمه الفرد داخل مجاله التنظيمي من إستطاعته تحمل مختلف الأعباء و المسؤوليات الموكلة إليه و قدرته على إبتداع مختلف الطرق و الأساليب التي تعتبر كإسهامات إضافية في مجال العمل ، إذ يعزز ذلك لدى الفرد الشعور بإحترام الذات لدى نفسه و من طرف الأفراد المحيطين به .

1-5- حاجات تحقيق الذات:

تقترن هذه الحاجة الأخيرة بالميل الشديد عند الفرد إلى تطوير كل قدراته المعرفية و الجسمية و البحث عن مختلف الإمكانيات التي تجعل منه مبدعا و قادرا على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتجسيد المهارة و الإبتكار و الوصول إلى تحقيق أقصى الطموح على أرض الواقع (1)



¹ - jean marie Peritti : ressources humaines et gestion du personnel ، 2 eme édition ، France ، 1998 ، p 28 .

الشكل 01: هرم ماسلو للحاجات

المصدر: محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، ص284

من خلال الشكل الموضح أعلاه يلاحظ أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب و هذا لما لها من أهمية بالغة لدى الفرد بما أنه يحمل في داخله غريزة حب البقاء فهو يعتمد دائما إلى إشباع هذه الحاجة لأنها تحافظ على وجوده و تضمن بقائه .

بعد الإشباع بشكل مرضي لهذه الحاجة ينتقل الفرد تلقائيا إلى الحاجة المادية من حيث الأهمية المتمثلة في حاجة الأمن، و بطبيعة الحال تصبح هذه الحاجة دافعة لسلوك الفرد بضرورة التحرك لإشباعها بما أن الحاجة الأولى قد أشبعت فهي لم تعد حافزة.

و يعتبر كلا من الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن محدودتان بطبيعتهما و أن طرق إشباعهما تكون معروفة و بسيطة مثلما يفترض ماسلو بعد ذلك يذهب الفرد إلى ممارسة جانبه الإجتماعي، و إنطلاقا من فكرة أنه كائن إجتماعي بطبعه فهو يسعى إلى إرضاء هذه الحاجة ابتداء من تكوينه لصدقات و إنتماءات جماعية يكون فيها فاعلا إجتماعيا، حيث تبقى الممارسة الإجتماعية للفرد مرهونة في مجال عمله بالعامل التكنولوجي والظروف المادية للعمل و التي تقلل من فرص الإتصال المباشر و التفاعل مع الغير و بالتالي يسجل أعلى نسبة لدوران العمل (1).

أما عن الحاجات الموجودة في أعلى الهرم مثل حاجة الإحترام و حاجة تحقيق الذات فهما تعطيان للمنظمة رؤية جديدة بضرورة خلق بيئة تنظيمية تفسح المجال لممارسة هتان الحاجتان و إشباعهما بشكل مقنع من خلال طرح المسؤوليات التي تتسم بالتعقيد أمام هذه الفئة، حتى يتسنى لها إخراج كل الطاقات الكامنة و تطوير الأفكار و الإبداعات للسيطرة على مجريات هذه الأعمال الصعبة و التفوق عليها للوصول إلى إثبات ذواتهم و إقناع من حولهم بأنهم قادرين على تخطي مختلف التحديات المفروضة في بيئة العمل بجدارة، و بالتالي تحقيق حاجة الإحترام و التأكيد على إثبات القدرات.

¹ - محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص285 .

تعتبر نظرية ماسلو للحاجات نموذجاً حيويًا تتضمن مختلف المتطلبات التي يريد الفرد تحقيقها و الوصول إلى إشباعها، و لذلك فهي تخدم صلب موضوع سياسة الحوافز و العلاقات العامة بإعتبار أن سياسة الحوافز تقوم و تحدد برامجها بناءً على الإلمام بحاجات الأفراد داخل التنظيم .

إنطلاقاً من محتوى نظرية ماسلو التي تقدم للإدارة فرصة التعرف على مجمل الحاجات و محاولة إشباعها بالمغريات التحفيزية اللازمة حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و تطويعها لتنفيذ خطط التنمية، فإنها تعتبر كمدخل أساسي لتنمية العلاقات العامة على مستوى النسق الداخلي للمؤسسة، و بالتالي يتم إشاعة الروح المعنوية العالية و إحلال مبدأ التعاون و الرضا بين الأفراد مهما كان تمرکزهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة .

لكن بالرغم من سهولة تطبيق هذه النظرية و عموميتها إلا أنها لا تنطبق على كل الأفراد ، لأن السلوك الإنساني ظاهرة معقدة يصعب التحكم فيها ، فعلى سبيل المثال هناك نوع من الأفراد من يود إشباع حاجة تحقيق الذات أولاً أو إشباع هذه الحاجة مع حاجة أخرى في آن واحد و هذا ما يخالف الطرح الميكانيكي الذي وضعه ماسلو، فضلاً عن ذلك نجد أن العامل الثقافي له دوره في هذا المجال فإذا ذهبنا إلى بيئة مثلاً لها خصوصية ثقافية معينة و تعطي قيمة لإنجازات الأفراد و تعترف بها و تمنح الحق الكامل للفرد بممارسة شقه الإجتماعي يلاحظ هنا أن أفراد هذه البيئة نجدهم تلقائياً مكتفون بالجوانب المعنوية في هرم ماسلو لكنهم يعانون من نقص في إشباع حاجاتهم المادية (الأمن و الحاجات الفيزيولوجية) و في بعض الأحيان نرى العكس.

2- نظرية أدامز adams للعدالة :

تم تأسيس نظرية العدالة بناء على مواقف نظرية المقارنة الاجتماعية التي طورها فستنجر سنة 1954 و التي ترى بأن الأفراد يميلون إلى تقييم أرائهم و مواقفهم من خلال أفراد آخرين يمتلكون قدرات و آراء مماثلة ليقارنوا أنفسهم بهم.

و عليه أطلق ستيسي أدامز نظريته للعدالة التي تنص على أن الأفراد يقدمون للمؤسسة مدخلات في شكل مساهمات و قدرات و مؤهلات و في مقابل ذلك يحصلون على مخرجات في شكل تعويضات و هنا يقوم الفرد بمقارنة معدل مدخلاته و مخرجاته بمعدل مدخلات و مخرجات أقرانه الآخرين للخروج بنتيجة محددة حول ما إذا كان هناك إنصاف أم لا في التعويضات (1).

و من البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم و مخرجاتهم و مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به .

و بطبيعة الحال عند إختيار موضوع المقارنة فهذا يعتمد على رؤية الفرد بالضبط لما يمثله بالنسبة له .

¹ - Patrick Gilbert et autres : organisation et comportement nouvelles prochenouveaux enjeux ، édition dunod ، France ، 2005 ، p 101.

فعلى سبيل المثال عند التأكد من عدالة الأجر فإن ذلك قد يعني مقارنته مع أجر الأشخاص الذين يعملون معه أو مع أشخاص يعملون في وحدات مشابهة لوحدات ذلك العامل أو قد تعني المقارنة لما يحصل عليه صديق مثلا يملك نفس الكفاءات و يعمل في مؤسسة أخرى .

و في هذا المجال تكون المدخلات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتقارن بمعدلات مدخلات\مخرجات الآخرين قد تشمل متغيرات متشعبة منها الكفاءة العلمية ، المهارات ، الخبرات ، عدد ساعات العمل ، الأداء و غير ذلك .

أما المخرجات فقد تشمل متغيرات عدة كذلك كالأجر ، المكافآت مساحات المكتب و واجبات العمل.

إذا المدخلات و المخرجات التي قد تستعمل في نظرية العدالة تتحدد بالضبط من خلال إدراك الفرد لما هو محيط به و مرغوب به و بحسب هذه النظرية فإن اللاعدالة قد تحصل في الحالتين التاليتين :

1- عندما يكون معدل المدخلات و المخرجات أقل من معدل مدخلات و مخرجات الآخرين.

2- عندما يكون معدل المدخلات و المخرجات أكثر من معدل مدخلات و مخرجات الآخرين الذين هم موضوع المقارنة⁽¹⁾ .

و بهذا فكل الأفراد يرغبون في الحصول على عدالة التوزيع من المؤسسة للمواد والفرص دون زيادة أو نقصان بحيث تكمن أسباب المطالبة بالتوزيع المؤسساتي كالتالي :

1- شعور الأفراد باللاعدالة ينتج عنه شعورهم بالقهر و الإرتباك بحيث أن عدالة التوزيع وحدها تخفف من معاناة ذلك الشعور .

¹ - حسناير اهيملوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص 388

2- محاولة الأفراد ممارسة العمل بإنصاف قد ينتج عن شعور مسبق لديهم بأن إنصافهم قد يقابله إنصاف المؤسسات لهم .

3- العدالة تحقق الإدماج في العمل و الطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة

4- يعتقد الأفراد أن العدالة تولد الراحة ، فالأفراد يرتاحون للمؤسسات التي تتعاطى معهم بعدالة ، و يستاءون من تلك التيلا تتعامل بعدالة⁽¹⁾.

و في حال وجد الفرد أن التعويض المحصل عليه أقل أو أكثر من تعويض سواه من الأفراد موضوع المقارنة ، فإن هذه النظرية ترى بأن هذا الفرد يمكن له أن يتخذ الخطوات التالية التي تمكنه من إستعادة التكافؤ المطلوب .

1- **تغيير المدخلات:** فمن الممكن أن يختار الشخص زيادة أو إنقاص مدخلاته مثلا : عندما

يكون الدفع أقل مما ينبغي فمن الممكن إنقاص مستوى الجهد المبذول أو زيادة التغيب عن العمل . أما في حالة وجود تعويض أكثر مما ينبغي فمن الممكن أن يزيد من الجهد المبذول.

2- **تغيير النتائج:** فالشخص يمكن أن يغير نتائجه ، ففي حالة كان التعويض أقل مما ينبغي ساعتها يمكن للفرد أن يطلب زيادة في الأجر أو يطلب مكتب أكبر .

3- **ترك العمل:** الأفراد الذين يشعرون بعدم الإنصاف بالمعاملة ممكن لهم أن يقرروا ترك

أعمالهم بدلا من المعاناة من عدم العدالة كونهم يتلقون أجرا أقل أو أكثر مما ينبغي فهم يتوقعون أن يجدوا توازن في المكافآت.

4- يطلب من الآخرين موضع المقارنة زيادة مساهماتهم و العمل بتسارع في حال كان

تعويضه كبير .

5- إختيار فرد آخر للمقارنة.

6- يطلب من الآخرين موضع المقارنة تقليل مساهماتهم .

¹ - نفسالمرجع،صص 388-389.

7- يطالب بتعويض أكثر للفرد الآخر موضع المقارنة⁽¹⁾.

و قد تم إختيار هذه النظرية بسبب إرتباطها الكبير بموضوع البحث فحصول الأفراد داخل المؤسسة على نفس الحوافز بالنسبة لأفراد آخرين من نفس المستوى فإن ذلك سوف يحسن من علاقة الفرد بالمؤسسة و ينعكس ذلك في رضاه عن العمل و شعوره بالاستقرار و المعنويات العالية ، كما أن حفظ المؤسسة لحقوق الفرد المشروعة و إنصافه حين يبذل مجهودات كبيرة فإن ذلك ينمي إحساسه بالإنتماء لتلك المؤسسة من منطلق أنها تحرص على تطبيق مبدأ العدالة بين الأفراد فيما يخص الحوافز الشيء الذي يجعلها قبلة لإستقطاب أحسن الكفاءات .

لكن ما يؤخذ على هذه النظرية هو أن تطبيقها يتطلب من الفرد أن يضع عناصر المدخلات و المخرجات التي لديه ، أو لدى الفرد الآخر موضع المقارنة بالرغم من عدم توفرها أحيانا ، و بالتالي يصعب قياس المدخلات و المخرجات بموضوعية ومنه يصعب التأكد من عدالة أو لاعدالة هذه النظرية.

¹- هيثم محمد العاني : الإدارة تبالحوافز التحفيز و المكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية، ط 1 ، عمان، الأردن، 2007 ، ص 108

3- نظرية التوقع لفروم vroom:

لقد سعى فكتور فروم من خلال قيامه بعدة دراسات إلى تقديم نموذج نظري متكامل ودقيق في تفسير سلوك الإنسان و دوافعه و تأتي هذه النظرية إلى تبيان سبب لجوء الفرد في إختياره لسلوك معين دون غيره في موقف العمل ، حيث يفترض أن الفرد قبل أن يقدم على أداء معين فإنه يقوم أولاً بعملية عقلية متمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه من أنماط السلوك و الجهد .

و بعد هذه العملية الإدراكية لمختلف البدائل يقبل الفرد حينها إلى إختيار نمط السلوك الذي يتوقع على إثر القيام به إمكانية حصوله على مختلف العوائد التي تثير جاذبيته و تحقق الإشباع لحاجاته و عليه يمكن رصد توقعاته على الشكل التالي :

التوقع الأول: في هذه المرحلة المبدئية يتوقع الفرد بأن الجهد المبذول من طرفه سوف يوصله إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: يتوقع الفرد من الإنجاز الذي قام به أنه سيحقق من ورائه المكافأة أو العائد المرغوب به (1).

¹- jean louis bergeron et autres : les aspects humaines de l'organisation ، édition gatean Morin، 5 eme impression ، France، 1982،p 122.

المقدمة و ترعاها بالطرق المناسبة .

و في هذا الجانب تأتي مسؤولية المشرف في توضيح إرتباط العوائد بالأداء و هذا يشكل جزء إيجابي للأفراد في زيادة دافعتيهم للإنجاز و إرتباطهم بمؤسستهم و الحصول على العوائد ، أما الجانب الإيجابي الآخر فيكون للإدارة من خلال الإستفادة من نتائج إنجازهم و بالتالي تحقيق أهدافهم و الحصول على فريق عمل متكامل و متجانس يجمعهم عنصر التعاون على تحقيق مبتغاهم .

4- نظرية هيرزبرغ Herzberg ذات العاملين :

تعتبر نظرية عالم النفس الصناعي فريدريك هيرزبرغ المعروفة بذات العاملين محصلة لمجموعة من الدراسات التي أجراها بواسطة تطبيقه لأسلوب المقابلات على عدد من الأفراد و في مستويات مختلفة⁽¹⁾، بهدف الكشف عن المتغيرات أو العوامل التي تحقق الرضا و قد خلصت هذه الدراسة عن وجود عاملين مسؤولين عن مستويات الرضا لدى الفرد هما :

1- العوامل الدافعة: وتتعلق بالعمل مباشرة و تنسجم في محتواها مع هرم ماسلو لحاجات إحترام و إثبات الذات و تنطوي هذه العوامل على مايلي:

- إنجاز العمل .

- المسؤولية في إنجاز العمل .

- النمو عن طريق المعرفة و الخبرة المكتسبة .

- الترقية و التقدم .

- الإعتراف و التقدير بالجهود و النجاح .

- طبيعة العمل.

¹ - عبدالغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 165.

إن تواجد العوامل الدافعة في مكان العمل بالصيغة المذكورة أعلاه يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد ، لكن عدم تواجدها لا يفضي إلى عدم الرضا⁽¹⁾.

ب- العوامل الوقائية: وترتبط بالظروف المحيطة بالعمل وهي تتماشى مع الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن و الحاجات الإجتماعية بالمقارنة مع هرم ماسلو و تضم هذه العوامل العناصر التالية :

-الأمن الوظيفي .

- سياسة و إجراءات التنظيم .

- العلاقات بين المرؤوسين .

- العلاقات بين الأفراد في محيط العمل .

- ظروف العمل المادية .

- الأجور و المزايا الاجتماعية⁽²⁾ .

إن وجود العوامل الوقائية في مجال العمل لا يشكل بالضرورة الإحساس بالرضا و إنما يسمح بحالات حدوثة، و من جهة أخرى ينتج عن إنعدام هذه العوامل حالة عدم الرضا والإستقرار و العوامل الوقائية لا تكون مرتبطة بحفز الأفراد وزيادة معدل الإنتاجية بل هي

¹ - jean marie Peretti :ressources humaines et gestion du personnel،opcit، p 29.

² - jean marie Peretti : ressources humaines et gestion du personnel،opcit،p 29.

عكس مثلتها من العوامل الدافعة التي لها التأثير الكامل على حفز العمال داخل المؤسسة ،
زيادة مستويات الإنتاجية و تحسين جهوداتهم (1) .

و تعتبر العوامل الوقائية لها صلة مباشرة بمضمون البحث لا سيما من حيث رضا الأفراد
و إستقرارهم فيما يخص الجانب المادي المتمثل في الأجور و المكافآت التي تؤثر بدرجة كبيرة
على نوعية علاقاتهم بالمؤسسة ، فكلما كانت المؤسسة تهتم بالجانب المادي للأفراد ينعكس ذلك
على رضاهم عن العمل و المؤسسة و بالتالي يسمح ذلك بنماء العلاقات العامة بين الطرفين و
يصبح هناك إندماج في العمل و إرتباط بالمسؤوليات لكن و بالرغم من جدوى هذه النظرية على
الصعيد العملي إلا أنها لاقت النقد من قبل الذين تتبعوا مجريات و مسار هذه النظرية إذ كان هذا
النقد موجهاً بالتحديد إلى المنهجية التي إتبعها هيرزبرغ في تركيزه أثناء المقابلات على أسئلة
توجيهية لإجابات الأفراد من خلال الطلب من أفراد العينة تذكر المواقف التي كانوا فيها
يشعرون بالرضا و كان شعورهم بالحفز عالي و من ثم بذل مجهودات معتبرة في زيادة الإنتاج
و هنا إتجهت كل إجابات الأفراد إلى أن المواقف التي كانت من طرفهم هي المسؤولة عن ذلك (
العوامل الدافعة) ، في حين أن الكثير من الدراسات أثبتت عكس ذلك .

¹ - محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 288 .

5- نظرية التنسيق :

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية وهي أن المؤسسة وال جماهير المرتبطة بها يتصلون ببعضهم بطريقة فعالة تصل إلى حد التنسيق الكامل بينهما على مستوى إنطباع كل منهما عن الآخر و يمكن تحديد مضمون هذه النظرية في السؤالين التاليين:

-ما تفكير المؤسسة حيال جماهيرها الداخلية و الخارجية و العكس .

- ما هو إنطباع كل طرف عن تفكير الطرف الآخر إتجاهه .

و بناء على هذه النظرية تتوفر عدة بدائل محتملة للوصول إلى إتفاق فعلي بين رؤى الجماهير بأنواعها و رؤى المنظمة، ففي بعض الأحيان قد يتفق الطرفان و لكنهما يعتقدان أنهما غير متفقين حول قضايا معينة و من جهة أخرى قد يكونان مختلفين و لكنهما يعتقدان أنهما متفقان و عندما يتحقق الإتفاق و الإجماع من الطرفين حول قضية معينة فهذا يعني أن أسلوب الإتصال المعتمد فعال و أتى بنتيجة إيجابية . فالجمهور الداخلي مثلا يدرك أن جانب الدقة و الإتفاق و الفهم المشترك يرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة و عليه يسعى مدير والعلاقات العامة إلى

تدعيم فعالية البرامج الإتصالية لما لها من تأثيرات إيجابية على المدى الطويل من خلال التركيز على النقاط التالية (1) :

تأكيد الثقة: و تعني أن كل طرف يحترم شعور الطرف الآخر و لا يستغلها.

الرقابة المتبادلة: و تعود إلى الدرجة التي يعتقد بها كل طرف الجمهور و المؤسسة أن له سيطرة على أهداف و أنشطة الآخر.

الإلتزام: وتعني الرغبة في الحفاظ على العلاقة الجيدة مع الجماهير الداخلية من خلال إلتزام المؤسسة برصد كل حاجات و متطلبات أفرادها و محاولة تحقيقها بما يضمن الحفاظ على مستوى إهتمام كل طرف بالآخر وبالتالي قبول الأفراد بأهداف مؤسستهم و العمل على تنفيذها.

الرضا: و هو الدرجة التي تظهر فيها العلاقة متكاملة و لا يأتي هذا التكامل إلا إذا قامت المؤسسة بمبادرة فعلية نحو جماهيرها الداخلية بفتح قنوات الإتصال و تلقي إنشغالاتهم و العوائق التي تعترضهم في محيط العمل و بالتالي القيام بخطوة جدية بحوصلة كل تلك المشاكل و حلها في أقرب وقت حتى تستطيع المؤسسة الحصول على رضا جماهيرها الداخلية و تدعيم سبل التعاون و الإلتماء بينهما(2) .

أن هذه النظرية تسعى إلى بناء علاقات جيدة على المدى الطويل بين المؤسسة و جماهيرها خاصة الداخلية بما أنها تمثل عصب التنمية فيها وفق برامج الإتصال الموجهة لهذه الفئة بهدف توسيع مساحة الإلتفاق و الفهم المتبادل.

¹ -ر اسمحمدالجمالوخير تمعوضعياد: إدارةالعلاقاتالعامةالمدخلالإستراتيجي،الدارةالمصريةللبنانية،ط1،القااهرة،مصر، 2005 ،ص 65 .

² -ر اسمحمدالجمالوخير تمعوضعياد: إدارةالعلاقاتالعامةالمدخلالإستراتيجي،مرجعسابق،ص65.

خلاصة

نستخلص مما سبق أنه تم معالجة المفاهيم الأساسية لموضوع البحث وهذا بالتعرف على مضمونها ومحاولة شرحها بالإضافة إلى تبيان بعض المفاهيم المقاربة والثانوية، دون نسيان النظريات التي لها علاقة بالبحث والتي تستخدم في تحليل وتفسير بعض سلوكيات الأفراد .

الفصل الثاني: المسار الكلاسيكي و الحديث للتحفيز

تمهيد

أولاً : التطور التاريخي للتحفيز.

ثانياً : أنواع الحوافز.

1- الحوافز الإيجابية

2- الحوافز السلبية

ثالثاً : أسس منح الحوافز

1- مكونات سياسة التحفيز .

رابعاً : أهمية و شروط فعالية سياسة التحفيز و مراحل إعدادها.

خامساً : تأثير الحاجات و الدافعية على مسار العمل.

سادساً : الإتجاهات الحديثة في التحفيز .

خلاصة

تمهيد

لقد كان و مازال التحفيز يستأثر بقدر كبير من الإهتمام خاصة بعد إدراك أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ، و هذا لإسهامه في خلق تلك النوعيات من الأفراد ذات السلوك المتوازن و الأداء المندفع العالي، بما يزيد من مستويات الإنتاج و يوثق الصلات و الروابط مع مكونات التنظيم حتى يسود الإستقرار و الثبات في كل أشكال العلاقات الموجودة ، و عليه تم معالجة فصل التحفيز بإسهاب من خلال تقسيمه إلى ست عناصر أساسية، كل عنصر يتعرض لجانب معين من التحفيز لتكون هناك رؤية شاملة حوله .

أولا :التطور التاريخي للتحفيز :

لقد شهد موضوع التحفيز سلسلة من التطورات عبر الزمن و أن المرحلة التي وصل إليها الآن ماهي إلا نتيجة لتفاعل مختلف العوامل الإقتصادية و الإجتماعية و الإدارية ساهمت بشكل كبير في تطوير معالمه و إضافة مظاهر جديدة إلى جانب التطبيقات التقليدية له .

و يعد تايلور هو أول من وضع النواة الأولى لموضوع الحوافز بناء على مبادئ وتوجهات هذه المدرسة التي أوكلت في تلك الفترة مسؤولية تطبيق المنهج العلمي في العمل،

الذي يختص بدراسة علمية دقيقة لإجراءات العمل و تحليله إلى حركات بسيطة لا يمكن تحليله لأكثر من ذلك ، و من ثم إستخدام دراسة الحركة و الزمن ووضعها قيد التنفيذ أثناء سيرورة العمل و هذا لغاية إستبعاد الحركات الطائشة التي قد يقع فيها العامل و بالتالي تخل بكفاءة العمل.

و كإجراء تكميلي لضمان تطبيق المنهج العلمي في العمل ، قام تايلور بوضع نظام للحوافز المالية قصد ترغيب العامل في قبول النمط الجديد و إتباعه ، إذ تمنح هذه الحوافز لكل عامل يلتزم بالتعليمات المفروضة في مجال التنفيذ و كذلك لمن يتعدى مستوى إنتاجه الوقت القياسي و الجودة المطلوبة (1). و تعد أسباب تقديم الحوافز المالية و إستخدامها كأسلوب للضغط على العمال هو واقع الظروف الإقتصادية المتدهورة و التي أدرك تايلور من خلالها أنها تلعب دورا رئيسيا في تحريك الدوافع لبذل المزيد من الجهودات و تقديم مستوى قياسي للأداء .

ومما سيق يلاحظ أن هذه الحوافز جاءت فقط لتدعم توجهات الإدارة العلمية التي تؤكد على الربح بصرف النظر عن تولية العامل أهمية إنسانية و الإحاطة برغباته و تحقيقها ، لأن أهميته في تلك الحقبة الزمنية لم تكن تعدو أهمية الآلة .

و كنتيجة لمضامين هذه الفلسفة و ما كانت تحمله من سلبيات ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على الدلالات الإجتماعية و النفسية التي تسهم في رفع كفاءة و أداء الفرد، عن طريق إسعادهم و تلبية جميع حاجاتهم بالإضافة إلى تشجيعهم على تكوين مجموعات عمل (2) .

إلا أن نتائج هذه الدراسة لم تكن ذات فعالية في المجال العملي ، لأن محفزات الفرد متعددة و لا تنحصر في الجانب الإنساني ، كما أن إشباع بعض الحاجات قد يتعارض مع أهداف المؤسسة ، و من جانب آخر بعد أن كان العامل في المؤسسة يطلق عليه إسم الرجل الإقتصادي في زمن الإدارة العلمية و الرجل الإجتماعي في نظر مدرسة العلاقات الإنسانية ، أصبح الآن ينظر إليه من خلال مدخل الموارد البشرية على أنه نظام متكامل و معقد في نفس الوقت ، لأن

¹ - Michel Faudriat : sociologie des organisations ، Pearson éducation ، France ، 2005 ، p 81.

² - Pierre Ralle : introduction a la sociologie ، librairie la rousse ، France ، 1971 ، p56.

العوامل المؤثرة في تحفيزه هي متعددة و لا تنحصر في الجانب الإقتصادي أو الإجتماعي حسبما حددته كل من الإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية (1).

وعليه أدت نتائج الدراسات المتعلقة بالفرد إلى إدراك فكرة أساسية مفادها أن العنصر البشري هو أهم حلقة في العملية الإنتاجية برمتها ، لذلك أصبح النظر إليه و الإهتمام به نابع من زوايا إيجابية جسدتها الحاجة إلى خدماته و قدراته الكامنة . وعلى ضوء هذه الإعتبارات بات التنوع موجود في أشكال الحوافز الموجهة له ، التي تَبَّت في نفسيته الشعور بالولاء و الإلتزام للمؤسسة .

زيادة على ذلك إتخذت المؤسسات الصناعية التي تعنى بتطبيق مقاييس الجودة منحى خاص بها ، تؤكد فيه على تساوي أهمية رضا الزبون و أهمية رضا العامل ، لأن رضاه يمثل ضرورة مابعدا ضرورة بالنسبة إلى قناعاتها و بالتالي تحرص عليه و تعمل على الإستثمار فيه بتحقيق حاجاته الأساسية للحصول على إندماج أكبر في العمل و المؤسسة .

¹-صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي : الإدارة و الأعمال ، مرجع سابق ، ص460.

ثانيا :أنواع الحوافز:

بتقدم الزمن و ظهور الإنتاجات العلمية النظرية منها و التطبيقية المتخصصة في هذا المجال ، و مع نمو نشاط النقابات و إرتفاع مستوى ثقافة العاملين أضحي هناك خيارات عديدة أمام المؤسسة فيما يخص أنواع الحوافز. و ماعليها إلا أن تختار لنفسها التوليفة المناسبة التي تتماشى و متطلباتها ، حيث يوجد الآن قسمين من الحوافز هما حوافز إيجابية و أخرى سلبية ، وكل منها ينطوي على أنواع كثيرة .

القسم الإيجابي منها يتضمن حوافز مادية و معنوية و أخرى غير مباشرة ، بالإضافة إلى تعدد طرق تصنيفها ، فهناك تصنيفات تكون على مستوى الفرد ، الجماعة و أخرى تكون على مستوى المؤسسة . أما الشق السلبي فهو الآخر يحتوي على عقوبات مادية و معنوية . و فيما يلي يتم التطرق إلى ماذكر أعلاه مع تبيان المعايير التي تمنح الحوافز بناءا عليها .

1 -الحوافز الإيجابية : تتألف الحوافز الإيجابية من ثلاث أنواع رئيسية :

1-1- الحوافز المالية: تعتبر الحوافز المالية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للعمال الموجودين في أدنى السلم التنظيمي للمؤسسة ، و بما أن هذه الفئة العاملة لم تتوصل إلى الإشباع الكامل لحاجاتها الفيزيولوجية ، فالنفود إذن تعد في هذه الحال دافعا قويا لإستثارة السلوك الإنساني في بيئة العمل ، و يعتبر الدخل المحدود هو المبرر الرئيسي لحاجة العاملين إلى المال لسد احتياجاتهم المعيشية من مأوى و مأكلا و ملابس و الحوافز المالية تنطوي على أنواع عديدة منها :

ا- الأجر: تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد إشباع الكثير من الحاجات الأولية و إبتياح كل مايريد كما يسجل إرتفاع في الإنتاج عند ربط الأجر بالإنتاجية ، و في هذا الموضوع تبرز و جهتي نظر مختلفتين حول ما إذا كان الأجر هو أهم حافز أم لا .

إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز و يساهم في زيادة الإنتاج ، أما حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأهم و إنما هناك عوامل أخرى أقوى منه في التأثير على دافعية و سلوك الفرد ، كالمعاملة الجيدة و إقامة قنوات إتصال صاعدة و نازلة و العكس، فضلا عن الإهتمام بالمناخ المادي للعمل بالإضافة إلى ذلك يم لئن الأجر من إستقطاب و جذب العمالة الكفوة إلى المؤسسة⁽¹⁾. و يمكن القول أن أهمية الحوافز تنبثق من مدى تحقيقها لحاجات و رغبات الشخص و إرتباطها المباشر بالإنتاج .

ب- الزيادات السنوية: تمنح هذه الزيادات السنوية إلى الأفراد ذوي الكفاءة و النشاط العالي و جودة الإنتاجية، و يمكن إعتبار هذه الزيادات كحافز إلا إذا إقترنت بالإنتاج ، أما إذا تم منحها على أساس الأقدمية فسيفقد هذا الحافز أهميته على إثارة الرغبة في العمل و تحسين الإنتاج .

ج- المكافأة: و تكون المكافأة في شكل مبلغ معين من المال تمنح للفرد مقابل قيامه بعمل متميز كتحقيق معدل إنتاج عالي ، كما تمنح في حال التوفير في تكاليف الإنتاج أو الوقت .

د- المشاركة في الأرباح: هذا النوع من الحوافز أصبح معمولا به في السنوات الأخيرة نظرا لأهميته حيث تتم المشاركة في الأرباح عن طريق إقتطاع نسب مئوية من الأرباح السنوية المحققة ليجري توزيعها بين الإدارة و العاملين حسب معايير تحددها المؤسسة ، وقد تبنت الدول الرأسمالية هذه الجزئية و استغلتها كجانب مهم في تحفيز الموظفين و الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من وراء تطبيق أسلوب المشاركة في الأرباح هو تحسين إنتاجية مجموعة العمل⁽²⁾ ، بما أن كل أفراد المؤسسة معنيين بهذه الأرباح فهم بالتأكيد يعتمدون إلى زيادة الإنتاجية ليزيد بالتالي مقدار أرباحهم ، و بالرغم من إيجابية هذا الأسلوب في التحفيز إلا أنه يحمل عيوبه و هذا عند توزيع نسب مالية متساوية على العاملين في مستوى تنظيمي واحد دون الأخذ بعين الإعتبار كفاءة الأداء .

¹- مصطفى نجيب شاوليش : إدارة الأفراد ، دار الشروق ، ط 3 ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 209.
²- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2007 ، ص 361.

هـ- **ملكية العاملين للأسهم:** ملكية العاملين لأسهم المؤسسة يعبر في حقيقة الأمر عن مشاركة الأفراد المالكين لهذه الأسهم في الأداء التنظيمي و النتائج النهائية المحققة ، و هذا النوع من التحفيز يعتبر كأسلوب مستحدث تستعمله المؤسسة بغرض حل مشاكلها المادية و الإدارية وذلك من خلال السماح لموظفيها بشراء ديونها المستحقة للغير و بالتالي يحلون محل الدائنين كشركاء جدد في أسهمها (1) .

وهناك مؤسسات أخرى تلجأ إلى طرق بديلة في حال وقوعها في أزمات مالية كتصفية بعض من وحداتها وبيعها إلى موظفيها لتنقذ نفسها من التدهور و من هجوم المؤسسات المنافسة عليها، وبالتالي تكون هناك أمامها فرصة لإعادة هيكلة نفسها و الإنطلاق بفعالية في إنجاز مشاريعها و تحقيق أهدافها.

و- **خطط الاقتراحات:** و تسمى كذلك بخطط توفير التكاليف و هي عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع إقتراحات مجدية بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج ، و تكون حوافز الأفراد مرتبطة بمدى إجتهدهم في تقديم مقترحات بناءة تخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إنطلاقاً من البحث الدؤوب عن المشاكل المتعلقة بأساليب العمل و طرق الأداء و الزمن و الموارد التي قد تعوق السير الحسن للعمل و تقوؤض من كفاءة أداء المؤسسة و من ثم إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل (2)، و هذا النظام يستلزم التنسيق و التعاون بين العاملين و الإدارة حيث يأخذ التعاون أشكالاً مختلفة منها إجتماعات الإنتاجية و لجان الإنتاج و من أبرزها حلقات مراقبة الجودة، و يشترط أن يكون هناك نظام يحدد طريقة حساب الوفر في التكاليف و النسبة التي تعود على المجموعة التي إقترحتها ، و يجب أن تكون المجموعات صغيرة الحجم نسبياً حتى تكون مشجعة على التعاون و التنافس بين الجماعات الأخرى .

و بصفة عامة يمكن القول أن الحوافز المالية لها أهمية شديدة في البلدان النامية نظراً لتدني مستواها الإقتصادي . و المؤسسات المتواجدة في هذه المجتمعات تركز أثناء تحفيز

¹- Stephen Robbins et autres : comportements organisationnels ، Person éducation ، 12 eme édition ، France ، 2007 ، p 251.

²- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 362.

مواردها البشرية على الجانب المالي قصد سد إحتياجاتها من الموارد المالية و للرفع من مستوى المعيشة تلائما مع الظروف السائدة .

1-2- الحوافز المعنوية :

يقصد بالحوافز المعنوية أنها أساليب تحفيزية لاتعتمد على المال في إثارة و تحفيز المرؤوسين، بل تشتمل على إحترام الفرد و تقديره من حيث أنه كائن حي لديه مشاعر وطموحات يسعى إلى تحقيقها أثناء تواجده في المؤسسة و أهم هذه الحوافز المعنوية مايلي:

أ- الترقية: تتوقف فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية فإذا كان لدى العاملين دافعا للظفر بمراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية لتحقيق حاجة الكفاءة الوظيفية لديهم و بالتالي الإرتقاء في المركز الإجتماعي، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشبعا على العمل كي يحصلوا عليها⁽¹⁾.

أما إذا ربطت بالأقدمية فستفقد فاعليتها كحافز بسبب المساواة بين الفرد المنتج و الآخر العادي ، كما تلعب السياسة الداخلية للمؤسسة دورا مهما في عامل الترقية فإذا كانت تعتمد على المصدر الخارجي فستفقد معناها مايؤثر ذلك سلبا على دافعية الأفراد و يحول ذلك دون التقدم في مسيرتهم المهنية ، لأنهم مهما بذلوا من جهد فهذا الأخير سيذهب هباءا . أما إذا كانت من داخل المؤسسة فإنها تزداد فعالية و تفضي إلى تعاضم الإنتاجية ، هذا و يذهب بعض الباحثين إلى تصنيف الترقية ضمن الحوافز المالية ، لأن شغل مراكز وظيفية أعلى يصاحبها عادة الزيادة في الأجر والمسؤوليات.

ب- تقدير جهود العاملين: يكون تقدير جهود العاملين عن طريق منح شهادات تقديرية أو إطراء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جديدة في الإنتاج و ذلك كتقدير من الإدارة لمساعدتهم في إنجاح المؤسسة ، كما يمكن أيضا تقدير إسهامات العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة شرفية توضع في مكان بارز في المؤسسة مرفوقة بصورهم و نبذة موجزة

¹ - مصطفى نجيب شوايش : إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 210 .

عن حياتهم المهنية و ما تضمنته من جهود و إنجازات محققة (1)، و تعد مبادرة المؤسسة في تقدير جدارة عاملها و عدم إهمالها خطوة حسنة تنمي على إثرها روح الابتكار و التجديد ، كما يغرس ذلك قيم المنافسة بين مختلف المرؤوسين .

ج- إشراك العاملين في الإدارة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس الإدارة و هؤلاء الممثلين هم معنيون بالمشاركة بأرائهم في رسم السياسات و إتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة ، و هذه الأخيرة تتبنى هذا الشكل التنظيمي عندما تعرف صعوبات مالية وبالتالي تكون مقترحات الممثلين عبارة عن حلول لمشاكلها (2)، و إتباع مثل هذا النوع المرن في الإدارة لا يتوقف فقط عند البحث عن مخارج لأزماتها بل تهدف من وراء ذلك إلى حفز أفرادها على العمل عن طريق منحهم قيمة معنوية و إشعارهم بأهمية دورهم في تسيير شؤون المؤسسة .

د- التكوين: يعتبر التكوين أحد الأساليب الضرورية و المهمة في تنمية الأفراد و ذلك عن طريق إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تطوره في الإتجاهات المختلفة و المتصلة بالعمل، (3) بحيث أن إكسابه الخبرات و المهارات اللازمة تزيد من تحكمه في منصب العمل، كما يوفر التكوين أيضا تلك النوعيات الكفؤة المطلوبة من الأفراد و هذا مايزيد من إرتفاع الروح المعنوية إتجاه العمل .

هـ- توسيع العمل و إثرائه: لقد أوضح هيرزبرغ في مجال توسيع العمل بأن الجانب المالي ليس هو فقط المصدر الوحيد للدافعية في العمل و إنما أكد على عوامل دافعة أخرى تتعلق بمحتوى و طبيعة العمل ، (4) و يعني ذلك بزيادة مهام إضافية أخرى للعمل الأصلي و بشكل أفقي أي ضمن تخصص الفرد وفي نفس المستوى الإداري و هذا يعد إعترافا بقدرات الفرد الإستثنائية و كفاءته.

¹- نفس المرجع ، ص 211.

² - marie Noëlle et amalbert barreau : économie d'entreprise ، édition d'aloz ، 3 eme édition ، France ، 1992، p 356.

³- محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 120.

⁴ - Claude levy leboyer : la motivation dans l'entreprise، stratégie et modèles ، édition d'organisation ، 2 eme édition ، 3 eme tirage، France ، 2003 ، p 48 .

أما إثراء العمل فهو يتمثل في منح الحرية للعاملين في تخطيط و تنظيم و مراقبة أعمالهم و يمثل كل من توسيع العمل و إثرائه من الحوافز المهمة بما أنه يقضي على الروتين و رتابة العمل و ذلك في محاولة لتجديد الطاقات الكامنة لدى الفرد و زيادة رغبته نحو العمل .

و- الإتصال في العمل: و ذلك بإعتماد أسلوب الباب المفتوح الذي يكفل حرية العاملين في الإتصال بالإدارة بيسر لتقديم إقتراحاتهم و العمل على تلبية مطالبهم ⁽¹⁾، زيادة على ذلك فإن الإتصال بالعاملين يحقق إدماجهم في العمل و في توجهات و أهداف المؤسسة من خلال إطلاعهم بكل الأمور التي تتعلق بسير العمل و الإنتاج و الأوضاع المالية و العامة للمؤسسة .

ز- تحسين ظروف العمل: يشكل تحسين ظروف و مناخ العمل حافزا معنويا للأفراد ، إذ يشعرهم هذا النوع من التحفيز أنهم جزء مهم بالنسبة للمؤسسة بما أنها تسعى إلى حمايتهم و توفر المناخ الصحي و الأمن لهم في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة و التهوية وإمدادهم بالألبسة الواقية ⁽²⁾.

و توفير مثل هذه الظروف المريحة في العمل يساعد الأفراد بشكل عام على الأداء الجيد. و يعد الإهتمام بالحوافز المعنوية و العمل بها بمثابة التأكيد على الجانب الإنساني للأفراد و هذا الأمر يقوي من إرتباطهم بالمؤسسة و يدعم شعورهم بالإعتراز لمجرد إنتمائهم لها.

1-3- تصنيف الحوافز:

يمكن تصنيف الحوافز التي تم الحديث عنها المادية و المعنوية إلى ثلاث مستويات هي الفرد، الجماعة و المؤسسة.

1-3-1- الحوافز على مستوى الفرد: يتميز أداء الأفراد خاصة العاملين بالورشات و المصانع بالسهولة في القياس، و بالتالي فإن حساب حوافزهم يتم بناء على مقدار ما أنتجوه من قطع أو من خلال الوقت المعياري المستغرق في تنفيذ العمل .

¹- محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 120.

² - Shimon L dolan : la gestion des ressources humaines ,tendance, enjeux et pratique actuelles ، Pearson éducation ، 3eme edition ،France-2002 -P 36

ا- الحوافز بالقطعة: في هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة و هناك عدة خطط شائعة الإستخدام في هذا المجال و من أمثلتها :

ب- خطة تايلور: لقد إستمد تايلور هذه الخطة بناء على دراسته للحركة و الزمن وبموجب هذه الدراسة إهتدى إلى تحديد مستويين للأجر أحدهما يكون أجر عالي يمنح للعامل الذي ينجز مهامه في الوقت القياسي المحدد ⁽¹⁾، و الآخر يكون له أجر منخفض يتلقاه عندما يتعدى إنجاز عمله الوقت القياسي، هذا و قد ربط تايلور كمية الإنتاج المحققة بعامل الجودة وبناء على ذلك أرسى أسلوبا للحوافز يتلاءم مع الأداء السليم من حيث الكمية و النوعية .

ج- خطة إمرسون: يتحدد الحافز وفق هذه الخطة في ضوء كفاءة الفرد الإنتاجية حيث يدفع للفرد أجره يوم العمل مع إحتساب مكافأة تتصاعد تدريجيا إذا ازدادت كفاءته الإنتاجية عن 66 % من مستوى الإنتاج المطلوب، و هنا يتطلب وضع جداول تفصيلية حول الوظيفة و النسبة المئوية للمكافأة التي ينبغي إضافتها إلى الأجر في حال تعدى إنجاز العامل 66% من مستوى الإنتاج المحدد، و تعتبر خطة إمرسون أحد الوسائل التحفيزية الناجعة لأنها تحث الأفراد على زيادة مستوى الأداء بالكفاءة المرغوب فيها ⁽²⁾.

د- حوافز الوقت: تعطى الحوافز هنا بناء على مقدار الوفر في الوقت ، فإذا أنجز الفرد الأعمال الموكلة إليه في غضون وقت قياسي لا يتجاوز الوقت المعياري المحدد فإنه بالتأكيد يستحق حافزا على ذلك، و في هذا الموضوع وضع كل من هالسي و روان طرق إحتساب هذا النوع من الحوافز.

ه- طريقة هالسي: وفقا لطريقة هالسي يدفع أجر مضمون لساعة العمل بالإضافة إلى نسبة مئوية من الوقت الذي وفره العامل ، فإذا كان الوقت المعياري لإنتاج كمية معينة يكون

¹- خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 187 .
²- نفس المرجع ، ص 188.

خلال ساعة واحدة من الزمن و قد أنجز الفرد عمله خلال 40 دقيقة عوض ساعة فإنه يتقاضى أجره وفق معدل الأجر بالساعة و يستحق بالإضافة إلى ذلك نسبة ثابتة من 20 دقيقة تم توفيرها في إنجاز العمل⁽¹⁾.

و- خطة روان: تتباين خطة روان عن خطة هالسي في أنها لاتعتمد نسبة ثابتة من الوقت المتوفر لكنها تطبق بنسب متفاوتة تبعا للوقت المتوفر في الإنجاز .

1-3-2- حوافز الإداريين :

تندرج حوافز الإداريين أيضا ضمن الحوافز على مستوى الفرد و يكمن الفرق بين حوافز الإداريين و العمال في أن النوع الثاني يسهل قياس أدائه في حين يقوم أداء النوع الأول على الصعوبة في القياس و من أنواع حوافز الإداريين العمولة، علاوة الكفاءة و مكافأة المديرين .

أ- العمولة: يطبق هذا النوع من الحوافز عموما على مندوبي البيع حيث تتحدد العمولة وفقا لما يحققه الفرد من مبيعات و في الغالب يحصل المتخصصون في التسويق على أجر ثابت مضافا إليه عمولة البيع لمواجهة تقلبات المعيشة⁽²⁾.

و لا يقتصر تحفيز رجال البيع على العمولات فقط بل يمكن كذلك استخدام أسلوب المكافآت في حال قيامهم بأداء عالي المستوى كتسويق سلع راکدة أو القيام بحملات ترويجية مربحة .

ب- العلاوات: تتضمن العلاوات عدة أنواع منها: علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، والعلاوات الإستثنائية . فعلاوة الكفاءة هي حافز مالي مضاف إلى قيمة الأجر و يتم تقديمها بناءا على إنتاجية الفرد ، أما علاوة الأقدمية فهي منحة مالية تقدم للفرد لقاء عضويته في المنظمة وكتعبير له عن تفانيه و إخلاصه لمدة عمله ، في حين تبقى العلاوة الإستثنائية مرتبطة بالأداء المتميز و الخارق الذي يستحق فعلا تعويض إستثنائي⁽³⁾، و كل هذه العلاوات ذات طبيعة

¹- خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 188.

²- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص356.

³- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 357.

تراكمية أي تقدم لصاحبها في آخر السنة و لهذا أحيانا لا تشكل حافزا لأنها لا تمنح مباشرة فور إستحقاق الفرد لها و هذا ما يسبب الفتور في الدافعية و الأداء .

ج- مكافأة المديرين: و هذه المكافأة تعطي عادة للمديرين أو المشرفين على أقسام أو وحدات إدارية و تمنح إستنادا على الأداء العام للإدارة التي تحت رئاستهم .

1-3-3- الحوافز على مستوى الجماعة :

تلجأ المؤسسات إلى الحوافز على مستوى مجموعة العمل في حال تعذر عليها قياس أداء كل فرد على حدى نظرا لتأثر أدائه بجهود زملائه في جماعة العمل أو بسبب تشابك المهام و عدم القدرة على الفصل بينها . ووفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أعضاء المجموعة على حوافز تتصل مباشرة بأدائهم و ما تحققه من أرباح أو تخفيض لتكلفة العمل ، و يشجع نظام الحوافز هذا على ممارسة الضغط على بعضهم بغرض إلغاء الإتجاهات السلبية و صيانة ضعف الأداء للأفراد ذوي الإنتاجية المنخفضة، كما أن إندماج بعض حاملي المهارات و المؤهلات في المجموعة يسهل من نقل تلك الكفاءة إلى باقي الأعضاء لتكون فرصة لهم لإستقامة و تطوير أدائهم، و يفضل عند تطبيق هذا النموذج أن تكون الجماعة واضحة المعالم بحيث لا يتجاوز عددها 7 أفراد فضلا عن تماسكها ووضوح أهدافها مع إمكانية تمييز إنتاجها عن البقية⁽¹⁾.

و أحيانا يعاني هذا النظام من التعثر في حال إدراك الفرد أن جهوده لا تتساوى مع جهود زملائه و أن الحوافز المتحصل عليها لا تعبر عن أدائه بل ترتبط بإسهامات الجماعة و هذا الأمر يؤثر سلبا على دوافعه و بالتالي يحصل إنكماش في مردود الجماعة ككل.

1-3-4- الحوافز على مستوى المنظمة :

¹- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 245.

لتجاوز القصور المسجل على مستوى جماعة العمل يتم إعتقاد الحوافز على مستوى المؤسسة و التي تكون في تمليك العاملين لبعض أسهمها، المشاركة في الأرباح و خطط الإقتراحات و هذه الحوافز تكون مرتبطة بآداء المنظمة (1).

1-4- الحوافز غير المباشرة :

تمثل الحوافز غير المباشرة نوعا من المزايا و الخدمات التي تدخل هي الأخرى ضمن الحوافز الإيجابية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها مقابل عضويتهم فيها و إنتمائهم لها ، وهي بعكس الحوافز المباشرة التي ترتبط بآداء الفرد و تمنح على أساسه و إذا كانت الحوافز المباشرة تتحدد و يتفاوت منحها بناء على مستوى الإنتاجية و جودتها فالحوافز غير المباشرة تكون على عكس ذلك ، إذ تمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم و مناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة و بما أن المؤسسات في الوقت الحالي تعتبر كنظام إجتماعي (2) تولى أهمية للعلاقات القائمة بينها و بين الأفراد أصبحت تهتم بالحوافز غير المباشرة المقدمة للعاملين و تتنافس فيما بينها لتقديم أفضلها .

و السبب الذي أدى بالمؤسسات إلى تعظيم الإهتمام بهذا الجانب من الحوافز يعود إلى مايلي :

- أن قوة المؤسسة ناتجة عن قوة العاملين فيها و أن رفاهيتها مقترنة برفاهيتهم، لذا فإن تقديم الخدمات المتنوعة لهم هي وسيلة لرفع معنوياتهم و تثبيت إستقرارهم في العمل و من ثم زيادة إنتاجهم و إنتاجية المؤسسة ككل .

- صيانة الموارد البشرية الموجودة و الإبقاء على الكفاءات للتقليل من معدل دوران العمل.

¹- نفس المرجع ، ص 245.

²- pierre Morin et Eric Delavallée : le manager a l'écoute du sociologue ، édition d'organisation ، France ، 2000 ، p 93.

- لا يمكن للمؤسسة أن تتأخر على ما يقدمه الآخرين في محيط العمل ، لذا فإذا كانت تريد المحافظة على ما تمتلكه من يد عاملة و إستقطاب أحسن الكفاءات فلا بد أن تقدم لهم المزايا والخدمات تبعا لحاجاتهم أو ما يزيد عما تقدمه المؤسسات المنافسة⁽¹⁾ .

ووفقا للإهتمام و الرعاية الممنوحة للعاملين و نزولا عند إشباع رغباتهم و حاجاتهم تم تقسيم الحوافز غير مباشرة إلى نوعين :

1-4-1- الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة: و تضم برامج عديدة من بينها مدفوعات الإجازات و العطلات و التقاعد و التأمين و تصنف هذه الخدمات بأنها مالية يتحصل عليها جميع الموظفين .

***مدفوعات الإجازات و العطلات:** تتحدد مدفوعات الإجازات تبعا لسياسة الدولة

العامة و السياسة الداخلية للمؤسسة و تشتمل هذه المدفوعات على الإجازات المرضية ،إجازات الأمومة ، و الإجازات الدينية أما العطلات فتتحدد هي الأخرى مثل سابقتها من الإجازات و تتمثل في العطلات التي يحصل عليها الموظف سنويا⁽²⁾ .

***الراتب التقاعدي:** تلتزم المؤسسة بدفع علاوة تقاعدية إلى جانب ما يستطع من راتب الموظف شهريا إلى مديرية التقاعد ثم تدفع للموظف عند إحالته إلى التقاعد و يكون في شكل رواتب تقاعدية شهرية⁽³⁾ .

***التأمين:** يعد التأمين جانبا مهما في حياة الموظف و حياة المؤسسة لأن التأمين الصحي و التأمين ضد الحوادث يشعر الموظف براحة نفسية تمكنه من مواصلة حياته المهنية

مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 201-¹.

² - مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 202.

³ - نفس المرجع، ص 202.

و تحفزه على العمل دون خوف من الحوادث أو الأمراض المهنية ، كما أن إلتزام المؤسسة من جهتها بتأمين منتسبيها يحسن من صورتها أمام موظفيها و يعزز علاقاتها بهم⁽¹⁾.
* إنشاء صندوق للإدخار يساهم فيه كل من العاملين و المؤسسة لتمنح هذه المدخرات فيما بعد على شكل قروض في مناسبات إجتماعية مثل الزواج أو الولادة.

1-4-2- حوافز الخدمات الإجتماعية :

هذه البرامج مجردة من الصورة المادية، لكنها موجهة لترفيه العامل و إشعاره بأهمية تواجده في المؤسسة و أهم هذه الخدمات⁽²⁾ :

- النوادي الإجتماعية المخصصة للموظفين و عائلاتهم التي يمكن الإستفادة منها في المناسبات و الأعياد .
 - تنظيم رحلات سياحية ترفيهية للعاملين .
 - تقديم وجبات الطعام المخفضة السعر في مطعم المؤسسة .
 - تقديم خدمات ثقافية للعاملين كإنشاء مكتبة تضم مجموعة من المراجع الثقافية و العلمية .
 - توفير خدمات طبية للعاملين و هذا عند التعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية و الجراحية المتخصصة التي قد يحتاجها العامل .
 - إقامة النوادي الرياضية للعاملين .
 - إتاحة الفرصة للعامل لإستكمال الدراسة إما في شكل تفرغ كامل أو جزئي مع المساهمة في تسديد نفقات التعليم .
 - إسكان العاملين بصفة مجانية أو تأجير هذه المساكن بقيمة مخفضة .
- و دائما في إطار الحوافز غير المباشرة و حتى تتمكن المؤسسة من لمس العائد الإيجابي منها يتوجب عليها التقيد بالنقاط التالية :

- التقصي لمختلف حاجات العاملين حسب أعمارهم وقدراتهم وأحوالهم الإجتماعية.
- تحديد هدف البرنامج بدقة من قبل المؤسسة .

¹ - نفس المرجع، ص 202.
² - مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، دار الصفاء للنشر، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 182.

- يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تطبيق هذا النظام ، و في الغالب تختص إدارة الموارد البشرية بهذه المسؤولية أو بالمشاركة مع إدارة العلاقات العامة إن وجدت في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- تقديم الإدارة العليا دعماً للنظام الذي يتطلب صرف مبالغ مالية أو تقديم الدعم المعنوي لكي تسهل عملية إنجاحه.
- أن يتميز النظام بالمرونة اللازمة و التي تسمح بإجراء تعديلات عن طريق المراجعة المستمرة .
- إستثمار الأموال المخصصة لهذه الحوافز بالطريقة التي تدر عائداً واضحاً و ملموساً لأن نتائج هذا العائد تزود النظام و المؤسسة بالقوة (1).
- يمكن القول أن هذه الحوافز غير المباشرة تمثل حافزاً حيويًا تؤثر على الحالة المعنوية للمرؤوسين و يقوي من إنتمائهم وولائهم للمؤسسة و هذا من خلال الأداء العالي و العلاقات الإيجابية التي تسود البيئة التنظيمية

2- الحوافز السلبية :

تسعى الإدارة باستعمال الحوافز السلبية إلى التأثير على السلوك السيئ للعاملين من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في الجزاءات المادية : كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية أو إدراج إسم العامل المتمرد في قائمة خاصة تنشر على الملأ، أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي .

إن هذه الحوافز السلبية تطبق على كل العاملين الذين يخالفون قواعد العمل ، و مثل هذا النظام التأديبي ضروري تواجهه في المؤسسة بنية الحد من كل السلوكات غير المنضبطة والمحافظة على نظام العمل و حماية الممتلكات من الهدر و التخريب (2).

¹-مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مرجع سابق ، ص 183 .

² - jean louis bergeron et autres : les aspects humaines des organisations ، édition gaetan Morin ، 5 eme impression ، France ، 1982، p 114 .

و يمكن تقسيم أنواع العقوبات إلى أربعة فروع:

أ- جزاءات معنوية: تنحصر في التأييب أو الإنذار الشفهي يوجه من الرئيس المباشر إلى كل مخالف .

ب- جزاءات كتابية: و تتمثل في وضع الجزاءات السابقة كتابة فيوجه للعامل إنذار كتابي عن مخالفته و قد يصل الإنذار عن تكرار الخطأ إلى حد إنذار الفصل دون مكافأة .

ج- جزاءات مالية: يتم خصم جزء من أجر العامل .

د- جزاءات أدبية: تتمثل في الوقف لمدة محددة عن العمل أو النقل لقسم آخر أو الحرمان من العلاوة⁽¹⁾ . و قد دلت التجارب و الدراسات في موضوع الحوافز السلبية أنها تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة في المدى القصير لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية ما ينتج عن ذلك إنحرافات سلوكية مثل إرتفاع معدل دوران العمل و تسجيل غيابات بالإضافة إلى كثرة الشكاوي و التظلمات ، و لذلك يتوجب الحذر في إستعمال هذه الحوافز السلبية و عدم المغالاة عند تطبيقها.

ثالثاً: أسس منح الحوافز :

يتركز منح الحوافز على عدة معايير من أهمها مايلي :

أ- معيار الأداء: و يعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء و وضع معايير قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل و جودة الإنتاج .

¹-مصطفى نجيب شاويش : إدارة الأفراد ، مرجع سابق، ص 214 .

ب- معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس نتائج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول بالضرورة إلى إنجاز العمل بفعالية و كفاءة .

ج- معيار الأقدمية: و هو معيار كثير التداول إذ ي أخذ بعين الإعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤشر إلى ولائه و إنتمائه لها .

د - تحقيق الأهداف: و هذا المعيار أيضا شائع الإستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على إنجاز الأهداف ⁽¹⁾. و من خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز متنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد ، إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العامل ورفع روحه المعنوية ليشعر بالإعتزاز لإنتمائه للمؤسسة .

1 - مكونات سياسة التحفيز:

لقد كانت سياسة التحفيز في الماضي ترتبط بمكون وحيد و هو الفرد و أن عملية حفزه لم تكن تخلو من الصعوبة ، بما أنها ترتبط بالذات الإنسانية و ما تحمله من قيم و سلوكيات وحاجات تخضع بشكل مستمر إلى عدة تغيرات يفرضها الواقع ، أما الآن و في الوقت الحاضر بات التحفيز أعقد مما كان يتصور خصوصا بعد الكشف عن مجموعة أجزاء تتفاعل فيما بينها بصورة سلبية أو إيجابية في إطار المبادئ التي تحكمها ، فهناك من يذهب إلى القول بأن سياسة التحفيز تتكون من ثلاثة أجزاء و هي : الفرد ، الوظيفة و موقف العمل .

أ- الفرد: يتباين أعضاء المؤسسة من مدراء و غيرهم في مستوى الذكاء و الكفاءات والحاجات و لذلك فمن الأكد أن تكون ردود أفعالهم إتجاه أسلوب التحفيز تتسم بالإختلاف؛ وفي هذا الصدد أشارت بعض الدراسات إلى هذه الفروقات بين المدراء و المتخصصين في الحاسوب ففي حين كانت الأولويات في حاجات المدراء تشمل المسؤولية و الإستقلالية الذاتية وعنوان الوظيفة ، فإن أولويات المتخصصين في الحاسوب كانت تضم الأمان و موقع العمل و ساعاته

1حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004، ص157.

و ضرورة تعلم المهارات الحديثة⁽¹⁾، و انطلاقا من هذه الفروقات التي تمثل تحديا للمؤسسة تبقى هذه الأخيرة تسعى جاهدة إلى إطلاق سياسة تحفيزية تتضمن التنوع و تحمل الإستجابة للحاجات المختلفة في جميع مستويات الهرم التنظيمي للمؤسسة .

ب- الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة و محتواها في مستوى التحفيز؛ فبعض الأفراد يندفعون بدرجة عالية إلى الوظائف التي تفرض التحدي و الصعوبة بهدف اجتيازها و تحقيق طموح الترقية إلى وظيفة تشعرهم بالإندفاع و تحقيق الذات. إلا أن البعض الآخر يفضل الوظائف الروتينية و المهمات الهيكلية قصد تفادي الصعوبة أثناء إنجازها .

ج- موقف العمل: يمثل المكون الثالث المناخ الذي يتم فيه العمل ، فنوعية العلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل قد تؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء أو تحبطه و هذا راجع إلى معايير الجماعة التي قد تكون إيجابية أو سلبية و بناء على ذلك يتحدد مؤشر الأداء ، كما يؤثر السلوك الإشرافي المرتبط بطبيعة معايير العمل و تنظيمه و توزيع المكافآت إلى ارتفاع أو انخفاض تفاعل الفرد في عمله⁽²⁾. و يبقى إشتغال سياسة التحفيز إلا على المكونات الثلاثة المتمثلة في الفرد ، موقف العمل و الوظيفة يحيط بها نقصان ؛ و دائما في إطار هذا الموضوع هناك من أضاف عنصرين آخرين نظرا لأهميتهما و هذا بغية إستكمال هذه المنظومة و جعلها شاملة و يتمثل العنصرين الآخرين في المنظمة و البيئة و هكذا تصبح سياسة التحفيز تتألف من خمس مكونات.

د- المنظمة: تتألف المنظمة من الموارد المالية و التقنية بالإضافة إلى اللوائح والإجراءات التي تقن سير العمل و تحدد الشكل العام للتحفيز بما يخدم المرؤوسين أي أن الأفراد و الوظيفة و موقف العمل تتفاعل فيما بينها و تؤثر على الفرد في إطار ماتحدده القواعد التنظيمية للمؤسسة .

¹-خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة العامة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة ، ط 5 ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 234

²- George Terry et Stephen franklin : les principes du changement ، édition economica – 8 eme édition ، France ، 1982، p 370 .

ه- البيئة: و هي جميع العوامل التي يكون لها تأثير على المنظمة بمعنى أنها كل القوى الخارجية التي تفرض نفسها على المنظمة و تحدد لها المجال الذي تتحرك و فقالة ، كالقوانين الحكومية و الأنظمة الداخلية للمنظمات المنافسة بالإضافة إلى القيم الإجتماعية السائدة (1)، ويمكن القول أن عنصر البيئة و المنظمة لم يأتيا بالصدفة بل تمت إضافتهما للأسباب التالية:

- يستمد الفرد بعض القيم الإجتماعية و الأخلاقية من البيئة التي نشأ فيها لتكون كعوامل محفزة له . فبمجرد دخول الفرد في المنظمة بغرض العمل نجده يحمل معه قيم حب العائلة وإتقان العمل لنتار دافعيته بما ينعكس على حسن السلوك و الإستقامة في مجال العمل(2) .
- إن عملية التحفيز لا يمكن لها أن تنجح إلا إذا توافرت العناصر التالية(3):

ا- الفرد و الوظيفة: تتلاءم قدرات الفرد و مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة؛ و هنا يأتي دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره في تحقيق التوازن بين ما يحمله الفرد من قابليات و ما تستلزمه الوظيفة .

ب- الوظيفة و المنظمة: أن يكون محتوى الوظيفة و هيكلها جزء حيوي و فاعل في هيكل المنظمة و ليست وظيفة هامشية ، فإذا كانت الوظيفة ليست ذات أهمية للفرد ففي ذلك الحين ستؤول كل الأساليب التحفيزية الخاصة بالمؤسسة إلى الفشل .

ج- الفرد و المنظمة: يعتبر كل من الفرد و المنظمة عنصران مهمان في استكمال العملية الإنتاجية على أحسن وجه ، و مثلما تتضمن المنظمة أهداف تستلزم تحقيقها الأفراد كذلك بدورهم يحملون أهدافا و طموحات يعملون على تجسيدها و لذلك يتعين على المنظمة وضع مخطط ملائم لتقريب أهداف الفرد مع أهدافها لصالح استكمال مشاريعها ، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بالحوافز المناسبة التي تؤثر عليهم بشكل إيجابي .

¹ - Laurent lazard : management des organisations ، édition foucher، France ، 2007 ، P 17.

² - خالد عبد الرحمن الهتي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، الاردن ، 2005 ، ص 258

³ - نفس المرجع ، ص 259

د- المنظمة و البيئة: مثلما تتكيف المنظمة مع متطلبات بيئة عملها و تجديد مواردها التقنية بلستحداث نسقها التكنولوجي و البحث عن مصادر للمادة الأولية مثلما يفترض بها التكيف مع متطلبات مواردها البشرية.

ه- الفرد و الموقف: أن يمتلك الفرد القدرة على إستيعاب موقف العمل و متطلباته لكي يتخذ السلوك الذي يتناسب معه . و تعتمد كل المؤسسات على التحفيز بهدف تحريك الطاقات وإستخراج القدرات الباطنية لدى الأفراد ، فبمجرد ولوج الفرد إلى المؤسسة و إرتباطه بالمسؤوليات الموكلة إليه و بالرغم من توافق متطلبات الوظيفة و ما يحمله من مؤهلات و قابليات يبقى الفرد في حاجة ماسة إلى التحفيز لإثارة دوافعه و توجيهها نحو الأداء المرغوب فيه (1).

و تعتمد عملية إدارة سياسة التحفيز على المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة كذلك الفلسفة التي تستمدتها من إحدى النظريات المعتمدة كنظرية x, y أو نظرية z الخاصة بالإدارة اليابانية و بهذا يكون المسار التحفيزي للمؤسسة نابعا من خصائص النظرية المتبعة و هذا ما يؤدي إلى إختلافها عن مثيلاتها من المنظمات (2). فنظرية x مثلا لاتهتم بحاجات الفرد الإنسانية و الإجتماعية بل تميل إلى تشديد الرقابة الذاتية عليه في المقابل تمنح بعض الحوافز المادية مع إهمال كلي للحوافز المعنوية التي تدعم سبل إنتمائه إلى المؤسسة . بينما نظرية y تقوم على النظرة التفاضلية على عكس سابقتها ، إذ تولى في إطار هذه النظرية أهمية للجانب الإجتماعي و الإنساني للفرد و تدعمه من خلال جعل المنظمة مكانا مريحا و محاطا بالطمأنينة ، الأمر الذي يزيد من وفاء الفرد و إخلاصه لمنظمتهم و كنتيجة لهذا الإهتمام تزداد كمية الإنتاج و نوعيته ، في حين نظرية z تعتبر الفرد كأساس لزيادة إنتاجية المنظمة و عليه تعتمد على الحوافز المعنوية و المادية بلعتبرهما المحركات المثلى للأداء الجيد و بوابة للعلاقات الحسنة .

¹- خالد عبد الرحمن الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 259 .
²- صبحي جبر العتيبي : تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 105 .

رابعاً: أهمية و شروط فعالية سياسة التحفيز و مراحل إعدادها:

تتبع أهمية التحفيز من كونه يرتبط بشكل مباشر بأداء الأفراد و هو أحد العناصر الأساسية لزيادة مستوى الإنتاج ، إذ أن التحفيز الجيد للمرؤوسين ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم ما يساهم ذلك في إظهار الفارق بين المؤسسة الفاعلة و الأخرى الأقل فعالية و يتحدد مستوى أداء الفرد من خلال ثلاث عوامل أساسية متمثلة في التحفيز ، المقدرة ، و محيط العمل .

و يقصد هنا بالمفهوم الأول إستعمال مختلف أساليب الترغيب في العمل و الحث عليه ، وتعني المقدرة القابلية و القدرة على إتمام الواجبات ، أما محيط العمل فهو يتمثل في الموارد المالية المتاحة لإنجاز المهام⁽¹⁾ .

حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص 377-¹.

وفي ميدان العمل يسهل على القائد التحكم في عاملي المقدرة و محيط العمل ، كون هذان الأخيران يميلان إلى الطبيعة المادية الملموسة ما ييسر عليه التصرف فيهما ، في حين إذا كان يشرف على مجموعة عمل لا تمتلك المقدرة الكافية لآداء الواجبات الموكلة إليها فعندئذ يخضعهم تلقائيا إلى عملية التدريب قصد تأهيلهم و إكسابهم المهارة و الخبرة اللازمة .

و في حال كانت نتائج التدريب سلبية و لا تخدم أهداف المؤسسة يتم إستبدالهم بآخرين متمرسين بشكل أفضل. كما أن صلاحيات القائد تخول له التصرف بشكل مباشر أثناء حدوث أي خلل أو نقص يسجل في محيط العمل ، كتوفير وسائل السلامة و الأمن من أجل خلق مناخ سليم يشجع الأداء الجيد .

فبينما تكون السهولة في السيطرة على العاملين السابقين تظهر الصعوبة في عامل التحفيز بما أنه يرتبط بالذات الإنسانية للفرد ، و بالتالي تغدو مهمة القائد أكثر صعوبة و هذا لأن قراءة شخصية المرؤوسين و معرفة الحوافز التي تولد الأداء المتوقع و المرغوب به من قبلهم ليس بالأمر الهين .

ففي بعض الأحيان و بالرغم من توافر المقدرة و محيط عمل جيد يلاحظ تدني مستوى أداء العامل و الذي يكون كنتيجة لإحساسه بالضجر من رتابة العمل و في هذه الحال تبرز الأهمية الفعلية للتحفيز ، حيث يتعين على القائد بذل جهود مضيئة لخلق التوازن و توجيه السلوك إلى الوجهة المطلوبة إستنادا إلى المفاضلة بين بدائل تحفيزية متعددة للتوصل إلى ما يشبع رغبات العاملين و إرضائهم عن طريق إثراء الوظيفة أو التبدل الوظيفي بحيث تمكن هذه الأساليب التحفيزية من التعديل في سلوك العامل و إعطائه فرصة لإثبات طاقاته و تحسين أدائه.

هذا و التحفيز كموضوع مهم يخدم الإدارة و طموحات الأفراد لم يكن وليد الحاضر بل برزت أهمية إستخدامه من خلال المدرسة العلمية للإدارة و نمت مع تطور الفكر الإداري بوتائر متصاعدة و أصبح أكثر أهمية في الوقت الحالي للأسباب التالية (1):

¹-خالد عبد الرحمان الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 253.

- إحتدام المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم إستخدامها مع التطورات التقنية ، إذن فالحوافز تلعب دورا ذو أهمية بالغة من حيث إستقطاب الكفاءات التي تتوافق مؤهلاتها مع متطلبات العمل ، كما أن لها دورا أساسيا في صيانة العناصر الصالحة للعمل و الحفاظ عليها بدفعها على وجه الخصوص لتجسيد مهامها .

- غموض عملية و مضمون التحفيز نظرا لإرتباطه بجملة من العوامل النفسية والإجتماعية و الإدارية المعقدة ، السبب الذي جعل الكثير من الباحثين إتخاذة كظاهرة بحثية بهدف الكشف عن العوامل المؤثرة فيه و التوصل إلى فهم و تفسير عملياته .

- تزايد القيود و التحديات التي تواجه المنظمات و التي لها تأثير مباشر على كفاءتها وقدرتها على البقاء و الإستمرار ، مما شجع المنظمات على تبني التحفيز كوسيلة للحد من الضغوطات التي تفرضها التشريعات الحكومية و التنظيمات العمالية .

- إستخدام الحوافز المالية و المعنوية من قبل المؤسسات الغربية التي تشهد التوسع في أنشطتها و إستثماراتها في دول خارجة عن إقليمها الجغرافي ، و الهدف من تطبيق هذه الحوافز هو التأثير على تابعيها من الموارد البشرية لتخلق لديهم الرغبة و الإستعداد للإنتقال إلى مجتمعات أخرى لتنفيذ تلك الإستثمارات .

من خلال ماسبق يمكن أن نستنتج أن للحوافز و أسلوب التحفيز أهمية بالغة في محيط العمل فالرغبة العالية في العمل تقاس إلا من خلال أساليب التحفيز الجيدة و هذا ما يجعل المؤسسة فعالة في محيطها .

إن توفير سياسة حوافز ترتكز على الفعالية ليس بالأمر السهل ، خاصة أن الإدارة تسعى إلى وضع برامج تحفيز تكون مشبعة قدر الإمكان لحاجات و متطلبات الأفراد و هذا ما يعد أصعب ، فما يبدو حافزا قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر ، أما حجم الحافز الذي سيتم تقديمه يتراءا جيدا للإدارة ، بينما الطرف القابض له – العامل - يراه قليلا و لا ينسجم مقارنة بما كان يتربقب إذ تختلف إتجاهات الأفراد من حيث المفاضلة بين البدائل المختلفة للحوافز فيما

يخص نوعيتها و مقدارها و يرجع ذلك إلى إدراكهم الخاص لقيمتها و هذا ما يضيفي الإختلافات الشخصية بين الأفراد .

و من هنا يتبين أن إدارة الحوافز هو موضوع يتخلله التعقيد و هذا الأمر يحتاج من صاحبه الحدس و التمرس في الكشف عما يترقبه العاملين إنطلاقاً من معرفة و تحليل أسباب تصرفاتهم في موقف العمل.

و لكي تعمل سياسة الحوافز بفعالية يشترط توفر ثلاث مطالب:

• حيث ينطوي المطلب الأول على الأساليب و الإجراءات المعتمدة في تقييم الأداء فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد فمن المهم أن يلاحظ أن الطريقة التي يقيم بها أدائه و أداء زملائه هي نفسها و عليه يتوجب على الإدارة الحزم في هذه العملية فكلما كانت وسائل التقييم عادلة و صحيحة و خالية من الإجحاف كانت ثقة العاملين بالإدارة أكبر، فإذا حدث و تزعت هذه الثقة فسيكون من المستحيل بناء نظام صحيح لتقييم الأداء و هذا ينعكس سلبياً عند الشروع في وضع برامج حوافز تتسم بالفعالية⁽¹⁾.

• أما المطلب الثاني فيتمحور في ضرورة إعتداد الحوافز على أداء الفرد و يجب أن يشعر هذا الأخير بأن هناك صلة بين ما يفعله و ما يحصل عليه ، فبرامج الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه و الحوافز المقدمة له ، كذلك الحال بالنسبة لتطبيق برامج الحوافز الجماعية التي تعتمد على مدى إدراك الجماعة لوجود ارتباط بين أدائها و المكافأة التي تمنح لها ، و ما ذكر سابقاً ينطبق أيضاً على الحوافز التي تكون على مستوى المؤسسة و لا بد أن يقتنع الأفراد أن أدائهم يؤثر على أداء المؤسسة أي أن مكافأتهم تكون لها علاقة مباشرة بنوع الأداء التنظيمي .

• في حين يتمحور المطلب الثالث حول التوافق بين الدافع إلى العمل و الحافز إليه ، فإذا أدركت المؤسسة أن الدافع الأساسي للعامل نحو العمل و رفع مستوى الإنتاج هو تحسين ظروف بيئة العمل ، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحفز أفرادها بناءاً على دوافعهم من خلال

¹- مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح : إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 197 .

توفير البيئة الصحية لهم في مكان العمل ، فلو أقيمت الإدارة على تقديم حافز آخر عوض تحسين بيئة العمل فستكون قد فشلت في تحديد الحافز المناسب و هذا يؤدي إلى فشل خطط الحوافز برمتها(1).

و عليه يتوقف نجاح أو فشل سياسة الحوافز على مدى العمل بالمبادئ الثلاثة و الإلتزام بها ، فأى إهمال لأحد منها سيؤدي ذلك إلى عجز سياسة الحوافز في تلبية حاجات العمل و إستثارة دافعية الأفراد ، هذا و لكي تلاقي إدارة الموارد البشرية النجاح في تثبيت فاعلية الحوافز يتوجب عليها إتباع المبادئ التالية(2) :

- إرتباط سياسة الحوافز بحاجات العاملين و آدائهم و لا بد أن تتعدد بتعدد هذه الحاجات ، فمن المهم أن تكون برامج التحفيز متعددة بحسب المواقف المختلفة في العمل كأن تعتمد المؤسسة أسلوب التحفيز الفردي في الوقت الذي تدعم فيه الروح الجماعية في العمل .
- أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية .
- إرتكاز الحوافز على أسس واضحة و مفهومة من قبل العاملين .
- أن يتم وضع معايير محددة للأداء و السلوك بواسطة الدراسات و البحوث العلمية .
- لا بد أن تشمل الحوافز جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء و هذا الإجراء يتجاوز في مضمونه الإعتقاد التقليدي الذي كان سائدا حتى وقت قريب أن الحوافز تختص بالطبقة العمالية المنتجة فقط.
- أن تكون هناك ميزانية مالية كافية لكي يتم الإرفاق منها على برامج الحوافز و هذه الميزانية لا يجب تخفيضها عند تعرض المؤسسة لأزمات مالية طارئة.
- عدم تغيير أساليب الحفز بصورة إعتباطية دون مبررات أساسية تجيز عملية التغيير.
- إشراك العاملين في وضع سياسة الحوافز لأن ذلك يعمل على زيادة قناعتهم بها و تحمسهم لها و المحافظة عليها.
- لا بد أن تكون سياسة الحوافز معلنا عنها لكي تزداد ثقة العاملين فيها و في الإدارة.

¹ - عمر وصفي عقيلي : إدارة القوى العاملة ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 1996 ، ص 305 .
² - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 364

• لا بد و أن توافق الإدارة العليا على هذه الحوافز و تعمل على تدعيم عملية تطبيقها بصورة متواصلة (1).

تعتبر هذه المتطلبات خطوة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة بما أنها تساهم في توضيح السبل الواجب إتباعها عند تحديد تفاصيل المراحل الأساسية لسياسة التحفيز لتكون بمثابة دليل علمي رشيد تستند إليه الإدارة و تلتزم بتعاليمه أثناء و وضعها لبرامج الحوافز ، كما يستوجب في هذه المراحل توفر عنصر المرونة لكي تكون للمؤسسة فرصة إدخال بعض التعديلات عليها بالطريقة التي تتلاءم و سياستها الداخلية ، كإضافة و حذف ما يمكن أن تراه مناسباً و بهذا يتألف هذا الدليل من أربع مراحل أساسية هي :

أ - مرحلة الدراسة و الإعداد: في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية عميقة تلم على إثرها بمختلف العوامل الاجتماعية و الإدارية و الإقتصادية و القانونية من حيث تركيب القوى العاملة، و ما يندرج ضمنها من فئات السن و الجنس و القدرات و الإستعدادات و كذا المؤهلات التي يحملها كل فرد ، كما تركز هذه المرحلة خلال إعدادها على التعرف على كل ما يثير دوافع الأفراد في محيط عملهم ، مع الإنتباه أن ما يحفز فرداً قد لا يكون كذلك بالنسبة إلى أفراد آخرين (2) . و هنا يتوجب على القائمين بهذا العمل الأخذ بعين الإعتبار الفروقات الفردية من حيث بنيتهم الاجتماعية و النفسية إلى جانب تحديد موقعهم في السلم التنظيمي للمؤسسة ، هذا الأخير الذي يحمل دلالات تساعد على الكشف عما يفعل دافعيتهم و يثير حاجاتهم ، فالمديرين على سبيل المثال نجدهم في أغلب الأحيان مكتفون من حيث الجانب المادي في حياتهم ، و هذا يشير إلى أن ما يوجه دافعيتهم هو الرغبة في تحقيق الذات إنطلاقاً من حصولهم على جوائز و شهادات تقديرية تعترف بمقدرتهم في تحمل المسؤولية في مجال العمل و الإلمام به .

¹ - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 365 .

² - مؤيد سعيد سالم عادل حرشوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 199 .

كما تستلزم هذه الخطوة الوقوف على نتائج تقييم الأداء و الاستفادة منها في تحديد مقدار الحوافز الفردية دون إهمال النتائج السلبية لسياسة الحوافز السابقة ، و العمل من أجل تعديلها وتحسينها بما يخدم كلا الطرفين.

هذا و لا بد أن تكيف سياسة الحوافز مع التشريعات المنصوص عليها من طرف الدولة ، و من جانب آخر يتعين على القائم بهذه الدراسة أن يكون على إطلاع واسع بسياسات الأفراد الأخرى في مختلف المؤسسات ، إذ يخول له ذلك إعداد خطة تحفيزية تكون ملمة بمختلف حاجات و متطلبات الأفراد الإجتماعية و المهنية .

ب- مرحلة وضع الخطة: بعد تجميع كل المعطيات المطلوب معرفتها خلال المرحلة الأولى تقوم إدارة الموارد البشرية بترتيبها و تصنيفها و تبويبها ، ثم تحليل كل البيانات المحصل عليها لأجل فهم و استيعاب دلالاتها و أبعادها ، و بعد ذلك تعمد إلى وضع خطتها المتعلقة بسياسة الحوافز حسب الخطوات التالية :

● تحديد وقت تقديم الحوافز و تعد هذه الخطوة في أشد الأهمية لأن الفرد عندما يكون في حالة من التوتر سببها إلحاح بعض الحاجات يكون دائم الإجهاد في سبيل تحسين آدائه بصورة ملحوظة للحصول على تلك الحوافز و هذا التوقيت يعتبر هو الأنسب ⁽¹⁾ لمنح الحوافز و إعادة الفرد إلى توازنه الطبيعي و خلق حاجات جديدة لديه تدفعه إلى النشاط و تحسين مستوى آدائه و مقدار إنتاجه .

● تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم حيث تتحدد نوعية الحوافز بناء على حاجات وطموحات الأفراد و موقعهم في السلم التنظيمي فضلا عن مدركاتهم لما هو محيط بهم حيث أن هناك نوعا من الأفراد يعطون قيمة أكبر للحوافز المعنوية أكثر من المادية .

● تحديد طريقة تقديم الحوافز هل ستمنح لكل فرد على حدا أم عن طريق مديره أم سيتم الأمر عبر حفل عام على مستوى المؤسسة.

● تحديد الهدف من سياسة الحوافز و إطلاع كافة العاملين عليه .

¹ - محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 221 .

- تحديد الحد الأدنى لأجور الوظائف في ظل سلم الأجور المعمول به .
- تحديد مستوى الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي و تبعا لهذا التحديد تتحدد نوعية الحوافز، إما ستمنح على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.
- تحديد إطار عملية تغيير الحوافز تماشيا مع تطورات المؤسسة⁽¹⁾ و بعد الإنتهاء من هذه المرحلة لابد أن تكون سياسة الحوافز شاملة وواضحة و خالية من أي غموض قد يكتنفها ، لتفادي أي نوع من الصراعات بين العمال و الإدارة العليا ، بالإضافة إلى ذلك يشترط أن تكون هذه السياسة تتميز بالمرونة و هذا ما تقتضيه بعض الحالات التي تحتاج إلى إدخال تعديلات جزئية عليها لمواجهة أي تغييرات مستقبلية دون المساس بالخطوات الأساسية كذلك هو الحال في الحوافز المادية التي تتطلب المرونة أكثر خصوصا عندما ترتبط بالأرباح التي تحققها المؤسسة.

ج- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة حيز التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء إحتياطي يتمثل في تهيئة الجو المناسب لإطلاقها بين أوساطها العمالية ، كأن تعقد لقاءات مكثفة بشأنها مع العاملين من أجل تقديم شروحات تفصيلية وافية لمضمون الخطة وحيثياتها ، مع إبراز موضوعيتها و أهميتها .و في هذا الصدد ينصح المختصون في هذا المجال الإدارة بضرورة تجريب الخطة على عينة صغيرة من أفرادها العاملين لمعرفة صداها و التأكد من سلامتها⁽²⁾.

و تعتبر هذه المرحلة هامة جدا بالنسبة للإدارة ، لأنها تمكنها من رصد ردود أفعال أفراد العينة و مدى إستجابتهم لها ، و إذا صادف و تم تسجيل أية ردود أفعال سلبية فإن إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى إدخال بعض التحسينات عليها كضمان لها من حدوث أي إصطدامات بين الإدارة و العاملين في المستقبل .

¹- محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 221 .
²- مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 200 .

د- مرحلة التنفيذ و المتابعة: بعد مرحلة تجريب الخطة و معرفة صداها و إدخال التعديلات عليها يتم أخيرا تنفيذها ، و بالموازاة مع سريانها في كافة مستويات المؤسسة تسهر إدارة الموارد البشرية على متابعة نتائجها على أرض الواقع و الوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها (1)، و تعد النتائج المتحصل عليها من العينة المعتمدة أمر غير كاف و مرد ذلك أنها لا تمثل كافة العناصر البشرية في المؤسسة ، و ما يبرر لجوء إدارة الموارد البشرية إلى المتابعة المستمرة عند تنفيذ الخطة أنها تتعامل مع عناصر بشرية يتصفون بالتغيير المستمر في أفكارهم و أفعالهم في ظل ظروف معينة و هذا ما يدفعها لعلاج أي تعثر قد يحصل بهدف التأكيد على سلامتها و نجاحها في المدى البعيد .

¹- مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي , مرجع سابق ، ص 200 .

خامسا: تأثير الحاجات و الدافعية على مسار العمل :

تظهر الحاجات الإنسانية لدى الأفراد بمولدهم و تعد من الضروريات و المسؤول الأول عن بقاء الفرد و تواجهه على قيد الحياة ، حيث تبقى هذه الحاجات ملازمة له طوال حياته لكن وبمجرد إحتكاك الإنسان بمجاله الإجتماعي تظهر حاجات أخرى تعرف بالحاجات الإجتماعية التي يتم إكتسابها بفضل تفاعلاته مع البيئة المحيطة به، و بذلك تكون الحاجات المكتسبة إنعكاس لصورة القيم و المعايير السائدة في المجتمع .

و بطبيعة الحال عند إنتقال الأفراد إلى المؤسسة على أساس أنهم عامل ون يتمركزون في جميع المستويات التنظيمية تكون لهم أيضا إحتياجات عديدة تتفاوت من حيث درجة إلحاحها ما يخلق لديهم قوة داخلية من التوتر تدفع بهم إلى إتخاذ أشكال سلوك هادفة يسعون عن طريقها إلى إشباع هذه الحاجات و الإنتقال من حالة اللاتوازن إلى مرحلة التوازن ، و هذا مايعبر عنه بالدافعية أي أن الحاجات هي جوهر عملية الدافعية و السبب الرئيسي لتفعيلها وإذا صادف وكانت تلك الحاجات مشبعة فإن حالة التوتر تختفي و بالتالي تكون دافعية الفرد ساكنة⁽¹⁾.

و موضوع الحاجات عند الفرد تم التطرق إليه من طرف العديد من الباحثين و المختصين في هذا المجال و يعد ماسلو السباق إلى ذلك من خلال ترتيبه لها تبعا لأهميتها وإلحاحها على الفرد وبفضل هرم الحاجات الذي إستنتجه ماسلو من خلال دراسته أصبح أمام الإدارة فرصة للإلمام بحاجات عاملها و التي تنحصر فيمايلي² :

- ضمان الإستمرار في الوظيفة و هذا ما يوفر للفرد دخلا منتظما يمكنه من إشباع الحاجات الأولية و إحتياجات الأمن و الإستقرار ليرفع مستوى معيشته .

- فرصة التقدم في الحياة المهنية و الحصول على وظيفة ذات مستوى أعلى و تنتج هذه الرغبة من حاجة العامل إلى تقدير ذاته و شعوره بأنه عنصر فعال يستفاد من مؤهلاته وإسهاماته في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة .

¹ - pierre Morin et Eric delavallée : le manager a l'écoute du sociologue، opcit ، p93 .

² - محمد بهجت جاد الله كشك : المنظمات و اسس ادارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، ط 1 ، الاسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 166

- الحصول على ظروف عمل مريحة يأمل عن طريقها المستخدم توسيع خبراته والحصول على معارف أكثر في مجال عمله بحيث يمكنه ذلك من الثناء على إنجازاته من طرف رئيسه و زملائه و يمكن أن يكون هذا التقدير إما كتابي أو شفاهي .

- تكوين علاقات في محيط العمل و ينبع هذا من رغبة العامل المستمرة في تكوين علاقات إجتماعية مع زملائه و التأثير على الآخرين لينال إعجابهم .

- الوصول إلى قمة الإحتياجات و هي تحقيق الذات و لا يمكن إشباع هذه الحاجة إلا إذا كان الفرد قائدا .

إذا فالعامل منذ إحتكاكه بالعمل تنتابه الرغبة في إشباع بعض الحاجات التي تكون مصنفة عنده طبقا للنقص الذي يشعر به ، فعلى سبيل المثال في الدول النامية و بحكم تدني مستوى المعيشة و انخفاض القدرة الشرائية تكون حاجته الملحة في المؤسسة هي كسب أجر أعلى أو الحصول على مكافأة معتبرة ، و في هذا الإطار يبذل المستخدم مزيدا من المجهودات الإيجابية للتعديل من طريقة أدائه بهدف تحسين نوعية الإنتاج و بالتالي زيادة مقداره في سبيل الظفر بأجر أعلى أو مكافأة معتبرة ليشبع نقصه من الجانب المادي .

و بما أن الحاجات تمثل جوهر الدافعية و تؤثر على قوتها من جانب درجة إلحاح هذه الحاجات فمن الجدير مناقشة الدوافع بإعتبارها أحد العوامل المهمة في تفعيل مسار العمل ، ولذلك فقد أثار هذا الموضوع إنتباه الكثير من الباحثين و المتخصصين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية حيث بات كموضوع معتمد في شتى دراساتهم وهذا لما يتسم به من أهمية لأنه يعتبر أحد المحددات الأساسية للسلوك الإنساني في المؤسسة⁽¹⁾.

¹ - robert bosquet : fondement de la perfromts de performance humaine dans l' entreprise ، les editions d'organisation ، France ، 1989 ، p 31.

و نظرا لأن الدوافع هي عوامل داخلية عند الفرد فهي تطرح بعض الصعوبات من حيث ملاحظتها و قياسها بصورة مباشرة ، و لإزالة الغموض حول هذا الموضوع توصل سوتر مستر إلى تحديدها من خلال ثلاثة جوانب أساسية تمكن من الإستدلال عليها من خلال⁽¹⁾ :

ا- ظروف العمل الطبيعية: و تتمثل في جميع العوامل المادية للعمل من مستلزمات ضرورية مثل التجهيزات المكتبية ،مكان العمل ،الإضاءة ، التكييف و النظافة و التي ينبغي توافرها بالشكل الذي يزيد من دافعية و رغبة الفرد في تقديم أداء أفضل .

ب- حاجات الأفراد: و هي تشمل مختلف القوى الدافعة للفرد و المؤثرة في توجيه السلوك نحو إشباع الحاجات الملحة و تحقيق الأهداف المطلوبة و تضم حاجات الأفراد السكن ، الهواء ، الطعام ، الراحة و الحاجات الإجتماعية تتلخص في الرغبة في تكوين علاقات إجتماعية ، وكذلك الحاجات الذاتية التي تمثل رغبة الفرد في إثبات قدراته على تحمل المسؤوليات و إنجاز العمل الموكل إليه و إعتراف الآخرين به كفرد قادر على بلوغ الأهداف و اجتياز مختلف التحديات .

ج- ظروف العمل الإجتماعية: ينتج عن توفر الظروف الإجتماعية الملائمة في العمل تحقيق مستوى عالي من إندماج الفرد مع الجماعة التي يعمل ضمنها و تحتوي هذه الظروف على أنماط الإشراف و القيادة و درجة الإنسجام و التفاهم الذي يطبع أجواء العمل في المؤسسة. يتبين من خلال تفاعل الجوانب الموجودة أعلاه أنها تلعب دورا مهما في فهم و تفسير الدوافع و كيفية تأثيرها في السلوك الإنساني ، و بما أن الدوافع مهمة بالنسبة للمؤسسة فهذه الأخيرة أصبحت تبحث عن جوانب أخرى تستعين بها لتفعيلها.

و في هذا النطاق تم الإنتباه و التوجه إلى عامل مهم يدخل في تحسين و تنمية الدوافع ويتمثل هذا العامل في تصميم الوظيفة الذي أصبح يعتمد كأداة لزيادة دافعية الفرد إتجاه العمل ، إذ تؤثر نوعية العمل الذي يشغله الفرد على مستوى سلوكه الوظيفي ، و يعرف هذا الجانب

¹- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط2 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 275 .

بمفهوم سمات الوظيفة حيث حدد الباحثين في هذا المجال خمس سمات وظيفية متداخلة تؤثر في مستوى حفز الأفراد على العمل و هذه السمات هي (1):

أ- تنوع المهارات: و يقصد بها المستوى الذي يستلزمه أداء الوظيفة من إستخدام أنشطة مختلفة كتعدد القدرات و المهارات .

ب- وحدة المهمة: و تشير إلى ما تتطلبه الوظيفة من إتمام جميع مراحل العمل للوصول إلى نتائج متكاملة و ليس جزئية.

ج- معنى المهمة: أن تكون المهمة ذات معنى و يكون ذلك بمدى تأثيرها على الأعمال الأخرى .

د- الإستقلالية: و تعني إعطاء مساحة من الحرية للفرد في تسيير عمله .

هـ- المعلومات المرتدة: و تمثل المعلومات المباشرة و الواضحة التي يتلقاها الموظف حول المستويات الفعلية للأداء.

و ينتج عن توفر الأبعاد الوظيفية الثلاثة تنوع المهارات ، وحدة المهمة ، و معنى المهمة شعور شاغلها بأهمية الوظيفة و إدراكه بأنها تستحق بذل مجهودات مضاعفة في أدائها ، كما يلاحظ كذلك أن الوظائف التي توفر قدرا من الإستقلالية تمنح لصاحبها الشعور أكثر فأكثر بالمسؤولية و تدفع هذه الإستقلالية إلى الحرص على جودة الأداء للوصول إلى نتائج إيجابية .

في حين المعلومات المرتدة تجعل الموظف يحسن من مستوى فعالية سلوكاته الوظيفية وكلما توفرت هذه السمات الوظيفية كلما زاد مقدار الدافعية عند العامل و بالتالي يقل معدل دوران العمل و ينخفض مستوى الغياب نظرا للإرتباط الطردي للسمات الوظيفية و الدافعية و من هنا تم إستنتاج هذه المعادلة لتحديد مقياس الدافعية المحتملة للوظيفة و المعبر عنها كمايلي:

قوة الدافعية المحتملة= تنوع المهارة + وحدة المهام + معنى المهمة×الإستقلالية×التغذية المرتدة

¹- جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2003 ، ص 489 .

و تعني إشارة الجمع في هذه المعادلة أن العلاقة بين الخصائص الثلاثة للوظيفة هي علاقة تعويضية ، بمعنى أن غياب إحدى هذه العناصر يمكن أن يعوض من خلال العنصرين المتبقيين و بطريقة لا تؤثر على قوة الدافعية، في حين أن علاقة الضرب في المعادلة بين العناصر الثلاثة الأولى من ناحية و بين كل من الخاصية الرابعة الإستقلالية و الخاصية الخامسة التغذية المرتدة من ناحية أخرى فتعني أنه في حالة نقص في أحد الخصائص الثلاثة فإن الدافعية التي تتمتع بها الوظيفة قد يتدنى مستواها أو تتدهور جزئياً⁽¹⁾ .

و من التجارب التي لاقت نجاحاً في مجال تطبيق نموذج سمات الوظيفة في تنمية دافعية العاملين إتجاه العمل ما قامت به إحدى شركات صناعة الصلب الأمريكية ، فبعد مواجهتها لصعوبات حادة أثناء العقود الماضية إلا أنها إستعادت فعاليتها بعد تمكنها من خفض تكاليف الإنتاج بدرجة ملموسة ، الشيء الذي ساعدها على الإستمرار في السوق و الحفاظ على إستقرارها .

و لتحقيق هذه النتائج لجأت الشركة إلى تغيير معالم وظائفها و هذا بتدريب العاملين على القيام بالعديد من النشاطات في نفس الوقت و هو ما ساهم في تحقيق تنوع المهام وإستقلالية العمل و زيادة معنى الوظيفة ، و عن طريق هذا المنحى التحفيزي الذي إتخذته الشركة تم إعطاء العاملين فرصة لإعادة تصميم عمليات الإنتاج⁽²⁾ لتكون أكثر ملائمة لهم و بالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج.

ولتجسيد نموذج سمات الوظيفة أعطت العاملين مساحة أكبر من الحرية لإتمام وظائفهم ، كما تم الإعراف بمستويات أدائهم و مكافأتهم من طرف الإدارة .

¹ - جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص492
¹ - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، مرجع سابق ، ص 491

إن التشخيص الجاد و الدقيق لدوافع العاملين من طرف المؤسسة بالرغم من تباين مكونات الشخصية و إختلاف المتغيرات البيئية المحيطة بهم يعد كإستثمار ناجح إذ يترتب على ذلك بعض الفوائد نذكر منها (1):

- بما أن الدوافع لها أهمية بالغة من حيث تأثيرها على أداء الأفراد و توجيه السلوك لتحقيق نجاح المؤسسة ، فإن تشخيصها بتحديد دوافع كل فرد يساعد المؤسسة إلى حد ما على إشباعها نسبيا بواسطة الوسائل التحفيزية الملائمة سواء المادية منها أو المعنوية .
- تساهم الدوافع الإيجابية في زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم و بين هم و بين الإدارة، وهذا راجع إلى أن هؤلاء مشحونين بطاقات إيجابية توجههم بشكل أمثل لإنجاز الأعمال والسبب في ذلك يعود إلى الإدراك الموجود لدى العاملين حول العلاقة العضوية بين جهودهم و الحوافز المتوقع الحصول عليها .
- تساعد إيجابية الدوافع في تقليل الصراع بين الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة .
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الفرد في العمل ، و ينجم ذلك من خلال شعور الأفراد بالراحة النفسية داخل بيئتهم المؤسسية و التي تسعى هذه الأخيرة إلى القضاء على حالات التوتر و مجابهة ذلك بالمغريات المعروضة ما يزيد من الإجتهد و المثابرة لإبتكار أساليب جديدة في العمل .
- يساعد تشخيص دوافع العاملين في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، فهذه الأخيرة إذا كانت تضم موارد بشرية من ذوي الحاجات العليا فغالبا ما يكون التوجه الإستراتيجي للمنظمة هو تحصيل أهدافها بوتيرة أسرع و مرد ذلك إلى أن الأفراد ذوي الحاجات العليا يتمتعون بالكفاءة العالية ما يخول لهم إجتياز كل التحديات التي تواجههم فضلا عن إمتلاكهم لروح الإبتكار التي تدعم تقدم المنظمة .

¹ - سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، مرجع سابق ، ص 167 .

في حين أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات الدنيا فذلك يترتب عليه التقدم بشكل بطيء كنتيجة لمحدودية طموحاتهم .

يمثل تشخيص الدوافع ذو أهمية عظيمة للمنظمة في إعداد و تصميم البرامج التدريبية التي تؤثر بصفة إيجابية في الدوافع و تنميتها، و يؤدي إهمال المؤسسة لدوافع عاملها و عدم الإهتمام بها و تنميتها بشكل إيجابي إلى ركود دافعيتهم و بروز بعض السلوكات المنحرفة ما يفرز هذا الوضع بعض الظواهر السلبية متمثلة في الإنسحاب الوظيفي الذي عبر عنه هولن بأنه "مجموعة من السلوكات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد عن العمل إلى الدرجة التي تؤدي إلى تجنب و الابتعاد عن موقف العمل" (1).

و ينطوي الإنسحاب الوظيفي على أربع مظاهر سلوكية هي التغيير السلوكي ، الإنسحاب الوظيفي المادي ، الإنسحاب النفسي و أخيرا المشاكل الصحية. إذ تكون هذه السلوكات متعاقبة في حال عدم تغيير الأوضاع.

و في الفقرات التالية يتم التطرق إلى كل مجمل هذه المظاهر بالتفصيل :

أ- التغيير السلوكي: يحدث التغيير السلوكي في حال واجهته ظروف غير مرضية في موقف العمل و تكون الإستجابة الطبيعية لعدم الرضا محاولة تغيير الظروف المؤدية إليه و مثل هذا السلوك يقود إلى صراع و مواجهة بين الرئيس و المرؤوس و من المحتمل أن تصل الأمور إلى حد الشكاوي و التظلمات الرسمية و في حال لم يستجب المسؤول الإداري فقد ترفع الشكاوى إلى مستويات عليا كالنقابة أو حتى القضاء ، و قد تسارع الإدارة إلى تطويق المشكلة و إنصاف العامل المتظلم للحفاظ على الروح المعنوية له .

ب - الإنسحاب المادي: إن عدم التغيير في الظروف السابقة قد يدفع العامل إلى ترك الوظيفة إما بالإنقال إلى وحدة أخرى في المؤسسة أو تركها بشكل نهائي ، و كنتيجة لهذا الترك يسجل إرتفاعا في معدل دوران العمل الذي يترتب عليه تكاليف إستبدال العامل بآخر

¹ - سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 178 .

و تكاليف الفرصة المضاعة ، و تمثل هذه التكاليف فقدان الكفاءات و المهارات و استقطابها من طرف المؤسسات المنافسة .

ج- الإنسحاب النفسي: يمكن ملاحظة حصول الإنسحاب النفسي لدى العامل من خلال ضعف إندماجه الوظيفي و الذي يظهر من خلال شعوره بعدم أهمية العمل في حياته و أن إرتفاع مستويات أدائه أو انخفاضها سيئان و لا تؤثر على تقدير الذات عنده، و في هذه الحال يصعب تنمية الدافع عنده كما أن الإنسحاب النفسي يظهر من ضعف الإلتزام الوظيفي للعامل الذي يرغب في البقاء في عمله و الإستقرار فيه ، و يفضل ترك الوظيفة في أول فرصة تتاح أمامه .

د- المشاكل الصحية: إن مظاهر الإنسحاب الوظيفي السابقة تفرز العديد من المشاكل الصحية النفسية من قلق و توتر في العمل، و تحصل مثل هذه الأمور عندما يكون العامل في وضع غير مريح يربكه و يشتت تركيزه خاصة إذا لم يجد الحل الذي يرضيه. و هذه المواقف السلبية تعرّض الفرد لضغوط نفسية عالية تؤثر على صحته النفسية و الجسمية مثلما أشارت بعض الدراسات إلى وجود إرتباط بين الضغوط النفسية للعامل و بعض الأمراض العقلية وأمراض القلب و الشرايين (1).

ويلاحظ أن الدول الغربية إستطاعت أن تؤثر على دوافع العاملين من خلال إبتكار أساليب جديدة في العمل تمكنها من الإستفادة أكثر من طاقاتهم.

¹- سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 179 .

سادسا: الإتجاهات الحديثة في التحفيز :

التحفيز ظاهرة ذات أهمية في مهام وعمليات المديرين في المؤسسات وفي أبحاث مختلف الإداريين و المنظرين ، و هذه الظاهرة إستقطبت و مازالت تستقطب القائمين والمهتمين في هذا المجال لما لها من تأثيرات كبيرة على عمل و أداء الأفراد و المؤسسات معا. و يدل هذا أن التحفيز ظاهرة مستجدة و ديناميكية و التطرق لها يعني الحديث عن تفاعلاتها مع التطورات الحالية التي تواجه كيفية جذب القوى العاملة و التأثير عليها و الإستفادة من إمكانياتها من خلال إبتكار برامج تحفيزية تتلائم و متطلباتها ، أي أن ربط ظاهرة التحفيز بواقع التطورات لمختلف القوى العاملة أصبح أمرا جوهريا تسعى إليه أية مؤسسة تود الإستثمار في قواها البشرية وترفع من قدراتها الإنتاجية ، وهذا الأمر يقود إلى مناقشة التحفيز في ظل الإتجاهات الحديثة الآتية :

ا- التحفيز و تنوع الموارد البشرية :

من بين العقبات التي تصادف إدارة الموارد البشرية في تحفيز القوى العاملة هو تنوع وإختلاف حاجات و رغبات هذه القوى و هذا يؤشر إلى أن طريقة تحفيز النساء تختلف عن طريقة تحفيز الرجال في المؤسسة ، وقد أفادت الدراسات في هذا الصدد إلى وجود فروقات بين كلا الجنسين على صعيد النجاح المهني و مقدار التعويضات و ما يؤكد صحة هذه الدراسات ما يحصل في الولايات المتحدة الأمريكية .

إذ تتراوح نسبة النساء العاملات في مناصب قيادية ما بين 3 إلى 6 % بحسب كلايز بالرغم من تحصيلهن العلمي العالي و بالرغم من رغبتهن الشديدة في إحتلال مراكز وظيفية أعلى من ذلك إلا أن فئة قليلة منهن من تقلدت نفس المركز الوظيفي أو حصلن على نفس

التعويض الذي حصل عليه أقرانهم من الرجال العاملين معهم ، و قد ربطت بعض الدراسات لهذه الفروقات بأهداف وأدوار كلا من الجنسين⁽¹⁾.

فدور المرأة الإجتماعي يحتم عليه أحيانا التخلي عن وظائف و القبول بأخرى وهذا لمرونتها و تكيفها مع وظيفتها الإجتماعية ، فالمرأة المتزوجة و العاملة في نفس الوقت تكون مضطرة إلى القبول بالعمل المجدول أو بالعمل المضغوط بهدف حفاظها على التوازن في تأدية أدوارها المزوجة المنزلية و الوظيفية و هذا الصنف من العمل أصبح مصدر تحفيز لبعض العاملين و العاملات ، و لأجل ذلك طورت العديد من المؤسسات جداول عملها و أدخلت عليها عامل المرونة لتتكيف مع التنوع في مواردها البشرية و من جداول العمل المرنة نذكر منها:

ب - العمل الأسبوعي المضغوط :

و يتمثل العمل الأسبوعي المضغوط في طلب الموظف من إدراته تكثيف ساعات عمله في اليوم مقابل حذف بعض أيام العمل الأسبوعية .

و مثال هذه الجدولة العمل بعشر ساعات يوميا مقابل أربعة أيام راحة، و هذا النموذج للعمل يحفز العاملين بشكل كبير بما أنه يتصف بالمرونة اللازمة في توزيع ساعات الأسبوع على متطلبات عمله و متطلبات حياته الخاصة.

ج - العمل المرن :

و هو عمل محدد بعدد من الساعات المجدولة أسبوعيا تتراوح بين الثبات و المرونة ، ويتمثل هذا العمل المرن في جدولة المؤسسة لساعات عمل ثابتة و أساسية تلزم موظفيها بالحضور دون إستثناء و بالمقابل تمنحهم ساعات عمل أخرى مرنة تتجاوب مع حاجات الموظفين من حيث بداية و إنتهاء الدوام و فترات الغداء⁽²⁾ .

د - التشارك في الوظيفة :

¹ -حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، مرجع سابق ، ص 405 .
² - george Terry et Stephen franklin : les principes du management ، opcit ، pp 372-373.

هو عمل يبحث على مشاركة أكثر من شخص واحد في تقاسم الوظيفة الواحدة التي تستلزم دواما كاملا و هذا يحفز خصوصا الأفراد الذين لارغبة لديهم في العمل بدوام كامل⁽¹⁾ .

ه - العمل المنزلي الإتصالي :

و تكون ساعات عمل الموظف كليا في منزله شريطة أن يكون على إتصال مع مؤسسته بواسطة الحاسب الآلي الموصول هاتفيا أو إلكترونيا، و يعد العمل بهذه الطريقة محفز للأفراد العاملين بحيث يغنيهم من مشقة الذهاب و الإياب من و إلى العمل و يتيح لهم حرية ممارسة حياتهم الإجتماعية بشكل طبيعي⁽²⁾ .

و - التنوع الثقافي :

هذا التنوع يفرز تباينا في توجهات الأفراد للتحفيز ، فالتنوع في جنسياتهم و ثقافتهم يفضي إلى الإختلاف في خياراتهم و بدائلهم للحاجات، فنظرية ماسلو للحاجات تنطبق تماما من حيث ترتيبها للحاجات على الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و كندا .

أما في اليابان نجد أن حاجات الأمن و الإستقرار تحتل قمة الهرم لديهم و كذا الحال بالنسبة لليونان و المكسيك ، و بحسب هاريس و موران فإن حاجات الإنتماء الإجتماعي تنصدر قمة الهرم في كل من الدنمارك و السويد و النرويج و فنلندا ، فضلا عن متغيرات الحاجات التي تختلف بين أقطاب الثقافات في المؤسسة ، ففي الوقت الذي يركز القطب الذكوري على الدخل المرتفع و التميز و الترقية و التحدي ، يميل القطب الأنثوي إلى علاقات جيدة مع الرئيس و إلى التعاون و جو العمل المريح و الأمان الوظيفي⁽³⁾ .

¹ -Stephen Robbins et autres : comportement organisationnels ، opcit ، p 243.

² - ibid، p 244.

³ - حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، مرجع سابق ، ص 406.

فالمجتمعات التي تهيمن عليها الثقافة الذكورية تشجع على المنافسة بين أفرادها في حين تكون المجتمعات التي تسيطر عليها الثقافة الأنثوية تشجع على قيام علاقات إنسانية بين أفرادها و تقديم المساعدة للآخرين مع إحاطة الضعفاء بالإهتمام و الرعاية .

ز- التحفيز و إدارة الدفاتر :

التحفيز و إدارة الدفاتر مفهوم حديث ظهر إلى الوجود يتجه إلى تحفيز الأفراد من خلال إطلاعهم على الوضعية المالية للمؤسسة التي يعملون بها و إشراكهم في البيانات و المعلومات المالية المتعلقة بها، و من ثم دفعهم إلى المشاركة في صنع و إتخاذ قرارات فعالة و مفيدة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحسين واقعها الحالي لا سيما المستقبل المثمر الذي تطمح إليه⁽¹⁾.

و هذا ما يعرف بإدارة الدفاتر المفتوحة كما تهدف هذه الإدارة التحفيزية إلى إلغاء الحواجز التقليدية السائدة بين الإدارة و موظفيها، إنطلاقاً من إندماجهم في سياستها و إعتبارهم كمالكين للمؤسسة بالإضافة إلى إطلاعهم على نتائج قراراتهم و إنعكاساتها على الأوضاع المالية .

و بالرغم من إيجابيات هذه السياسة فإنه يتعين على الإدارة تهيئة موظفيها في المجال الحالي ووضعهم في الصورة عن طريق تدريبهم و تلقينهم أصول التعامل مع الحقائق المالية من أجل تحسين آدائهم و زيادة إنتمائهم إلى العمل .

س- التحفيز و جيل العمل الجديد :

أصبحت المؤسسات الآن تضم أنواعاً مختلفة من الأجيال تحمل هذه الأخيرة إنقسامات على مستوى الكفاءات و المؤهلات و الطموحات، كل هذه العوامل تفرض على الإدارة التعامل معها بحسب إختلاف هذه الفئات من الأجيال و التي من أهمها⁽²⁾.

¹- نفس المرجع ، ص 407.

²- حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، مرجع سابق ، ص 409 .

ص- جيل العمل المحترف :

و هو جيل محترف مهنيا متحكم في آليات عمله يمتلك شهادات علمية و جامعية تؤهله لأن يكون لامعا في تخصصه، إذ يسعى بشكل دائم إلى إدخال تقنيات مستحدثة في نطاق عمله ولايكف عن البحث عن كل المستجدات العلمية ذات الصلة بعمله، و أكثر ما يحفز هذه الفئة هو تحقيق النجاحات المستمرة و الترقى إلى مستويات وظيفية تحمل ما يكفي من التحدي وروح التجديد و الابتكار ، أما أبرز الحاجات التي يسعى إلى إشباعها فتتمثل في الإستقلالية في العمل و تحقيق الذات و الإعتراف بالإنجازات .

ع- جيل العمل المؤقت :

و هو جيل أتى نتيجة التغيرات الحاصلة في إعادة هيكلة المؤسسات التي تنتهج أسلوب التقليل في وظائفها و إلغاء بعضا منها إتساقا مع أوضاعها المالية و نتيجة لهذه الأوضاع أصبح هناك إحتقان بالغ في الوظائف الشاغرة ، و بالتالي تلجأ المؤسسات إلى الإستعانة بالموظفين المؤقتين الذين يدخلون في دوامة عدم الأمان و الإستقرار الوظيفي الذي يتمتع به الآخريين الدائمين . و هذا الجيل لا يعمل على تحسين الإنتاج و الرفع منه بما أنه دائم الشعور بالخوف على مصيره المهني و لا يحصل إلا على مقدار ضئيل من التعويضات .

و يبقى الحافز الأساسي لهذا الجيل هو الحصول على وظيفة دائمة تتناسب و قدراته و تمكنه من التخلص من هاجس الخوف على مصيره الوظيفي و تتيح له فرصة تحسين مهاراته و أدائه لزيادة الإنتاج و التأثير في مسار المؤسسة التنموي .

ق- جيل العمل بالحد الأدنى :

و هو في معظمه جيل ليست لديه مؤهلات علمية و لا كفاءات عملية، و بناءا على ذلك يعمل بالحد الأدنى من الأجر لتلبية حاجاته الضرورية ليس إلا .

و هذا الجيل يشكل تحدياً بالنسبة للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بإختيار الأنماط الصائبة لتحفيزه و المحافظة على مستوى إنتاجيته و أدائه بالصورة المطلوبة، و بما أن الجانب المادي لا يمثل حافزاً قوياً لهذه الفئة العاملة فإن المؤسسة تلجأ إلى أنماط تحفيزية أخرى تكون أكثر فعالية و من بينها برامج الإعتراف بإنجازات الأفراد مثل برنامج موظف الشهر ؛ برامج المكافآت الفعلية للموظفين الجيدين ؛ برامج الإحتفالات بالأداء الناجح و المناسبات الموجهة لرفع المعنويات و الدوافع (1) ، فضلاً عن برامج تحفيزية أخرى تدخل ضمن الأساليب التطبيقية للتحفيز و تتمثل في برامج تصميم و تبديل الوظائف و المشاركة في القرارات .

يمكن القول أن الإتجاهات الحديثة في التحفيز تم إستحداثها لتكون في مستوى التطلعات المتغيرة للأفراد ، بحيث تهدف المؤسسة من وراء ممارستها الحفاظ على الكفاءات الداخلية وإشعارها بالرضى ، و بالمثل يعتبر أسلوب مسايرة حاجات العاملين خطوة هامة جداً لأنه يكسب المؤسسة سمعة حسنة يمنحها فرصة إستقطاب الكفاءات الخارجية .

¹ - حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، مرجع سابق ، ص 410 .

خلاصة

نستخلص من عناصر الفصل المقدمة أن تطور آليات تحفيز الفرد في المؤسسة يرتبط باكتشاف جانبه المهم في المحافظة على استقرار وديمومة المؤسسة، وعليه باتت وسائل تشجيعه كثيرة ولا تتوقف عن حفزه في محيط العمل بل تمس حتى حياته الخاصة خارج أسوار المؤسسة .

الفصل الثالث: العلاقات العامة و علاقتها بسياسة التحفيز

تمهيد

أولاً: تطور العلاقات العامة و مبررات الإهتمام بها .

ثانياً: مهام العلاقات العامة وموقعها في الهيكل التنظيمي .

ثالثاً: مبادئ العلاقات العامة.

رابعاً: خصائص العلاقات العامة و أركانها .

خامساً: أهمية العلاقات العامة .

سادساً: أهداف العلاقات العامة .

سابعاً: دور التحفيز في تنمية العلاقات العامة .

خلاصة

تمهيد

تسجل المؤسسات الصناعية المتطورة حضورها التنافسي القوي بسبب حسن توظيفها للعلاقات العامة في الإطار التنظيمي الخاص بها ، و نظرا لأنها متغير أساسي في هذا البحث ، فالإحاطة بها إبتدأت من معرفة جذورها التاريخية الضاربة في العصور القديمة، ثم التدرج بعدها إلى توضيح أهم المواقف التي جعلت منها ممارسة و تخصص لا بديل عنه ، يليه التركيز على مهامها و موقعها في البناء التنظيمي للمؤسسات الحديثة بالإضافة إلى حصر مبادئها و خصائصها مع توضيح كل واحد منهما ، فضلا عن إبراز أهميتها في المؤسسات المختلفة و أهدافها على الصعيد الخارجي و الداخلي لها ، و في الأخير تم تخصيص عنصر يجمع التحفيز إلى جانب العلاقات العامة على اعتبار أن العلاقة التي تربطهما هي علاقة تأثير و تأثر .

أولاً: تطور العلاقات العامة و مبررات الإهتمام بها :

إن نشاط العلاقات العامة من حيث أنه يعتمد بالدرجة الأولى على الإعلام و التأثير في قناعات و إتجاهات الآخرين هو نشاط قديم تمتد جذوره إلى بداية تواجد الإنسان فوق الأرض، و لكن و مع مرور الأزمنة و اعتماد الفرد على روح المنطق و العقل بدل إستعمال الغرائز في معالجة مختلف القضايا هو ما أعطى الطابع العلمي المنظم للعلاقات العامة . و من هنا يمكن تقسيم المراحل التاريخية التي مرت بها العلاقات العامة إلى مرحلتين:

1-العلاقات العامة القديمة:

في هذه الحقبة إنحصرت العلاقات العامة في مرحلتين هما العصور البدائية والحضارات القديمة حيث كانت في كل محطة تاريخية تكتسب خصائص و مميزات معينة فرضها الواقع الإنساني و النمط الفكري السائد لكل مرحلة.

أ- العلاقات العامة في العصور البدائية:

المعلومات حول العوامل التي تساعد على بقائها و عليه كانت تعين حارسا من أجل مدها بالمستجدات التي تفيدها ، كوجود قطيع من الصيد ، أو قدوم عدو لمهاجمتها و بناءا على هذه المعلومات تنهيا القبيلة لمواجهة الموقف ، و كان رئيس القبيلة يعقد إجتماعات ببني شعبه للتشاور في أحوال القبيلة ليتمكن عقب ذلك من إتخاذ القرار المناسب لحسم تلك الأمور، وفي حال كانت هناك ضرورة لتعبئة الرأي العام كان الرئيس ينتهز فرصة المناسبات القبلية لتمرير

رسالته أو يختار شخصية مهمة ذات تأثير قوي كالمساحر أو الطبيب للقيام بمهمة الإعلام لتطويق اتجاهات أفراد القبيلة إلى الوجهة التي يريدونها رئيسهم⁽¹⁾.

و من هنا يتضح الاختلاف بين الأنشطة البدائية التي شكلت الإنطلاقة الأولى للعلاقات العامة عن أنشطة العلاقات العامة الحديثة ، لأن الممارسات القديمة كانت تتجه لتحريك غرائز الفرد و إثارة عواطفه و اعتماد الإحساس الفطري و التقدير الشخصي لمعرفة اتجاهات الرأي العام، بينما الأنشطة الحديثة للعلاقات العامة الحالية تخاطب عقل الفرد وإدراكه إستنادا على الأسس العلمية المقننة .

ب- العلاقات العامة في الحضارات القديمة: لقد إتسمت ممارسة العلاقات العامة بالتطور في كل من حضارة الشرق و الغرب .ففي الشرق تحديدا في العراق وجد علماء الآثار نشرة زراعية لما قبل الميلاد تتضمن تعليمات ترشد الزراعيين إلى كيفية زراعة بُدورهم و التخلص من فئران الحقل مثلما تبين هذه التعليمات طريقة حصاد المحصول، وهذا الأسلوب الإعلامي القديم نجده متبعاً حالياً من طرف الجهات المسؤولة عن الإرشاد الزراعي في الدول المتقدمة⁽²⁾.

في حين كان الفراعنة يمارسون أسلوب الإعلام خاصة في أوقات الحرب لرفع المعنويات و الظفر بالنصر ، و قد كانوا كذلك يخلدون لتلك الإنتصارات بالنقش على الحجارة ، أما في الأوقات العادية فالإعلام كان يسخر للأغراض الدينية و الإجتماعية بالإضافة إلى إستعمال أوراق البردي في النشرات التي كان يأمر بها فرعون و أمراءه للقضاء عما يضرهم و الإشادة بمبادئ أخرى تخدمهم⁽³⁾.

أما حضارة الغرب فقد كان الرومان رائداً في مجال العلاقات العامة سواء من حيث الجانب السياسي أو الإجتماعي ، ففي الجانب السياسي كانت لديه أساليب خاصة للإستحواذ على

¹- جميل أحمد خضر: العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 35.

²- مهدي حسن زويلف : العلاقات العامة نظريات و أساليب ، مرجع سابق ، ص 14 .

²- نفس المرجع ، ص 14 .

³ نفس المرجع ، ص 14 .

الرأي العام و هذا بإستعمال خطباء شائعين للتأثير على الجماهير ، كما أن إعترا فهم برأي الجماعة جعلهم ينقشون على واجهة مجلس الشيوخ عبارة " مجلس الشيوخ و الشعب الروماني " بالإضافة إلى وضع شعار " صوت الشعب من صوت الله " (3).

هذا و لم تكثف الجهود الإعلامية بالمجال السياسي و حسب بل تعداه إلى الجوانب الإجتماعية و الإقتصادية، و في هذا الصدد كتب شاعر روماني شهير قصائد موجهة إلى الفلاحين تحثهم على العودة إلى حقولهم و زيادة الإنتاج الزراعي لمواجهة زيادة السكان.

و بعد هذه الحضارات جاء عصر القرون الوسطى الذي وضع نقطة النهاية لأي تطور في مجال العلاقات العامة و هذا بفعل تقشي ظاهرة الجهل و الإنحلال إلى أن جاء المذهب البروتستنتي الذي نشط حركة العلاقات العامة ، ووصولاً إلى القرن العشرين إنبتقت العلاقات العامة من جديد و بأسلوب مغاير في البلد الجديد أمريكا و لم يكن ظهورها مفاجئ بل كانت هناك نشاطات مهدت لها و يعتبر إيفي لي هو أول من إستعمل العلاقات العامة بشكل منظم من خلال نصحه للمؤسسات التجارية الكبيرة بضرورة كشف الحقائق للجمهور فيما يخص أعمالها عدا أسرار العملية الإنتاجية ، وقد كانت لتلك المنشورات إسهاما كبيرا في تحسين علاقات المؤسسة بالجمهور ، فضلا عن وضعه لمبادئ هذا التخصص و إدراكه بأن الدعاية للمؤسسة لابد و أن تصاحبها الأفعال التي تعبر عن الأقوال كما نصح إيفي لي المؤسسات بعدم إهتمامها بالربح فقط بل دعاها إلى تبني الجانب الإجتماعي في أنشطتها كحماية البيئة الخارجية من أخطار النفايات الصناعية و توفير مناصب العمل للجمهور الخارجي و إنتاج السلع ذات مواصفات عالية الجودة لكي لا تضر بسلامة المستهلكين ، وفيما يخص النسق الداخلي للمؤسسة أكد على أهمية معاملة المستخدمين بطريقة إنسانية و منحهم الأجور المجزية مع رعاية مصالح المستهلكين و الموزعين (1).

و إلى جانب ما قدمه إيفي لي من إسهامات في هذا الإطار ظهرت هناك أسباب أخرى أتاحت الفرصة للإهتمام بشكل جدي بالعلاقات العامة كعلم له قواعده و مناهجه.

¹ - جميل أحمد خضر : العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 42.

2- مبررات الإهتمام بنشاط العلاقات العامة:

لقد كانت هناك سلسلة من الأحداث و الأسباب ساعدت على ظهور العلاقات العامة كفرع علمي مقنن له وزنه و مكانته بين العلوم الأخرى و من بين هذه الأسباب نذكر مايلي :

ا- التوسع الصناعي و التقدم التكنولوجي:

لقد كان للتطور الصناعي و إتساع مساحة النشاطات الإقتصادية أثرا على تعاضم مستويات الإنتاجية و ما صاحب ذلك من إرتفاع في حدة المنافسة بين المؤسسات للإستيلاء على رقعة سوقية أكبر لتكون كنقاط بيع لمخرجاتها ، هذا و كما إقترن التطور الحاصل بإفراز بعض

المشكلات المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على صعيد العلاقات الإنسانية وما شهدته من تذبذب بالإضافة إلى مشاكل العمل و الإنتاج التي أثرت سلباً على العوامل النفسية و المهنية و الإجتماعية للعامل ما إستلزم تنظيم إضرابات تندد بأحوال العمال المأساوية ، الأمر الذي زاد من فرض الرأي العام لضغوطاته لأجل إنصاف العامل و توفير بيئة عمل مناسبة له⁽¹⁾.

و في ظل هذه الظروف الخائفة ظهرت الحاجة لإنشاء إدارة للعلاقات العامة لما لها من دور فعال مع إدارات الإعلان و التسويق إذ تمدها بمختلف الحقائق الميدانية لأنشطة الترويج لسلع و خدمات المؤسسة ، كما تفيدها من خلال إستطلاعاتها لإتجاهات الجماهير نحو الخدمات و السلع المقدمة ، و من جهة أخرى كانت الحاجة إلى استحداث إدارة للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة أهمية الدور الذي تؤديه في مجال تحسين ظروف العاملين وإقامة علاقات ودية بينهم و بين الإدارة .

كما أن التعقد الذي شهدته المؤسسات بفعل التطور الصناعي و التكنولوجي على مستوى النشاط الداخلي و الخارجي كان من أحد الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بالعلاقات العامة بهدف تحقيق الإستقرار الثنائي للعاملين و المؤسسة و كسب ثقة الجماهير الخارجية **ب- دور التجمعات و النقابات العمالية:** بعد موجة التطور الصناعي و ما أنتجته من سلبيات على النسق الداخلي للمؤسسة جاءت التجمعات و النقابات العمالية كرد فعل على الممارسات المجحفة في حق العمال ، إذ باتت كسلطة قوية لها تأثير على العمل في المؤسسة من خلال توجيه حشود العمال لضمان حقوقهم في بيئة العمل⁽²⁾، و هنا يتطلب حلقة ثالثة تمثل عنصراً وسيطاً بين العمال و المؤسسة لخدمة مصلحة الطرفين بطريقة ودية بعيداً عن أسلوب الإضراب و التهديد و هنا تكون العلاقات العامة هي أحسن فاعل في هذه الأمور .

د- دور الحكومة في الإنتاج:

¹- عبد المعطي محمد عساف و محمد صالح فالح: أسس العلاقات العامة ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 25 .
²- عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة في التطبيق ، جريب للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 62 .

إن الحكومة هي السلطة الأولى المعنية بتنظيم الإقتصاد الوطني بغية ضمان و استمرار
الفعالية في الإنتاج و التأكيد على تطور و نماء الحياة في مختلف أرجاء الدولة ، و يتحقق ذلك
من خلال إشرافها على أعمال المؤسسات بواسطة سن القوانين و اللوائح التي تنظم صيغة
العلاقة بين الإدارة و العاملين من ناحية و التطور في النظم الإقتصادية و الإجتماعية من ناحية
أخرى ، و للعلاقات العامة الدور الأساسي في توضيح و تنسيق طبيعة هذه العلاقة التي تربط
المؤسسات بالجهات الحكومية⁽¹⁾.

ه- دور الرأي العام و أهميته:

نتيجة لنمو و عي الإنسان و تفتحه على مختلف مناحي الحياة أصبح كقوة مؤثرة في قيام و
إسقاط الحكومات الشيء الذي ألزمها بتوجيه إهتمامها بالرأي العام عن طريق شرح خطوات
سياستها بوضوح لأجل كسب ثقة الجمهور و تضامنه معها⁽²⁾، أما على صعيد المؤسسات
التجارية فقد كُيفت نوعية إنتاجها و خدماتها مع رغبات المواطنين بإعتباره سيد السوق .

و- تطور وسائل الإتصالات:

يعتبر الإتصال جوهر نشاط العلاقات العامة إذ عن طريقه يتحقق التفاهم بين الأفراد و
مختلف إدارات المؤسسة و بذلك فهو يساهم في إرساء قيم التعاون الإجتماعي الذي يمكّن من
تظافر الجهود و تجسيد أهداف المؤسسة و أفرادها⁽³⁾. و بواسطة قنوات و وسائل الإتصال يمكن
للتعظيم عن الحقائق أن يتلاشى و يحل مكانه الكشف عن المعلومات و نقل الأخبار ساعة وقوعها
و هي أنماط لا تستطيع المؤسسة الإستغناء عنها إذا كانت تطمح إلى بلوغ التميز مثل نظيراتها
المتطورة.

ق- العلاقات العامة و الإنسان:

¹- نفس المرجع ، ص 62 .

²- نفس المرجع، ص 63 .

³- نفس المرجع ، ص 63 .

إن توجيه علماء النفس و الإجتماع إهتمامهم بالإنسان في شكل دراسات تتمحور حول سلوك الأفراد و الجماعات لم يكن إلا للكشف عن أساليب التأثير و التأثر و التعرف على أشكال التحول في القيم و المفاهيم المتعلقة بالأفراد⁽¹⁾، و هذه الدراسات أعطت دفعا قويا للعلاقات العامة في كيفية التعامل مع متغيرات الشخصية الإنسانية .

من خلال ماسبق يتبين أن العلاقات العامة تعرضت لتغيرات مختلفة مست مضمون رسالتها و أدواتها المعتمدة و هذا التطور عزز من إثبات وجودها و قوة تأثيرها على مختلف الجماهير .

¹- جميل أحمد خضر : العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص85.

ثانيا: مهام العلاقات العامة و موقعها في الهيكل التنظيمي :

إن مسألة تموقع إدارة العلاقات العامة في الخارطة التنظيمية لأية مؤسسة ينبع من مدى إدراك هذه المؤسسات لأهمية دورها في تفعيل أصول العلاقات الإيجابية على مستوى المحيط الداخلي و الخارجي لها ، و في هذا الجانب يمكن أن تقع إدارة العلاقات العامة في قمة الهرم التنظيمي بجانب الإدارة العليا أو في مستوى الإدارة الوسطى ، كما يمكن أن تقع في مستويات دنيا من التنظيم الإداري و بطبيعة الحال يرجع مكان العلاقات العامة بين الإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عدة عوامل منها⁽¹⁾:

- أن إدراك الإدارة العليا لمسئولياتها و قناعتها بمدى أهمية دورها داخل المجتمع وعلاقتها به فرض عليها تقدير رسالة العلاقات العامة، و بالتالي وضعها في مكان محادي للإدارة العليا لأن في واقع الأمر الإدارة العليا هي المسؤولة عن العلاقات العامة لكن قلة الدراية بأساليبها جعلها تضع إلى جوارها إدارة متخصصة في هذا الميدان.
- من أحد أسباب إحتلال إدارة العلاقات العامة مكانا مرموقا في الهيكل التنظيمي هو حجم جمهور المؤسسة من مستهلكين و مساهمين و زبائن و جمهور داخلي الذي زاد من أهمية نشاطها و موقعها داخل المؤسسة.

¹- مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة نظريات وأساليب ، مرجع سابق، ص 39 .
²- نفس المرجع ، ص 39 .

- ما دامت العلاقات العامة تعمل كجهة إستشارية للإدارة العليا تقوم على إمدادها بكافة التغيرات التي تحدث في الرأي العام و تعكف على شرح سياسات المؤسسة للجمهور فمن الأجدر أن تكون قريبة من الإدارة العليا لكي تدعمها .

- إن قرب إدارة العلاقات العامة من الإدارة العليا يمددها بقوة الإقناع و التأثير حين تقدم استشاراتها و رأيها لبقية الأجهزة الإدارية الأخرى في المؤسسة .

- يرى العديد من المفكرين أن وجود إدارة العلاقات العامة بجانب الإدارة العليا يسهل عليها عملية التنسيق بين الوحدات الإدارية للمؤسسة فيما يخص العلاقات العامة⁽²⁾ .

و مهما كان موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي فهي دائما تنص على وحدة المهام و في هذا المجال تلتزم إدارة العلاقات العامة بعدة مسؤوليات يتوجب عليها تنفيذها في إطار التنظيم الكلي للمؤسسة و لا يتم تحقيق أهداف هذه المسؤوليات في ربط علاقات ودية بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية و الخارجية إلا من خلال المهام الموضوعية و المنظمة التي يؤديها هذا القسم ، و في هذا السياق يحدد الباحثون عدة مهام رئيسية للعلاقات العامة تتمثل فيمايلي :

1- البحث: إن البحث هو إستقصاء منظم لمختلف الحقائق و المعطيات ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة و العلاقات العامة في إطار ممارستها لمهامها تعتمد على البحث العلمي عند إقبالها على دراسة أي مشكلة و في حال إقبالها على استقصاء إتجاهات الجماهير فهي تستند على خطوات علمية ممنهجة تتمثل في جمع المعلومات و تبويبها و تحليلها إما بطريقة كمية أو كيفية . كما تعمل إدارة العلاقات العامة في إطار البحث الدائم عن الحقائق على تحليل البرامج الإعلامية للوقوف على مدى نجاحها في التأثير على الجماهير وفق مقاييس إحصائية⁽¹⁾ .

2- التخطيط: هو المرحلة التالية لمهام العلاقات العامة و هو يعتبر النشاط الإداري الذي يعنى بالتوجيه الصائب لإختيار أفضل الطاقات المتاحة لتحقيق نتائج معينة في فترة محددة.

¹- عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة في التطبيق ، مرجع سابق ، ص42 .
²- نفس المرجع ، ص42 .

3- الإتصال: تقوم العلاقات العامة بمهمة الإتصال لنقل المعلومات التي قد تكون في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة أو إشارة و هذه الإتصالات لا تنحصر في إتجاه واحد بمعنى أن العملية لا تقتصر على إرسال الرسالة و استلامها بل إدراك معنى الرسالة من قبل مستلها و إدارة العلاقات العامة تجري إتصالاتها مع المؤسسات المختلفة في المجتمع و كذا الإتصال بالمسؤولين و قادة الرأي لربط المؤسسة بما يجري من حولها و تبيان صورتها الشفافة ومدى عنائها في تكريس دورها في خدمة الجمهور.

4- التنسيق: يعتبر التنسيق من الأساليب المهمة في عمليات العلاقات العامة بحيث يجب أن يمارس بين إدارة العلاقات العامة و باقي الإدارات الأخرى داخل المؤسسة بهدف توجيه مهام و أنشطة كل الوحدات الإدارية لخدمة الهدف العام للمؤسسة (2)، هذا و يفترض أن يكون التنسيق مع هيئات المجتمع المحلي و المراكز الإعلامية لتأمين الإتصال الإعلامي اللازم من أجل نقل صورة المؤسسة و دورها في خدمة المتصلين بها .

5-التقويم: يمثل التقويم آخر مهام العلاقات العامة و هو يحوصل كل خطوات تلك المهام السابقة ، حيث يعتبر المعيار الأساسي لمعرفة مدى نجاعة خطط العلاقات العامة مع تبيان كل الأخطاء التي تم الوقوع فيها لأجل تفاديها في البرامج المستقبلية(1).

و تتولى إدارة العلاقات العامة تطبيق هذه المهام على المواضيع التي تتصل بإستقرار المؤسسة و تؤثر على استمرارها بصورة فعالة ، و هذه المواضيع تنقسم إلى نوعين الأول منها يتعلق بالبيئة الداخلية بحيث يتوجب التعرف على أوضاع العاملين و مسار الإنتاجية و هذا لا يتحقق إلا بالكشف عن درجة إلتزامهم بواجباتهم و مدى إلتئامهم ، و كذلك يتعين على فريق العلاقات العامة الكشف عن مستويات الدافعية و الإتجاهات التي يحملونها نحو المؤسسة .

في حين يتركز النوع الثاني من مهام إدارة العلاقات العامة على المواضيع المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة كمحاولة التعرف على ميول و رغبات الزبائن بالإضافة إلى تحديد مطالبهم فيما يخص مواصفات بعض المنتجات.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة في التطبيق ، مرجع سابق، ص 44 .

و بالتالي يمكن القول أن قيام إدارة العلاقات العامة بمهامها بصورة موضوعية حسبما تتطلبه كل مرحلة يفضي إلى تحديد مسار المؤسسة في ضوء النتائج المنطقية المستخلصة التي تعتبر اللبنة الأساسية في بناء السياسات و تحديد الأهداف المستقبلية

ثالثاً: مبادئ العلاقات العامة :

تنطوي العلاقات العامة على عدة مبادئ يستند إليها العاملون بها و تكون بمثابة الضوابط التي توجه مسار أنشطتهم بما يخدم الأهداف الإجتماعية للمؤسسة على المستويين الداخلي و الخارجي و من بين هذه المبادئ مايلي :

1- كسب ثقة الجماهير :

إن فلسفة نشاط العلاقات العامة ترمي إلى الإستحواذ على أكبر قدر من ثقة الجماهير بالمؤسسة و يتحقق هذا الأمر في حال إلتزام المشغلين بهذه الهيئة بواجباتهم و التقيد بحسن

الأداء و العمل على إحترام آراء الجماهير المختلفة ، كما تساهم مواصفات أعمال هذا القسم من مبادئ أخلاقية كالصدق و الأمانة و العدل من التأثير على مختلف شرائح الجماهير المرتبطة بها و التمكن من إرضائها⁽¹⁾، و دائما في إطار كسب الثقة يعد إرتباط أفعال و أقوال جهاز العلاقات العامة مع ما يجري في واقع المؤسسة و نقله بأسلوب المرآة العاكسة من الدعائم الأساسية لبناء جسر متين من الثقة مع المؤسسة و كافة المتصلين بها .

2- نشر الوعي بين الجماهير :

أصبح من بين مسؤوليات العلاقات العامة إعلام الرأي العام بخطط التنمية الخاصة بسياسة المؤسسة مع شرحها و تبيان أهدافها على المدى القريب و البعيد و نشر الوعي بين مختلف الجماهير لتأهيلها للتعامل مع هذه السياسة ذات الأبعاد الإقتصادية و الإجتماعية بأفضل الطرق .

3- مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع :

بعد تحول المؤسسات من النسق المنغلق على ذاتها إلى النسق المفتوح تتعامل في إطاره مع بيئتها الخارجية و تتفاعل معها أصبح لزاما عليها أن ترتبط أهدافها مع أهداف المجتمع⁽²⁾، و ذلك بأن يكون المشروع عضوا نافعا في المجتمع يساهم في توفير يد عاملة بشروط توفر الإستقرار المهني للعامل و تساهم في رفع المستوى الإقتصادي لمعيشته كما تساهم مخرجات المشروع من سلع وخدمات على إرضاء رغبات و حاجات المستهلكين .

4- إتباع أسلوب الكشف عن الحقائق :

إن محور عمل العلاقات العامة هو الإفصاح عن الحقائق التي تهم الجماهير و عدم إتباع سياسة التضليل و التكتم ، فالمؤسسة أصبح على عاتقها الآن الكشف عن توجهات سياستها

¹- محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، بدون سنة ، ص46. ²- نفس المرجع ، ص46 .

وأهدافها الخاصة بها و المتصلة على وجه الخصوص بمتعاملاتها،ومثل هذه الحظوة ضرورية لضحض مجمل الشائعات المضرة بها التي تساهم في تدنيس صورتها و إهتزاز مصداقيتها⁽¹⁾ .

5- الإعتداع على الأسلوب العلمي :

من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة إعتداع طريقة البحث العلمي في مواجهة المشكلات التي تعترضها ، و يكون ذلك بالتعريف بالمشكلة و اختيار المنهج العلمي المناسب لدراستها مع تحديد القدرات المتوفرة من حيث الموارد المالية و البشرية ، و هذا للتمكن من تبيان خصائصها و تحليل المعلومات المتحصل عليها للخروج بنتائج و توصيات تمكن من الفهم الدقيق لدلالات هذه المشكلة .

6- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة :

تبدأ العلاقات العامة الجيدة من داخل المؤسسة و هذا المبدأ يكون واضحا من خلال مساعدة الإدارة المتخصصة في هذا المجال على زيادة فرص تحسين العلاقات مع الجمهور الداخلي بتوفير ظروف عمل جيدة لهم و تأصيل روح الإستقرار و الإطمئنان في نفوسهم وإشاعة روح العدالة في أوساط الجماهير الداخلية⁽²⁾ ، و بعد تحقيق هذا الجو الإنساني في المؤسسة تبدأ هذه الأخيرة في تنمية العلاقات الحسنة مع الجمهور الخارجي .

7- تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى :

إن تعاون المؤسسة مع باقي المؤسسات يساهم في تعزيز مقدار نجاحها ، و يعد إنهماكها في ممارسة الأنشطة الإنتاجية و إقامة علاقات مع جماهيرها أمر غير كاف لأن الإهمال المتكرر للجانب التعاوني مع باقي المؤسسات يضر بمصالحها⁽³⁾ ، و من هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى إقامة قنوات إتصال ، إذ بواسطتها تتواصل المؤسسات مع بعضها بهدف التعاون بينها خاصة في برامج العلاقات العامة .

¹- محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة ،مرجع سابق، ص47.

²- حمدي عبد الحارث البخشونجي : العلاقات العامة في الدول النامية ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2000، ص15.

³- محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 48 .

8- إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة :

إن تطبيق مبدأ الديمقراطية في ممارسة العلاقات العامة من شأن ذلك أن يلغي سياسة الإحتكار في إبداء الأفكار و رسم السياسات، حيث يحل مكان الديكتاتورية سواد الروح المعنوية العالية من خلال إتاحة الفرص لطرح المقترحات و الإبتكارات (1)، والأخذ بمثل هذا الأسلوب يفرض على المديرين إلغاء مبدأ الذاتية و التوجه إلى إشراك الإدارة و العاملين في إتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية الإنتاج .

9- الإعتماد على المبدأ الإجتماعي :

يعتبر المبدأ الإجتماعي محور عمل العلاقات العامة و أحد ركائزها المهمة و في هذا السياق تُدرب الجماهير الداخلية على تحمل جزء من المسؤولية الإجتماعية التي تسعى إليها المؤسسة(2)، و يتجسد هذا الأمر بتعريف هذه الجماهير بكل الإمكانيات و المجهودات المبذولة التي تقوم بها المؤسسة مع توضيح مختلف العوائق التي تحول دون إكمال رسالتها، و عليه تتكافل هذه الجماهير الداخلية لمساندة و تأييد أعمال المؤسسة و بهذا تحقق العلاقات العامة الأهداف الإجتماعية التي كانت تريد الوصول إليها .

يتضح مما سبق أن إحترام القائمين بالعلاقات العامة لهذه المبادئ و العمل بها عند ممارسة مهامهم يؤدي ذلك من دون شك إلى اكتساب المؤسسة للمصداقية و الإحترام من طرف المتصلين بها ، أما إذا حدث العكس و كانت إدارة العلاقات العامة تباشر مهامها بعيدا دون التقيد بتلك المبادئ فهذا سوف يعجل من زوال المؤسسة و يهدم كل الأهداف التي وجدت من أجلها .

¹- محمد منير حجاب وسحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة ،مرجع سابق، ص48.
²- نفس المرجع ، ص48.

رابعاً: خصائص العلاقات العامة:

لقد أصبحت العلاقات العامة في الوقت الحاضر تصنف كأحد الفروع العلمية الهامة، تخاطب الأفراد و تحرص على كسب ثقتهم و تعاطفهم إزاء أي مؤسسة كانت ، ولكي تتوصل إلى بلوغ الأهداف التي وجدت من أجلها فهي لا بد أن تتصف بخصائص وتقوم على أركان تميزها عن باقي الحقول المعرفية .

1- خصائصها: تتضمن العلاقات العامة عدة خصائص نذكر منها مايلي⁽¹⁾ :

أ- العلاقات العامة ليست من الوظائف السطحية بل تمثل نشاط أساسي فعال أهميتها توازي أهمية أنشطة الإدارات الأخرى في المؤسسة إذن فهي ضرورة حتمية فرضتها طبيعة المجتمع الحديث.

ب- **القصدية:** العلاقات العامة نشاط منظم و هو موجود لإحداث تأثير مقصود في زمن محدود و بأسلوب معين يتناسب مع خصائص الفئة المستهدفة.

ج- العلاقات العامة حلقة وسيطة بين فلسفة المشروع و الجمهور و هذا الإتصال ضروري لتهيئة الجمهور بغرض تفهم و تقدير أعمال المنظمة.

د- تهدف العلاقات العامة إلى تحقيق الرضا العام و ضمان موافقة الجماهير ، و هذه الهيئة تعتمد على أسلوب الإتصال الصاعد و النازل من أجل إحلال التوافق و التكيف و التعاون.

هـ- تركز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية و طرق البحث العلمي التي تساعد على كشف إحتياجات الجماهير و دراسة آرائها و إتجاهاتها مع نقل نتائج هذه الدراسة بأسلوب علمي دقيق يوضح العلاقة بين كل العوامل التي على أساسها تستطيع الإدارة العليا إنتهاج الإستراتيجية المناسبة .

¹-محمد الصرفي : العلاقات العامة من منظور إداري ، مؤسسة نورس الدولة ، الإسكندرية ، مصر، 2005 ، ص22.

و- العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الإجتماعية و السلوكية لأنها تتعامل مع عناصر بشرية ذات تكوينات شخصية متباينة تخضع لخلفيات ثقافية و إجتماعية و دينية محددة ، و عليه تتطلب هذه الوظيفة متخصصين في هذا المجال لإستكمال أنشطتها .

ز- تتصف العلاقات العامة بالشمولية بما أن أبعادها متغلغلة في شتى الميادين السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية فهي كما تخدم المؤسسات التجارية و غير التجارية تخدم أيضا أصحاب المهن و الحرف المختلفة.

هذا و يفترض في العلاقات العامة عند مباشرة أعمالها التي تهدف إلى إقامة روابط إيجابية بين المؤسسة و بيئتها الداخلية أو الخارجية مراعاة الأركان التالية :

2- أركانها :

تتوفر هنا ثلاث أركان أساسية و هامة يجدر بإدارة العلاقات العامة الأخذ بها عند مزاوله مهامها لكي تكون رسائلها مبنية على الشفافية و الصدق ، و من هذه الأركان مايلي:(1)

أ- العمل الجيد: من المهم عند إقامة علاقات جيدة بين المنظمة و جماهيرها أن تراعي من خلال ما تقدمه من سلع و خدمات رغباتهم و تطلعاتهم، كذلك أن يكون سعر هذه المخرجات يتماشى مع القدرة الشرائية للزبائن و بفضل هذه المزايا المقدمة إلى جانب جودة السلعة يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بموقعها التنافسي و أن تُؤمّن قبولها من طرف المجتمع الذي يغذي أساس بقائها .

ب- الإعلام الصادق: إن من بين الأساليب الهامة في بناء علاقات طيبة بين المؤسسة و جماهيرها هو الإعلان الصادق عن أية سلعة أو خدمة تقدمها فلا يصح الإعلان عن مميزات غير صحيحة لمنتوج ما لأن الجماهير تمتلك الوعي و الخبرة و بناء على ذلك فهي قادرة على اكتشاف بؤر الغش و هذا ما يعزز بداية إنهيال المنظمة.بناء السمعة الشريفة يتطلب دائما

¹ - عبد المعطي محمد عساف و محمد صالح فالح : أسس العلاقات العامة ، مرجع سابق ،ص22 .

الإعلان عن الحقيقة بالرغم من قساوتها أحيانا لأن قول الحقيقة يحفظ قيمة وكيان المنظمة من الزوال .

ج- التغذية العكسية: تقوم المؤسسة بإطلاق حملاتها الإعلامية بهدف تحقيق أمر معين و في ذات الوقت تلجأ إلى معرفة مدى هذه الحملة و ما حققته من أهداف من خلال جس نبض الفئة المستهدفة بهذه الحملة ، و إذا كانت ردود الأفعال سلبية اتجاهها فهذا يعني أن هذه الحملة لم تحقق شيئا من الهدف المنشود و بالتالي تسعى المؤسسة من خلال هذه المعلومات إلى إدخال التعديلات اللازمة على سياستها و خططها بما يتماشى و رغبات جماهيرها .

يمكن القول أن العلاقات العامة إستطاعت أن تؤسس لنفسها مكانة بارزة في الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة و ضمن باقي الإدارات نظرا للخصائص التي تتميز بها و الأركان التي تقوم عليها ، و بالتالي فهي حلقة مهمة تفيد المؤسسة في تعزيز تواجدها و تساهم في تطوير سياستها .

خامسا: أهمية العلاقات العامة :

إن النمو المتسارع الذي شهده المجتمع الإنساني و ما رافقه من تطور في مختلف الميادين زاد من تقاطع مصالح الناس و تعقد صلاتهم و زيادة إعتمادهم على بعضهم البعض، و بفضل هذه النقلة النوعية و مع تحسن مستوى الوعي لدى الأفراد تعددت إهتماماتهم و تباينت إتجاهاتهم إزاء أدوار مختلف الهيئات المحلية في المجتمع، و لذلك أصبح يعتذر على هذه الهيئات كسب ثقة هؤلاء أو حتى التعديل من مواقفهم ، الأمر الذي أثار إنتباهها بأهمية دور العلاقات العامة و بضرورة الإستعانة بها في كل أنشطتها لتكون بمثابة الجسر الذي يربط بينها و بين الجماهير ذات الصلة بها .

و يكمن دور العلاقات العامة في تقريب وجهات النظر بين العديد من الأطراف والعمل على التنسيق بين مصالحهم و لهذا نجدها على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمؤسسات عامة

و الدولة بصفة خاصة بما أنها تستمد عوامل بقائها من المواقف المؤيدة لها من طرف الجماهير، إذ أن سلبية أو إيجابية هذه المواقف تمثل كحد فاصل في إسقاط الحكومات أو بقائها ، و لذلك تتضمن أجهزة الدولة على إدارة للعلاقات العامة حتى تستطيع من خلالها أن تتواصل مع كافة شرائح المجتمع ، و هذا باطلاعه بكل الأنشطة و السياسات الموجهة لخدمته التي تهدف إلى تأمين السعادة والرفاه له.

و في المقابل إذا كانت الدولة تتخذ الديمقراطية كمعيار لها في إدارة السلطة و تكرر مبدأ الإهتمام بمصالح المجتمع فهي تستطيع أن تتدارك أي نقص أو تقصير على مستوى مهامها عن طريق ما تستقيه من نتائج بحوث العلاقات العامة حول مواقف الرأي العام إتجاه برامجها بغية أخذها بعين الإعتبار في تعديل سياستها المستقبلية و جعلها تتوافق بشكل ملائم مع رغبات و طموحات الشعب حتى تتمكن من تعزيز شعور الأفراد بالإخلاص و التضحية في سبيل الوطن⁽¹⁾.

و إذا كانت العلاقات العامة تمثل أهمية خاصة بالنسبة للدولة ففي المؤسسات الخدمية لا تقل أهمية خاصة و أنها قد تواجه صعوبة في جذب الزبائن في حال كانت خدماتها لا ترتقي إلى الجودة المطلوبة إتجاه المتعاملين معها و هذا مايفرض على المؤسسة الإهتمام بالعلاقات العامة لأنها السبيل الوحيد لتحسين نوعية الخدمات و الإهتمام بالجمهور و بالتالي الحفاظ على أكبر عدد ممكن من الزبائن، و في السياق نفسه أظهرت البنوك الأجنبية و المشتركة التي أقيمت في مصر سنة 1974 مستوى عال من الخدمة مما ساعد على إقبال الجمهور على التعامل مع هذه البنوك و تحويل حساباتهم إليها من البنوك الأخرى المتواجدة قبل ظهورها و دليل هذا النجاح في الإستحواذ على ثقة جماهير البنوك الأخرى هو إيمان الإدارة بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات العامة في توفير التعامل الجيد و سهولة وجودة الخدمة⁽²⁾ ، أما في حال إعتبرت إدارة المؤسسة أن دور العلاقات العامة ما هو إلا نشاط ثانوي فهذا ينبئ بتدهور مستوى الخدمات و قلة الإهتمام بطلبات الجمهور ، و مثال ذلك ما حدث لإحدى شركات الطيران العربية عندما أهملت آراء

¹- عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة في التطبيق ، مرجع سابق ، ص59 .

¹- حمدي عبد الحارث البخشونجي : العلاقات العامة في الدول النامية ، مرجع سابق ، ص37 .

²- نفس المرجع ، ص38 .

الجمهور من سوء خدماتها و عدم إنضباط مواعيدها في إقلاع الطائرات حيث كان نتيجة هذا التدهور تحول عملائها إلى بدائل أفضل من شركات طيران أخرى تتيح أفضل الخدمات و ربما بتكلفة أقل و ليس هذا فقط بل وقعت هذه الشركة في خسائر كبيرة أدت إلى إفلاسها⁽²⁾.

كما أن على صعيد المؤسسات الإقتصادية تحتل العلاقات العامة مكانة و أهمية بارزة على اعتبار أن هذه المؤسسات تختص بإنتاج العديد من السلع التي تصل إلى العديد من المستهلكين و عليه تم إدارة العلاقات العامة إدارة المؤسسة بكل المعطيات و التفاصيل حول الجماهير المستهدفة، و بناء على المعلومات المقدمة تنتهج المؤسسة أسلوبا خاصا لإنتاج و إطلاق سلعها بالصورة التي تتوافق مع متطلبات زبائنها .

هذا كما يعمل الناشطون في العلاقات العامة على التقاط الصدى حول السلعة المشتراة و الوقوف على مميزاتها و عيوبها من قبل مشتريها لإتخاذها كمعطيات تخص أذواق الزبائن لتبنى عليها خطط و استراتيجيات الإنتاج القادمة .

و زيادة على دور العلاقات العامة في المحيط الخارجي للمؤسسة فهي تعمل في ذات الوقت على الإهتمام بمتطلبات المستخدمين في النسق الداخلي لها من خلال حفزهم و ضمان بيئة عمل جيدة تمكن من ربطهم مع أهداف المؤسسة.

و بشكل عام يمكن إعتبار نشاط العلاقات العامة أنه ضرورة لازمة لأية مؤسسة سواء كانت تجارية ، إجتماعية أم حكومية ، و هذا لما تنطوي عليه من أهمية في رسم صورة لائقة عن نشاطات المؤسسة و جعلها على وفاق دائم مع كل جماهيرها .

سادسا: أهداف العلاقات العامة :

إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربح و النمو هي موجهة بفعل أهداف محددة وتبعاً لذلك يتم تسخير كل الموارد الحيوية و التقنية من أجل بلوغ ذلك ، و بفضل هذه الأهداف العامة للمنظمة يتحدد نسق الأهداف الخاصة بالوحدات التنظيمية التابعة لها ، و عليه فإن تحديدها في مطلق الأحوال يحقق الكثير من المزايا منها⁽¹⁾ :

- الأهداف تكون بمثابة المرآة العاكسة لفلسفة المنظمة و القيم التي تتبناها .
- الأهداف تحدد مسار الأداء و طريقة الإنتاج بالنسبة لمجموعات العمل .
- يقوم التخطيط على أساس أهداف المنظمة و ينتج عن غياب الأهداف أو وجودها مع عدم التحديد الدقيق لها إنحراف عناصر العملية التنظيمية ما يؤثر سلباً على مسار التطور الخاص بالمنظمة .
- تعتبر الأهداف هي الموجه لدوافع الأفراد للقيام بالعمل، و بذلك يربط الفرد أهدافه بأهداف منظمته.
- إن التعريف بالأهداف العامة للمنظمة يغذي مسؤولية العاملين من خلال إلتزامهم بالتنسيق فيما بينهم للوصول إلى تجسيدها في الواقع .
- إن الأهداف هي بمثابة معيار للتقويم و التوجيه بما أنها تحدد المطلوب عمله، كما تساهم في تعديل إستراتيجيات المنظمة .
- و بناء على ما أصبحت عليه المنظمات الآن من تبنيها للمسؤولية الإجتماعية مع مختلف الجماهير إلى جانب تحقيق مصالحها المادية، أنشأت أجهزة العلاقات العامة لتكون كحلقة وسيطة هدفها تحقيق التفاهم المشترك و الثقة بين المنظمة و كافة الجماهير المرتبطة بها ، ويمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة من حيث نوع الجمهور إلى نوعين :

¹ - عبد السلام أبو قحف :محاضرات في العلاقات العامة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، بدون سنة ، ص28.

1- أهداف خاصة بالجماهير الداخلية للمؤسسة (العاملين): تهدف العلاقات العامة من خلال سياستها و تعاملاتها مع الجمهور الداخلي إلى مايلي :

أ- بناء الثقة المتبادلة بين المؤسسة و الجمهور الداخلي و هذا في ضوء الإتصالات بين الطرفين لإطلاع العاملين على الأهداف التي تريد بلوغها مؤسستهم .

ب- تحسين الوعي بين شرائح العاملين عن طريق التعريف بأهمية أدوارهم و مدى تأثيرها على الجانب التنموي للمؤسسة .

ج- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بفضل الإهتمام بالمشكلات التي تواجههم و العمل على حلها مع تحسين ظروف العمل المادية و النفسية و الإجتماعية⁽¹⁾ .

د- تخفيض معدل دوران العمل و يتم الأمر بمعرفة أسباب ذلك و توفير شروط عمل جيدة تمكن من إستقرار الفرد في عمله أو إثراء و توسيع الوظيفة بهدف القضاء على الروتين و بالتالي القضاء على دوران العمل .

هـ- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إهتمام الإدارة بهم بواسطة منح أجور و مكافآت عادلة تلبي إحتياجاتهم و كذا الإعراف بإنجازاتهم .

و- توضيح كافة السياسات و توجهات المؤسسة و تحديد أدوار العاملين في إنجاز هذه السياسات⁽²⁾ .

ز- تنمية شعور العاملين بالإنتماء إلى المؤسسة و كسب تأييدهم وولائهم لها⁽³⁾ .

2- أهداف خاصة بالجماهير الخارجية:

أ- بناء صورة جيدة عن المؤسسة لدى الجمهور الخارجي و يتم ذلك بإعلان سياسات و أهداف المؤسسة لخلق علاقات طيبة معهم.

¹- محمود يوسف و حنان جنيد : إدارة و تخطيط العلاقات العامة ، مركز جامعة القاهرة ، مصر، 2000 ، ص ص 81 – 82 .

²- عبد السلام أبو حقف : محاضرات في العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 22 .

³- عبد الرزاق محمد الدليمي : العلاقات العامة و العولمة ، دار جرير للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 35 .

ب- شرح الدور الإيجابي الذي تلعبه المؤسسة في خدمة المجتمع و البيئة .

ج- إستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة و المناسبة للعمل و هذا من خلال سمعة المؤسسة الطبية و ما تقدمه من شروط عمل مُرضية.

د- إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة عن أطراف المتعاملين معها .

هـ- التأكيد على النجاحات التي أحرزتها المؤسسة في مجال جودة السلع و الخدمات الموجهة للمستهلكين (1).

يعتبر تواجد إدارة للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و قيامها بتحقيق أهداف مزدوجة عمليا ما هو إلا دليل على إهتمام المؤسسة بإقامة علاقات حسنة مع الجماهير الداخلية و الخارجية التي تعتبر من مقومات إستمرارها و فعاليتها ، ولكن يتوقف تجسيد هذه الأهداف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية نشاط العلاقات العامة و ما يمكنها أن تقوم به إذا توفرت الإمكانيات و الموارد اللازمة .

¹- موسوعة عالم التجارة و إدارة الأعمال : العلاقات العامة و الإعلان الحديث ، بدون دار نشر ، بدون بلد ، بدون سنة ، ص32.

سابعا: دور التحفيز في تنمية العلاقات العامة في المؤسسة:

تشهد المؤسسات الإقتصادية في الدول المتقدمة تطورا كبيرا على مستوى فلسفتها

وأفكارها إتجاه المنتسبين لها، حيث نتج عن هذا التحول توجيه الإهتمام لكافة المتصلين والمتعاملين مع المؤسسة و في طليعتها الأفراد العاملين بإعتبارهم الركيزة الأساسية لها ، من حيث أنهم مصدر أساسي لإستمرارها أو زوالها ، و لذلك استحدثت إدارة العلاقات العامة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

و التحفيز يعد من الآليات المهمة التي تؤثر على الدور الوظيفي للفرد حيث تدفع به إلى العمل كما تثير رغبته فيه ، و لذلك يحاط بالأهمية القصوى من طرف الأفراد و يعلقون آمالا عليه لأن الحوافز و خاصة الجانب المادي منها لديه تأثير فعال على همتهم في زيادة نواتج العمل ، و كذلك خلق التعاون بين العاملين في شتى المستويات التنظيمية بالشكل الذي يدفعهم إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بمؤسستهم و هذا بإنجاز الواجبات التي كلفوا بها (1).

و من هنا يأتي دور إدارة العلاقات العامة في المؤسسة على رصد الموارد البشرية ممن يقدمون أعمالا مبدعة في إطار عملهم أو من الذين يتفوقون على أقرانهم بحسن أداء و وظائفهم و يتم ذلك بتشجيعهم و تكريمهم سواء بالدعم المادي الذي ينحصر في أشكال مكافآت تشجيعية أو بالتكريم المعنوي الذي يأخذ أساليب متنوعة كتوجيه كتب الشكر و العرفان أو ترمين جهود العناصر الكفوة من خلال الإجتماعات و الندوات .

إن تعميق الشعور الذاتي لدى العاملين و الإهتمام بنتائج عملهم هو أحد الأساليب المبدئية لأجهزة العلاقات العامة و الذي يتحقق و بشكل أساسي بسبل الإتصال بنوعيه الصاعد و النازل الذي يمثل لب العلاقات العامة ، إذ أن سياسة الباب المفتوح و التي تتجسد من خلال قنوات الإتصال المعتمدة التي تمكن من الإطلاع على كل الحاجات و المشاكل التي تصادف الأفراد في مواقع عملهم تسهل من توفير جو خال من كل العقبات الوظيفية و الإجتماعية و النفسية التي تحول دون إتمام المهام بصورة لائقة .

إن إحلال مبدأ الثقة و التفاهم بين المورد البشري و المؤسسة على خلفية الأجور المجزية التي تتناسب في إرتباطها مع مستويات المهارة و الكفاءة لدى الأفراد يعد أمرا لا بديل عنه في تحقيق مستويات متقدمة من العمل تكون كفيلة بدفع عجلة التنمية في المؤسسة.

¹ - محمد فريد الصحن : العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ، الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر ، 2003 ، ص41 .

كما تعمل أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة على الإهتمام بالعاملين ورعايتهم عن طريق الخدمات في حالات العجز أو الإصابة أو غيرها من المواقف التي تستدعي تدخل المؤسسة لصالح عمالها و إشعارهم بحرصها عليهم بما يعمق الصلات بينها و بين تابعيها⁽¹⁾.

حيث ينتج عن هذه السياسة الطيبة تدفق الحماس و الرضا بين أوساط العاملين إتجاه العمل و سياسة المؤسسة مايؤدي إلى رفع الروح المعنوية التي تمثل محور عمل العلاقات العامة على المستوى الداخلي ، كما تؤدي هذه المعنويات الداخلية إلى تسهيل عمل العلاقات العامة في الخارج بناء على ما ينقله الأفراد خارج أسوار المؤسسة من صورة إيجابية عنها.

هذا فيما يخص الدور الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة من حيث التحفيز في المؤسسات الإقتصادية المتطورة .

لكن في الدول النامية تختلف بكثير طريقة ممارستها عن أقرانها في الدول المتطورة ، و هذا يعود إلى قلة الفهم السائد حول مهام العلاقات العامة و عدم وجود إدراك حقيقي للأهداف التي يمكن أن تجسد فعليا بفضلها ، إذ يعتبرها البعض مجرد خدمات بسيطة لا تتعدى الإهتمام بالوافدين و استقبال كبار المسؤولين⁽²⁾.

و بالتالي قلما نجدها في المؤسسات الإقتصادية كإدارة تباشر مهامها على المستوى الخارجي للمؤسسة و على المستوى الداخلي تُعنى بشؤون العاملين المهنية و الإجتماعية و النفسية مثل بقية أقسام المؤسسة و بنفس الصورة في الدول المتقدمة .

و في المؤسسة مكان إجراء البحث نجد أن الهيكل التنظيمي لا يضم إدارة تحت إسم العلاقات العامة بل إدارة الموارد البشرية هي المكلفة بالأمر الداخلي المهنية و الإجتماعية للمستخدمين تهدف إلى تقوية الروابط في الداخل .

ومنه نستنتج أن العلاقات العامة مستترة نجدها في ممارسات الإدارة لا أكثر بالرغم من أن المؤسسة أصبحت متعددة الجنسيات تضم دولا متقدمة من ناحية الإدارة و التسيير .

¹- شوان علي شبيبة : العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص260 .

²- مهدي حسن زويلف : العلاقات العامة نظريات و أساليب ، مرجع سابق ، ص166 .

خلاصة

نستخلص مما سبق أن العلاقات العامة في الماضي كانت بسيطة و تقتصر على حسن تعامل الناس مع بعضهم، لكن مع بروز الدراسات المرتبطة بكيفية توثيق صلات المؤسسة مع مختلف الأطراف المتصلة معها سواء على الجبهة الداخلية أو الخارجية لها ظهر الدور المؤثر للعلاقات العامة في هذا الميدان ، و عليه أصبحت المؤسسات الراغبة في الإستمرار لا تنترد في توظيف العلاقات العامة كعلم وممارسة في أنشطتها .

الفصل الرابع: التحفيز و العلاقات العامة ضمن التنظيم المؤسسي

تمهيد

أولاً: مرحلة التسيير الذاتي .

ثانياً: مرحلة التسيير الاشتراكي .

ثالثاً: مرحلة إعادة الهيكلة .

رابعاً: مرحلة إستقلالية المؤسسات .

خامساً: مرحلة الخصخصة .

خلاصة

تمهيد

باعتبار أن المؤسسة الجزائرية شهدت مراحل تسيير عديدة، و كل فترة تختلف تقريبا عن الأخرى من حيث النماذج المطبقة، إرتأيت الخوض في كل مرحلة للوقوف على مظاهر التحفيز و تأثيراته على العلاقات العامة، مع الإشارة إلى التغيرات التي طرأت عليه بحلول كل مرحلة ، و هذا منذ بدأ إعتقاد التسيير الإشتراكي كنظام كان يعتقد حينها أنه الأنسب لخصائص المجتمع الجزائري إلى غاية مرحلة الخوصصة التي تعتبر الحل الأنسب لتعقد وضعية المؤسسة الجزائرية الصناعية من ناحية الجانب التسييري والمالي ،دون أن ننسى مرحلة التسيير الذاتي التي كانت الإنطلاقة لظهور مختلف المؤسسات الجزائرية .

أولاً: مرحلة التسيير الذاتي:

بعد حصول الجزائر مباشرة على الإستقلال إصطدمت بواقع متأزم من جميع النواحي فرضه الترحال الجماعي للمعمرين من ناحية الذي خلف ورائه فراغا كبيرا في مختلف المؤسسات الزراعية و الصناعية و الخدمية ، و من ناحية أخرى تسجيل غياب شبه كلي لإطارات وطنية متخصصة و قادرة على تسيير الإدارات المهجورة .

و لإثبات عكس الفرضية الفرنسية القائلة بأن الجزائر سوف تفشل في تسيير إقتصادها خرج العمال على إختلاف فئاتهم لتسيير تلك الوحدات المهمة عن طريق مجموعات تكونت قصد حماية الإقتصاد الوطني و مواصلة الإنتاج بهدف تلبية حاجات المجتمع و كسب ثقته⁽¹⁾. إن إنتهاج أسلوب التسيير الذاتي لم يكن تطبيقا لإيديولوجية معينة بقدر ما كان إستجابة لظروف واقعية أملتها جملة من العوامل و الشروط فرضت إتخاذ هذا النمط من التسيير في سبيل بناء الإقتصاد الوطني الذي كان شبه مدمر ، حيث في تلك الفترة و بالتحديد سنة 1964 قدر عدد المؤسسات الصناعية ما بين 345 و 413 التي كانت تخضع لتصرف القطاع الذاتي⁽²⁾.

و نظرا لتميز هذه المؤسسات بصغر حجمها و قلة عمالتها إلا أنها تمارس أنشطتها و تمتلك تنظيم إداري خاص بها مثل البقية من نظيراتها في دول أخرى التي تَنشط ضمن قالب إيديولوجي معين، إذن فالمؤسسة الجزائرية في إطار التسيير الذاتي كانت تقوم على مجموعة من الهيئات هي :

أ. الجمعية العامة للعمال: تتكون من مجموع عمال المؤسسة يشرف المدير على تعيين أعضائها و تتمثل صلاحيتها في المصادقة على مخططات التنمية و القانون المتعلق بتنظيم العمل كتحديد و توزيع المهام، كما يتم في نهاية السنة الموافقة على الحسابات المالية و انتخاب مجلس العمال.

ب. مجلس العمال: ينتخب من طرف الجمعية العامة للعمال لمدة ثلاث سنوات بشرط أن يكون ثلثي المجلس هم من العمال الذين يباشرون العمل في الإنتاج ، وهذا حتى لا تهيمن الإطارات الإدارية و التقنية عليه، في حين تتمثل صلاحياته في انتخاب لجنة التسيير ؛ التقرير و البث في النظام الداخلي ؛ القروض ؛ التوظيف ؛ طرد العمال و مراقبة لجنة التسيير قبل عرض حساباتها على الجمعية العامة في نهاية السنة المالية⁽³⁾.

¹- سعيد أوكيل و آخرون : إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية تسيير و إتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، معهد العلوم الإقتصادية ، الجزائر، 1994، ص31 .

²- نفس المرجع ، ص32 .

³- رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص60 .

ج - لجنة التسيير: يتم إنتخابها من بين أعضاء مجلس العمال يكون ثلثهم من العمال المباشرين في العمل الإنتاجي و يتجدد الثلث سنويا ، إذ تتحدد صلاحياتها في ضبط القواعد و الترتيبات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة مثل توزيع المسؤوليات ؛ إستخدام العمال ؛ التقرير و الفصل في مسائل المؤسسة ؛ إعداد مخطط التنمية ؛ الإنتاج و الحساب الختامي ؛ القروض و الشراءات ؛ توزيع و ترويج المنتج و الخدمات و بما أن الدور الموكل لهذه اللجنة مهم فإن التسيير الذاتي أصبح يعرف بلجنة التسيير نظرا لتكفل هذه الهيئة بتسيير المؤسسة⁽¹⁾.

د - المديرية: تمثل المديرية جهازا تنفيذيا لقرارات مجلس العمال و لجنة التسيير إذ تتولى هذه المديرية مهمة التسيير الإداري و المراقبة المالية و التقنية حيث تسهر على حسابات المؤسسة و تنظر في حسابات آخر السنة⁽²⁾.

إن التسيير الذاتي لم يكن الهدف الذي كانت تسعى إليه الدولة بل هو مجرد مرحلة مؤقتة لتأتي بعده مرحلة الشركات الوطنية أين تكون للدولة السيادة المطلقة على هذه الشركات ، و قد تأكد الأمر في سنة 1965 عند تأسيس شركات وطنية مثل الشركة الوطنية للنفط والغاز ، شركة الحديد والصلب ، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية و الشركة الجزائرية للتأمين ، إذ كان الهدف من إنشائها هو توفير قاعدة صناعية صلبة تمكن من تنفيذ نموذج التنمية المعروف بالتسيير الإشتراكي .

ثانيا: مرحلة التسيير الإشتراكي:

بعد تشكيل لجنة الإصلاح الوطنية من طرف مجلس الوزراء إنتهت هذه اللجنة إلى تقديم مشروع تمهيدي للتنظيم الإشتراكي للمؤسسات سنة 1970 يلي ذلك صدور قانون تسيير

¹- نفس المرجع ، ص 60 .
²- نفس المرجع ، ص 61 .

المؤسسات الذي يعكس على المستوى النظري الإنسجام و التوافق في علاقات الإنتاج ليتم بفضله وضع حد نهائي لمختلف التناقضات الحاصلة في تنظيم القطاع العام⁽¹⁾.

هذا و كما أن الدور الكبير الذي كانت تقوم به المؤسسات الوطنية من حيث إسهاماتها في الناتج الوطني بنسبة 85 % من المنتجات الصناعية و كذا إتساع طاقة التوظيف لديها إلى 80 % من إجمالي القوى العاملة حولها لتكون الوسيلة المثلى لتطبيق النظام الإشتراكي الذي يعتبره قادة البلاد أقصر طريق لتحقيق التنمية الإقتصادية⁽²⁾.

إن دواعي الدولة لإختيار الإشتراكية كأسلوب تنموي يرجع إلى مضمون فلسفتها التي تتادي بضرورة إحلال العدالة الإجتماعية و إلغاء كل مظاهر الصراع الطبقي، بالإضافة إلى أنها تعتبر في كثير من الأحيان مرادفا للدين الإسلامي⁽³⁾، و بالتالي يمكن القول أن هذا الإختيار جاء لخدمة المجتمع من حيث توفير الرخاء و الرفاهية و العمل على إرضائه و تعويضه عن المآسي التي عاشها أثناء الحقبة الإستعمارية إذ كان العامل الجزائري في ذلك الوقت يشتغل في أسوأ الظروف و مجرد من أبسط الحقوق .

إن مع حلول سنة 1971 تم الإستقرار رسميا على الإشتراكية و اعتمادها كنظام إقتصادي ، و في هذا الإطار أصبحت المؤسسة العمومية الجزائرية تسير بموجب التنظيم الجديد و عليه تم تعيين مجلسين داخل هيكلها التنظيمي هما مجلس العمال و مجلس المديرية⁽⁴⁾.

أ - مجلس العمال: لقد تم إستحداث مجلس العمال تطبيقا لمبادئ التنظيم الجديد الذي يعترف بأهمية العمال و يعتبرهم كطرف مهم في عملية التسيير و من هذا المنطلق يشارك عدد من العمال في تسيير شؤون المؤسسة يتراوح عددهم من 7 إلى 25 عضو حسب حجم المؤسسة تدوم مدة إنتخابهم ثلاث سنوات و هم بدورهم ينتخبون رئيسا لهم لمدة سنة قابلة للتجديد و تتمثل صلاحيات هذا المجلس في :

¹- رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص66.
²- سعيد أوكيل و آخرون : إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية تسيير و إتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، مرجع سابق ، ص35 .
³- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة 1، الجزائر، 1998، ص169 .
⁴- سعيد أوكيل و آخرون : إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية تسيير و إتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، مرجع سابق ، ص33.

- مراقبة المخطط الذي تعمل عليه المؤسسة و الإلتزام بتنفيذه .
- تقديم تقارير تتضمن آراء المجلس و توجيهاته حول تسيير المؤسسة .
- مشاركة مجلس المديرية في بعض الصلاحيات التي تتعلق بالتوظيف، التكوين، و البث و التقرير في بعض المسائل الخاصة بتوزيع الأرباح، بالإضافة إلى تنظيم مصالح الخدمات الإجتماعية و الثقافية⁽¹⁾.

و بناء على ما تقدم يتضح أن دور مجلس العمال يبقى محصورا في المراقبة حسب التنظيم القانوني له، أما من ناحية إسهاماته في التسيير فتبقى محدودة و غير فعالة بسبب ضعف المستوى التكويني و الثقافي للمنتخبين.

ب- مجلس المديرية: يضم ممثلين يعينهما مجلس العمال بالإضافة إلى نواب المدير و

على رأس هذا المجلس مدير المؤسسة و تتحدد صلاحيات مجلس المديرية فيما يلي:

- تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة من خلال تحديد سلم الأجور و البث في النزاعات الداخلية.
- إبداء رأيه في كل العمليات المالية مع الفحص و المصادقة على حسابات المؤسسة.
- السهر على تطبيق قرارات المؤسسة و التنسيق بين مختلف و حداتها⁽²⁾ .
- و بإعتبار أن المؤسسة الوطنية كانت تمثل الخلية الأساسية في تنفيذ الخطة الوطنية إلا أنها كانت تخضع بصورة مطلقة إلى تعليمات جهاز التخطيط المركزي ، الذي يقوم بتخطيط و تحديد الموارد المالية و كذا الأهداف الخاصة بالمشاريع الإستراتيجية ، و ما كان على قاعدة المؤسسة في تلك الفترة إلا القيام بعملية تنفيذ مراحل المشاريع بينما دور الإدارة إختص بالتوجيه و المتابعة لا غير⁽³⁾.

و هذا التوجيه المكثف من طرف جهاز التخطيط المركزي و الوصاية كان له الأثر السلبي على الواقع التنظيمي للمؤسسة لا سيما من حيث تحفيز الأفراد و طبيعة العلاقات السائدة خاصة و أن الإدارة لم تكن لها الحرية و لا المبادرة في تسيير شؤون الموارد البشرية ، ففي هذا

¹- رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص ص 66 - 67 .

²- نفس المرجع ، ص 67 .

³- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 174 .

المجال كان أسلوب العشوائية هو المعتمد في تحديد قيمة الأجور و كذا متطلبات منصب العمل ، أي أن الأجور كانت تخضع لمعايير غير عقلانية بمعنى أنها لا تعكس المتطلبات الفعلية للوظيفة و لا تعبر عن مقدار الجهد المبذول من طرف العامل، فضلا عن عدم ربطها بمردودية الإنتاج و يرجع ذلك إلى تأخر صدور سلم المناصب النموذجية الذي جاء بعد فترة طويلة و لم يتم تطبيقه إلا بعد مضي ثمان سنوات من إعتقاد الدولة لنظام التسيير الإشتراكي.

و كنتيجة لتأخر تحديد سلم المناصب و الأجور برزت فوارق شاسعة بين المؤسسات فيما يخص تفاوت مقدار الأجور لنفس المناصب ، و عليه إضطر هذا الحال العديد من العمال التنقل بين الفروع و القطاعات الإقتصادية بحثا عن مناصب تمنح أجورا أعلى الأمر الذي فتح المجال أمام إرتفاع معدل دوران العمل بشكل ملحوظ في المؤسسات .

و في سياق متصل بموضوع الحوافز في ظل نظام التسيير الإشتراكي كان نمط التكوين المتبع لا يخدم حاجات المؤسسة بحيث كانت هذه الأخيرة تستورد تكنولوجيا ذات مواصفات تقنية خاصة بالبلد المصنع لها ، و في نفس الوقت تقوم بإرسال مجموعة من العاملين في شكل دورات تكوينية إلى بلدان أخرى ليست لها علاقة بالتكنولوجيا المقتناة و بمجرد عودة هؤلاء المتكويين و استلامهم لمناصبهم على تلك الآلات يصطدمون بواقع مغاير تماما ، كون هذه التكنولوجيا لا تمت بصلة إلى نوعية التخصص المدروس ما أجبرهم الوضع على التنقل إلى مؤسسات أخرى قصد الحصول على مناصب تتلائم مع طبيعة التخصص و توفر أجر أكثر⁽¹⁾.

إن سوء الإستجابة لرغبات القوى العاملة آنذاك كان له تبعات سلبية على جوهر العلاقات العامة الداخلية بحيث ترتب على تهميش العنصر البشري فقدان عامل الثقة بدور الإدارة من ناحية الإهتمام بمطالبهم المهنية و الإجتماعية ، كما أن إنحراف ممثلي العمال عن القيام بواجباتهم الحقيقية و الإكتفاء فقط بتلبية مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة المشروعة للعاملين عزز الشعور لديهم بأنهم مهملين و مجرد وسائل تابعة للآلة تعمل على تنفيذ العمليات

¹- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق، ص180 .

الإنتاجية و هذا الواقع أحبط معنوياتهم و أتاح الفرصة لإتساع دائرة الصراعات الفردية و الجماعية .

ففي سنة 1977 سجلت 189 حالة توقف عن العمل و 344 حالة عدم الإرتياح بسبب الظروف المزرية التي كان يعيشها العامل و خلال نفس السنة و صلت النزاعات بسبب الأجور إلى 34 % لتتضاعف النسبة إلى 66.7 % في السنة الموالية⁽¹⁾.

و بناءا على تردي واقع العلاقات العامة الداخلية إنهارت مخططات التنمية الإقتصادية من خلال فشل المؤسسات العمومية الإقتصادية في تحقيق الأرباح المنتظرة منها ، بسبب عزوف العمال عن العمل في كثير من الأحيان و عدم تحمل المسؤوليات الموكلة إليهم في ظل توجه المسيرين إلى تحقيق أهدافهم الخاصة ، و لذلك تم إخضاع المؤسسات لعملية الهيكلية المالية و العضوية لتكون كمرحلة نقاهة بالنسبة لها بغية تصحيح إنحرافاتهما على صعيد التسيير و إعادة تنظيم نفسها .

¹- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 187

ثالثاً: مرحلة إعادة الهيكلة :

لقد آلت التحولات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إبان التسيير الإشتراكي إلى تراكم العديد من المشاكل المعقدة على مستوى التنظيم الإداري و الإنتاجي لها ، حيث أن ضخامة وحداتها الإنتاجية و ما تضمنه من حشود عمالية غفيرة صعب من عملية التحكم في جميع هياكلها مما أدى إلى إنحرافها عن تطبيق مخططات التنمية و عجزها كذلك على تحقيق الأرباح المنتظرة ، و بالتالي نتج عن هذا الإنفلات وصول المؤسسة إلى نقطة كان فيها إتخاذ إجراءات إستعجالية لتجاوز تلك العراقيل ضرورة حتمية لا غنى عنها .

و بهذا جاءت عملية إعادة الهيكلة المالية و العضوية لحقن الأخطاء السابقة و تصحيحها ، كما أن هذه المرحلة الجديدة و ماتوفره من شروط ملائمة من شأنها أن تبعث الحيوية في قطاع المؤسسات لتحسين إنتاجيتها ، و على صعيد آخر لم تكن المطالبة بضرورة إدخال التعديلات على نوعية التسيير من طرف المؤسسات الاقتصادية فقط بل الجهاز المركزي هو الآخر كان ينادي بإعادة الهيكلة من أجل النهوض بالقطاع الإقتصادي، إلا أن الأسباب المقدمة من جهة هذه الأطراف لم يكن لها نفس الإتجاه و لذلك كانت التفسيرات المقدمة حول سبب ركود الإنتاج الوطني قد تباينت فمنها من إرتبط بنوعية التسيير المعتمد في المؤسسة و منها من أرجعه إلى عوامل أخرى⁽¹⁾ و فيما يلي يتم تبيان الأسباب الرئيسة التي فرضت إعادة الهيكلة :

أ- كبر حجم المؤسسة و تركيزها: حيث كانت نوعية التكنولوجيا المستعملة و حجم

المؤسسات يتحددان طبقاً لمبادئ إستراتيجية التنمية آنذاك ، و لذلك تميزت بالتكامل و الضخامة لأنها تقوم بإنتاج كل العناصر تقريباً التي تدخل في المنتج النهائي ، و كبر حجم المؤسسة و

¹- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق، ص183.

تركيزها من المفروض أن يمثل فرصة لإستغلال كل الطاقات و رفع وتيرة الإنتاج إلا أن سوء التسيير و سلبية القرارات المتخذة أفرز عدة مساوئ منها:

عدم القدرة على استغلال الطاقات المتوفرة و ضعف العملية الإنتاجية كما أن نقص التحكم في التكنولوجيا زاد من طلب المساعدة الأجنبية و هذا يعني زيادة في النفقات بالرغم من وجود مكاتب وطنية متخصصة في الجوانب التقنية ، و بالإضافة إلى ماسبق وجود نقص و صعوبة في المراقبة المالية و التسيير سواء من طرف إدارة المؤسسة أو الجهاز المركزي زيادة على ذلك عزوف لجان العمال عن المتابعة المستمرة لنشاط المؤسسة (1).

ب - تشعب التخصصات: إن ما يميز المؤسسة الإشتراكية هو تبنيها للعديد من النشاطات

الإنتاجية المتعلقة بموضوع معين دون تخصص ، ماسبب ذلك إرتفاع عدد الوحدات الإنتاجية في مختلف أنحاء البلاد مع تحميلها مسؤولية مراقبة نشاط كل فرع ، و قد ترتب عن هذا الأمر خروج المؤسسة عن طبيعتها الإنتاجية التي تسعى إلى تحقيق أرباح تمكنها من الإستمرارية(2).

ج- ضعف نظام التوجيه الاقتصادي: من أهم العراقيل التي واجهت المؤسسة الإقتصادية

هو المراقبة الخارجية لها و ممارسة سياسة الضغط عليها مما خلف بعض المشاكل منها: إجراءات معقدة لتكوين الملفات و إيصالها إلى الجهات المعنية و كذا الجهاز المصرفي في الآجال المحددة قبل إنطلاق مشروع معين ؛ سوء التنسيق بين الهيئات المركزية و إدارة المؤسسات خلف صراعات غير متناهية بينهما مع إتباع سياسة التسيير يوم بيوم بناء على المعلومات القليلة المتدفقة إلى إدارة المؤسسة و التي في كثير من الأحيان تكون خاطئة .

د- إعتدال الأنشطة الإجتماعية بدلا من الأنشطة الإقتصادية التجارية: و مرد ذلك هو

سوء فهم و تطبيق التسيير الإشتراكي الذي جعل المؤسسة تتجه إلى تلبية الحاجات الإجتماعية للعمال كإقامة التعاونيات الإستهلاكية و محو الأمية و الصحة وصولا إلى إنشاء دور الحضانة و مخيمات صيفية خاصة بأبناء العمال هذا من جهة ، و من جهة أخرى فيما يخص الأجور فهي

¹- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق، ص183.

²- رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، مرجع سابق ، ص78 .

محددة سلفاً من طرف الجهاز المركزي و لذا كانت نسبتها مرتفعة من دون مبرر منطقي و ليس لها علاقة بقيمة العمل الفعلي المقدم (1) ، و من أسباب تدهور المؤسسات أيضا ميل العمال نحو تحقيق مصالحهم الإجتماعية و الشخصية و عدم إهتمامهم بواجباتهم كل هذا أثر بطريقة سلبية على التسيير و التحكم في الأوضاع خصوصا مع تقزيم الجهاز المركزي لدور إدارة المؤسسة و عدم تركها تقرر و تفصل فيما يحدث داخلها .

هـ- ضعف كفاءة المؤسسات في التسيير: إن ضعف التسيير في المؤسسات يعود إلى عدة

أسباب منها²:

- نقص الكفاءة في معالجة المشاكل الإجتماعية زاد من قناعة العمال بضعف تمثيلهم مما جعل الكثير منهم يعدل عن أداء واجبهم الإنتخابي إتجاه مجلسهم.
- سوء توزيع الأرباح و الأجور بين العمال في نفس المؤسسة أفضى إلى عدة نزاعات من دون أن يحرك مجلس العمال ساكننا و هذا بسبب دوره الذي بقي بشكل صوري فقط ، و عوض اعتماد لغة الحوار و التفاهم لفض تلك النزاعات كان التوقف عن العمل هو الطريقة الوحيدة لتسوية كافة المشاكل .

و- نقص إستعداد العمال لهذه المرحلة: بعد مرور 8 سنوات من إرساء سياسة التسيير

الإشتراكي داخل المؤسسات بقي الدور الحقيقي للجمعية العامة للعمال و اللجان الدائمة محل نقاش نظرا للتعتيم الذي كان موجودا جراء سوء فهم معنى هذا النوع من التسيير و هذا ما أثر سلبا على جاهزية العمال لتنفيذ معالم هذا النظام⁽³⁾.

إن استغلال هذه المشاكل ووقوع المؤسسة بسببها في دائرة مفرغة يطبعها الركود الإنتاجي و العجز على مستوى الهياكل عجل من الدخول في إعادة الهيكلة المالية و العضوية ، و قد بدأت هذه المرحلة في أوائل الثمانينات قصد إنقاذ المؤسسات من الإفلاس و هذا بضخ مبالغ مالية كبيرة لكي تستعيد نشاطها و كذلك تفكيكها إلى وحدات مصغرة ليسهل التحكم فيها.

¹- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق، ص 185

²- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 186

³- نفس المرجع، ص 188.

كما أن إعادة الهيكلة جاءت تحمل جملة من المبادئ تهدف إلى تصحيح التعثرات المسجلة في النظام السابق و من أهم هذه المبادئ:

أ - مبدأ الإختصاص في أنشطة المؤسسة: بعد أن كانت المؤسسة تضم عدة

تخصصات مختلفة في كل فروعها إنقلب الحال إلى الفصل بين وظيفتي الإنتاج و التوزيع و بفعل هذا الإجراء تم تفكيك المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة يمكن التحكم في تسييرها .

ب - مبدأ إستقلالية النواة القاعدية: يشير هذا المبدأ إلى فصل فروع تكنولوجيا

متجانسة و الإستفادة منها كفرع أحادي لتطويع جانب معين من النشاط الإنتاجي.

ت - مبدأ لا محلية مقرات المؤسسة: قبل إعادة الهيكلة كانت مقرات

المؤسسات تتمركز بشكل كبير في العاصمة مما سبب صعوبة في دوران المعلومات بين الوحدات ، و للتخلص من المشكلة تم تطبيق هذا المبدأ حتى يتم الحصول على المعلومات بسهولة و استغلال أكبر الطاقات البشرية المتاحة في الأماكن التي تتواجد بها المقرات الجديدة⁽¹⁾.

و لكن بالرغم من الإتجاه الإيجابي الذي كانت تتصف به إعادة الهيكلة على صعيد مبادئها التي ترمي إلى تحسين التسيير و تحقيق المردودية ، أظهر الواقع أشياء مغايرة تماما و الدليل على ذلك فشل المؤسسات المعاد هيكلتها مرة أخرى في تحقيق الوفورات الإقتصادية، و هنا يفتح المجال للتأكيد على أن إنهيار المؤسسات لم يكن من كبر حجمها مثلما كان سائدا بل ضعف كفاءة الإدارة هو المتسبب الرئيسي في تعثرها .

و من النتائج التي خلفتها إعادة الهيكلة على مستوى الحوافز و العلاقات العامة مايلي:

على الرغم من أهداف إعادة الهيكلة التي كانت تتجه نحو تحسين التسيير للإرتقاء به و التحكم في نشاطات المؤسسة و بالتالي تحقيق مردودية مقنعة في ظل تقليص أحجامها ، إلا أن

¹- رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص188 .

الواقع التنظيمي أظهر أمورا مخالفة تماما لتلك التصورات الإيجابية التي صاحبت إعادة الهيكلة

فالتدخل البيروقراطي المكثف للهيئة المركزية بقي يواصل تقييد حريات المؤسسة في إرساء قواعد خاصة بها تمكنها من إدارة شؤونها الداخلية و منه ظلت سياسة الحوافز لا تخدم مطالب العمال بالطريقة التي كانوا ينتظرونها ، و هذا من خلال سلم الأجور الذي كاد أن يكون موحدا على المستوى الوطني دون ترك مجال للمؤسسة في تحديدها حسب خصوصيتها و من دون ربطها بشكل جيد بالمرودية الخاصة بالعمال ، كما نتج عن غياب طرق التسيير الحديثة رفع عدد الإطارات الوطنية دون منحها صلاحيات إتخاذ القرار في التسيير حسبما تفرضه مسؤولياتهم مما أدى إلى تهميش أكبر عدد من هذه الإطارات و عدم الإستفادة من قدراتها هذا من جهة (1).

و من جهة أخرى تعتبر ممارسة التسيير السيئ للعامل البشري و عدم توفير الظروف الجيدة التي تحفزهم على العمل و كذا إتباع أسلوب الباب المغلق الذي يعتمد على إلغاء قنوات الحوار ساهم بشكل كبير في زيادة حدة الإضطرابات و أثر بطريقة سلبية على المناخ التنظيمي للمؤسسة .

حيث ترتب على هذه الظروف المزرية إنعدام الثقة لدى العمال إتجاه ممثليهم مع عدم تغيير إتجاهاتهم السلبية من ناحية الإدارة طالما أنها أبقت على نفس طرق التسيير السابقة التي تتسم بالإهمال الكلي لرغباتهم و مطالبهم ، و ليس هذا فحسب بل أصبح الشعور بالإنتماء و الولاء لسياسة المؤسسة و أهدافها التنموية غير موجود على الإطلاق بحيث فضلوا العزوف عن الإهتمام بمسؤولياتهم و التحول إلى التغيب عن العمل مثلما حدث في مؤسسة الحديد و الصلب بعنابة التي عرفت نسب متذبذبة نوعا ما من حيث التغيب على مر 5 سنوات، إذ سجل في سنة 1982 نسبة عالية من التغيب مقدرة بحوالي 7.08 % و في سنة 1983 تم تسجيل إنخفاض مستمر إذ قدر خلالها بـ 5.25% ليصل إلى أدنى إنخفاض له في سنة 1985 ممثلا في 4.54 %

¹- ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص193.

ثم تسجيل إرتفاع تدريجي خلال سنة 1986 حيث بلغ 4.59 % ليرتفع المعدل إلى 4.77 سنة 1987⁽¹⁾.

و قد كان الهدف من وراء ظاهرة التغيب هو الإحتجاج و الرفض الكلي لتلك الظروف المزرية التي كانوا يعيشونها حيث لم يتم الإكتفاء بالتغيب للتعبير عن تدمرهم إتجاه الإدارة بل تعد الأمر إلى إتخاذ الإضرابات و النزاعات كآلية للتفاوض معها بهدف تحقيق مطالبهم و تحسين أوضاعهم ، لأن أغلب المطالب التي رفعوها إلى الإدارة و قامت بتجميدها تم الحصول عليها عن طريق الإضرابات و ليس عن طريق الحوار و هذا ماساهم في تدهور مردودية المؤسسة .

و بهذا لم تجدي عملية إعادة الهيكلة المالية و العضوية نفعا في تحسين مردودية المؤسسات لأن طرق التسيير ظلت على حالها تفتقر إلى الكفاءة المطلوبة في كيفية التعامل مع المورد البشري الذي يعتبر هو حجر الزاوية في العملية الإنتاجية و بالتالي تم التوجه إلى الإستقلالية و رفع الدعم المالي كحل للنهوض بالقطاع الإقتصادي .

¹- يوسف سعدون : إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962-1993) ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، التواصل، عدد 6 ، عنابة، 2000 ، ص142.

رابعاً: مرحلة إستقلالية المؤسسات:

تعتبر فترة إعادة الهيكلة و ماصا حباها من إصلاحات على مستوى المنظومة المالية و الهيكلة ماهي إلا مرحلة تحفيزية تستعد المؤسسة في إطارها للدخول في الإستقلالية و الانفصال بشكل جدي عن الدولة .

إن تبني هذا الإجراء كان على خلفية الواقع المتردي الذي أفرزته إعادة الهيكلة التي لم تفلح في تحقيق النتائج المطلوبة بل عُرفت كسابققتها من الإصلاحات بفوضى في التسيير و

تذبذب في الإنتاج ، تسببت فيها عدة عوامل بمن فيهم أشخاص تم إختيارهم بناءا على معايير سياسية لاستجيب لمتطلبات منصب العمل و لاتخدم نهائيا مسار التنمية .

هذا الوضع الذي أثر بصورة سلبية على معدلات النمو على مستوى الإقتصاد الوطني و بالمثل على مستوى معيشة المجتمع هيا الظروف لإقامة إحتجاجات متكررة من طرف المواطنين خلال أكتوبر 1988 مما أعطى دفعا قويا للإسراع في تنفيذ تلك الإصلاحات⁽¹⁾.

و من هذا المنطلق تم الدخول في إستقلالية المؤسسات سنة 1988 حيث جاءت هذه الخطوة كنتيجة منطقية لمختلف التغيرات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية الحاصلة و كذا للتأقلم مع السياسة الدولية التي تتجه نحو الديمقراطية و الإنفتاح الإقتصادي ، و عليه كانت المؤسسات العمومية الإقتصادية هي المعينة الأولى بتطبيق نموذج الإستقلالية الذي يعطيها الفرصة لإعادتها إلى المسار الطبيعي الذي من المفروض أن تتخذه ضمن النسيج الإقتصادي و هذا بإعتبارها كوحدة أساسية في تنمية المجتمع .

و قد أتى هذا النموذج ليحمل في مفهومه شروط تنظيم جديدة تتمثل في إخضاع المؤسسة للقانون التجاري و مبدأ الربحية ، بمعنى أنها أصبحت مستقلة ماليا تتمتع بشخصية معنوية منفصلة عن الدولة و لديها كامل الحرية في تنظيم علاقاتها الإقتصادية و اختيار عملائها ، فضلا عن تكفلها المباشر بكل من علاقات العمل و العلاقات الإجتماعية على الصعيد الداخلي و المتمثلة في أمور التوظيف، التكوين ، الترقية و التأديب .

و بموجب القوانين الصادرة في ظل هذا الإصلاح بات دور الدولة محددا كمساهمة و مالكة لرأسمال المؤسسة مع تجريدها لصلاحيية تسيير هذه الأخيرة⁽²⁾، فقط ينوب عنها صناديق المساهمة في إعداد و متابعة تنفيذ مخطط المؤسسة بواسطة ممثلين في مجلس إدارتها بحيث

¹- سعيد أوكيل : إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية تسيير و إتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، مرجع سابق ، ص50.
²- سواكري مباركة : المؤسسة الجزائرية رؤية نحو الشمولية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، 22 - 23 أفريل، الجزائر، 2003 ، ص 96 .
²- يوسف سعدون : إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962 - 1993) ، مرجع سابق ، ص 145 .

يخضعون لنفس الشروط و الإلتزامات التي يخضع لها القائمون بالإدارة ، و هذه الترتيبات هي خاصة بالتسيير العام للمؤسسة .

أما من ناحية تسيير الطاقات البشرية في ظل هذه المرحلة فقد تم تطبيق قوانين صارمة فيما يخص علاقات العمل كان الهدف منها ضمان الإنضباط على مستوى التنظيمات الصناعية ، لكن وعي الأفراد بمصالحهم الحيوية و إدراكهم للطرق المتبعة لتحصيل مطالبهم أكد على عجز هذه القوانين في فرض الصرامة بين الأوساط العمالية .

فعلى الرغم من دخول المؤسسة العمومية الإقتصادية لمرحلة أخرى من الإصلاحات بوجه مغاير لما عرفته من إصلاحات قبلية ، ضل المشكل القائم هو الإبقاء على نفس الذهنيات في تسيير الموارد البشرية بطريقة لا تخدم التوجه الجديد للمؤسسة الذي من المفروض أن يعتمد على فريق عمل متجانس يحكمه التعاون و التنسيق لإستكمال مهامه ، و من ثم الدفع بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، لكن قصور هذه الذهنيات و عدم تمكنها من استيعاب القيمة الحقيقية للموارد البشرية و ما يمكن لها أن تقدمه من إسهامات في حال توفير المناخ الملائم لها زاد من إحتقان المشاكل مثلما حدث في مؤسسة الحديد و الصلب بعنابة التي عرفت حركة إضرابات واسعة مست مختلف نيابة المديرية ذات الدور الهام في العملية الإنتاجية .

ففي نيابة مديريات الإنتاج بلغ عدد أيام التوقف عن العمل 29 يوما على مستوى أقسامها بالإضافة إلى ما يقرب 44 ساعة توقف و قد كان عدد الأفراد المشاركين في الإضراب حوالي 9612 عاملا(2).

و بالنسبة لنيابة مديريات المساعدات التقنية فلم يتعد التوقف عن العمل سوى يوما واحدا بالإضافة إلى 5 ساعات من التوقف في حين كان عدد المشاركين في الإضراب حوالي 355 عاملا.

أما نيابة مديريات الوظائف الإدارية فهي الأخرى عرفت توقفات عن العمل قدرت ب 3 أيام بالإضافة إلى ما يبلغ 3 ساعات أخرى توقف ، بينما بلغ عدد الأفراد المشاركين في الإضراب حوالي 162 عاملا .

هذا و قد توقف الإضراب أثناء الفترة الممتدة ما بين 1989 إلى غاية نفس السنة، إلا أن عدم تنفيذ مطالب جماعات العمل أعادها مرة أخرى إلى ساحة الإضراب خلال منتصف شهر مارس 1992 .

إذ عرفت بعض الأقسام و الوحدات الإنتاجية شللا تاما عن العمل حيث بلغ العدد الإجمالي للعمال المضربين حوالي 2809 ، أما الخسائر التي خلفها الإضراب فقد وصلت نحو 150 مليون دينار⁽¹⁾.

أما عن الأسباب الفعلية التي كانت وراء الإضراب فهي تكمن في الأجور التي كانت العامل الحاسم في تحريك الأفراد و الدفع بهم للوقوف في وجه الإدارة بهدف الضغط عليها حتى تستجيب لمطالبهم ، و بالنظر إلى هذا المطلب الهام الذي يعلق عليه الأفراد آمالا في ضمان حياتهم المادية فيمكن القول أن سياسة الحوافز الخاصة بهذه المؤسسة في تلك الفترة لم تكن تخدم طموحات العاملين ما ولدت إحتكاكات سلبية بينهم و بين الإدارة ممثلة في شكل إضرابات و هذا ما يدفع إلى القول أنه كان هناك نوع من التنافر على مستوى الأهداف بين كلا الطرفين / العمال – الإدارة – بمعنى أن سياسة الحوافز لم تكن بالفعالية المطلوبة بالنسبة للعمال في تغطية النقص الذي يشعرون به .

فالعطاء من جانب واحدا و عدم تقدير الطرف الآخر له سواء بحوافز مادية أو معنوية أو حوافز غير مباشرة ينعكس سلبا على العلاقات العامة في الداخل فيغيب عامل الرضا و الاستقرار كما تنهار المعنويات و بالتالي ينعدم الولاء و الإلتزام و من تم يصبح إلتزام العامل بأوامر الإدارة يكون بشكل إجباري ، و عوض أن يكون هناك التفاهم و التعاون تحل الإضرابات و النزاعات كحلول لإنهاء المشاكل و إفتكاك المطالب .

خامسا: مرحلة الخصومة:

إن الإخفاق الذي شهده القطاع العام في عدم مقدرته على تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بالتنمية الإقتصادية و الإجتماعية في كثير من الدول مهد إلى توجيه الإهتمام بنظام الخصومة

¹ - يوسف سعدون : إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962 – 1993) ، مرجع سابق ، ص 145-146 .

و اعتماده في إقتصاديات معظم الدول التي عرفت تعثرا في تسيير مؤسساتها الإقتصادية لكن في البدء يتعين التطرق لمفهوم الخصصة و توضيحه .

و في هذا الشأن عرفها البنك الدولي على أنها " زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة ملكية الأنشطة و الأصول التي تسيطر عليها الحكومات أو تملكها " (1).

و في تعريف آخر لمدير البنك الدولي للنمو الإقتصادي عرّف الخصصة " أنها عبارة عن التعاقد أو بيع خدمات أو مؤسسات تسيطر عليها أو تمتلكها الدولة إلى أطراف من القطاع الخاص " (2).

أما المفهوم الشامل لها فهو يعني " الزيادة في الملكية الخاصة مع دعم القطاع الخاص للقيام بدور إيجابي في التنمية عن طريق بيع معظم القطاعات الإنتاجية العامة كليا أو جزئيا للقطاع الخاص " (3).

و من خلال المفاهيم الموجهة لتعريف الخصصة يمكن القول أنها نقل ملكية القطاع العام التابع للدولة بصورة جزئية إلى ملكية خاصة تابعة لأفراد أو شركات مع إحتفاظ الدولة بدورها كمراقبة لكن التوجيه و الإدارة يكون من صلاحية المالك الخاص الجديد ، أو يتم نقل الملكية بصفة كلية و بطبيعة الحال يبقى دور الدولة منحصرا في الرقابة فقط.

بينما يعرفها المشرع الجزائري بأنها " القيام بمعاملة أو معاملات تجارية تتجسد إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها ، أو كل رأسمالها أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص ، إما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص و ذلك

1- زيد منير عبوي : الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص155.

2- نفس المرجع ، ص 155.

3- نفس المرجع ، ص155.

بواسطة صيغ تقاعدية يجب أن تحدد كفاءات تحويل و ممارسة شروطه ⁽¹⁾. و يعني هذا أن الخوصصة حسب القانون الجزائري تمثل تحويل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص إما جزئياً أو كلياً مع تغيير تسيير المؤسسات العمومية .

إذن فالخوصصة كنظام رأسمالي معتمد في تسيير مختلف القطاعات تنطوي على ممارسة أساليب و نماذج تسيير متميزة ،تعطي الأولوية لمضاعفة رأس المال و زيادة حجم الملكية الخاصة مع إلغاء بعض الأدوار الإجتماعية التي كانت محور إهتمام في النظام الإشتراكي ، وبالتالي يعتبر التوفير المادي الذي تؤمنه الخوصصة أحد الأساليب التي تدفع معظم الدول إلى ضرورة قبولها كنظام بديل في حال تعرضها إلى إنتكاسة مالية جراء عجز في الميزانية و منه يعد الجانب المالي واحداً من مجموعة الدوافع التي يتم ذكرها فيمايلي:

أ- الدافع السياسي: يشير الدافع السياسي إلى توسيع مفهوم الحرية الإنسانية ،و هذا بتشجيع الفرد و إعطائه الصلاحية الكاملة لإقامة مشاريع و نشاطات قد تكون إقتصادية ،إدارية أو إجتماعية، كما تميل سياسة بعض الحكومات إلى إعتماد الخوصصة بهدف تحسين مستويات المعيشة ، وذلك بتوفير مناصب العمل و تحقيق الرضا للمجتمع ⁽²⁾ .

ب- الدافع الإقتصادي: يعتبر الدافع الإقتصادي من أهم الدوافع التي تشجع على إعتماد الخوصصة،وذلك لما يتميز به القطاع الخاص من مهارات و قدرات تساعد على زيادة الإستثمارات و رأس المال ، بالإضافة إلى تخفيض معدل البطالة .

ج- الدافع المالي: يمثل تحمل الحكومة عبء تمويل القطاع العام و تحمل عجزه من المسببات الأولية في إستمرار عجز الموازنة العامة لمختلف الدول النامية ،و عليه أصبح التوجه إلى الخوصصة ضرورة لا بد منها للتخلص من الطلب المتواصل على القروض و المساعدات .

¹ - داود معمر : منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت بحث علمي في الجوانب الإجتماعية و النفسية و القانونية ،دار الكتاب الحديث، ط1 ، مصر ، 2006 ،ص224.
² - زيد منير عبوي : الإتجاهات الحديثة في التحفيز، مرجع سابق ، ص155 .

د- الدافع الإداري: بما أن مبدأ الخصوصية يؤكد على المنافسة الحرة من حيث جودة الإنتاج و الخدمات ،فهذا يعني ضرورة إمتلاك موارد بشرية مؤهلة و فعالة و تكون قادرة على الإبتكار و الإبداع لمواكبة التطور المستمر في أساليب و إجراءات العمل⁽¹⁾.

و الجزائر إحدى الدول التي كانت لديها الدوافع الموجودة أعلاه خاصة الدافع المالي الذي كان عقبة رئيسية في وجه نمو و تطور المؤسسات الإقتصادية ، الأمر الذي فرض عليها الإنتقال من نظام إقتصادي إلى نظام إقتصادي مغاير يحمل معه تحولات شبه جذرية في طريقة التسيير و مركب الحجار كان من بين المؤسسات التي عانت عشرية كاملة من نقص في السيولة و التمويل بالمواد الأولية ،لذلك لجأت الدولة إلى خصصة جزء كبير منه لصالح الشريك الهندي الذي كانت حصته 70 % مقابل 30 % للجزائر و منه تم بعث الحيوية فيه من جديد إبتداء من 2001⁽²⁾.

ونظرا لطموحات الشريك الهندي و إستراتيجيته الرامية إلى السيطرة على أسواق الحديد في العالم لجأ إلى تكتلات مع مؤسسة أرسيلور المشكلة من ثلاث دول هم : فرنسا ، لكسمبورغ، و إسبانيا ،لتشكيل قوة إقتصادية مهيمنة و في هذا الصدد كانت حصة ميتال الهندي هي الأكثر بـ 51% مقابل 49% لصالح مؤسسة أرسيلور⁽³⁾.

و على ضوء هذا التكتل أصبحت إدارة أرسيلور ميتال بعناية يسيرها الطرف الفرنسي بقيادة vincent leguik ، ومنذ خضوع المؤسسة إلى الخصصة طرأت بعض التغييرات على سياسة الحوافز و التي يتم التعرض لها فيمايلي :

الأجر: عرف زيادات قدرت بـ 7 زيادات ،حيث كان هناك رفع للأجور قبل سنة 2008، من خلال محضر الإجتماع الذي أقيم في إطار سياسة الحوار الإجتماعي بين الإدارة و النقابة في 17 ماي 2010 و كانت الزيادة كمايلي :

في نهاية 2008 أصبح الأجر القاعدي المتوسط يقدر بـ 20,293 دج .

¹-زيد منير عبوي – الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية – مرجع سابق- ص 155-156 .

²-رشيد واضح – المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق- مرجع سابق- ص 118 .

³-www.arcelormittal.com:consulter le 29 avril 2010 a 16 :30

أما السداسي الأول السنة 2009 إرتفع إلى 21,131 دج .
أما السداسي الثاني لنفس السنة أصبح : 22,246 دج .
و في أبريل 2010 أيضا إرتفع إلى 25,381 دج . في إنتظار تطبيق الزيادة
المتفق عليها في جويلية 2010 و كذلك في ديسمبر 2010 .
و بموجب تغير الأوضاع الإقتصادية ،أصبحت المؤسسة تعتمد على عقد إجتماعات و
مشاورات كل سنتين لبحث الأوضاع الاقتصادية و القدرة الشرائية للعامل ، بهدف تكييف الأجر
مع هذه التطورات ، و عليه منذ أول جويلية 2009 إلى غاية جويلية 2010 عرفت الأجر
زيادة بنسبة 15 % .

مكافأة المردود الجماعي و العلاوات : بناء على الإتفاقية المبرمة بين إدارة المؤسسة و
النقابة في 7 جويلية 2009 تم تحديد نسبة المكافأة بـ 17 % كما حددت المعايير التي تدخل في
تحديدها كالتالي :

الإنتاج بنسبة 9%.

البيع بنسبة 4%.

الحوادث بنسبة 4%.

و قد عرفت مكافأة المردود الجماعي زيادة بنسبة 15 % و في نفس الإتفاقية عرفت
تعويضات الأخطار و المنح زيادات في قيمتها* .

و يلاحظ أن هذه الزيادة المقررة فيما يخص الأجر و المكافآت و المنح و التعويضات
جاءت تبعا لتصاعد مؤشر الإنتاج . أما العلاوات فهناك نوعين منها في المؤسسة الأولى هي
علاوات يأخذها كل عامل و تقدر بـ 3 علاوات ، أما النوع الثاني فهي علاوات إستحقاق تعطى

*لمزيد من التوضيح إرجع إلى الإتفاقية الجماعية الموقعة بين الإدارة و النقابة في 07 جويلية 2009

بناء على الأداء و الكفاءة ، و كلا العلاوتين تمنح مرة واحدة في السنة ، حيث أن النوع الأول من هذه العلاوات سيعرف زيادة خلال شهر أكتوبر 2010 .

الترقية: بعد مباشرة الطرف الفرنسي بإدارة المركب إستحدثت لجنة ترقية القيادة و الإطارات التي تعنى بتحفيز الإطارات و وضعهم في مناصب تتلاءم مع مؤهلاتهم و كفاءتهم ، و قد تم تكوينها تحت إشراف الفرنسية **Stéphanie méchant** ، إذ كانت معايير الترقية فيها كالتالي :

- الكفاءة التقنية : 10 نقاط .
- المسؤولية : 8 نقاط .
- شغور المنصب : 6 نقاط .
- إتخاذ القرار: 6 نقاط .
- التقييم المستحق : علامته توضع من قبل المسؤول عن الإطار المترشح للترقية .
- العمل في الفريق : 5 نقاط .

من	←	1 إلى 5 سنوات = 1 نقطة .
الأقدمية من	←	5 إلى 10 سنوات = 2 نقاط .
من	←	10 إلى 15 سنة = 3 نقاط .
من	←	15 إلى 20 سنة = 4 نقاط .
من	←	20 فأكثر = 5 نقاط .

الإلتزام = 8 نقاط .

مهندس أو بكالوريا +	←	5 سنوات = 10 نقاط .
الشهادة	←	ليسانس = 9 نقاط .
	←	-d-e-a- = 7 نقاط .

← تفني سامي = 5 نقاط .

و يرجع وضع العلامة لكل من الإلتزام ، الكفاءة التقنية ، التقييم المستحق ، العمل في الفريق ، إتخاذ القرار إلى القائد أو المسؤول المباشر عن الإطار المترشح للترقية ، و هذه النقاط تذهب إلى اللجنة للقيام بإجراء المعدل ، وكل إطار لديه معدل أعلى من زملائه المترشحين يحصل على الترقية الوظيفية ، كما أن مهمة هذه اللجنة هو إستقبال طلبات الترقية من قبل المدير أو القائد عبر رسالة الكترونية ، و بعدها تقوم اللجنة بالإطلاع على التاريخ المهني للإطار المترشح فإذا لم يترقى منذ سنتين أو أكثر يُقبل ترشحه ، شرط أن يكون هناك مناصبا شاغرا يلاءم مجال العمل .

التكوين: بعد المقابلة التي أجريت مع مسؤولة في قسم التكوين تبين أن التخصصات كثيرة و تساير التطورات الحاصلة في المجال الإداري و التقني و في هذا الإطار يوجد العديد من التعاقدات للمؤسسة مع مراكز تكوين أجنبية ووطنية ، حيث أن المسؤولين عن الوقاية و الأمن في ورشات الإنتاج يخضعون دائما للتكوين في فرنسا ، أما عن كيفية إنتقاء المكونين فهي ترجع إلى المسؤول حين يلاحظ نقص في أداء و كفاءة أحد أعضاء فريق العمل فيسجله في دورة التكوين التي تلاءم تخصصه .

الخدمات: لقد تكونت لجنة المشاركة التي توفر الخدمات في المؤسسات سنة 1990 بموجب القوانين الصادرة في السنة نفسها حيث يختص هذا المكتب بتوفير برنامج ثقافي و إجتماعي موجه لكل عامل في المؤسسة ، و بناء على المقابلة التي أجريت مع رئيس لجنة المشاركة إتضح أن البرنامج الثقافي قد أوقف لتركيز العمل على المحاور الإجتماعية التي تدخل ضمن إهتمامات العامل لإستقطاب ثقته بعد الممارسات غير القانونية التي حدثت من قبل لجنة المشاركة السابقة .

أما عن الغلاف المالي الموجه لها فهو نسبة تقرب 1,63 % تقتطع من الكتلة العامة للأجور على مستوى المؤسسة في حين تبقى البرامج الموجهة للمستخدم هي نفسها منذ تأسيسها

عام 1990 إلى يومنا هذا. أما عن توزيع الألبسة الوقائية فهي أصبحت توزع مرة واحدة في السنة حسب تصريحات رئيس مكتب لجنة المشاركة، و هذا بعد أن كانت توزع مرتين لأن قلة الوعي عند بعض المستخدمين يدفعهم إلى بيع الألبسة الوقائية حين كانت تمنح مرتين كل سنة .

و بالرغم من الإيجابيات التي تحملها الرأسمالية في دفع عجلة التنمية على مستوى المؤسسات الإقتصادية إلا أن آثارها السلبية كثيرة و نذكر منها :

-تقليل حجم العمالة في المؤسسة بعد خوصصتها و هذا ما حدث في مؤسسة أرسيلور بعد أن كان عدد العمال 13500 في سنة 2001 أصبح 9111 سنة 2004 و إنخفض العدد الإجمالي إلى 6392 سنة 2009 ليصل إلى حد 5799 عاملا في سنة 2010 .

-التخلي عن بعض الأهداف الإجتماعية المتمثلة في رفع مستوى المعيشة و خلق فرص وظيفية للعمالة .

-فتح الباب على مصرعيه لظاهرة إستغلال العامل .

-زيادة الفقراء فقرا و تواصل إكتناز ثروة الأغنياء⁽¹⁾ .

و بهذا تصبح دول العالم الثالث التي إندمجت في الإقتصاد الرأسمالي، تعاني من التبعية و الإستغلال بتحكم الدول الرأسمالية الكبرى في سياستها و تطورها .

¹- ضياء مجيد الموسوي : الخوصصة و التصحيحات الهيكلية آراء و اتجاهات ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001،ص 73

خلاصة

يمكن القول أن كل مرحلة تنظيمية عرفتھا المؤسسة الجزائرية كانت لها خصائص معينة فيما يتعلق بالحوافز و العلاقات العامة و هذه الخصائص جسدتھا الثقافة التسييرية الممارسة و ما تضمنته من إهتمامات بالعنصر البشري .

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للبحث

تمهيد

أولاً: مناهج الدراسة

- 1- المنهج الوصفي .
- 2- المنهج التاريخي .

ثانياً: أدوات جمع البيانات .

- 1- الملاحظة .
- 2- المقابلة .
- 3- الوثائق .
- 4 - الإستمارة

ثالثاً: مجالات البحث .

- 1- المجال المكاني
- 2- المجال الزمني

3- المجال البشري و عينة الدراسة

4- خصائص العينة

خلاصة

تمهيد

بإمكان أي إنسان جمع معلومات لأمحدودة في مجالات عديدة و تكسيدها لكن هذه الطريقة تنتفي عنها صفة البحث العلمي لأن هذا الأخير يكون بهذه الصفة و التسمية إلا إذا خضع لإطار منهجي معين يتسق مع مضمون الموضوع و ينظم مختلف الأفكار و المعلومات التي تخدمه ، و بما أننا في هذا البحث نود إكتشاف حقائق معينة ذات أهمية إرتأينا الإستعانة بالمنهج الذي يخدم مساره ، كما تم الإعتماد على مختلف الأدوات المنهجية التي تساعد على الإلمام بالبيانات النظرية و التطبيقية التي تصب في مضمون البحث ، فضلا عن تبيان كيفية إختيار العينة وخصائصها بالإضافة إلى إبراز مجالاته .

أولاً: مناهج الدراسة :

لقد تمت الإستعانة بمجموعة من الإجراءات المنهجية سيتم التعرض إليها فيما يلي :

1- المنهج الوصفي :

يرتبط تحديد المنهج العلمي و إستخدامه في أي بحث من البحوث بموضوع و محتوى الظاهرة المدروسة و كذا الأهداف المراد الوصول إليها ، بحيث يظل المنهج المعتمد مبعثاً قويا لتوجيه تفكير الباحث و عمله قصد تنظيم المعلومات و الأفكار و تحليلها ، و بالتالي الوصول إلى نتائج تكون في إطار قالب علمي منظم يمكن أن تعمم أو تصبح كبدائيات لبحوث و دراسات

أخرى . و في هذا البحث تم إعتقاد المنهج الوصفي ¹ الذي يقوم على رصد و متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطويره ¹(1).

إن الغرض من إستخدام المنهج الوصفي هو لوصف سياسة التحفيز و كيفية تأثيرها على نماء العلاقات العامة داخل المؤسسة ، و ذلك بالكشف عن السياسة الخاصة بمؤسسة أرسيلور ميتال في تحفيز مواردها البشرية و توضيح مختلف الآليات و الأساليب المتبعة في ذلك مما يساعد هذا الأمر على وصف تطور العلاقات العامة الداخلية ، خاصة و أن المؤسسة تحتاج في نظام الخوصصة السائد إلى توافق مصالحها و أهدافها مع مصالح و أهداف كل الطبقات العمالية لإحلال الإستقرار و الثبات .

ومن أجل الفهم الصحيح لموضوع البحث تم إستعمال مقياس ليكرت للتعرف عن قرب على آراء وإتجاهات أفراد العينة حول سياسة التحفيز و ما تنطوي عليه من حوافز مادية ، معنوية و غير مباشرة ، و مدى تأثيرها على طبيعة العلاقات بين مختلف الأفراد وبينهم وبين المؤسسة والوظيفة بهدف إعطاء تحليلات علمية تعكس واقع حال العلاقات العامة ، بحيث يتضمن مقياس ليكرت لقياس الإتجاه عبارات تتراوح بين السلب و الإيجاب (موافق بشدة - موافق - وسط - غير موافق - غير موافق بشدة) و كل فرد من العينة يضع علامة أمام عبارة المقياس التي تعبر عن رأيه .

2- المنهج التاريخي :

تتفرد بعض الظواهر المدروسة بتطبيق منهج علمي وحيد حسب ما يتطلبه محتوى موضوعها و هذا الأمر لا ينفي بشكل مطلق إمكانية الإستعانة بأكثر من منهج في معالجة دراسة ما لا سيما إذا كانت لها خصائص معينة تفرض ذلك ، و على ضوء هذا الإعتبار تم إستخدام

¹ -رجي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي ، دار صفاء ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 52 .

جزئية من المنهج التاريخي تتمثل في " دراسة نمو الظاهرة و تطورها و معرفة مظاهر التطور خلال كل مرحلة " (1) .

وعليه تم التعرض في الفصل الرابع إلى تاريخية سياسة التحفيز في كل مرحلة و سرد مدى تأثيرها على مظاهر العلاقات العامة في ظل المراحل التي عرفتھا المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مع التطرق أيضا إلى الموضوع خلال حقبة النظام الاشتراكي بما أنها مرحلة مهمة تضمنت جملة من التناقضات التنظيمية هيئت الأرضية للدخول في إصلاحات جذرية فيما بعد .

و يبقى الهدف من الإستعانة بجزئية من المنهج التاريخي هو الإحاطة بالموضوع في الماضي و إبراز مختلف المراحل و ما إنطوت عليها من تغيرات و تطورات مرت بها سياسة التحفيز و العلاقات العامة في مؤسسة الحديد و الصلب - الحجار - سابقا و كذلك الكشف عن الأسلوب التنظيمي من قبل مؤسسة أرسيلور ميتال حاليا في الإهتمام و المحافظة على المجتمع الصناعي التابع لها .

ثانيا: أدوات جمع البيانات :

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الإجتماع النشأة و التطور ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص148 .

1- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة أحد أقدم التقنيات وأكثرها شيوعاً و استخدامها في جمع البيانات في العلوم بصفة عامة و في الدراسات الإجتماعية على وجه الخصوص ، و هي مهمة لأنها تقدم معلومات للباحث يتعذر الحصول عليها أحياناً بإستعمال أدوات أخرى .

وأثناء التواجد بالمؤسسة للمباشرة بالبحث الميداني تم الإعتماد على الملاحظة البسيطة لملاحظة الحياة المهنية داخل المؤسسة ، بحيث تترأء أنها عادية أي أن مختلف المستخدمين يأتون إلى العمل في وسائل النقل المخصصة لهم أو الخاصة بهم .

أما مواقيت العمل في الورشات فهي تبدأ على الساعة 8:30 صباحاً أو 1:30 ظهراً بالنسبة للفرق التي تعمل إلى حد الليل ، في حين يلتحق موظفوا الإدارات بمكاتبهم إبتداءً من الساعة 8:30 صباحاً أو إبتداءً من الساعة 9:00 .

ولأنه من الصعوبة ملاحظة مؤشرات متغير العلاقات العامة في المؤسسة المتمثلة في الرضا و الإستقرار، مستويات الروح المعنوية ، الولاء و الإلتزام من خلال تأثير الحوافز عليهم ، إرتأيت الجمع بين الملاحظة و المقابلة لملاحظة مظاهر التغير التي تطرأ على سلوك المبحوث ذاته أثناء طرح بعض الأسئلة حول الموضوع .

وعليه حين يتم توجيه سؤال يتعلق بطبيعة سياسة التحفيز و محاولة معرفة رأيهم من جهة تأثيرها على مؤشرات العلاقات العامة ، كانت تعابير وجه الكثير من المبحوثين وإيماءاتهم متشنجة نوعاً ما إلى جانب تغيير حركة اليدين و تشنجهما ، ما ينبؤ أن هذه المظاهر تدل بأن الحوافز لا ترتقي إلى طموحاتهم و ما يؤكد ذلك هو بعد ملاحظة تلك التغيرات يباشر المبحوثين بالتصريح حول عدم إقتناعهم بالحوافز الممنوحة لا سيما و أنها لا تشبه حوافز فروع المؤسسة عبر العالم ، و لا تعكس رضاهم بصفة كاملة ، و يؤثر بشكل سلبي على باقي مؤشرات العلاقات العامة .

بينما فئة قليلة منهم أبدت مظاهر مغايرة توحى برضاهم و إقتناعهم بالحوافز، و الدليل على ذلك تصريحاتهم التي تعبر عن الفخر بإنتمائهم للمؤسسة .

أما في الأيام الأخيرة لفترة البحث الميداني فقد كانت هناك ملاحظة لبعض الأمور غير العادية متمثلة في بعض التجمعات العمالية ، و بعد الإستفسار تبين أنها فئة من العمال و النقابيين ، كان الغرض من ذلك التجمع هو التحضير لحملة إحتجاجية في حال رفض المدير **vincent leguik** الرضوخ لمطالب النقابة المحددة في الأجور ؛ تحسين ظروف العمل المادية ؛ التجديد لبعض الورشات وبالمثل القطاع التكنولوجي .

و في يوم 16 جوان 2010 على الساعة 10:30 إلى حوالي 11:30 صباحا قام بعض العمال إلى جانب زملائهم من النقابة بوقفة إحتجاجية أمام إدارة الموارد البشرية لمطالبتها بتنفيذ مطالبهم .

كما تم ملاحظة تجمع كبير للأفراد قرابة 5 آلاف عامل وعاملة يوم 21 جوان 2010 ، وحينها توقفت الإدارات والورشات عن العمل حيث كان هناك تصريح علني بضرورة تجسيد المطالب المذكورة سابقا هذا من جهة، ومن جهة أخرى كانت هناك ملاحظة للبيئة المادية للعمل ، فالملاحظة لا تقتصر على رصد المواقف و السلوكات الفعلية للفرد ، بل يتم كذلك مشاهدة بعض الجوانب الأخرى المكملة لموضوع البحث .

و على هذا الأساس تم ملاحظة نقص في وسيلة الإعلام الآلي لبعض الورشات و على إثر ذلك ينتقل الإطار أو عون التحكم إلى إدارة الوحدة لإستعمال الإعلام الآلي الخاص بالمدير لتدوين التقارير الخاصة بالعمل .

كما تم مشاهدة زيوت صناعية منتشرة بكثرة في بعض أماكن العمل ، بالإضافة إلى مشاهدة نقص في مكيف الهواء في بعض المكاتب الإدارية المقابلة للفرن العالي ، و في بعض المكاتب الإدارية الأخرى تم مشاهدة عدم وجود وسيلة الإعلام الآلي لإنجاز العمل و مكيف الهواء معا .

إن كل المواقف و المشاهد التي دونت في إطار الملاحظة تم توظيفها في تحليل الجانب الميداني للبحث .

2- المقابلة :

إن المقابلة تساعد على تحصيل معلومات قد يصعب الوصول إليها في بعض الوثائق ، و عليه فهي تعد وسيلة مساعدة للباحث تختصر الجهد و الوقت بالتوجه إلى مصدر المعلومة مباشرة ، و بذلك فهي تعرف " بأنها نوع من أنواع التفاعل اللفظي يتم عن طريقه موقف مواجهة ، يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يحصل على معلومات وآراء أو معتقدات شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين " (1) .

- و قد تم إستخدام مقابلة شبه مفتوحة مع رئيس دائرة الموارد البشرية بخصوص المكافآت على النحو التالي :

* ماهي العوامل التي تدخل في تحديد مكافآت المردود الجماعي ؟.

* لماذا تم دمج مكافآت المردود الفردي مع مكافأة المردود الجماعي ؟.

* هل أن مؤشر الإنتاج في تصاعد أم العكس ؟.

ونظرا لضيق وقت رئيس دائرة الموارد البشرية و كثرة إنشغالاته لم تطرح أسئلة أخرى .

أما رئيس لجنة المشاركة فقد كانت أسئلة المقابلة التي أجريت معه تدور حول الأجور، الخدمات، و أسئلة أخرى كالتالي :

* هل هناك إحتمال زيادة الأجور مستقبلا ؟.

¹- عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الإجتماع النشأة والتطور ، مرجع سابق ، ص 159 .

* كيف تتم عملية الزيادة في الأجور ؟.

* هل هناك إحتمال لزيادة مقدار المنح و المكافآت مستقبلا ؟.

* كيف يتم تحصيل الغلاف المالي الموجه للخدمات ؟.

* متى تأسست لجنة المشاركة ؟.

* هل هناك فرق بين الحوافز غير المباشرة في الماضي و الحاضر ؟.

* ما هي برامج عمل لجنة المشاركة ؟.

* كم مرة يجري توزيع ألبسة الوقاية على العمال ؟.

* ما هي الأساليب الجديدة المتبعة من طرف المؤسسة لتحفيز العمال ؟.

كذلك تم إجراء مقابلة مع مسؤولة في لجنة ترقية القيادة و الإطارات بحيث كانت

التساؤلات كالتالي :

*متى تكونت لجنة ترقية القيادة و الإطارات ؟.

*من الذي إقترح تكوين هذه اللجنة ؟.

*ما هي المعايير التي يتم على أساسها ترقية القادة و الإطارات ؟.

- أيضا تم إجراء مقابلة مع مسؤولة في مصلحة التكوين للتعرف على :

- كيفية إنتقاء المكونين.

- التخصصات المقترحة .

-أمكنة إجراء التكوين .

إن الغرض من الإستعانة ب المقابلة شبه مفتوحة هو أنها تعطي الحرية للمقابل بطرح الأسئلة و الطلب من المستجيب مزيدا من التوضيح حولها .

أما إجابات المقابلة فقد تم توظيفها في القسم الميداني و النظري للبحث لإضفاء رؤية شاملة حول الموضوع .

3- الوثائق :

تمت الإستعانة بكل الوثائق المتوصل إليها و التي لها علاقة بموضوع البحث ، بحيث تم

توظيفها في الفصل الميداني و الفصل الرابع من القسم النظري بغرض تدعيم البحث وإعطاء مصداقية لمختلف التحليلات الخاصة بالحوافز المادية و الحوافز غير المباشرة .

4- الإستثمار :

تستخدم الإستثمار في الدراسات الإجتماعية عموما للإجابة عن أسئلة البحث أو للتحقق من الفرضيات ، بحيث " تعتبر كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستثمار معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"⁽¹⁾ .

و بعد صياغة الإستثمار بصورة مبدئية من 49 سؤال تم تجربتها على 20 فرد يومي 17 و 18 ماي 2010 بحيث تم الإستغناء عن 11 سؤال منهم :

- محورين في القسم الثاني للإستثمار أحدهما مكون من 3 أسئلة تدور حول إمكانية الحصول على أرباح سنوية ، جرى حذفه لأن المؤسسة لا توزع أرباحا .

- المحور الآخر كان يضم 4 أسئلة تم حذفها لنفس السبب الأول و يدور مضمونها حول ما إذا كانت المؤسسة تكوّن جماعات تعطي إقتراحات حول مشاكل العمل و في المقابل تمنح حوافز مالية لأصحاب الإقتراحات المجدية .

و بالمثل تم حذف 3 أسئلة لنفس الأسباب السابقة تتعلق بحوافز غير موجودة على أرض الواقع ، و هي أسئلة تمحورت حول وجود مكتبة مخصصة للمستخدمين ، تقديم مساعدات لمن يكملون الدراسة من العمال ، ووجود نوادي للترفيه .

أما السؤال الآخر فقد تم الإستغناء عنه لأنه كان مكرر .

¹ - ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي ، مرجع سابق ، ص88.

إن الإستغناء عن بعض المحاور و الأسئلة في الإستمارة هو نتيجة لتطبيقها في شكل مقابلة مع المبحوثين ، لأن إستمارة المقابلة تعطي فرصة التنبه لضعف بعض الأسئلة و تكرارها و أحيانا عدم وجودها ، و إلى جانب ما سبق يكون هناك إلمام أكثر بالموضوع .

فإستمارة المقابلة تمنح فرصة الدخول في نقاشات مع المبحوثين ما يسمح بالتعمق في جوانب البحث و جمع معلومات متصلة به .

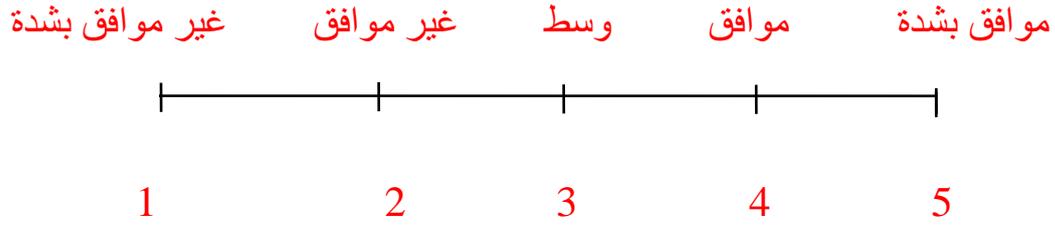
- و بعد تجريبيها تم تعديلها بإضافة 5 أسئلة ممثلة في س 18 في القسم الثاني للإستمارة لتدعيم محور الترقية .

س 19 و س 20 في القسم الثاني للإستمارة حول العلاوات ، بالإضافة إلى إدراج س 21 و س 22 حول توسيع و إثراء العمل في القسم الثالث لتصبح في صورتها النهائية مكونة من 43 سؤال .

تتضمن أسئلة مغلقة ، نصف مغلقة ، مفتوحة ، و أسئلة لقياس الإتجاه و بناء على أسئلة البحث قسمت الإستمارة إلى الأقسام التالية :

القسم الأول: مرتبط بالخلفية الإجتماعية و المهنية لأفراد العينة ، يضم 6 أسئلة متعلقة بالجنس ، السن ، المنصب ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، و توافق التخصص مع الوظيفة .

القسم الثاني: يتعلق بتأثير الحوافز المادية على الرضا و الإستقرار يضم 14 سؤال من السؤال رقم 7 إلى السؤال رقم 20 ، تم فيه التطرق للأجر ، المكافآت المالية ، الترقية و العلاوات ، بالإضافة إلى معرفة إتجاهات العينة حول هذه المحاور بالإعتماد على عبارات تم قياسها بإستخدام مقياس ليكرت لقياس الإتجاه كالتالي :



عند إجابة كل أفراد العينة بموافق بشدة (05 درجات تكون النتيجة القصوى $500=5 \times 100$ مايوشر إلى الحد الأقصى للإجابة .

و في حال تركزت إجابة أفراد العينة في أدنى درجة (01 غير موافق بشدة أي $100=1 \times 100$ فهذا يعني أدنى نتيجة .

و بالتالي تنحصر نتيجة القياس بين 100 و 500 .

أما النقطة الوسطى 300 فهي دليل معرفة سلبية النتيجة من إيجابيتها ، أي إذا كان مجموع النقاط أكثر من 300 فالإجابة إيجابية ، و إذا كان أقل من 300 فهي سلبية .

في حين إذا إستقر مجموع النقاط في 300 فالإجابة وسط ، و من ناحية أخرى تضمن هذا القسم أسئلة فيها إجابة نعم أو لا ، و أحيانا إجابة نعم ، لا ، نوعا ما .

القسم الثالث:

يدور حول علاقة الحوافز المعنوية بالروح المعنوية ، و يضم 12 سؤال من السؤال رقم 21 إلى السؤال رقم 32 ، تم التعرض فيها إلى توسيع و إثراء العمل ، تقديم حوافز معنوية ، التكوين ، الإتصال ، ظروف العمل المادية ، و قد تنوعت الأسئلة منها ما هو موجه لقياس الإتجاه بإستخدام مقياس ليكرت ، و منها ما كان يضم الإجابة نعم أو لا .

القسم الرابع:

يتمحور حول علاقة الحوافز غير المباشرة بالإنتماء و الولاء و يتكون من 11 سؤال .

من السؤال رقم 33 إلى السؤال رقم 43 ، إذ يدور مضمون الأسئلة حول الخدمات الطبية ، النقل ، المبالغ المالية الممنوحة لتأمين السكن ، والمعالجة الصحية ، كذلك الإعانات المالية التي تعطى في المناسبات الدينية و الإجتماعية ، بالإضافة إلى أسئلة موجهة لقياس الإتجاه حول هذه الخدمات ، كذلك أسئلة تضم الإجابة نعم ، لا ، نوعا ما ، و سؤال أخير مفتوح مخصص لتقديم الإقتراحات .

ثالثا: مجالات البحث :

1 -المجال المكاني:

لمحة تاريخية عن مركب الحجار :

1 -التعريف بالمؤسسة :

تعود الإنطلاقة الأولى لمركب الحديد و الصلب أرسيلور ميتال حاليا إلى سنة 1958 حيث كان يعرف آنذاك بإسم المؤسسة البونية للحديد و الصلب (SBS) ، التي كانت في البداية

عبارة عن وحدة لصنع القوالب و الصفائح الحديدية و تصديرها الى فرنسا بدلا من تصدير المعدن الخام المستخرج من الونزة كما هو الحال قبل إنشاء هذا المصنع الذي يدخل ضمن مشروع قسنطينة حيث قرر "ديغول" آنذاك إنجاز مصنع صغير للحديد و الصلب يحتوي على فرن واحد ذو قدرة إنتاجية تقدر بـ 400.000 طن سنويا و ذلك لتحويل خام الحديد إلى مادة جاهزة من أجل تزويد الصناعة الفرنسية بالحديد و الصلب و قد كان غرض فرنسا من إقامة هذا المشروع يدور حول سببين هما :

- **سبب سياسي :** و هو دور فرنسا في تعمير الجزائر لإستغلال ثرواتها و تفجير شعبها كما جاء في الملف الذي طرح أمام منظمة الأمم المتحدة من طرف جبهة التحرير الوطني .
- **سبب إقتصادي :** يتمثل في صافي المعادن الموجهة نحو فرنسا و إستغلال قدرات اليد العاملة الجزائرية بأجر زهيد .

و عقب الإستقلال مباشرة تحول هذا المشروع الصغير إلى مركب و طاقة ضخمة في إنتاج الحديد و هو يهدف إلى تدعيم الإستقلال السياسي للتخلص من التبعية الإقتصادية ، و منه الخروج من بؤرة التخلف حيث تم تأميمه من الشركة البونية للحديد و الصلب (SBS) ، ليتحول إلى الشركة الوطنية للحديد و الصلب (SNS) بتاريخ 3 سبتمبر 1964 بمرسوم رقم 64/276 المؤرخ بنفس التاريخ و التي أوكلت بتسيير المركب و تحقيق الأهداف المسطرة له ، و بعد العملية إعادة الهيكلة بمقتضى المرسوم رقم 83/628 المؤرخ في 5 نوفمبر 1985 إنبثقت عنه الشركة الوطنية للحديد و الصلب (سيدار) تحت رعاية وزارة الصناعة الثقيلة و الذي يشمل على 24 فرع .

1-2 الموقع الجغرافي :

يتموقع مركب الحديد و الصلب في شمال شرق الجزائر بالتحديد على بعد 15 كلم من جنوب شرق مدينة عنابة ، يربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم (16) و الطريق الوطني رقم (56) كما يربطه بميناء عنابة السكة الحديدية إذ يمثل مساحة تقدر بـ 800 هكتار منها :

- 300 هكتار مخصصة لورشات الإنتاج

- 200 هكتار مخصصة للخدمات الإجتماعية
- 200 هكتار مخصصة لخدمات أخرى
- بالإضافة إلى مساحة خاصة لتخزين المياه .

و يرجع إختيار مدينة عنابة لإنشاء هذا المركب لعدة عوامل تحتويها المنطقة نذكر منها :

- قرب الميناء .
- وجود سكة حديدية لنقل المواد الأولية و المنتوجات.
- وفرة اليد العاملة في عنابة ، الطارف ، قالمة.
- القرب من سد بوناموسة لتزويد المصنع بالمياه .

1-3 مراحل تطور المؤسسة :

المرحلة الأولى : خلال شهر أفريل من سنة 1966 تم إنجاز الفرن العالي رقم 1 وفي 19 جوان 1969 أنجز مصنع الأنابيب بهدف تلبية الإحتياجات الكبيرة للسوق الوطنية ، و قد تم تدشينهم من طرف الرئيس الراحل **هواري بومدين** ، و في شهر ماي من سنة 1972 بدأ محول الأوكسجين و الدرفلة على الساخن الإنتاج إلى جانب الدرفلة على البارد التي بدأت الإنتاج سنة 1975.

المرحلة الثانية : أثناء هذه الفترة تم بناء مصنع الأنابيب بدون تلحيم بالإضافة إلى محول كهربائي تقدر طاقته الإنتاجية بـ 125000 طن سنويا و بدأ الإنتاج سنة 1978 بالإضافة إلى درفلة أسلاك القضبان بطاقة تصل إلى 450000 طن سنويا و شرعت في الإنتاج سنة 1977 .

المرحلة الثالثة : بعد قرار رفع الإنتاج تم إنشاء فرن عالي رقم (2) بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1200000 طن سنويا ، كما تم توسيع جميع الوحدات الإنتاجية لتحقيق الهدف المسطر وبدأ في الإنتاج سنة 1988 بالإضافة إلى بقية الوحدات الموسعة كما تم إنشاء مصنع تفكيك الفحم ببطاريتين كل بطارية تضم 65 فرن و بدأت البطارية في الإنتاج سنة 1980، بينما بدأت البطارية الثانية في عملية الإنتاج سنة 1981 و في نفس السنة شرع

في إنتاج محلول الأوكسجين رقم 2 و بعدها تم تقسيم سيدار إلى عدة مجموعات مختلفة
ومن بينها " الجزائرية الصناعية للحديد و الصلب" و بدأت سنة 1999 و تضم :

- قسم الموارد الأولية

- قسم الموارد المسطحة

- قسم الإدارة

المرحلة الرابعة : خلال السنوات الأخيرة عرف مركب الحديد و الصلب أزمة إقتصادية
حادة أثرت بصورة واضحة على إستقراره المالي ، و بسبب هذه الوضعية تم عقد إتفاقية
شراكة بين مجموعة سيدار الجزائرية و مجموعة LNM الهندية .

فشركة إسبات عنابة ISPAT ANNABA هي شركة ذات أسهم برأس مال
إجمالي يقدر بـ 18004720000 دج حيث تم إبرام عقد الشراكة يوم 2001-10-18
ودخلت إسبات بنسبة 70 % و مجموعة سيدار بنسبة 30 % و المتكونة من 24 فرعا
و لقد دخلت في الشراكة بـ 10 فروع فقط مع المجموعة الهندية و هي :

ALFASID -

ALFATUB -

ALMAIN -

FERSID -

IMAN -

CROYOSID -

AMM -

GESSIT -

COPDUIT -

COMERSID -

و من الأهداف المرجوة من الشراكة هي الإطلاع إلى :

- إستمرار نشاط المركب مع تحديث التكنولوجيا الموجودة

- الحفاظ على المستخدمين في مناصبهم .

و في جانفي 2005 أصبحت ISPAT ANNABA تسمى بـ METAL STEEL و بما أن رغبة الشريك الهندي في توسيع الشراكة و السيطرة على أسواق الحديد في العالم كانت ملحة فقد لجأ إلى إبرام عقد شراكة مع مؤسسة أرسيلور العالمية المكونة من ثلاث دول هم فرنسا لوكسمبورغ و إسبانيا بحيث كانت حصة الشريك الهندي الأكثر بـ 51 %مقابل 49% لصالح مؤسسة أرسيلور و 9% من الخواص ليصبح إسم الشركة الآن أرسيلور ميتال عنابة .

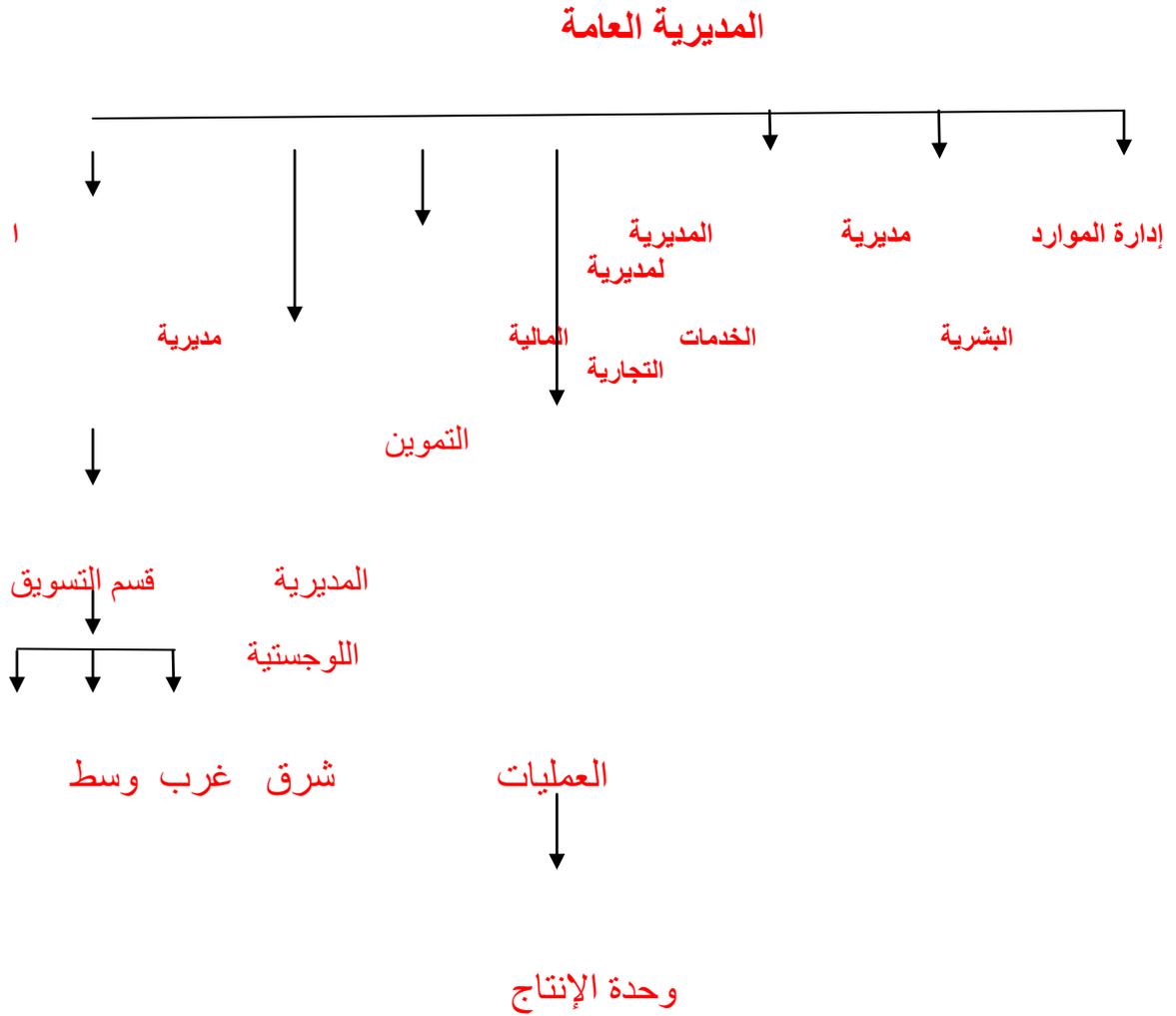
4-1 منتجات المؤسسة :

يعمل المركب على تصنيع العديد من المنتجات بكميات كبيرة تبعا لتعدد أنشطته و في الجدول التالي يتم ذكر أهم منتجات المؤسسة :

المنتجات	الكمية المنتجة طن /سنويا
فحم الكوك	1.230.000
الزهر	490.000
الزهر	1.200.000
الصفائح	1.300.000
الصفائح	600.000
اللفائف و الألواح القوية	50.000
ألواح رقيقة	750.000
الحديد الأبيض	90.000
ألواح مجلفنة	200.000
السبائك	190.000

91.000	أنابيب
540.000	أسلاك و قضبان

وقد كان توزيع المديريات كالتالي :



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة أرسيلورميتال عناية

2- المجال الزمني :

دامت فترة البحث الميداني في مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة من 21 أبريل 2010 إلى غاية 24 جوان 2010 بحيث كانت هذه الفترة موزعة كالتالي :

***المرحلة الإستطلاعية :**

من خلالها تم التعرف على المؤسسة و بعض المصالح الموجودة فيها و حدث ذلك في 29 أبريل 2009 بالاضافة إلى معرفة عدد المستخدمين آنذاك .

أما الزيارة الإستطلاعية الثانية فكانت في 21 أبريل 2010 أين تم الحصول على العدد الإجمالي الجديد للمستخدمين ، كما تخل لبت هذه الزيارة بعض الإستفسارات و التساؤلات من أجل بناء أسئلة المقابلة . أما المرحلة التجريبية والنهائية فكانتا كالتالي :

***المرحلة التجريبية :**

في يوم 03 ماي 2010 تم إجراء أول مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية للتحقق من عدد المستخدمين ، و أخذ عدد كل من طبقة الإطارات ، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ بالإضافة إلى طرح بعض الأسئلة حول المكافآت .

و في يوم 05 و 10 ماي 2010 أجريت مقابلة مع رئيس لجنة المشاركة لطرح بعض الأسئلة الخاصة بالموضوع .

و في يوم 16 و 17 ماي 2010 تم تجريب الإستمارة بصورة مبدئية على 20 فرد من العينة لمعرفة مدى وضوحها ، و الكشف أيضا عن جوانب النقص فيها و على هامش توزيع الإستمارة التجريبية كانت هناك مقابلة مع بعض الموظفين لأخذ بعض التوضيحات .

***المرحلة النهائية :**

في هذه المرحلة تم ضبط و تعديل الأسئلة لتصبح الإستمارة في وضعها النهائي ،
ليجري توزيعها من يوم 24 ماي 2010 إلى غاية 17 جوان 2010 و هذا بالجلوس مع كل
مبحوث و شرح بعض الأسئلة في حالة عدم الفهم .

أما الفترة الممتدة ما بين 20 إلى غاية 24 جوان فكانت للحصول على الوثائق و مخطط المؤسسة الذي يوضح توزيع المديریات ، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في مصلحة التكوين و لجنة ترقية القيادة و الإطارات .

أما الملاحظة فقد بدأت من أول يوم جرى فيه النزول إلى الميدان و بهذا دامت فترة البحث الميداني بالمؤسسة شهرين و ثلاثة أيام من 21 أبريل إلى غاية 24 جوان 2010 .

3- المجال البشري و عينة الدراسة :

يقدر مجتمع البحث على مستوى أرسيلور ميتال عنابة بـ 5799 فرد و نظرا لأن موضوع البحث يدور حول التحفيز و العلاقات العامة إرتأيت الإعتماد على نوع العينة التطبيقية لمعرفة آراء و إتجاهات كل طبقة حول موضوع البحث ، حتى يتم إستخلاص نتائج تجيب عن تساؤلات البحث .

أما طريقة إختيار العينة فكانت بأخذ نسبة معينة من كل طبقة كالتالي :

- عدد طبقة الإطارات مقدر بـ 1709 تم أخذ 1,99% منها للحصول على 34 فرد .
- عدد طبقة أعوان التحكم مقدر بـ 2000 تم أخذ 1,55% للحصول على 31 فرد .
- عدد طبقة أعوان التنفيذ مقدر بـ 2090 تم أخذ 1,68% للحصول على 35 فرد .
- و بالتالي كان حجم العينة المختارة هو 100 فرد من مؤسسة أرسيلور ميتال بعنابة .

4- خصائص العينة :

إتسمت العينة بخصائص يمكن عرضها كآآتي :

الجنس :

تبين نسب الجدول أن العينة أغلبها من الذكور بنسبة 88 % مقابل 12 % من الإناث و هذا يدل على أن نشاط المؤسسة هو في الغالب تقني مما يتطلب فئة الذكور أكثر .

جدول رقم 01

العينة حسب الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	طبقات
34	34	11	11	23	23	إطارات
31	31	01	01	30	30	أعوان التحكم
35	35	-	-	35	35	أعوان التنفيذ

10	100	12	12	88	88	المجموع
0						

جدول رقم 02

السن:

المجموع	من 48 فأكثر		من 47-45		من 44-42		من 41		من 38-36		من 35-33		من 32-30		من 29-27		ف ط	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
34	34	1	1	6	6	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	إطارات

31	31	9	9	3	3	10	10	3	3	3	3	2	2			1	1	أعو ان التحكم
35	35	9	9	5	5	11	11	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	أعو ان التنفيذ
100	100	19	19	14	14	26	26	13	13	9	9	8	8	5	5	6	6	الم جموع

و قد تم الحصول على عدد الفئات و طول الفئة بإستعمال القانون التالي :

المدى = الفرق بين أكبر قيمة و أصغر قيمة .

المدى

————— = طول الفئة

$$(100) = 3.32 \times \text{لغ} + 1$$

المدى

————— = عدد الفئات

طول الفئة

$$\text{المدى} = 27 - 53 = 26 .$$

26

3 = ————— = طول الفئة

$$2 \times 3.32 + 1$$

26

$$8.66 = \frac{\text{عدد الفئات}}{3}$$

إذن طول الفئة = 3

و عدد الفئات = 8

و يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الشباب التي تمتد أعمارهم من 27 سنة إلى غاية 35 سنة قليلة بنسبة 19 % بالمقارنة مع فئة الكهول المقدره نسبتهم بـ 81 % من 36 سنة إلى أكثر من 48 سنة .

جدول رقم 03

العينة حسب المستوى التعليمي

م.ت	إبتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
إطارات	-	-	-	-	05	0	29	29	34	34
أعوان التحكم	-	-	09	09	20	2	02	02	31	31
أعوان التنفيذ	04	0	24	24	07	0	-	-	35	35

100	100	31	31	32	3	33	33	04	0	المج
					2				4	موج

يمكن القول أن المستوى التعليمي للعينة إنحصر بين المتوسط و الثانوي و الجامعي بنسب متقاربة ، حيث تبين معطيات الجدول أن 33 فرد (33 %) من العينة لديهم مستوى تعليمي متوسط ، لكنهم تلقوا تكويناً في إختصاصات معينة قبل الدخول إلى المؤسسة و إستلام الوظيفة .

بينما نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي ، فكانت مقدرة 32 % أي 32 فرد ، و هم أيضاً تكونوا في معاهد مهنية متخصصة .

أما أصحاب المستوى الجامعي فقد كانت نسبتهم بـ 31 % أي 31 فرد ، لكن بالرغم من إرتفاع نسبة أصحاب التعليم المتوسط إلا أن مستوى الوعي لديهم لا يقل عن مستوى زملائهم الجامعيين و هذا الإستنتاج تم التوصل إليه بفضل إستمارة المقابلة التي سمحت بالتعرف على طريقة تفكيرهم و النظرة التي يحملونها إتجاه الموضوع و السياسة العامة للمؤسسة ، فضلاً عن ذلك كانت هناك بعض الإبتكارات و التعديلات في وسائل العمل البسيطة و المعقدة من طرف بعض العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط و الثانوي

جدول رقم 04

يبين خبرة العينة في العمل داخل المؤسسة .

المج موج	من		م		م		من		م		من 7-5		من 4-2		فئات	
	23 فأكثر		ن 20-22		ن 17-19		ن 14-16		ن 11-13		ن 8-10		%			
%		%												%		طبقات

34	4	02	2	3	3	6	6	1	1	4	4	6	6	7	7	5	5	إطارات
31	1	17	7			1	1			5	5	4	4	4	4			أعوان التحكم
35	5	16	6	1	1	1	1	9	9	1	1	4	4	1	1	2	2	أعوان التنفيذ
00	00	35	5	4	4	8	8	0	0	0	0	4	4	2	2	7	7	المجموع

تبين المعطيات الكمية للجدول أعلاه أن أكثر من نصف العينة تمتلك خبرة تتراوح ما بين 11 سنة إلى 20 سنة فأكثر من بنسبة 67 ٪. لذلك إعتمدت المؤسسة مبدأ ترشيد النفقات بالإستغناء عن مهام 593 عامل في ظرف سنة ، فبعد أن كان عدد المستخدمين 6392 في أفريل 2009 أصبح عددهم مقدر بـ 5799 في أفريل 2010 و بالتالي أوكلت مهام المفصولين إلى زملائهم بما أن مدة الخبرة لديهم طويلة ، و هذا يفسر قلة عدد الشباب العامل بالمؤسسة بالنظر إلى جدول السن ما يقود إلى الإستنتاج أن حركة التوظيف في المؤسسة بطيئة .

جدول رقم 05

يبين تناسب الوظيفة مع الإختصاص

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		إحتمالات
ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	طبقات
34	34	-	-	0	0	2	2	إطارات

				5	5	9	9	
31	31	03	0	0	0	2	2	أعوان التحكم
			3	8	8	0	0	
35	35	01	0	0	0	2	2	أعوان التنفيذ
			1	5	5	9	9	
10	10	04	0	1	1	7	7	المجموع
	0		4	8	8	8	8	

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 78 % من المبحوثين أجابوا بأن طبيعة عملهم في المؤسسة تتوافق مع نوعية إختصاصهم بحيث يتبين أن نسبة كل من الإطارات و أعوان التنفيذ متساوية بـ 29 % لكل طبقة .

أما الذين كانت وظائفهم لا تتوافق مع إختصاصهم فقد كانت نسبتهم بـ 18 % و هي نسبة قليلة مقارنة بمن أجابوا بنعم و يرجع هذا الأمر أحيانا إلى الحراك الوظيفي الأفقي أو بما يعرف بالترقية الأفقية التي يلجأ إليها المستخدم في حال توتر العلاقة مع المشرف أو المدير .

خلاصة

من خلال ما سبق يتبين أن الخطوات المنهجية المعتمدة في إجراء هذا البحث إنما تتحدد بناءا على طبيعة الموضوع المراد دراسته ، وعلى هذا الأساس تم تطبيق المنهج الذي يتلائم مع مجريات البحث وبالمثل أدوات جمع البيانات التي تتناسب معه ، إلى جانب إختيار العينة الممثلة لمجتمع البحث وصياغة الأسئلة التي تُسائل الميدان من أجل الإجابة عن السؤال المركزي .

الفصل السادس: أثر الحوافز على العلاقات العامة

تمهيد :

أولاً: أثر الحوافز المادية على الرضا و الإستقرار.

ثانياً: أثر الحوافز المعنوية على الروح المعنوية .

ثالثاً: أثر الحوافز غير المباشرة على الإلتناء و الولاء.

رابعاً: نتائج الدراسة .

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد :

يعتبر كل من الرضا و الإستقرار ، الروح المعنوية ، الإلتناء و الولاء نواة العلاقات العامة في المؤسسة ، و عليه لا يُتوقع من الموارد البشرية القيام بواجباتهم حسبما هو محدد له ، أو التعبير عن إبداعاتهم التي تسهم في إرتقاء المؤسسة ما لم يتم إشباع حاجاتهم الأساسية ، و توفير الظروف الملائمة التي تؤدي في النهاية إلى ضمان جو وظيفي مستقر.

فالسلكيات و مستويات الأداء تتأثر بما يحملونه من إتجاهات و معتقدات حول البرامج الإنمائية التي تعنى بخدمة مصالحهم الحالية و طموحاتهم المستقبلية .

و في هذا الفصل يتم معرفة رضا و إستقرار العينة و مستويات روحهم المعنوية و طبيعة الولاء و الإلتناء الذي يحملونه في ظل سياسة التحفيز على مستوى المؤسسة للخروج في الأخير بنتائج تجيب عن السؤال المركزي للبحث .

و بعد عملية جمع البيانات بالأدوات المطبقة سابقا ، تم تحويل إجابات المبحوثين إلى أرقام ثم إلى نسب مئوية لتأتي مرحلة إستنتاجها برصد تكرار كل فئة و تحليلها بالإعتماد على

*جداول بسيطة

*جداول مركبة

*أسئلة قياس الإتجاه التي ترجمت إلى أرقام لمعرفة النتيجة و شدة إتجاه إجابة أفراد العينة ثم تحليل و تفسير أسباب سلبية و إيجابية كل إجابة و منه يتضح أن طريقة التحليل المعتمدة في هذا البحث تراوحت بين الكم و الكيف معا .

أولا : الحوافز المادية و تأثيرها على الرضا و الإستقرار

يعتبر الأجر من الآليات الهامة في كل البلدان و خاصة منها النامية، و هذا لما له من تأثير مباشر على سلوكيات و إنتاجية الأفراد في المؤسسة و بالمثل على حياتهم الإجتماعية خارجها⁽²¹⁷⁾، و لذلك تسعى المؤسسات جاهدة إلى ضبط سلما للأجور وفق الأوضاع الإقتصادية السائدة و كذا مستوى الإنتاجية .

²¹⁷ - موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثي، دار وائل ، ط 2، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 290.

هذا و كما أن إلتزام المؤسسة بصرف الأجور بشكل منتظم يعتبر هو الآخر مؤشر هام يساعد على الوصول إلى حالة من التوازن و الإستقرار الداخلي ، و من هذا المنطلق تم طرح سؤال على أفراد العينة حول إنتظام الأجور الذي يتم الكشف عنه في الجدول التالي :

جدول رقم 06

العينة حسب إنتظام الأجر

المجموع		لا		نعم		إ ط
ت	%	ت	%	ت	%	
34	34	-	34	34	34	إطارات
31	31	-	31	31	31	أعوان التحكم
35	35	-	35	35	35	أعوان التنفيذ
100	100	-	100	100	100	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل إجابة المبحوثين كانت نعم بنسبة 100 % موزعة حسب الطبقات كالتالي :

أعوان التنفيذ 35 % ، إطارات 34 % و أعوان التحكم بنسبة 31% . و هذا يعني أن كل أفراد العينة أجمعوا بأنهم يتحصلون على أجورهم بصفة دورية منتظمة أي كل شهر و هذا يعد أمرا حافزا بالنسبة لهم ، إذ يشعرهم ذلك بالأمان و الإرتياح لما يوفره من حاجات ضرورية في الحياة اليومية كالمأكل و الملابس و المأوى الخ .

و بالتالي يعتبر الأجر هو العامل الوحيد الذي يؤمّن و يشبع إلى حد ما الحاجات الفيزيولوجية الموجودة في قاعدة هرم ماسلو للحاجات مما يعني إستمرار كينونة الفرد وتواجده على قيد الحياة ، و دائما فيما يخص الإجابة على هذا السؤال صرح كل المبحوثين باختلاف مستواهم التعليمي و تموقعهم في الهيكل التنظيمي أن الشريك الأجنبي يسعى إلى السيطرة على أسواق الحديد في العالم و أن هذه المؤسسة ما هي إلا فرع من الفروع

المنتشرة عبره، لذلك فهو يلتزم دائما بتوزيع الأجور في وقتها المحدد ليحافظ على ديناميكية المؤسسة وإستقرارها ، وهذا الإلتزام يحترمه و يعمل به بغض النظر عن المواد القانونية المعمول بها ليحافظ على سمعته العالمية.

و رغم أهمية تلقي العامل لأجره بصورة طبيعية إلا أنه لا بد أن يكون مقداره لا يقل عن المجهودات المبذولة ، و هذا يتم معرفته في الجدول التالي:

جدول رقم 07

العينة حسب إمكانية تناسب الأجر مع المجهودات

المجموع	نوعا ما		لا		نعم		إ ط
	ت	%	ت	%	ت	%	
34	3	0	0	1	1	1	إطارات
	4	5	5	7	7	2	
31	3	0	0	1	1	0	أعوان التحكم
	1	9	9	5	5	7	
35	3	0	0	1	1	1	أعوان التنفيذ
	5	6	6	9	9	0	
10	1	2	2	5	5	2	المجموع
	0	00	0	1	1	9	

من المعروف أن المناصب الموجودة تفرض التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المفترض توليه ذات الوظيفة، و عليه يكون الأجر مساوي لمجهودات العامل من جهة و لمهام و عمليات الوظيفة من جهة أخرى ، لكن من خلال نتائج الجدول يتبين أن نسبة 51 % من أفراد العينة ترى بأن المجهودات المقدمة تفوق بكثير مقدار الأجر المحصل عليه و لا تتناسب إطلاقا معه ، بحيث كان مجموع النسب ممن أجابوا بلا موزعة كالتالي: أعوان التنفيذ بن سبة 19 % و يرجع ذلك حسب تصريحاتهم إلى عملية التسريح التي طالت البعض من هذه الفئة ، مما فرض عليهم شغل مهام زملائهم المسرحين

إلى جانب وظائفهم الأصلية ، و قد تم ذلك بطبيعة الحال بأمر من الإدارة العليا على مستوى المركب دون دفع مقابل لقاء هذا التعدد الوظيفي ، أما فئة الإطارات فقد كانت نسبة إجاباتهم بـ 17 %، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 15 % و ترى هتئين الفئتين أن الأجر لا يعبر عن مقدار مجهوداتهم لأنهم يشغلون أيضا وظائف متعددة نظرا لطبيعة تكوينهم التي تسمح بتحميلهم مهام أخرى مما يولد ذلك الشعور بالإرهاق في العمل ، كما تجد الفئات الثلاثة ممن أجابوا بلا أن السبب الرئيسي لعدم وجود توازن بين المجهودات و الأجر هو سوء التنسيق وإستغلال الشريك الأجنبي عامل الخبرة لديهم للإستفادة منه في تعويض النقص الناجم عن التسريح .

بينما كانت نسبة الذين أجابوا بنعم أي أن الأجر يتناسب مع المجهودات مقدرة بـ 29% موزعة كمايلي :إطارات بنسبة 12 % ،أعوان التنفيذ بـ 10 % و أعوان التحكم بـ 07 % ، ويرجع سبب إجابتهم بنعم إلى طبيعة مناصبهم المحددة بعمليات قليلة لكنها حساسة تتطلب الحرص و التركيز و مثال ذلك هو مصادفة أحد المهندسين المتخصصين ممن أجابوا بنعم أثناء ملء الإستمارات ، و حين تم الإستفسار أجاب بأن مهامه لا تتطلب مجهودات كبيرة فقط الجلوس أمام الحاسوب و مراقبة مخطط سير المياه في الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة وفي حال وقوع أي خلل يبادر بوقف النظام و يقوم بإصلاحه.في حين أن من أجابوا بنوعا ما فقد كانت نسبتهم بـ 20 %، و يرجع سبب هذه الإجابة إلى أنه في بعض الأحيان تكون المجهودات مضاعفة نظرا لكثرة الأعمال و في هذه الحال يصبح الأجر لا يعبر عن المجهودات و في أوقات أخرى يحدث العكس و لذلك إختاروا نوعا ما كإجابة ملائمة للسؤال حسب إعتقادهم .

أما فيما يخص تلبية الأجر للحاجات المادية للأفراد فيتم إبرازه في هذا الجدول :

جدول رقم 08

العينة حسب تلبية الأجر للحاجات المادية

المجموع	نوعا ما	لا	نعم	إ
---------	---------	----	-----	---

ط	د	%	ت	%	ت	%	ت
إطارات	9	9	0	8	1	8	34
أعوان التحكم	6	6	0	7	1	8	31
أعوان التنفيذ	5	5	0	1	2	9	35
المجموع	0	0	2	6	5	4	10

- إن للأجر مزايا كثيرة ليس فقط الحفز على العمل و إثارة دافعية المستخدم ، و إنما يفيد أيضا في الحياة الخاصة كتحقيق الحاجات المادية و السماح بإحتلال مكانة إجتماعية لائقة ،وإنطلاقا من النسب الموجودة أعلاه يتضح أن أكثر من نصف مجموع المبحوثين أجابوا ب لا أي عدم تلبية الأجر للحاجات المادية بحيث تقدر نسبة إجابتهم ب 56 %، كانت فيها نسبة أعوان التنفيذ هي الأعلى ب 21 %، تليها الإطارات ب 18% و أعوان التحكم ب 17 % ، و يرجع سبب هذه الإجابة إلى إنخفاض مستوى القدرة الشرائية و غلاء المعيشة المستمر الناتج عن إرتفاع مؤشر التضخم بالإضافة إلى تدني قيمة العملة الوطنية ، كل هذه العوامل لا تسمح للأجر المتوفر بتغطية كل الحاجات المادية بل يتم تحصيل جزء من الضروريات فقط على الرغم من أهمية الباقي منها نظرا للأسباب المذكورة سابقا .

أما من أجابوا بنوعا ما فقد كانت نسبتهم مقدرة ب 24 % ، إذ كانت تبريراتهم حول هذه الإجابة هو قلة عدد أفراد الأسرة ،لذا يرون أن الأجر يكفيهم نوعا ما و يلبي لهم الأشياء التي هم في حاجة إليها ، لكن حين تطرأ بعض الظروف يصبح الأجر غير كافي لما تتطلبه من أموال كثيرة .

في حين كانت نسبة من أجابوا بنعم محددة ب 20 % و عند الإستفسار عن خلفية هذه الإجابة ذكروا بأن لديهم مداخيل أخرى من وراء ممارسة أعمال تجارية أو زراعية ، بالإضافة إلى صغر حجم الأسرة لذلك أجابوا بأن الأجر يكفيهم و يلبي حاجاتهم المادية .

جدول رقم 09

الشعور بالرضا إتجاه الأجر المحصل عليه

رقم ال	نص العبارة	م وافق	م وافق بشدة	م حايذ	م ر موافق	م ر موافق بشدة	الم جموع	النتيجة
1	على العموم أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتحصل عليه	0	5	2	3	24	24	سلبية
0		0	0	2	3	24	24	سلبية

يتبين من خلال العبارة (10) المتعلقة بالرضا حول الأجر المتحصل عليه أن الكثير من الإجابات توزعت على الدرجة (4) موافق ،الدرجة (2) غير موافق و الدرجة (3) وسط ،ما أفضى إلى سلبية شدة إتجاه الإجابة بـ 242 نقطة و يرجع سبب هذه النتيجة إلى عدة إعتبرات

أولاً: عدم تناسب الأجر مع ما يقدم من مجهود و كذا عدم تلبيته للحاجات المادية حسبما هو موضح في معطيات الجدول رقم 07 و08.

ثانياً: أصبحت حياة العامل رهنا لمختلف التقلبات الإقتصادية في البلاد التي أفرزت إرتفاعا متتاليا للأسعار و بالتالي لم تعد الطاقة المالية للمستخدم تستوعب غلاء المعيشة الفاحش .

ثالثاً: بالرغم من التطورات الإيجابية التي عرفها الأجر منذ سنة 2001 إلى غاية سنة 2010 و هي مقدرة بـ 7 زيادات ، إلا أن العينة غير راضية عن الأجر و عن السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في تنظيم سلم الأجور بسبب إدراكها للفروق الشاسعة الموجودة على مستوى الأجور في فرع عنابة و في الفروع الأوروبية الأخرى ، فالأجر الذي يتقاضاه

مثلا مستخدم في فرع أرسيلور ميتال في أوروبا يكون 3 أضعاف أجر العامل هنا ، بالرغم من إمتلاكه لنفس الدرجة المهنية و الكفاءة و المؤهلات التي يتمتع بها العامل الجزائري .

و هذا يتنافى مع نظرية التنسيق للعلاقات العامة التي تهدف إلى تأكيد الثقة بين الأطراف في المؤسسة و إشاعة الرضا الداخلي ، فمن ناحية هناك وجود لقنوات الإتصال للوقوف على حاجات و مطالب المستخدمين ممثلة في الإدارة و النقابة ، لكن الأمر الهام هو أن إدارة المؤسسة لا تقوم بتدعيم حاجات المستخدمين المادية بالكيفية المنتظرة و هذا أفضى إلى عدم الرضا عن الأجر و تفشي الإحتجاجات حول هذه النقطة .

وما يؤكد على عدم الرضا عن الأجر بالرغم من الرفع في مقداره هو تصريح الكثير من أفراد العينة و الكثير من المستخدمين الذين لم يكونوا ضمن العينة و هو أن الأجر المتحصل عليه مقارنة بالعاملين في الفروع الأخرى يعتبر كمصروف جيب و لا يتصدى فعليا لتقلبات المعيشة على أرض الواقع.

- تمنح المكافأة عادة إما بصورة فردية تشجيعا من المؤسسة لذوي المجهودات الإستثنائية أصحاب الإبتكارات و الإقتراحات المفيدة أو تعطى بشكل جماعي لكل من أسهم بأداء عالي من نتيجته زيادة الإنتاج ، ومن هذا المنطلق سيتم الكشف عن نسبة الحصول على المكافآت المالية في الجدول التالي:

جدول رقم 10

العينة حسب حصولها على مكافآت مالية

المجموع		لا		نعم		إ ط
ت	%	ت	%	ت	%	
34	34	-	-	34	34	إطارات

31	31	-	-	31	31	أعوان التحكم
35	35	-	-	35	35	أعوان التنفيذ
100	100	-	-	100	100	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين أن كل أفراد العينة يتحصلون على مكافآت مالية بنسبة 100 %، حيث كانت نسبة إجابة أعوان التنفيذ بـ 35 %، إشارات بـ 34 %، أعوان التحكم بـ 31 %، وعند الإستفسار عن نوعية المكافآت المحصل عليها صرح كل المبحوثين أنهم يتلقون مكافأة المردود الجماعي الخاصة بالإنتاجية العامة للمؤسسة، علما بأن نسبة هذا النوع من المكافآت تحدده المؤسسة تبعا للأجر القاعدي لكل عامل، بمعنى أن علاقة الأجر بمكافأة المردود الجماعي طردية أي كلما كان الأجر القاعدي مرتفعا كانت نسبة المكافأة أيضا مرتفعة .

أما فيما يخص مكافأة المردود الفردي صرح رئيس دائرة الموارد البشرية ببناء على المقابلة التي أجريت معه، و بالمثل صرح كل أفراد العينة أن مكافأة المردود الفردي كانت سارية المفعول في السابق لكن المؤسسة أصدرت قرارا بإلغائها منذ مدة قصيرة و هذا بعد أن حدثت سلسلة من الصراعات بشأنها في وحدات متعددة، إذ لم يتقبل بعض العمال من بينهم إشارات نتيجة التقييم الخاصة بهم، بحيث وصلت حدة الصراعات إلى مستوى الإعتداء الجسدي على المسؤول المباشر هذا من جهة، و من جهة أخرى ببناء على المقابلة التي أجريت مع رئيس لجنة المشاركة صرح هذا الأخير بأن هناك سياسة جديدة للموارد البشرية ستطبق في المستقبل القريب تقضي بتخصيص 5 % من الغلاف المالي المخصص للموارد البشرية تعطى لوحدتين معينة و هذه الأخيرة تمنحه على شكل مكافآت مالية للعمال المبتكرين والمبدعين في إطار تشجيعهم و تحفيزهم على العمل، و منه يمكن القول أن هذه الخطوة لا ترمي فقط إلى تحفيز العمال المبتكرين بل تشجع في الوقت ذاته أقرانهم من العمال على المنافسة و التفكير الجاد في تقديم مجهودات أكثر حتى يعود ذلك بالنفع عليهم وعلى مؤسستهم. و من المعروف أن أي نوع من المكافآت الموجودة تمنح بناء على معايير تحددها المؤسسة و من خلال الجدول التالي يتم التعرف على أسس منح مكافأة المردود الجماعي :

جدول رقم 11

يوضح أسس منح المكافأة

المجموع		تميز في الأداء		فائض في الإنتاج		إ ط
%	ت	%	ت	%	ت	
38,31	41	6,5 4	7	31,7 7	34	إطارات
28,98	31	-	-	28,98	31	أعوان التحكم
32,7 1	35	-	-	32,7 1	35	أعوان التنفيذ
100	107 *	6.5 4	7	93,46	10 0	المجموع

بناء على محتويات الجدول أعلاه يلاحظ أن مجموع التكرارات بلغ 107 وهذا نظرا لإجابة بعض المبحوثين لأكثر من احتمال ، و عليه صرح كل أفراد العينة أن الأساس الذي تمنح من خلاله مكافأة المردود الجماعي هو وجود فائض في الإنتاج ، إذ قدرت نسبة إجابتهم على هذا الإحتمال بـ 93.46% لكن بعد المقابلة التي أجريت مع رئيس دائرة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة أورد بأن هناك معايير أخرى تدخل في تحديد نسبة مكافأة المردود الجماعي تتمثل في البيع و حوادث العمل .

فبالنسبة للبيع هو الآخر يدخل في تحديدها ، أي كلما كانت هناك وفرة في الإنتاج يليه بيع كثير يكون مقدار المكافأة مرتفع ، و حين تكون الإنتاجية منخفضة و البيع كذلك في هذه الحال إما تمنح مكافأة المردود الجماعي بكمية منخفضة وإما لا تعطى نهائيا و هذا يرجع بطبيعة الحال حسب نسبة الإنتاج و البيع .

إلى جانب ذلك تتحدد كمية المكافأة حسب نسبة الحوادث ، فإذا كانت نسبة هذه الأخيرة 3.70% يأخذ العمال حينها 4% مكافآت المردود الجماعي ، و حسب رئيس دائرة الموارد البشرية كانت نسبة الحوادث في السابق 7% و عليه كانت نسبة المكافأة أقل من 4% ، أما

في الوقت الحالي إنخفضت نسبتها إلى الرقم المذكور أعلاه 3،70 % ، بسبب الحملات التحسيسية حول الأمن و السلامة المهنية في مواقع العمل بالإضافة إلى توفير كل وسائل الحماية اللازمة للعمال .

أما نسبة الإحتمال الثاني – تميز في الأداء – فقدرت بـ 6،54 % بحيث تم الحصول على مكافأة مالية بناء على التميز في الأداء من قبل بعض المستخدمين من خلال مشاركتهم في مشروع حول الإعلام الآلي قامت به المؤسسة ، و من هنا يمكن أن نستخلص أن المؤسسة تمارس بكثرة مكافأة المرود الجماعي الخاصة بالإنتاجية لكن المكافآت الأخرى المعبرة عن المجهودات و الكفاءة فهي تقريبا غير موجودة ، فقط تتواجد حين القيام بمشروع ما حينها تعطى مكافآت مالية و أحيانا علاوات للأفراد المشاركين فيه الذين تميزوا في الأداء .

أما إذا كانت المؤسسة عادلة من حيث إحتسابها و توزيعها فهذا ما يتم معرفته في الجدول الموالي :

جدول رقم 12

العينة حسب عدالة المكافأة

المجموع	نوعا ما		لا		نعم		إ ط
	ت	%	ت	%	ت	%	
34	3	1	1	1	2	2	إطارات
	4			1	1	2	
31	3	6	6	1	1	1	أعوان التحكم
	1			2	2	3	
35	3	-	-	1	1	2	أعوان التنفيذ
	5			5	5	0	
10	1	7	7	3	3	5	المجموع
	0	00		8	8	5	

من خلال النسب التي يتضمنها الجدول يتضح أن نسبة من أجابوا بنعم تقدر بـ 55 %، بحيث يعتقد المبحوثين الذين أجابوا بنعم أن المؤسسة كانت عادلة من حيث مقدار المكافأة لأن هذه الأخيرة تحتسب بناء على نسب و معايير واضحة ، لذلك فهم يرون أنها عادلة و لا مجال لإعتقاد غير ذلك .

أما الذين أجابوا بلا فقد كانت نسبة إجاباتهم بـ 38% موزعة كالتالي أعوان التنفيذ بـ 15 % وأعوان التحكم بـ 12 %، إذ ترى هاتين الفئتين أن المؤسسة غير عادلة من حيث مكافأة المردود الجماعي بما أن لديهم دور مباشر في الإنتاج ، فضلا عن تواجدهم في أماكن يصعب فيها العمل لذلك فهم يرون أنه من غير العدل إستفادة وحدات أخرى في المؤسسة غير منتجة بشكل مباشر من نتائج مجهوداتهم ، و في هذا الإطار إقترحت كل من فئة أعوان التنفيذ و التحكم إلغاء توزيع مكافأة المردود الجماعي بالصيغة الحالية بل تكون بإعادة توزيعها بناء على إنتاجية كل وحدة ، بمعنى أن كل عامل يأخذ نسبة معينة تبعا لإنتاجية وحدته و ليس حصول كل العمال على نفس القيمة بناء على الإنتاجية الكلية للمؤسسة .

و يلاحظ أن الإقتراح المعطى من طرف أعوان التحكم و أعوان التنفيذ لتحقيق العدالة لا يتوافق و لا يشبه إقتراحات أدامز في نظريته للعدالة ، و يعني ذلك أنه للنظرية حدود لا يمكن إسقاطها في كل الأزمنة و الأمكنة و على كل الوقائع و من هنا يمكن القول أن خصوصية واقع المؤسسة أفضى إلى إعطاء إقتراح يتوافق مع خصوصية المشكلة و بالتالي عدم إلتقاء مضمون نظرية العدالة مع مضمون إقتراح كلا الطبقتين .

أما فئة الإطارات ممن أجابوا بلا فكانت نسبة إجاباتهم بـ 11 % و يعود سبب إجاباتهم إلى إستغلال المؤسسة ، لأن هذه الأخيرة بإمكانها رفع قيمة المكافأة خاصة و أن المنتج ذا جودة عالية و يلقي طلبا كبيرا من قبل الزبائن .

بينما يرى أفراد العينة ممن أجابوا بنوعا ما و التي كانت نسبة إجاباتهم بـ 07 % أن المكافأة عادلة من ناحية ، و من ناحية أخرى ليست كذلك لأنها مازالت تحتسب بناء على الأجر القاعدي القديم فيما أن أجورهم أخضعت للزيادة حديثا و لذلك فمن المفترض أن تحتسب المكافأة وفقا للأجر القاعدي الجديد .

و العدالة لا تنحصر في التوزيع العادل فقط و إنما تتعدى ذلك إلى إحترام أوقات صرف المكافأة و على هذا الإعتبار يتم معرفة إلتزام المؤسسة بمواعيد صرفها في الجدول التالي :

جدول رقم 13

العينة حسب إنتظام المكافأة .

المجموع		لا		نعم		إ ط
ت	%	ت	%	ت	%	
34	34	-	-	34	34	إطارات
31	31	-	-	31	31	أعوان التحكم
35	35	-	-	35	35	أعوان التنفيذ
100	100	-	-	100	100	المجموع

إنطلاقاً من النسب التي يحتويها الجدول يظهر أن كل أفراد العينة إختاروا الإجابة بنعم بنسبة 100 % أي أن المؤسسة تصرف المكافأة في مواعيدها المقررة كل 3 أشهر، و الحصول على المكافأة كل 3 أشهر إنما يرتبط بالوفرة في الإنتاج و البيع الجيد إلى جانب إنعدام الحوادث أو على الأقل إنخفاض نسبتها . لكن من خلال تصريحات أفراد العينة تبين أن هناك بعض الفترات على مدار السنة لا يقبضون فيها مكافأة المرود الجماعي عندما يكون هناك إنخفاض كبير في الإنتاجية .

أما توضيحات رئيس قسم الموارد البشرية في هذا الشأن فقد بينت أنه حين تكون نسبة الحوادث مرتفعة جداً لا تكون هناك مكافأة بغض النظر على مستوى الإنتاجية و البيع ، و كأن المؤسسة من خلال ذلك تحاول الضغط على المسؤولين و العمال بدون إستثناء بضرورة الإلتزام بالوقاية حتى تقل نسبة الحوادث فيما بينهم أو تنعدم تماماً لكي لا تضطر إلى خسارة أحد المستخدمين أو صرف مبالغ كبيرة على تبعات الحادث .

و بالرغم من إتخاذ المؤسسة لمعايير محددة تنظم من خلالها مقدار المكافأة و كذلك تحديد مدة صرفها بأربع ثلاثيات في السنة إلا أنه من دون شك يوجد تأثير لهذه المكافأة على

سلوكات العمال إتجاه العمل، و هذا ما يتم الكشف عنه عن طريق الجدول الذي يحمل العبارة

رقم 15

جدول رقم 14

يوضح تشجيع المكافأة على العمل .

النتيجة ¹	المجموع	موافق بشدة غير 01	موافق غير 02	وسط 03	موافق 04	موافق بشدة 05	نص العبارة	الرقم ¹
وسط و	30 0	1×7 7 =	2×26 52 =	3×28 84 =	=4×38 152	×1 5 = 5	في كل الأحوال أرى بأن المكافأة المأخوذة تشجعني على العمل .	1 5

يتضح من خلال العبارة (15) المتعلقة بتشجيع مكافأة المردود الجماعي على العمل ، أن كثير من الإجابات تركزت في الدرجات التالية :

الدرجة 4 موافق ، الدرجة 3 وسط و الدرجة 2 غير موافق ، إذ نتج عن تركز مختلف الإجابات في الدرجات المذكورة سابقا إستقرار النتيجة في الوسط بـ 300 نقطة ، و على هذا الأساس يمكن القول أن النتيجة الوسطية تتضمن الإيجاب و السلب معا بحيث يمكن تفسير ذلك على النحو التالي :

الشق المشجع فيها يرجع إلى الزيادة في نسبتها التي وصلت إلى 15 % بناء على القرار الذي إتخذ في جويلية 2009 بسبب إرتفاع معدلات الإنتاج و بالتالي ضمان مبالغ مالية لا بأس بها بين الفترة و الأخرى لتعويض الأجر و من ثم تحقيق بعض الحاجات الضرورية خلال الحياة اليومية.

أما الشق الغير مشجع منها فيرجع إلى عدم إحتسابها بناء على الأجر القاعدي الجديد بالإضافة إلى أن طول فترة صرفها مثلما هو معمول بها الآن يُفقد من تشجيعها على العمل و

في هذا الإطار صرح كل أفراد العينة أن المكافآت كانت مشجعة على العمل أكثر حين كانت تمنح كل شهر .

وبمجرد ولوج الفرد في المؤسسة و مباشرة مهامه تصبح هذه المؤسسة بعد فترة زمنية وجيزة كأنها مجال خصب يكتسب من خلاله الفرد العديد من الخبرات و المعلومات التي يثري بها حصيلته و على هذا الإعتبار " لا يمكن له أن يستمر في وظيفة محددة طيلة مشواره الوظيفي و إنما يطمح بالإستمرار في الترقى بممارسة وظائف أعلى مهما كان مستواه الوظيفي" (218). و بناءا على الجدول التالي يتم التعرف على وضع الترقية في المؤسسة.

جدول رقم 15

العينة حسب الترقية في المؤسسة .

الإطار	نعم	لا	المجموع		الإقتراحات	في حالة الإجابة نعم	
			ن	%		ت	%
إطارات	2	2	3	3	الكفاءة	31	56,36
أعوان التحكم	9	2	3	1	الأقدمية + الكفاءة	13	23,63
أعوان التنفيذ	4	1	3	5	مؤهلات تفوق العمل	9	16,36
المجموع	5	5	100	100	أخرى تذكر	2	3,63
					المجموع	55	100

²¹⁸ - علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2002 ، ص 125

بناءً على المعطيات الكمية التي يتضمنها الجدول يتبين أن نسبة الأشخاص الذين استفادوا من الترقية بشكل تصاعدي تقدر بـ 55 % كانت الإطارات هي الأعلى بـ 22 % ، أعوان التحكم بـ 19 % و أعوان التنفيذ بـ 14 % و بطبيعة الحال تم الحصول على الترقية في المؤسسة

بإعتماد معايير موضوعية عكس ما كان سائداً في الماضي حين كانت مقرونة بالمحسوبية و الأقدمية ، لكن بمجرد تولي الفرنسيين التابعين لفرع arcelor الإدارة على مستوى المركب تم تنظيم موضوع الترقية و جعلها أكثر موضوعية ، و ذلك بفسح المجال أمام ذوي الكفاءة و المؤهلات المتميزة و الإحتمالات التي يحتويها الجدول ماهي إلا تأكيداً على ما ذكر ، حيث أن معيار الكفاءة هو الذي سجل أعلى نسبة محددة بـ 56,36 % ما يعني أن الإلتجاء إلى عامل الكفاءة ما هو إلا وسيلة أريد بها القضاء على الإعتبارات الشخصية و المحسوبية و هذا لجعل المستخدم أكثر رغبة في تقديم مستوى أعلى من الكفاءة ، أما نسبة معيار الأقدمية + الكفاءة فقد كانت بـ 23,63 % و في ذلك إنصافاً لقدماء المهنة الذين إكتسبوا الخبرة مع مرور الزمن ، إذ تؤهلهم لإحتلال مكانة أعلى في السلم الوظيفي .

بينما ترجع نسبة 16,36 % إلى معيار مؤهلات تفوق منصب العمل ففي بعض الأحيان يصادف أن هناك أشخاصاً يمتلكون مؤهلات تفوق بكثير المهام التي يؤدونها نظراً للعمق الوظيفي* الذي يتمتعون به ، لذلك وجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حتى يتسنى لهؤلاء ممارسة مؤهلاتهم في مناصب تتوافق مع مستوى القدرات و الذكاء الذي يحملونه .

في حين تظهر نسبة - أخرى تذكر- بـ 3,63 % و هي أدنى نسبة مقارنة بالإحتمالات الأخرى ، و قد إختار مبحثين فقط هذا الإحتمال بسبب وصولهم إلى أعلى درجة في سلم

*العمق الوظيفي : يدل على القوة و الكفاءة التي يملكها شاغل الوظيفة و التي تؤهله لإحداث تعديلات في الوظيفة وبيئتها أو التأثير عليها .

أنظر : أسامة كامل و محمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 ، ص 66 .

الوظيفة التي يشغلونها و بالتالي أصبح مفروضا على المؤسسة ترقية ترقيتهم بالانتقال إلى موقع وظيفي أعلى مناسب لهم ، هذا فيما يخص الترقية و المعايير التي منحت على أساسها .

أما نسبة الذين أجابوا بلا أي لم يحصلوا على ترقية فهي متقاربة مع نظيرتها إذ تقدر بـ 45 % و هي نسبة عالية نوعا ما ، و في هذا الصدد صرح أفراد العينة الذين أجابوا بـ لا أنهم يملكون كفاءة و قدرة على تحمل مسؤوليات أكبر لكن تنقصهم الوساطة لبلوغ الترقية ، وأوردوا كذلك أن بعض الأفراد الذين إستفادوا من الترقية يمتلكون وساطة لكن كفاءتهم في العمل متدنية ، أما البعض الآخر فهم يستحقون الترقية للكفاءة و القدرة التي يتمتعون بها . وإلى جانب ما سبق أوضحوا أنه في بعض الأوقات لا يتم إقتراح مستخدم ما للترقية من طرف المدير أو المسؤول بالرغم من إدراك هذا الأخير لكفاءة و قدرة ذلك المستخدم ، و بهذا يبقى الجانب الذاتي و الوساطة يلعبان دورهما في هذا المجال .

- وبما أن الترقية تعني التدرج من مهام أقل مسؤولية و تعقيد إلى أخرى أكثر مسؤولية و أكثر صعوبة فالمنصب الجديد من دون شك يؤثر على شاغله بإظهار إنضباط و إلتزام أكثر و هذا ما يتم معرفته في الجدول التالي الذي يحمل عبارة 17 و 18 لقياس الإلتجاه .

جدول رقم 16

العينة حسب الإنضباط و الإستقرار بعد الترقية

النتيجة ا	المجموع ال	غير موافق 02	وسط 03	موافق 04	موافق ق بشدة 05	نص العبارة	الرقم
إيجابية ا	201	×1 1=1	×4 8=2	×12 36=3	4×34 136=	5×4 20=	7
إيجابية ا	206	×1 1=1	×4 8=2	3×6 18=	4×41 164=	5×3 15=	8

توضيح: إن مجموع الأفراد الذين خضعوا للترقية و تم قياس إتجاههم يقدر بـ 55 فرد و عليه لمعرفة سلبية أو إيجابية العبارة تم ضرب 3×55 و القيمة الوسطية = 165 فإذا كان المجموع أكثر من 165 فالعبارة إيجابية و إذا كان أقل من ذلك فهي سلبية .

و يتضح جليا من خلال العبارة (17) المتعلقة بالإلتزام و الإنضباط في العمل بعد الترقية أن معظم الإجابات تركزت في الدرجة (4) موافق ما يبرز إيجابيتها بصورة واضحة بـ 201 نقطة و هذا راجع إلى المسؤولية الجديدة التي تمثل جهد أكبر يصادف الفرد ، لذلك فهي تتطلب الإنضباط و الإلتزام بدرجة أكبر حتى يكون الشخص المرقى خير مثال للآخرين و يستحق عن جدارة المنصب الجديد لينال التقدير و الإحترام لأن الإلتزام في العمل بأداء جميع المسؤوليات بمستوى عال يمنح الشعور بالفخر و يولد الإحترام و التقدير من جميع الأطراف حسب نظرية ماسلو في حاجة تحقيق الذات .

كما أن العبارة (18) المتعلقة بالإرتياح و الإستقرار في المنصب الجديد كانت هي الأخرى إيجابية مقدرة بـ 206 نقاط ، أيضا تركزت الإجابات فيها عند الدرجة (4) موافق ويمكن تفسير سبب هذا الإستقرار و الإرتياح إلى ما تحمله من فوائد معينة كالزيادة في الأجر التي تسمح بتحسين الإمكانيات المادية و الإرتقاء بمستوى المعيشة ، بالإضافة إلى ذلك فهي تتيح فرصة إحتلال مكانة هامة في المؤسسة أين يمكن للشخص المرقى إبراز طاقاته وإضافة ما يمكن له أن يضيف و الإستقرار في الوظيفة يعزز الإرتباط بالمؤسسة و يحسن من العلاقات العامة الداخلية و ينميها.

إن من خلال ما سبق يمكن إعتبار الترقية عملية إدارية ، إجتماعية و سلوكية في آن واحد و هذا لما تحويه من أبعاد مختلفة .

و كما هو معروف أن المؤسسة لا تتوقف عن تحفيز الفرد بالأجر و الترقيات فقط بل هناك آليات أخرى تستخدمها لإثارة دافعيته كالعلاوات مثلا التي تعد كوسيلة من وسائل مكافأة الشخص المستحق ، وإنطلاقا من الجدول التالي يتم معرفة نسبة الذين حصلوا على علاوات .

جدول رقم 17

العينة حسب حصولها على العلاوات و تأثيرها على العمل بروح المبادرة

المجموع	لا		نعم		المجموع		لا		نعم		إطار		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
4	3,07	8	4	,61	3	8,46	5	4	4	8	8	إطارات	
2	7,68	8	4	,61	2	3,07	5	1	1	3	3	أعوان التحكم	
2	9,22	9	6	,15	2	3,07	5	5	5	6	6	أعوان التنفيذ	
1	00	5	1	5,37	0	8	4,6	5	00	00	5	5	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تظهر أن نسبة المتحصلين على علاوات تقدر بـ 65 % و هي نسبة لا بأس بها ، إذ يلاحظ أن الطبقة التي كانت لها حصة كبيرة في العلاوات هي الإطارات بنسبة 28 %، ثم أعوان التنفيذ بـ 19 % تتبعها طبقة أعوان التحكم بـ 18 %، وفي هذا الصدد صرح البعض ممن إستفادوا منها أن المجهودات المبذولة من طرفهم هي السبب الرئيسي في حصولهم عليها و هذا ما يتوافق مع نظرية فروم للتوقع ، أي أن هؤلاء المستخدمين إختاروا نمط معين من أنماط السلوك المختلفة الذي هو إبراز كل القدرات

والطاقات في إطار توقعهم الإيجابي بأن نتائج هذا الأداء المتمثل في إنجاز المهام بمستوى عال سوف يحققون من ورائه علاوات معبرة عن مقدار ما قدموه من أداء معياري .

أما البعض الآخر ممن تحصلوا على علاوات فقد صرحوا بأنهم قدموا مجهودات إستثنائية لكنهم إستطاعوا تحصيل شيء قليل منها بإتخاذ الصراع كوسيلة للظفر بحقوقهم المهضومة ، و يمكن القول بشأن تصريحات هذه المجموعة أنها تتوافق نسبيا مع نظرية فروم كالتالي :

أفراد المجموعة التي تحصلت على حقوقها بالصراع قدموا أقصى ما عندهم من مجهودات عالية المستوى و هذا ما جعلهم يتوقعون تحقيق الإنجاز المطلوب الذي حدث فعليا على أرض الواقع ،لكن التوقع الثاني عندهم سلبي حول حصولهم على العلاوات المساوية لإسهاماتهم لأن هناك عوامل في بيئة العمل تحول دون تحقيق التوقع الثاني، كما أوضحوا كذلك أن سبب إعتقاد مثل هذه السلوكيات هو تقديم إنجازات فعالة طيلة السنة لكن حين يأتي وقت توزيع العلاوات تذهب هذه الأخيرة إلى أشخاص أقل مستوى و كفاءة، و من ناحية أخرى يتفق كل أفراد العينة الذين إستفادوا من العلاوات أنه في حال توتر العلاقة بين العامل و المسؤول تكون النتيجة إما بحصوله على علاوات قليلة جدا لا تعبر عن مستوى إسهاماته، و إما لا يحصل عليها مطلقا .

- أما الفئة التي أجابت بـ لا فقد كانت نسبتهم بـ 35 % ،إطارات بـ 06 % ،أعوان التنفيذ بـ 16 % و أعوان التحكم بـ 13 % ، و يلاحظ من خلال هذه المعطيات أن نسبة أعوان التنفيذ مرتفعة عن الفئتين الأخرين بسبب إتخاذ المسؤول لسلطة القرار كوسيلة للضغط عليهم بالعزوف عن المطالبة بأحقيتهم ببعض العلاوات و هذا من خلال تعمد تذكرهم بوجود بطالين في سوق العمل يرغبون في الحصول على الوظائف التي يشغلونها.

و مما لا شك فيه أن العمل بروح المبادرة تفرره عوامل عديدة و علاوات الإستحقاق التي تمنح بناء على الأداء المعياري تولد روح المبادرة في العمل و تؤثر على مؤشرات خاصة و أنها ترتفع من مقدار الأجر و تجعله في مستويات معقولة يمكن بفضلها التأثير إيجابا على الحياة المادية للمستخدم ،و بحسب المعطيات الكمية التي يظهرها الجدول أعلاه يتضح أن تأثير علاوات الإستحقاق على روح المبادرة في العمل كان إيجابيا بنسبة

84،6% ، بالنسبة لمن أجابوا بنعم موزعة كالتالي: إطارات بنسبة 38،46% ، تتبعا كل من طبقتي أعوان التحكم و أعوان التنفيذ بنفس النسبة بـ 23،07% لكل منهما ، و يمكن تفسير العمل بروح المبادرة بعد الحصول على علاوات الإستحقاق هو أن هذه الأخيرة تعتبر كعامل حيوي مؤثر بما أنها تشبع الحاجات المادية و ترتقي بمستوى المعيشة إلى درجات أعلى تساعد على الشعور بالرخاء و الأمن ، و من هذا المنطلق تتأثر المبادرة لدى المستخدم في العمل إيجابا بإظهار ديناميكية مستمرة في الأداء على خلفية شعوره بالرضا و الإستقرار عند تحقيقه لأهداف كانت مسطرة في السابق ، وهذا ما يقوي علاقته بالمؤسسة ويجعلها دائمة خاصة عند الإستمرار في تقديم العلاوات المجزية التي تتناسب مع المجهودات المقدمة.

في حين أن من أجابوا بلا أي لا يشعرون بروح المبادرة في العمل بعد أخذ العلاوات فنسبتهم مقدره بـ 15،37% و هي منخفضة مقارنة بمن أجابوا بنعم ، بحيث كانت نسبة الطبقات موزعة كالتالي:

أعوان التنفيذ 6،15% ، أعوان التحكم بـ 4،61% ، إطارات بـ 4،61% و يعود سبب إختيار هذه الإجابة هو الطريقة التي تم إتمادها لتحصيل أحقيتهم في العلاوات ، فالعمل طيلة السنة بمستويات قياسية من حيث المثابرة و الإجتهد ، ثم إتخاذ أسلوب الصراع و المواجهة مع المسؤول للظفر بها بعد أن كان منتظرا الحصول عليها بشكل عادي مثل بقية المستخدمين أخدم روح المبادرة لديهم ، ويعتبر هذا السلوك غير الموضوعي من قبل المسؤول أثناء التقييم غير عادل و غير محفز على العمل ، و بالتالي يساهم بشكل ملموس في تقويض الرضا و الإستقرار اللذان يعتبران أحد المكونات الهامة لصورة العلاقات العامة الجيدة .

ثانيا: الحوافز المعنوية و تأثيرها على الروح المعنوية

- يعد كل من توسيع و إثراء الوظيفة من العوامل الهامة التي تقلل من الملل و تلغي الشعور بالروتين ، الذي بدوره يتسبب في إرتفاع معدل دوران العمل ، و على هذا الأساس أصبحت المؤسسات الصناعية تطبق كل من التوسيع و الإثراء حسب طبيعة مهام مستخدميها بهدف وضع حد للفاقد الذي تتعرض له في الوقت و المال من ناحية ، و من ناحية أخرى

إكساب مختلف المستخدمين معلومات جديدة بفضل إضافة مهام وظيفية أخرى ، و من خلال الجدول التالي يتم معرفة و وضع التوسيع و الإثراء في المؤسسة .

جدول رقم 18

العينة حسب توسيع أو إثراء المهام و تأثيرات هذه الأخيرة على الروتين

المجموع	نوع		لا		نعم		المجموع		لا		نعم		إجمالي			
	نوع	نوع	%	عدد	%	عدد	عدد	عدد	%	عدد	%	عدد				
3	1.57	8	75.	1	7.54	0	1	2.28	4	4	6	6	8	8	إثراءات	
2	6.3	5	50.	1	0.52		1	2.28	1	1	6	6	5	5	أعمال وان التحكم	
4	2.1	4	75.	2	8.07	6	1	2.28	5	5	1	1	4	4	أعمال وان التنفيذ	
1	00	7		5	6.13	2	3	6.84	1	00	00	3	3	7	7	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذين أخضعت مهامهم للتوسيع أو للإثراء محددة بـ 57 % و يرجع السبب الرئيسي لذلك هو عملية التسريح التي أجرتها المؤسسة .

فبالنظر إلى الزيارة الإستطلاعية الأولى المقامة في أفريل 2009 تبرز أن العدد الإجمالي للمستخدمين حينها هو 6392 ، و عند إجراء زيارة إستطلاعية أخرى في أفريل 2010 أصبح عددهم مقدر بـ 5799 أي بالإستغناء عن مهام 593 عامل و لهذا تم توزيع مهام المفصولين على البعض من الأفراد المتبقين . و إنطلاقا من النسب أعلاه يتضح أن نسبة أعوان التنفيذ ممن تلقوا توسيع أو إثراء في وظائفهم هي المرتفعة بـ 24% و هذا يقود إلى الإستنتاج بأن هذه الطبقة هي التي تعرضت للتسريح أكثر من غيرها ، أما طبقة الإطارات المقدره نسبتها بـ 18 % فقد

تم إثراء مهنتها في الغالب بسبب المستوى الأكاديمي و الخبرة المهنية اللتان تسمحان بتغطية مهام و مسؤوليات خارجة عن نطاق تخصصهم .

كما يبرز من خلال الجدول أن نسبة أعوان التحكم محددة بـ 15 % إذ تعد منخفضة نوعا ما مقارنة بنسب الطبقات الأخرى و يعود ذلك إلى أن أعوان التحكم يمتنون وظائف تقنية بحثة تتطلب الإنتباه و التركيز منذ مبدأ العمل إلى نهايته و بالتالي يعتبر إثراؤها أو توسيعها يتطلب الحذر و التخطيط المسبق و لا يتم الأمر بطريقة عشوائية نظرا لحساسية تلك المناصب .

أما الذين إختاروا الإجابة بلا فنسبتهم محددة بـ 43 % موزعة كالتالي : إطارات و أعوان التحكم بـ 16% لكل منهما و أعوان التنفيذ بـ 11% و إختيار الإجابة بـ لا ما هو الإلتأكيدا على أن مهام هذه الطبقة لا تتحمل لا الإثراء و لا التوسيع بسبب وضعية مناصبهم الخاصة التي تفرض الإلتزام بالمهام الأصلية .

و يمكن القول أن الإثراء أو التوسيع في الوظائف تستخدمه المؤسسة لسببين هما :

● ترشيد النفقات بعدم توظيف أعداد كبيرة مستقبلا .

● و السبب الثاني يكمن في القضاء على الروتين لا سيما للأفراد الذين قضوا مدة طويلة في ممارسة نفس المهام .

ودائما من خلال الجدول أعلاه يتأكد أن أغلبية الأفراد أجابوا بأن الشعور بالروتين ظل يلزمهم بالرغم من إعتقاد التوسيع و أحيانا الإثراء ،وقد كانت نسبتهم مقدرة بـ 13،56% و هذه النسبة مرتفعة نوعا ما مقارنة بالنسب الأخرى ، و هذا ما يدل أن تأثير الإثراء أو التوسيع على التخلص من الروتين سلبي ،بحيث كانت نسبة أعوان التنفيذ هي المرتفعة بحيث قدرت بـ 28.07% ، والإطارات بـ 17،54% و أعوان التحكم بـ 10،52% ، ويمكن التأكيد من خلال هذه النسب بأن التوسيع أو الإثراء لا يخلصهم من الروتين بالنسبة لمن أجابوا بـ لا ، بل على العكس يزيد منه و تتولد ظواهر أخرى في العمل مثل زيادة ضغوط العمل ،الإصابة بالإرهاق و الشعور بالملل ، و سببها هو كثرة أعباء الوظيفة الأصلية التي تتطلب مجهودات معتبرة وحين إخضاعها إلى التغيير بإضافة بعض المهام سواء بشكل أفقي أو عمودي يزداد الوضع صعوبة بضرورة إستكمال كل المهام الأصلية السابقة إلى جانب المهام الجديدة في ظرف محدد للإستجابة لطلبات الزبائن ، و بالتالي فإن توسيع العمل أو إثرائه يفيد المؤسسة على الصعيد

المالي بإقتصاد بعض النفقات . لكن على الصعيد التنظيمي بإعطاء مظهر جديد للوظائف على خلفية التخلص من الروتين لم تكن النتائج إيجابية بسبب عدم إستطلاع مسبق للأوضاع المهنية للأفراد التي لا تحتل في بعض الأحيان إدخال بعض التغييرات في محتواها و منه يمكن الإستنتاج أن الإثراء أو التوسيع لم يحقق الغرض الذي وضع من أجله .

أما الذين أجابوا بنعم فنسبتهم محددة بـ 36,84 % أي أنهم يشعرون بعدم الروتين بعد توسيع أو إثراء مهامهم ،فبعد قضاء مدة طويلة في مزاولة نفس المهام أصبحت هذه الأخيرة روتينية نظرا لأن العامل يتحكم في مجريات العمل بحكم الخبرة الطويلة لكن بعد التغيير بإضافة عمليات أخرى يتلاشى الشعور بالروتين بسبب التمرس على أشياء جديدة تفرض التحدي و تضيف خبرات و معارف مغايرة .

في حين كانت هناك نسبة ضئيلة ممن أجابوا بنوعا ما مقدره بـ 7 % حيث يرجع السبب الرئيسي لهذه الإجابة هو حسب وضع الوظيفة ،فعندما لا يكون هناك ضغط في العمل لا يكون هناك روتين ، لكن حين تكون الأعمال مستعجلة و الوقت ضيق لإستيفاء متطلبات الوظيفة يصبح هناك روتين و ملل يرافق العامل .

- إن مبادرة المؤسسة بتقدير جهود مستخدميها المتميزين لدليل على إهتمامها بالجانب المعنوي والمهني لهم مما يدفع إلى رفع مستوى المعنويات الذي ينعكس على تقديم مستوى أعلى في الإنجاز ، و هذا ما يتم معرفته في الجدول التالي :

جدول رقم 19

العينة حسب تقدير المؤسسة لجهود المستخدمين

في حالة الإجابة نعم		الإحتمالات	المجموع		لا		نعم		إطارا
ت	%		د	%	د	%	د	ط	
-	-	تمنح شهادة تقديرية	4	4			4	4	ت
51	7	تنشر صورهم في مجلة المؤسسة مع إنجازاتهم	1	1			1	1	أعوان التحكم
48	6	أخرى تذكر	5	5			5	5	أعوان التنفيذ
10	1	المجموع	100	100			100	100	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة أجمعوا بأن المؤسسة تقدر جهود المستخدمين فقط من يمتلكون أداء متميز عن الباقي و ينجزون المهام بطريقة ممتازة و ناجحة ،لكن التعبير عن تلك الجهود يختلف من مؤسسة لأخرى وفقا للميزانية المحددة و السياسة التنظيمية الخاصة بها لتشجيع هذه النخبة ،أما في مؤسسة أرسيلور ميتال بعنابة مكان إجراء البحث تبين من خلال المقابلة أنها كانت في الماضي تقدم شهادات عرفان و تقدير للمتميزين من ناحية المجهود والأداء في إتمام المهام ،لكن بعد مرور المؤسسة بمراحل تنظيمية متعددة و بتعاقب أشخاص مختلفين من جهة نمط التفكير في تحفيز الأفراد أصبحت هناك أساليب أخرى لتقدير المستخدمين،و بالنظر إلى جدول الإحتمالات يتضح أن مجموع التكرارات تعدى مجموع المبحوثين نظرا لإختيار البعض الإحتمالين معا بحيث تقدر نسبة من إختاروا الإحتمال الثاني بـ 51،42% أي تنشر صورهم في مجلة المؤسسة مرفوقة بصور الأداة التي تم تعديلها و إدخال تحسينات عليها بالإضافة إلى فقرة تتضمن التعريف بهم مهنيا و شخصيا . أما الإحتمال الثالث فقد كانت نسبة الإجابة عليه بـ 48،57% بحيث تضمن هذا الإحتمال التكوين و العلاوات ،أي أن هناك بعض الأفراد المبتكرين من تنشر صورهم في المجلة بالإضافة إلى مكافأتهم ماديا بالعلاوات أو بتكوينهم لإكتساب معارف جديدة تصقل مواهبهم و تنميها .

ويعتبر هذا الأسلوب في تشجيع الأفراد معنويا و حتى ماديا فعال لإستثارة روح المنافسة فيما بينهم إذ يتم الكشف عن ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم 20

يبين العينة و شعورها بروح المنافسة

لرقم	نص العبارة	م وافق بشدة 05	موافق 04	وسط 03	موافق غير 02	ر موافق غي بشدة 01	الم جموع	النتيجة
4	إن هذا الأسلوب يشعرني بروح المنافسة في فريق العمل .	1 5 = 5×	=4×40 160	3×23 69 =	×35 70=2	×1 1=1	30 5	إيجابية

يظهر من خلال العبارة (24) المتعلقة بالمنافسة في فريق العمل من خلال تقدير جهود العاملين أن الكثير من الإجابات تركزت في الدرجة (4) موافق ما يعكس إيجابية العبارة بـ 305 نقاط و هذا راجع إلى الأسلوب التشجيعي الذي تتبعه إدارة المؤسسة مع كل عامل متميز في عمله ، فهذه الطريقة حس تزيد من قيمة الإنسان المهنية و تجعله محط تقدير و إحترام في مجتمع المؤسسة ما يدفعه لمضاعفة مجهوداته و إستثمارها في إبداعات و إبتكارات أخرى وبالمثل إستثارة رغبة الأفراد الآخرين على المنافسة في الفريق بتقديم عمل متقن فعال حتى تكون لهم فرصة مثل زملائهم المتميزين بنشر صورهم في المجلة و الإشادة بإنجازهم ، و في نظر أغلبية المبحوثين ينتج عن إهتمام المؤسسة لمثل هذه الفئات توثيق الرابط المهني والعاطفي مع المؤسسة و كذا لمشاريعها الآنية و المستقبلية ، و من هنا يمكن أن نستنتج أن هذه الخطوة من أهم الأساليب لرفع الروح المعنوية و تحسين العلاقة العامة داخل المؤسسة .

- بعد التعرف على النتائج الهامة التي يمكن للتكوين أن يحققها أصبح ضرورة ملحة في الظروف الحالية بما أنه الوسيلة المثلى لتنمية القوى البشرية في جميع الإتجاهات ولمواكبة التطور العلمي و التكنولوجي ، و بالتالي قلما نجد مؤسسة لا توفره لمستخدميها و من خلال الجدول التالي يمكن التعرف على وضع التكوين في المؤسسة .

جدول رقم 21

العينة حسب إستفادتها من التكوين

في حالة الإجابة نعم		الإحتمالات	المجموع		لا		نعم		إطار
ت	%		ت	%	ت	%	ت	%	
2	32	داخل المؤسسة	3	3	4	4	7	7	إطار
3	85،								ت
2	34	خارجها	3	3	1	1	2	2	أعوان التحكم
4	28،								
2	32	داخلها + خارجها	3	3	5	5	4	4	أعوان التنفيذ
3	،85								
7	10	المجموع	1	1	00	00	0	0	المجموع
0	0								وع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد الذين إستفادوا من التكوين تقدر بـ 70 % و هي نسبة مرتفعة مقارنة بمن أجابوا بـ لا التي كانت نسبتهم بـ 30 % ما يدل ذلك على إهتمام المؤسسة بهذا المجال و حرصها على تكوين أكبر عدد من مستخدميها ، حتى يتسنى لهم توسيع دائرة معارفهم و إكتساب المزيد من المهارة في إطار تخصصهم الوظيفي ، و عند ملاحظة فئات الجدول يتضح أن طبقة الإطارات هي من كان لها حظ أوفر في التكوين بنسبة 27 % تليها كل من طبقة أعوان التحكم بـ 22 % و أعوان التنفيذ بـ 21 % و يمكن القول أنها نسب متقاربة إلى حد بعيد . و التكوين في مؤسسة أرسيلور ميتال حسب الجدول لا يقتصر إجراؤه داخل المؤسسة ، وإنما يقام خارجها في مراكز تكوين متخصصة أو في جهات خارج الوطن حسب ما تفرضه مقتضيات الوظيفة .

و في هذا الشأن تبرز معطيات الجدول أن من إستفادوا من التكوين خارج المؤسسة تقدر نسبتهم بـ 34،28 % أما الإحتمالين الآخرين فقد كانت نسبتهم متساوية بـ 32،85 % ما يدل أن

المؤسسة تهتم فعليا به و هذا من خلال التعاقد مع مراكز تكوين مختلفة داخل الوطن و خارجه بهدف مواكبة كل التطورات المعرفية و التقنية .

و بما أن الكثير من الأفراد إستفادوا من التكوين ، فمن المؤكد أنه أثر على أدائهم إما بشكل إيجابي ،سلبى أو وسط ، و هذا ما يتم التعرف عليه في الجدول التالي :

جدول رقم 22

يبين مستوى العينة بعد التكوين

المجموع	نوعا ما		لا		نعم		إ ط
	ت	%	ت	%	ت	%	
38، 56	2 7	-	-	4، 28	3	34، 28	4 إطارات
31، 41	2 2	4، 28	3	2، 85	2	24، 28	7 أعوان التحكم
29، 98	2 1	4، 28	3	1، 42	1	24، 28	7 أعوان التنفيذ
100	7 0	8، 56	6	،5 85	6	82، 84	8 المجموع

إن إدراك المؤسسة لمفهوم التكوين بذهنية واعية و إعتقاد أنماط متعددة منه حسب حاجات الأفراد و متطلبات الوظائف ينعكس ذلك لا محالة على مستوى الأداء بشكل إيجابي ،و من خلال معطيات الجدول أعلاه يظهر أن نسبة الذين تحسن أدائهم بعد التكوين تقدر بـ 82،84% و هي نسبة مرتفعة ،كانت نسبة الإطارات فيها هي الأعلى بـ 34،28%، و بنسب متساوية لكل من الفئتين الباقيتين عمال التحكم بـ 24،28% و أعوان التنفيذ بـ 24،28%،و يرجع هذا إلى تنوع أساليب التكوين التي وفرتها المؤسسة لمستخدميها بغرض تنمية قدراتهم

وتطويرها في مجالات متعددة ، و في السياق ذاته أثبتت المقابلات التي أجريت مع مختلف طبقات العمال أن هناك من خضعوا للتكوين في فصول دراسية ،أي قاعات للدراسة خارج محيط المؤسسة ،و البعض تم تكوينهم داخل المؤسسة ،أما البعض منهم فقد خضعوا لتكوين نظامي في ورشات مزودة بالوسائل اللازمة للتكوين خارج المؤسسة .و من هنا يمكن القول أن الظروف التي أجريت فيها عملية التكوين كانت جيدة إلى جانب أهلية المكونين ، أما الذين أجابوا بنوعا ما فقد كانت نسبة الإجابة بـ 8،56 % و هي منخفضة بالنسبة لمن أجابوا بنعم ويعود السبب الرئيسي لإختيار هذه الإجابة حسب أفراد العينة هو قصر مدة التكوين التي لا تسمح بإستيعاب كل المعلومات النظرية و التطبيقية في آن واحد.

في حين كانت نسبة الذين أجابوا بـ لا محددة بـ 8،55% و هي الأخرى منخفضة و يرجع السبب في هذه الإجابة حسب أفراد العينة هو ما ينطوي عليه التكوين من أمور بديهية يمكن لأي شخص ذو مستوى علمي بسيط أن يدرك محتويات تلك المحاضرات مع الإشارة إلى أن هذه الفئة خضعت لتكوين تحسيبي حول الوقاية و الأمن في مكان العمل ، و قد خضع بعض الأفراد كذلك لمحاضرات نظرية و دروس تطبيقية حول الأمن و السلامة المهنية ، وهذا يدعو إلى التأكيد أن المؤسسة تخصص جزء مهم من خطتها التكوينية للأمن و الوقاية من حوادث العمل لذلك سجل إنخفاض في نسب الحوادث من 7% إلى 3،70% و هذا عبارة عن تأكيد أن التكوين ماهو إلا وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي و رفع حماس الأفراد في العمل .

و هذا ما يتم التأكيد منه في الجدول التالي :

جدول رقم 23 يبين حماس العينة إتجاه العمل بعد التكوين .

ال رقم	نص العبارة	موا فق بشدة 05	موافق 04	وسط 03	غير موافق 02	غير ر موافق بشدة 01	الم جموع	النتيجة ا
2 7	إن تحسن آدائي بعد التكوين يدفعني للعمل بحماس .	×4 20= 5	4×41 164=	×15 45= 3	10 20=2×	×0 0 =1	24 9	إ يجابية

توضيح : لقد تم قياس إتجاه المبحوثين المعنيين بالتكوين الذي كان عددهم 70 عاملاً . وبالتالي تم ضرب 3×70 القيمة الوسطية = 210 لمعرفة سلبية أو إيجابية العبارة بحيث إذا كان المجموع أكثر من 210 فالعبارة إيجابية و إذا كان أقل فهي سلبية .

و يتبين من خلال العبارة (27) المتعلقة بالعمل بحماس بعد الخضوع للتكوين و تحسن مستوى الأداء أن جل الإجابات تجمعت في الدرجة (4) موافق و عدم وجود ولا إجابة في الدرجة (1) غير موافق بشدة . ما أدى إلى إيجابية العبارة بشكل واضح و صريح بـ 249 نقطة . و يكمن السبب في الأبعاد الإيجابية التي يحملها التكوين و إستفادة العامل منها أثناء رسكنته بإثراء رصيده المعرفي بمختلف المهارات الفنية ،الإدارية و السلوكية اللازمة التي تمنحه السيطرة على كل عمليات وظيفته و على هذا الأساس يعتبر التكوين في أعظم معطياته وسيلة لتنمية القدرة على العمل و تجديد الرغبة فيه و هذا ما يدفع للعمل بروح معنوية عالية من خلال ما يبديه العامل من حماس واضح حين تأدية المهام .

أما الشيء الآخر المسؤول عن الحماس في العمل بعد تلقي التكوين هو ما يمنحه هذا الأخير من فرصة للتقدم في المنصب أو في الأجر من وراء تحسن مستوى الأداء .

- يعتبر الإتصال الصاعد من أهم أشكال الإتصالات و هذا لأنه يجعل الإدارة على إطلاع دائم بإنشغالات المستخدمين و مشاكلهم ، فبعد أن كان الإتصال النازل هو السائد في الماضي ، أصبح هناك إدراك بضرورة تقريب الإدارة من المستخدم و كذلك ربط هذا الأخير بتوجهات المؤسسة في حال الإهتمام بما يعاينيه في محيط العمل ، و بالتالي بات الإتصال النازل كأحد أنواع الإتصال المهم المعمول به في المؤسسات. و من هذا المنطلق يتم التعرف على حال الإتصال الصاعد في المؤسسة .

جدول رقم 24

العينة حسب إمكانية وجود إتصال صاعد و كيفية تعامل الإدارة مع المشكل المطروح بناءاً عليه.

المجموع	إهمال	بطيئة	سريعة	المجموع	لا	نعم	
---------	-------	-------	-------	---------	----	-----	--

إ	م														
إ	م	9,52	4	9,7	6,74	3	8,1	4	4			4	4	إ	ارات
1,38	7	1,3	8,60	6	6,5	1	1					7	7	أ	وان التحكم
9,05	5	3,2	5,11	3	1,62	0	5	5	0	0		5	5	إ	وان التنفيذ
100	16	17,42	50,45	2	2,08	9	00	00	4	4		6	6	ال	جموع

تبين المعطيات الكمية التي يحتويها الجدول أعلاه أن نسبة من أجابوا بنعم أي وجود إتصال من أسفل إلى أعلى تقدر بـ 86 % و هي نسبة عالية مقارنة بمن أجابوا بـ لا . و بالنظر إلى نسب الفئات التي أجابت بنعم تظهر نسبة الإطارات هي الأعلى بـ 34 % و ربما يعود هذا إلى المستوى الثقافي و العلمي و المكانة المهنية التي يحظى به كل من أفراد هذه الطبقة كذا المسؤولين المباشرين و غير المباشرين ،لذلك كانت هناك مرونة في الاتصال .

أما فئة أعوان التحكم فقد كانت نسبتهم بـ 27% و أعوان التنفيذ بـ 25% . أما من أجابوا بـ لا فقد كانت نسبة إجاباتهم بـ 14 % و هي منخفضة جدا بحيث كانت نسبة إجابة أعوان التنفيذ مقدرة بـ 10% و بناء على إستمارة المقابلة أوردوا أن المسؤول المباشر أو حتى غير المباشر لا يعيرهم أية أهمية و لا يصغي إلى إنشغالاتهم أو مشاكلهم المهنية لا سيما الشخصية منها

فعلى سبيل المثال : في حال مرض أحد أفراد الأسرة يلجا العامل أحيانا إلى المسؤول المباشر لطلب الإذن بالخروج المبكر لكن هذا الأخير يرفض بالرغم من إمكانية حلول فرد آخر مكانه في العمل ومثل هذا السلوك يؤثر لا محالة على العلاقة المهنية التي تربط العامل بمسؤوله من خلال إنخفاض معنويات العامل و انعكاس ذلك على مؤشر أدائه بالتراجع .

و في كل الأحوال يعتبر الإتصال الصاعد من أهم الأدوات التي تمكن " من توفير التغذية المرتدة و ضبط العملية الإنتاجية و التنظيمية ، بناء على الإصغاء لمشاكل العمال المهنية والتطبيقية و العمل على حلها " (219)، وهذا ما يرفع الروح المعنوية و يساهم بشكل فعال في ضبط الإستقرار داخل المؤسسة و تحسين نوعية العلاقة العامة .

إن وجود إتصال من أسفل إلى أعلى لا يعني في كل الظروف التعامل مع الإنشغال بطريقة سريعة أو جدية ،و إنما تتعدد صور معالجته تبعا لذهنية المسؤول و مدى إدراكه لأهمية هذا النوع من الإتصال و في هذا الإطار يمكن معرفة الأمر بناء على نسب الجدول أعلاه الذي يظهر أن الإحتمال الثاني الخاص بمعالجة المشكل بطريقة بطيئة هو من سجل أعلى نسبة مقدرة بـ 60،45% موزعة على عدد الطبقات كالتالي: طبقة الإطارات بـ 26،74% ، طبقة أعوان التحكم بـ 18،60% و أعوان التنفيذ بـ 15،11% و يعود سبب البطيء في معالجة المشكل المهني المطروح إلى الطابع البيروقراطي في التسيير ، بحيث أن المهام الكثيرة للمسؤول قد تعيقه أحيانا من معالجته في عين المكان خاصة إذا كان هذا الإنشغال لا يتطلب النظر فيه وتسويته بصورة مستعجلة ،لكن البطء في تسوية المشكل المطروح خاصة إذا كانت هناك نية تعتمد فذلك له تبعات سلبية على الروح المعنوية للفرد في العمل بحيث يشعر بالإحباط وتصبح هناك لا مبالاة من طرفه أثناء تأدية العمل بإظهار تماطل هو الآخر في تنفيذ المهام لا سيما أوامر المشرف أو المسؤول الذي لم يساعد على التكفل بالموضوع المطروح في حينه

و بحسب أفراد العينة إذا كان المشكل مستعجل فإنه يعالج بطريقة سريعة مثلما هو ظاهر في الجدول بحيث أن نسبة من أجابوا بسرعة تقدر بـ 22،08% و يرجع سبب هذه الإجابة حسب بعض المبحوثين إلى خطورة المشكل و حتمية تسويته على الفور لأن التأخير قد يؤثر

²¹⁹ بوفلجة غياث : مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب ، ط 2 ، الجزائر، 2004، ص 111.

سلبا على مسار العملية الإنتاجية ، و هذا ما يتوافق مع نسبة أعوان التنفيذ بـ 11،62% و هي أعلى نسبة مسجلة في الإحتمال الأول ، لأن مهام أعوان التنفيذ تساهم بشكل مباشر في الإنتاج .

أما من إختاروا الإحتمال الثالث بإهمال المشكل في بعض الأحيان فقد كانت نسبة الإجابة بـ 17،42% و هي أضعف نسبة مسجلة و قد يعود الإهمال إما إلى نسيان المشرف أو إلى طبيعة شخصيته التي لا تقوى على تسيير الظروف المحيطة به لأنه ليس كل مسؤول يستطيع أن يكون قائدا

في حين كانت إجابة المبحوثين على التساؤل الفرعي المفتوح التابع للسؤال رقم 29 في الإستمارة كما يلي :

الفئة التي كانت مشاكلها تحل بطريقة سريعة، كان التعاون من طرفها مع الجهة المسؤولة عن حل المشكلة بطريقة سريعة في تنفيذ التوجيهات و الأوامر .

لكن آراء الفئتين المتبقيتين اللتين كانت تعالج مشاكلها إما بطريقة بطيئة أو إهمال مقسمة إلى قسمين :

- القسم الأول منهم صرح بأنهم يتعاونون مع المشرفين و الرؤساء بشكل سريع على الرغم من تماطلهم أو إهمالهم في تسوية المشكل ، و يمكن تفسير ذلك بسبب الضمير المهني و الجانب الديني فيهم الذي يفرض عليهم مثل هذا السلوك .

- أما القسم الثاني فقد صرح بالمعاملة بالمثل بمعنى كلما تماطل أو أهمل المسؤول المشكل يتباطئون هم الآخرون في تنفيذ الأوامر و التعاون معه ، و هذا بغية تقديم رسالة غير مباشرة للمسؤولين بعدم التباطؤ أو الإهمال في المرات المقبلة .

و ليس فقط الإتصال الصاعد الذي يؤثر على الروح المعنوية للأفراد و يحفزهم على العمل ، و إنما هناك عامل آخر يؤثر فيها و هي الظروف المادية للعمل التي تشكل جانب مهم في حياة المرؤوسين بما أنها تتصل مباشرة بممتلكاتهم الفيزيولوجية . و في الجدول التالي يمكن معرفة أوضاع الظروف المادية للعمل في المؤسسة

جدول رقم 25

العينة حسب الظروف المادية للعمل في المؤسسة

المجموع	رديئة		متوسطة		حسنة		جيدة		إطارات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
34	3	4	1	1	1	1	1	1	إطارات
31	3	5	1	1	1	1	-	-	أعوان التحكم
35	3	5	2	2	1	0	-	-	أعوان التنفيذ
100	1	1	5	5	3	3	1	2	المجموع

تبين معطيات الجدول الكمية أن الإحتمال الثالث هو من سجل أعلى نسبة بـ 53% موزعة كالتالي حسب الطبقات: الإطارات بـ 18% ، أعوان التحكم بـ 15% و أعوان التنفيذ بـ 20% و التي تعتبر هي الأعلى و يرجع سبب إرتفاع الإجابة في هذا الإحتمال إلى عدم بذل المؤسسة مجهودات جدية لتحسين ظروف العمل، فهذه الطبقة حسب تصريحاتها و بحسب الملاحظات المسجلة تعمل في أماكن تملؤها الزيوت الصناعية الخاصة بالآلات فضلا عن روائحها المضرّة بالصحة زيادة على ذلك الحرارة المرتفعة التي توجد في بعض الوحدات لنقص المكيفات الهوائية ، أما كل من أعوان التحكم و الإطارات صرحوا إلى جانب ما سبق بصعوبة ظروف العمل من خلال نقص في المكيفات و أحيانا نقص في أدوات العمل بالإضافة إلى نقص وسائل النقل التي تقلهم إلى وحدات أخرى داخل المؤسسة .

أما البعض فقد كانت نسبة إجاباتهم بـ 32 % و هي حسنة، إذ أن أماكن عملهم تتوفر على كل الضروريات و المتطلبات اللازمة لآداء المهام .

بينما إختار البعض الإحتمال الأخير رديئة بنسبة 14 % نظرا لسوء أحوال العمل نظرا لعدم إمتلاكهم كل الضروريات اللازمة ، و هذا ما يفرض على هذه الفئة بذل مجهودات شاقة لإتمام المهام .

في حين كانت نسبة الإجابة في الإحتمال الأول - جيدة - من طرف مبحوث واحد مقدره بـ 01 % و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى .

مما سبق يمكن الإستنتاج أن الظروف المادية الرديئة تضعف من تركيز العامل وتقلل من رغبته في العمل ، بحيث يكون من نتائجها تأخر سير العملية الإنتاجية و إرتفاع الأخطاء المهنية و بالتالي إحتمال الوقوع في حوادث متفاوتة الحظورة عن غير قصد ، كما تولد هذه الظروف الإصابة بالأمراض المهنية المزمنة .

و بطبيعة الحال سواء كانت هذه الظروف حسنة ، متوسطة أو رديئة فهي تؤثر لا محالة على ثقة المرؤوس بالمؤسسة ، و هذا يتم الكشف عنه في الجدول التالي :

جدول رقم 26

بين ثقة العاملين في المؤسسة بناء على ظروف العمل

رقم	نص العبار	موافق بشدة 05	موافق 04	محايد 03	غير موافق 02	غير موافق بشدة 01	المجموع	النتيجة
	إن ظروف عملنا المادية تجعلنا نثق في المؤسسة	1 × 5 5 =	29 × 4 116 =	21 × 3 63 =	42 × 2 84 =	7 × 1 7 = 1	75	سلبية

يتبين من خلال العبارة (31) التي يدور محتواها حول أن كثير من الإجابات إتجهت في الدرجة (4) موافق و الدرجة (2) غير موافق و الدرجة 3 وسط و هذا يرجع إلى عدم ثقة أفراد العينة في المؤسسة و إلى قلة المجهودات في هذه الأخيرة لتحسين ظروف العمل المادية ، فبالرغم من بذل المؤسسة مجهودات كبيرة في توفير وسائل الوقاية من ألبسة و كل مستلزمات الأمن يبقى إهتمامها بظروف العمل يطبعه التقصير نوعا ما ، و لذلك إذ تعلق الأمر بقلة الإهتمام في هذا الجانب فالثقة تهتز من جانب العمال إتجاه المؤسسة لأن حسب تصريحاتهم تبقى ظروف العمل المادية جانب مباشر في العمل و لديها تأثيرات كبيرة في ظهور حوادث مهنية خطيرة

و من خلال ما سبق يتم قياس درجة تعاون العينة بناء على الحوافز المعنوية في الجدول التالي:

جدول رقم 27

يبين تعاون العينة بناء على الحوافز المعنوية

الرقم	نص العبارة	موا فق بشدة 05	موافق 04	محايد 03	غير موافق 02	غير موافق بشدة 01	المجموع	النتيجة
2	تدفعني هذه الحوافز إلى التعاون مع زملائي لإنجاح المؤسسة	$\times 0$ $0 = 5$	4×57 $228 =$	3×29 $87 =$	$\times 14$ $28 = 2$	0 $0 = 1 \times$	34 3	إيجابية

تظهر العبارة (32) التي تتعلق بالتعاون مع الزملاء لإنجاح المؤسسة من خلال الحوافز المعنوية أن العديد من الإجابات تجمعت في الدرجة 4 موافق مما أدى إلى إيجابيتها بـ 343.

ويعود سبب التعاون مع الزملاء في العمل إلى الحوافز التي يراها العمال أنها مهمة و تؤثر على مسارهم الوظيفي مثل: التكوين الذي يمنح فرصة لتحسين الأداء و بالتالي قد تكون هناك إما علاوات أو ترقيات .

بالإضافة إلى الاهتمام بجهود العاملين المتميزين، فهذا الجانب كذلك يؤثر على المسار الوظيفي ليس بالتقدير المعنوي فقط و إنما بما يتبعه من علاوات ، فضلا عن الإتصال الصاعد الذي يحفزهم هو الآخر على التعاون لأنه مهما يكن هناك بطيء في حل المشاكل المهنية وأحيانا الشخصية إلا أنها في نهاية الأمر تعالج و هذا يؤثر على الروح المعنوية بالتعاون مع الزملاء لإنجاح المؤسسة و إستمرار وجودها لأجيال قادمة

ثالثا : تأثير الحوافز غير المباشرة على الإلتناء و الولاء

في هذا المحور يتم التعرض لمختلف الخدمات التي تتدرج تحت الحوافز غير المباشرة، التي تعتبر مهمة لأنها تؤثر على العلاقات العامة الداخلية من خلال إلتناء المستخدمين وولائهم للمؤسسة ، و في الجدول التالي يتم التعرف على الخدمات الطبية المقدمة و نوعيتها .

جدول رقم 28

العينة حسب نوعية الخدمات الطبية في المؤسسة

المج موع		ر ديئة		م توسطة		ح سنة		يئة		المج موع		نعم		إ ط
4	4	6	6	4	4	3	3			4	4	4	4	إطار ات
1	1	5	5	1	1	4	4			1	1	1	1	أعوان التحكم
5	5	3	3	3	3	8	8			5	5	5	5	أعوان التنفيذ
00	00	4	4	8	8	5	5			00	00	00	00	المج موع

تبين المعطيات الكمية للجدول أعلاه أن كل المبحوثين أجمعوا بتوفر مركز طبي على مستوى المؤسسة، مهمته إجراء الفحوصات و المعالجة في حال إنتكاس أحد المستخدمين صحيا ، بحيث يتم إجراء التحاليل و الأشعة إذا تطلب الأمر ، كذلك يتحدد دور هذا المركز في معالجة أي عامل يتعرض لحادث في مكان العمل لكن إذا كانت مضاعفاته خطيرة و تتعدى إمكانيات المركز الطبي على مستوى المؤسسة ، فإنه ينقل على وجه السرعة إلى المستشفى لتلقي العلاج و الرعاية الطبية اللازمين .

فضلا عن قيام المركز الطبي بإستقبال جميع المستخدمين في المؤسسة كل 6 أشهر للكشف الدوري عن حالتهم الصحية ، وهذا الإجراء معمول به نظرا لتواجد فئات كبيرة من العمال في وحدات تسبب بعض الأمراض المزمنة .

أما فيما يخص نوعية الخدمة في المركز فقد تعددت إحتتمالات الإجابة إذ يلاحظ أن الإحتمال الثاني - حسنة - هو من سجل أعلى نسبة بـ 45 % حيث كانت نسبة الإطارات في هذا الاحتمال مرتفعة بـ 23% و حسب تصريحات هذه الفئة أن الطبيب المتواجد في المركز يقوم بواجبه المهني من أجل تحديد حالة المريض و معالجتها ، وهذا بمسائلتهم عن الأعراض والكشف عنهم بالتحاليل وقياس مؤشر الضغط و إستعمال الأشعة وما قيل عن طبقة الإطارات

ينطبق على تصريحات كل من أعوان التنفيذ التي كانت نسبة إجاباتهم بـ 18% و أعوان التحكم بـ 04% .

و من جهة أخرى سجل الإحتمال الثالث - متوسطة - نسبة 38% كانت فيها نسبة أعوان التحكم هي العالية بـ 21% تليها فئة أعوان التنفيذ بـ 13% ويعود سبب إجاباتهم بتوسط نوعية الخدمات في المركز الطبي إلى عدم وجود أطباء متخصصين ، ما ينتج عنه قيام هؤلاء الأطباء بكشف سطحي لا يؤدي إلى التحديد الواضح للحالة التي يعاني منها المريض .

بينما كانت نسبة الإحتمال الرابع - رديئة - بـ 14% و بحسب كل من طبقة الإطارات التي كانت نسبة إجاباتهم بـ 06% ، أعوان التحكم بـ 05% و أعوان التنفيذ بـ 03% ، أن سبب رداءة الخدمة هو عدم وجود إختصاصيين بالإضافة إلى غياب الضمير المهني و قدم الأجهزة الطبية و في هذا الإطار صرح بعض المبحوثين ممن أجابوا بهذا الإحتمال أنهم كانوا يعانون من بعض الآلام و عند التوجه إلى المركز الطبي للفحص كانت نتيجة الكشف من قبل الطبيب و كذلك نتيجة الأشعة خلو أجسامهم من المرض بالرغم من رداءة وضعهم الصحي ، زيادة على ذلك عدم تكليف الطبيب نفسه بكتابة توصية و إرسالها إلى المستشفى أين يتواجد المتخصصون والأجهزة الحديثة ، بل يكتفي بالقول أن حالتهم لا تدعوا إلى القلق لكن عند التوجه إلى المستشفى من تلقاء أنفسهم بسبب إستمرار الآلام و الخضوع إلى كشف طبي من طرف مختصين و إستخدام أجهزة طبية متطورة تبين أن حالتهم حرجة هذا فيما يخص تلقي العامل للعلاج في المركز الطبي للمؤسسة.

لكن إذا كانت حالته الصحية أو حالة أحد أفراد أسرته تستدعي عملية جراحية في أحد المستشفيات الخاصة ، ففي هذه الحال تتكفل لجنة الخدمات بالمصاريف و هذا ما يتم التعرف عليه بناء على الجدول التالي:

جدول رقم 29

يبين التكلفة بالمصاريف الطبية خارج المؤسسة

المجموع		لا		نعم		إ ط
ت	%	ت	%	ت	%	
34	34	-	-	34	34	إطارات
31	31	-	-	31	31	أعوان التحكم
35	35	-	-	35	35	أعوان التنفيذ
100	100	-	-	100	100	المجموع

تبين الأرقام الموجودة في الجدول أن كل أفراد العينة إختاروا الإجابة بنعم بنسبة 100 % أي أنه يوجد تكفل بالمصاريف الطبية خارج المؤسسة و من خلال وثيقة لجنة المشاركة للنشاطات الإجتماعية و الثقافية التي تبين و تحدد فيها معايير توزيع كل من الهبات و القروض المالية يتضح أن كل عامل في المؤسسة يعمل بصفة دائمة لديه الحق هو و الزوجة و الأبناء في العلاج بالمصحة التي لديها إتفاقية مع المؤسسة ، و عليه إذا كانت للعامل عملية جراحية مكلفة يستطيع أخذ مبلغ من 20,000 دج إلى 100,000 من لجنة المشاركة ، النصف منه يكون على شكل هبة و النصف الآخر يكون على شكل قرض مسترجع بفترات تحددها اللجنة .

و بناء على المقابلة التي أجريت مع رئيس لجنة المشاركة صرح على إثرها ، أنه قبل إعطاء المبلغ للمعني بالأمر سواء كان العامل نفسه أو أحد أفراد الأسرة مثلما تم الذكر سابقا فإنه يتعين على العامل أخذ وثيقة التكلفة من مكتب لجنة المشاركة إلى المصحة المتعاقد معها وهي مصحة الياسمين بعنابة ليتم إمضاء الوثيقة من طرفها و يرجعها إلى المكتب للمصادقة عليها و بعدها يرجع الوثيقة للمصحة ، و من جهة أخرى يتوجب على العامل تقديم الوثائق التي تثبت حالته الصحية مثل :

- تقديم شهادة طبية تبين ضرورة الخضوع للعملية الجراحية .

- تقديم فاتورة التكاليف الإجمالية من المصحة .

- كشف العملية الجراحية .

حينها يمكن مباشرة العملية بعد إستيفاء كل هذه الإجراءات زيادة على ما سبق يمكن للجنة المشاركة تقديم بعض المساعدات الصحية الإستثنائية و هي :

- دفع تكاليف المكوث في المستشفى لمدة أقصاها 8 أيام .

- منح مبلغ 5000 دج كأقصى حد بخصوص التحاليل الطبية .

- دفع تكاليف صور الأشعة .

- دفع فاتورة شراء الأدوات المقومة للأعضاء مرفوقة بكشف ووصفة من

المختص في المجال .

و هذه القروض تمنح بناء على وثائق تبرز وضع العامل الصحي أو ذويه .

و في الجدول الموالي يتم التعرف إذا كانت المؤسسة توفر وسائل النقل للعمال .

جدول رقم 30

العينة حسب توفير النقل في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		إ ط
%	ت	%	ت	%	ت	
34	34	-	-	34	34	إطارات
31	31	-	-	31	31	أعوان التحكم
35	35	-	-	35	35	أعوان التنفيذ
100	100	-	-	100	100	المجموع

تبين المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة أجابوا بالإحتمال نعم بنسبة 100 % أي أن المؤسسة توفر النقل لكل العمال القاطنين بمدينة عنابة و ضواحيها ،مدينة الطارف و ضواحيها و مدينة قالمة و ضواحيها ، و هذا لنقل المستخدمين في الفترة الصباحية

وفترة بعد الظهر لمن يعملون بنظام التناوب و كذلك الفترة المسائية ، بحيث يتم نقل العمال من منطقة سكناهم إلى مقر العمل و العكس بهدف توفير مشقة الانتقال و ضمان مباشرة العمل في الوقت المحدد لإنتاج الطلبيات و تجهيزها في الوقت المتفق عليه .

هذا فيما يتعلق بالنقل خارج المؤسسة، أما على المستوى الداخلي للمؤسسة فقد وفرت كذلك النقل لمعظم الأقسام حتى يسهل التنقل على من يعملون أحيانا في وحدات متعددة .

جدول رقم 31

العينة حسب منح مبالغ مالية في المناسبات

المجموع		لا		نعم		إ ط
%	ت	%	ت	%	ت	
34	34	-	-	34	34	إطارات
31	31	-	-	31	31	أعوان التحكم
35	35	-	-	35	35	أعوان التنفيذ
100	100	-	-	100	100	المجموع

يتضح من معطيات الجدول الكمية أن كل أفراد العينة أجمعوا بنعم بنسبة 100% أي أن لجنة المشاركة تمنح مبالغ مالية في مناسبات متعددة مثل : الأعياد، الدخول المدرسي ، الوفاة ، كذلك يمنح قرض قيمته 100,000 دج خاص بالزواج يكون مسترجع على 20 شهرا بشرط تقديم عقد الزواج كبيان مرفوق بصورة طبق الأصل عن الدفتر العائلي و الشهادة العائلية .

أيضاً عند الدخول المدرسي تعطى إعانة للعامل رب الأسرة ،و هذه الإعانة خاصة فقط بأربعة أطفال متمدرسين في مدارس عامة سواء كان مستواهم الدراسي إبتدائي، متوسط، أو ثانوي شريطة تقديم شهادة عائلية و شهادة مدرسية للأطفال المعنيين .

أما في حال وفاة العامل تمنح لجنة المشاركة إعانة قدرها 30,000 دج لأهل المتوفى .

و في حال وفاة الزوجة تعطى إعانة قدرها 10,000 دج ،أما عند وفاة أحد الأطفال فتقدم إعانة بـ 50000 دج دائماً مع تقديم الوثائق التي تثبت حالة الوفاة.

جدول رقم 32

العينة حسب القروض المخصصة للسكن

المجموع		لا		نعم		إ ط
ت	%	ت	%	ت	%	
34	34	-	-	34	34	إطارات
31	31	-	-	31	31	أعوان التحكم
35	35	-	-	35	35	أعوان التنفيذ
100	100	-	-	100	100	المجموع

تبرز معطيات الجدول الكمية أن جميع أفراد العينة أجمعوا بأن لجنة خدمات المؤسسة تمنح قروض خاصة بالسكن سواء كان هذا السكن إجتماعي ،تساهمي ،إيجاري أو ترقوي إذ يقدم العامل بيان الأمر بالدفع للجنة المشاركة و هذه الأخيرة تصب القرض في الحساب البنكي للجهة المسؤولة عن بناء السكن .

و إذا كان للعامل بناء ذاتي تمنحه لجنة المشاركة قرض قدره 100,000 دج لإستكمال بناء المنزل شريطة تقديم عقد الملكية الشخصي لقطعة الأرض التي يتم البناء عليها بالإضافة إلى تقديم رخصة البناء .

أما في حال بناء المساكن الجماعية تحت صيغة (coopérative) فإن لجنة المشاركة تمنح قرض خاص بهذه الصيغة مع تقديم عقد ملكية الأرض و الحساب البنكي و اسم البناء الجماعي .

من جهة أخرى تقدم لجنة المشاركة قرض للعامل في حال التأخر عن دفع الإيجار مع تقديم البيان على ذلك وهذا الإجراء يدخل تحت المساعدات الإستثنائية للنشاط الإجتماعي للجنة.

و بما أن المؤسسة لم تعد تبني مساكن لعمالها مثلما كان معمول به في الماضي أثناء المرحلة الإشتراكية إلا أنها أصبحت تمنح قروضا مسترجعة حسب تغير السياسة الداخلية للمؤسسة .

و بعد إستعراض مختلف الحوافز غير المباشرة الموجهة للمستخدمين يتم الآن معرفة تأثيرها على إرتباط العامل بالمؤسسة ، و كذا إلتزامه بالأوامر و القيم الخاصة بها .

جدول رقم 33

يوضح درجة إرتباط العينة بالمؤسسة من خلال الحوافز غير المباشرة .

الرقم	نص العبارة	موافق بشدة 05	موافق 04	محايد 03	غير موافق 02	غير موافق بشدة 01	المجموع	النتيجة
8	إن هذه الحوافز تشعرني بالإرتباط أكثر بالمؤسسة	×4 20=5	4×33 132=	×28 84=3	×31 62=2	×4 4=1	3 02	إيجابية

يتبين من العبارة (38) المتعلقة بإرتباط العامل بالمؤسسة من خلال الحوافز غير المباشرة، أن معظم الإجابات تجمعت في الدرجة (4) موافق ما أفضى إلى إيجابية العبارة بـ 302 نقطة وعند ملاحظة نتيجة العبارة تظهر إيجابية، لكن ليس بمستوى عالي وهذا نظرا لتركز إجابات مهمة عند الدرجة (2) غير موافق والدرجة 3 وسط . ويرجع سبب إيجابية

العبرة هو رؤية جانب الحوافز غير المباشرة في تحسن بالمقارنة مع السابق، خاصة من حيث تقديم قروض لتسهيل موضوع السكن وإن كانت قيمتها قليلة، ومن خلال النقاشات التي أجريت في ظل إستمارة المقابلة مع كل أفراد العينة تم إستنتاج شيء هام وهو أن الأفراد الذين يشعرون بإرتباط فعلي بالمؤسسة هم من قضوا فترة طويلة فيها محددة بعشرية ونصف إلى عشرين من الزمن، ومنه يمكن القول أن الحوافز غير المباشرة ليست المسؤول عن إرتباطهم وإنما طول فترة العمل بالمؤسسة هو الذي يولد نمو نسيج قوي للعلاقات الإجتماعية وهذا ما يؤكد أكثر إرتباطهم بالمؤسسة.

أيضا تم التوصل إلى حقيقة مهمة مفادها أن بعض الأفراد ممن لم تكن مدة عملهم طويلة يفضلون الإنتقال إلى مؤسسة أفضل سواء داخل الوطن أو خارجه شرط توفرها على حوافز غير مباشرة وحوافز مادية أفضل وهذا ما يبرر الإجابات التي تتركز في الدرجة (2) غير موافق.

بعد معرفة درجة إرتباط المستخدمين بالمؤسسة من خلال الحوافز غير المباشرة، يتم الآن الكشف عن آرائهم حول ما إذا كانوا أجزاء هامة في المؤسسة أم لا دائما في إطار الحوافز غير المباشرة .

موقف العينة إذا كانوا أجزاء هام في المؤسسة من خلال الحوافز غير المباشرة

المجموع	نوعا ما		لا		نعم		إ ط
	ت	%	ت	%	ت	%	
34	34	05	05	20	20	09	9
31	31	08	08	08	08	15	5
35	35	08	08	13	13	14	4
100	100	21	21	41	41	38	8

إنطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن معظم إجابات المبحوثين كانت بـ لا بنسبة 41 %، حيث أن نسبة الإطارات هي المرتفعة في إطار هذه الإجابة بـ 20 %، إذ يرى أفراد هذه الطبقة أن المهام المؤداة من طرفهم بكفاءة عالية توحى بشكل مطلق بأهميتهم، لكن حين تنظر لنفسها في إطار الحوافز غير المباشرة ترى بأنها جزء غير هام في المؤسسة بسبب قلة إنسجام هذه الحوافز مع طموحاتها و مستوى ما يحملونه من قدرات و مؤهلات .

أما طبقة أعوان التنفيذ المقدره نسبتها بـ 13 % فهي الأخرى ترى بأنها جزء غير هام بناءاً على الحوافز غير المباشرة الموجودة نظراً لأنها نفس الحوافز منذ عقود من الزمن ، و ليس فيها أي تجديد يؤثر عليهم بطريقة ملموسة بل على العكس رأى بعض أفراد العينة ممن عاصروا الإشتراكية أن الحوافز في تلك المرحلة كانت أفضل ، و لا تختلف تصريحات طبقة أعوان التحكم عن التصريحات المذكورة سابقاً .

و من خلال آراء و تصريحات أفراد الطبقات الثلاثة ممن اختاروا الإجابة بـ لا ، يتضح أنهم يأملون من المؤسسة إدخال تغييرات على سياسة الحوافز غير المباشرة و كذلك بالنسبة للسياسة العامة للحوافز الموجودة على مستوى مؤسسة أرسيلور ميتال بعناية بحيث تصبح مشابهة لسياسات التحفيز المعمول بها في وحدات أرسيلور ميتال المنتشرة عبر العالم .

هذا وكما يمكن تفسير إجاباتهم بأنهم يمتلكون قدرات و كفاءات موازية لزملائهم الموجودين في الفروع الأخرى خارج الوطن، لذي يتوجب أخذ حوافر مساوية و مطابقة مثلهم .

و مما سبق يمكن أن نستنتج أن بقاء سياسة الحوافر لمدة طويلة على نفس الحال تفقد من معناها التحفيزي و تصبح روتينية، كما تؤثر على نوعية العلاقات العامة بين الأطراف التنظيمية في المؤسسة و لا تشجع على نمائها في الإتجاه الإيجابي لذا لا بد أن تطور و تجدد تبعاً لتطور أداء و طموحات المستخدمين .

بينما كانت نسبة من أجابوا بنعم مقدر بـ 38 % موزعة كالتالي :

إطارات 09%، أعوان التحكم 15% و أعوان التنفيذ بـ 14 % و ترى الطبقات الثلاثة أنها جزء هام في المؤسسة من خلال الحوافر غير المباشرة و هذا دليل على الإقتناع الكامل بمضمونها، وربما يمكن تفسير إجاباتهم بقلة طموحهم على صعيد الحوافر و لهذا السبب إختاروا الإجابة بنعم.

في حين كانت نسبة من أجابوا بنوعاً ما مقدر بـ 21%، إذ ترى هذه المجموعة أنها جزء هام نسبياً في إطار الحوافر غير المباشرة لكن تأثيرها في إرضاء طموحاتهم ليس بالشيء الكبير.

و بطبيعة الحال كل مؤسسة لديها قوانين و قيم و شعارات خاصة بها تأمل من العمال تقبلها و العمل بها ، لكن إحترامها و الشعور بالولاء لها يتطلب مناخ تنظيمي جيد يتضمن جملة من الحوافر غير المباشرة تخدم مصالحهم و تكون إمتداداً لطموحاتهم و في الجدول التالي يتم معرفة درجة إجابة أفراد العينة

جدول رقم 35

يبين إتجاهات العينة في الإلتزام بقيم المؤسسة والولاء و الإمتثال للأوامر

لرقم 1	نص العبارة	موافق بشدة 05	موافق 04	محايد 03	موافق غير 01	المجموع	النتيجة 1
--------	------------	---------------	----------	----------	--------------	---------	-----------

			02					
و	3 00	1×1 1 =	36 72=2×	×27 81=3	4×34 136=	5×2 10 =	تشعري هذه الحوافز بالالتزام بقيم المؤسسة	4 0
إيجابية	3 28	1×0 0=	11 22=2×	×3 156=52	4×35 140=	5×2 10=	إن إستفادتي من هذه الحوافز تجعلني أشعر بالولاء و الإمتثال للأوامر بمحض الإرادة	4 1

يظهر من خلال العبارة (40) المرتبطة بالالتزام بقيم المؤسسة و إحترامها بناء على الحوافز غير المباشرة أن معظم الإجابات تركزت في الدرجة (2) غير موافق و كذلك في الدرجة (4) موافق و الدرجة (3) وسط ما أدى إلى نتيجة وسطية بـ 300 نقطة ، و يمكن تفسير إستقرار النتيجة في الوسط ، أن الإلتزام بقيم المؤسسة و إحترامها لا يحدث في كل الأحوال بمعنى أحيانا تحترم القيم التي تدعو إلى الإلتزام بالمهام و المواظبة على العمل و أحيانا يكون العكس بعدم التقيد بهذه القيم و هذا يعبر عن التأثير البسيط للحوافز غير المباشرة على إنتماء وولاء الفرد للمؤسسة و لشعاراتها .

أما العبارة (41) المرتبطة بالشعور بالولاء و الإمتثال للأوامر بمحض الإرادة من خلال تأثير الحوافز غير المباشرة تبين أن كثير من الإجابات تركزت في الدرجة (3) وسط و الدرجة (4) موافق و هذا راجع إلى ما تحمله الحوافز غير المباشرة من بعض المحاور التي تؤثر على المصالح الحيوية للأفراد كالقروض الموجهة للسكن وإن كانت قليلة ، و القروض و الإعانات الخاصة بالصحة ، لذلك يتشجع الفرد من خلالها لتقبل الأوامر و الشعور بالولاء إتجاهها طبعاً حين تكون هذه الأوامر في إطارها القانوني و الإنساني .

أما من حيث تأثير الحوافز بصفة عامة على العلاقة ما بين الأفراد و بينهم و بين المسؤولين فيتم معرفتها بناء على الجدول التالي :

جدول رقم 36

يبين نوعية العلاقة بين المستخدمين بناءا على سياسة التحفيز

المجموع	نوعا ما		لا		نعم		إ ط
	ت	%	ت	%	ت	%	
34	3	1	1	0	0	1	إطارات
	4	1	1	8	8	5	
31	3	0	0	0	0	1	أعوان التحكم
	1	8	8	6	6	7	
35	3	2	2	0	0	0	أعوان التنفيذ
	5	2	2	5	5	8	
10	1	4	4	1	1	4	المجموع
	0	00	1	9	9	0	

إنطلاقا من نسب الجدول أعلاه يتبين أن معظم المبحوثين أجابوا بنوعا ما بنسبة 41%، أي تأثير سياسة الحوافز بمختلف برامجها على تحسين العلاقة بين الأفراد و بينهم و بين المسؤولين بصورة وسطية أي تتضمن هذه العبارة السلب و الإيجاب معا . فمن خلال الجدول تظهر أن نسبة أعوان التنفيذ المقدره بـ 22% هي المرتفعة ممن أجابوا بنوعا ما و حسب تصريحاتهم تؤثر الحوافز إيجابا على العلاقة بين جميع المستخدمين بالمؤسسة عندما تعطى الحوافز بأسلوب عادل في إطار التقييم الموضوعي ، وهذا بمنح العلاوات حسب كفاءة العاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب بالترقية و تكوين من هم في حاجة إلى ذلك، أما في حالة اللاعدل بإعطاء علاوات كثيرة لشخص غير كفؤ و ترقية من لا يستحق الترقيةالخ عندها تتصدع العلاقات المهنية و الإجتماعية و يتفشى الصراع داخل المؤسسة مثلما حدثت صراعات حول التقييم غير العادل في مكافأة المردود الفردي .

و في هذا الشأن كانت تصريحات كل من الإطارات التي كانت نسبتها بـ 11% و أعوان التحكم بـ 08% مشابهة لتصريحات أعوان التنفيذ في حين كانت نسبة من أجابوا بنعم مقدره بـ 40% و هي متقاربة إلى حد بعيد مع نسبة الإحتمال - نوعا ما - إذ كانت نسبة أعوان التحكم هي المرتفعة بـ 17% تليها نسبة الإطارات بـ 15% ثم أعوان التنفيذ بـ 08% و ترى الطبقات

الثلاثة أن سياسة التحفيز المعمول بها على مستوى مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة تؤثر إيجاباً على العلاقات بين الأفراد بما أن كل واحد يستفيد من هذه الحوافز خاصة بعد تغيير طاقم لجنة المشاركة و إلغاء مكافأة المردود الفردي .

أما نسبة قليلة ممن أجابوا بـ لا فهي محددة بـ 19 % و يرون أن سياسة التحفيز الحالية غير عادلة لذلك تسبب التوتر في العلاقات بين مختلف الأفراد خاصة إذا كان إثنان يتعارفان جيداً و يعملان في نفس الوحدة و بنفس القدر من الكفاءة و في نهاية السنة يأخذ أحدهما علاوات أكثر من الآخر، فهذا من دون شك يؤدي إلى توتر العلاقة بينهما و بين المسؤول.

رابعا: نتائج الدراسة النهائية:

إن الهدف الرئيسي من القيام بهذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير سياسة التحفيز على نماء العلاقات العامة داخل المؤسسة، و يعني هذا الخوض في التراث النظري الذي له علاقة

بموضوع البحث للإلمام بمختلف المعلومات النظرية التي تسمح و تمهد لبناء موضوع علمي متكامل.

كما أن الحصول على حقائق ميدانية بحثة إستدعى تطبيق الأدوات المنهجية التي تمكن من الكشف عن البرامج و الطرق الخاصة بالمؤسسة ، الموجهة لتحفيز مواردها البشرية و من ثم ربطها بمؤشرات العلاقات العامة لتبيان مدى نمائها في ظل الحوافز المعتمدة ، و من أجل ذلك كان التركيز منصبا على ثلاث أبعاد رئيسية تشكل التساؤلات المحورية بالنسب لهذه الدراسة و هي :

● **البعد الأول:** فيها يرمي إلى تحديد الحوافز المادية الموجودة و كيفية تأثيرها على الرضا و الإستقرار .

● **البعد الثاني:** فهو يهدف إلى معرفة مستويات الروح المعنوية التي هي صلب العلاقات العامة الداخلية في ظل تأثير الحوافز المعنوية.

● **البعد الثالث:** يهدف البعد الثالث من الدراسة إلى تبيان ولاء و إنتماء مستخدمي المؤسسة من خلال محاور الحوافز غير المباشرة .
و فيما يلي يتم عرض النتائج النهائية :

1- مستوى تأثير الحوافز المادية على الرضا و الإستقرار :

فبالنظر إلى النتائج الكمية للدراسة ، يظهر أن كل العينة أجمعت أنها تتلقى الأجر بصورة منتظمة كل شهر، لكن الجهود المقدمة تتعدى بكثير الأجر المحدد ، أي أن هذا الأخير لا يتناسب مع مقدار ما يبذل من نشاط و مجهود بنسبة 51% ، كما أنه لا يلبي الحاجات المادية لهم من ناحية أخرى و ذلك بنسبة 56% ، و هذه النتائج توحى بعدم رضا العينة بشكل واضح و صريح عن الأجر و الدليل على ذلك هو سلبية الإجابة في هذا الخصوص بـ $\frac{242}{500}$ مما يدل على التأثير السلبي للأجر على الرضا و الإستقرار في المؤسسة .

أما شق المكافآت فقد كان هناك إجماع بالحصول على مكافأة المردود الجماعي ، التي تمنح بناء على معايير محددة و واضحة إلى جانب ذلك ترى العينة أن المؤسسة عادلة من حيث إحتسابها بنسبة 55% فضلا عن إنتظام صرفها في كل ثلاثي من السنة ، لكن هذه النسبة لا

تؤدي في كل الظروف إلى تشجيعها على العمل بحيث أثبت الواقع أن تشجيعها على العمل

30o

وسطي بـ 50o ، و يمكن القول أن هذه النتيجة تميل إلى الإتجاه السلبي أكثر بحكم أن كل من العينة غير راضية لأنها تصرف في كل ثلاثي و تأمل في أن تعطى كل شهر حتى يكون لها أثر فعلي و محسوس أكثر ، و هذا يفضي إلى الحكم عليها بأن تأثيرها على الرضا و الإستقرار سلبي أكثر منه إيجابي .

و في الجهة المقابلة تتواجد بعض الأجزاء من الحوافز المادية التي لها تأثير إيجابي على الرضا و الإستقرار متمثلة في الترقية ، التي إستفاد منها الكثير من المستخدمين بـ 55% ، و هي محصورة في معايير موضوعية كالكفاءة ، الأقدمية + الكفاءة ، مؤهلات تفوق المنصب بحيث أن المعيار الأول هو الأكثر اعتمادا بـ 56,36% ، و عليه فإن تأثيرها على الإلتزام و الإنضباط

201

إيجابي بـ 55 ، بالإضافة إلى الشعور الإيجابي بالإستقرار و الإرتياح في المنصب الجديد

206

بـ 55 ، و هذا يشجع على الفصل في تأثيرها الإيجابي على الرضا و الإستقرار .

و بالمثل كانت هناك مبادرة عالية في العمل بـ 84,6% ممن تلقوا علاوات إستحقاق بنسبة

65% .

و من خلال النتائج المعروضة نستنتج أن مستوى تأثير الحوافز المادية على الرضا و الإستقرار في المؤسسة سلبي ، فمن جهة أثر الأجر بصورة سلبية لأنه يمثل مصلحة حيوية بالنسبة للعينة ، و كذلك المكافآت التي كانت نسبتها وسطية و سلبية نوعا ما ، و من جهة أخرى ترتفع الكفة الإيجابية بسبب التأثير الإيجابي للترقية و العلاوات على العينة المستفاد منها لكن وبالرغم من التأثير الإيجابي لكل من الترقية و العلاوات إلا أنهما غير متاحان لكل العينة و الأفراد و عليه النتيجة تبقى سلبية لأن الأجر يستفيد منه الجميع و يبقى محور إهتمام الأفراد و كذلك المكافآت .

2- مدى مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية :

تبرز النتائج المعروضة سابقا أن أكثر من نصف العينة 56,13% يشعرون الروتين بالرغم من توسيع أو إثراء العمل ، كما أن طبيعة التعامل من طرف المسؤولين مع مشاكل وإنشغالات العمال كانت بطيئة بنسبة 60,45% ، في إطار الإتصال الصاعد .

أما عن ظروف العمل المادية فقد أجاب أكثر من نصف العينة أنها كانت متوسطة بـ

27s

53% ما ولد عدم ثقتهم في المؤسسة بصورة واضحة بـ 50o نظرا لعدم إهتمامها جديا بظروف عملهم مع أنه لديها إمكانيات لتحسين الأمر ، و في المقابل كانت إتجاهات العينة إيجابية نوعا ما

30s

فيما يخص طريقة إهتمام المؤسسة بكفاءة المتميزين منهم بـ 50o زيادة على ذلك كانت إتجاهات

24g

7o العينة أيضا إيجابية بشكل واضح في موضوع التكوين و تحسن مستوى الأداء بفضل بـ وعلى ضوء هذه الإعتبارات يمكن القول أن الحوافز المعنوية تساهم في رفع الروح المعنوية بدرجة لا بأس بها ، و ما يؤكد ذلك هو تعاون الزملاء مع بعضهم لإنجاح المؤسسة بناء على الحوافز المعنوية ، فعلى الرغم من إهتزاز الثقة بالمؤسسة بسبب ظروف العمل المادية و أحيانا يلجأ بعض المسؤولين إلى إهمال بعض مشاكل العمال ، إلا أن ما يراه المستخدمين من إيجابيات يمكن أن يستفاد منها جراء التكوين و الإهتمام بجهودهم و إبتكاراتهم أثر إيجابيا نوعا ما على روحهم المعنوية بالرغم من بقاء هذه الحوافز على حالها لمدة طويلة ولم يطرأ عليها أي تغيير .

3- مستويات تأثير الحوافز غير المباشرة على إلتئاء العامل وولائه :

من خلال النتائج لمعرضة سابقا نستنتج أن تأثير الحوافز غير المباشرة على الإلتئاء والولاء سلبي ، فالبرغم من إجابة أغلبية العينة بأن الخدمات الطبية حسنة بنسبة 45 % و أن لجنة الخدمات تأخذ على عاتقها التكفل بالمصاريف الطبية بـ 100 % و تعطي مبالغ مالية في المناسبات الدينية و الإجتماعية بـ 100 % ، وكذلك الإجماع بـ 100 % بتوفر وسائل النقل .

إلا أن التبريرات المقدمة حول الإرتباط بالمؤسسة سلبية و ليس مثلما يظهر في

المجموع بـ $\frac{302}{500}$ ، فالتمعن في المجموع يتجلى بشكل واضح أنه إيجابي لكن ليس بقدر كبير بل يقترب من النتيجة الوسطية بينما المضمون يوحي بالعكس ، إذ أن الكثير من المستخدمين برروا إرتباطهم بحكم أقدمية تواجدهم في المؤسسة ، ليس إلا ما ينتج عنه تكوين علاقات صداقة وطيدة ، وهذا يجر إلى الإستنتاج أن الإلتئاء أو الإرتباط بالمؤسسة ليس بفعل تأثير الحوافز غير المباشرة .

أما الإلتزام بقيم المؤسسة و إحترامها فكانت الإجابة وسطية بـ $\frac{300}{500}$ ما يدل على عدم تحمس العينة بالإلتزام بها في كل الأحوال بصدور رغب ، أما الولاء للأوامر و الإمتثال لها

بمحض الإرادة في ظل الحوافز غير المباشرة فنسبتها إيجابية لكن متدنية بـ $\frac{328}{500}$ و تقترب من الوسط بسبب أنها لا تتطابق بشكل كلي مع متطلبات و ترقبات المستخدمين إلا البعض منها الذي يخدم مصلحتهم كالفروض الموجهة للسكن و الصحة و إن كانت قليلة ، و ما يؤكد على مستوى التأثير السلبي الظاهر للحوافز غير المباشرة على الإلتئاء و الولاء هو رأي العينة في أنهم لا يعتبرون أنفسهم أجزاء هامة في المؤسسة من خلال الحوافز غير المباشرة بنسبة 41% لا ، مقابل 38% نعم، و 21% نوعا ما، لأنه حسب رأيهم أصبحت روتينية و فقدت تأثيرها الإيجابي عليهم .

و إنطلاقا من نتيجة التساؤلات الفرعية و من خلال الجدول 42 الذي يبين العلاقات بين المستخدمين هي نوعا ما حسنة بنسبة 41 % مقابل 40% حسنة ، و 19% غير حسنة و إلى جانب إقتراحات و آراء العينة التي ترمي إلى حتمية تطوير سياسة التحفيز و جعلها تعكس متطلبات العامل و تحقق ولو جزء من طموحاته لأنها تفتقر إلى الإحترافية في برامجها في إثارة التنافس و دافعية الفرد على العمل يمكن الإجابة عن التساؤل المركزي بأن أثر سياسة التحفيز على نماء العلاقات العامة في المؤسسة سلبي و ما يعزز هذه النتيجة هو موجة الإحتجاجات القوية التي شهدتها المؤسسة في أواخر شهر ماي و جوان حول سياسة التحفيز الموجودة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
- 2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط6، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 3- أسامة كامل و محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد للشؤون الجامعية، البحرين، 2006 .
- 4- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008 .
- 5- بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، ط2، الجزائر، 2004 .
- 6- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 7- جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار الميسرة، ط1، الأردن، 1998.
- 8- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2005.
- 9- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، ط1، الأردن، 2003.
- 10- حسين حريم: مبادئ الإدارة النظرية الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006 .
- 11- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 12- حمدي عبد الحارث البخشونجي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
- 13- خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005.
- 14- خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007 .
- 15- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة العامة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، ط5، الأردن، 2007 .
- 16- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2005 .
- 17- داود معمر: منظمات الأعمال و الحوافز و المكافآت، بحث علمي في الجوانب الإجتماعية و النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، ط1، مصر، 2006 .
- 18- رابح كعباش: سوسيولوجيا التنمية، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث و الترجمة جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007 .
- 19- راسم محمد الجمال و خيرت معوض عباد: إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، ط1، مصر، 2005.
- 20- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية و التطبيق العلمي، دار صفاء، ط2، الأردن، 2008 .
- 21- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هومة، الجزائر، 2002 .
- 22- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي: مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة عامة، مؤسسة الوراق، ط1، الأردن، 2002 .
- 23- زيد منير عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، ط1، الأردن، 2006 .
- 24- سعادة راغب الخطيب: المدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000 .

- 25- سعيد أوكيل و آخرون: إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية تسيير و إتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الإقتصادية، الجزائر، 1994.
- 26- سهير كامل أحمد: مدخل إلى علم النفس، مركز الإسكندرية، ط2، مصر، 2002.
- 27- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، ط2، الأردن، 2006.
- 28- شذوان علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 29- شفيق رضوان: السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية، ط2، لبنان، 2002.
- 30- صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي: الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007.
- 31- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2005.
- 32- ضياء مجيد الموسوي: الخصوصية و التصحيحات الهيكلية آراء و إتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 33- عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبيه المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد تقييم أداء المرؤوسين و تحفيزهم، مركز الخبرات المهنية للإدارات، ط3، لبنان، 2004.
- 34- عبد الرحمن رشوان: العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الإجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 35- عبد الرحمن عدس و محي الدين قوق: المدخل الى علم النفس، دار الفكر، ط5، الأردن، 1998.
- 36- عبد الرزاق حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006.
- 37- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، جريير للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 38- عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة و العولمة، دار جريير للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 39- عبد السلام أبو قحف: محاضرات في العلاقات العامة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
- 40- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 41- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الإجتماع النشأة و التطور، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 42- عبد المعطي محمد عساف و محمد صالح فالح: أسس العلاقات العامة، دار الحامد، الأردن، 2004.
- 43- علي الباز: العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية و الرأي العام مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، دار الإشعاع، مصر، 2002.
- 44- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة، ط1، الأردن، 2004.
- 45- علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب الحديث، ط3، القاهرة، مصر، بدون سنة.
- 46- علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002.

- 47- عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة ، دار زهران ،الأردن،1996 .
- 48- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ،دار الفكر ،ط3 ،الأردن،2004 .
- 49- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ،دار الجامعة ، الإسكندرية، مصر ،2005 .
- 50- محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل، ط1، الأردن، 2003 .
- 51- محمد الصيرفي : العلاقات العامة من منظور إداري،دار حوس للنشر ، ط1،القاهرة، مصر ،2005 .
- 52- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1،الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- 53- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- 54- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر، ط 3 ، الأردن، 2005 .
- 55-محمد صالح فالج: إدارة الموارد البشرية ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،ط 1، الأردن،2004 .
- 56- محمد فتحي : 766 مصطلح إداري، دار النشر الإسلامية،مصر، 2003 .
- 57- محمد فريد الصحن :العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 58- محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة .
- 59- محمد يوسف و حنان جنيد: إدارة و تخطيط العلاقات العامة ، مركز جامعة القاهرة ، مصر ،2000 .
- 60- مروان أبو حويج : المدخل إلى علم النفس العام ، دار اليازوري، الأردن، 2006 .
- 61- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، دار الشروق ، ط 3، الأردن، 2002 .
- 62- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر ، ط 1،الأردن، 2003 .
- 63- مهدي زويلف: العلاقات العامة نظريات و أساليب، دار صفاء ، ط 2 ،الأردن،2003 .
- 64- مهدي حسن زويلف و سليمان أحمد اللوزي: التنمية الإدارية في الدول النامية ، دار مجدلاوي ، ط 1 ،الأردن، 1993 .
- 65- مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي،عالم الكتب الحديث ،الأردن، 2002 .
- 66- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ،دار وائل ،ط2 ، الأردن، 2005 .
- 67- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر ، 2004 .
- 68- ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة ، ط 1 ،الجزائر ،1998 .
- 69- هيثم العاني: الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت،دار كنوز المعرفة العلمية ،ط1،الأردن، 2007 .
- 70- يوسف سعدون: علم الإجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة ،الجزائر .
- معاجم موسوعات مجلات و ملتقيات:**

- 1- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان، ط 2 ، بيروت، 1993.
- 2- حسن شحاتة و آخرون: معجم المصطلحات التربوية و النفسية عربي – انجليزي ، انجليزي – عربي ، الدار المصرية اللبنانية، ط 1 ، القاهرة، مصر، 2003 .
- 3- سواكري مباركة: المؤسسة الجزائرية رؤية نحو الشمولية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد 22 - 23 أبريل، الجزائر، 2003 .
- 4- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و الإنترنت، دار وائل للنشر، ط1 ،الأردن، 2005 .
- 5- عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث العلمي و إعداد الرسائل و الأبحاث و المؤلفات، مصر، بدون سنة.
- 6- موسوعة عالم التجارة و إدارة الأعمال العلاقات العامة و الإعلان الحديث ، بدون دار نشر، بلد بدون ، بدون سنة .
- 7- يوسف سعدون: إشكالية الصراع في التنظيمات الصناعية الجزائرية (1962-1993) ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، التواصل، عدد 06، عنابة، 2000.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- 1- Alain ch martinet et Ahmed silem: lexique gestion, dalloz ,4^{eme} édition, France 1996
- 2- Blanger benabou et Bergeron Foucher: petit gestion stratégique des ressources humaines, Gaétan Morin, canada 1998.
- 3- Claude levy leboyer: la motivation dans l'entreprise stratégie et model édition d'organisation, 2 édition – 3^{eme} tirage, France, 2003.
- 4- George Terry et Stephen franklin : les principes du changement , édition économie, 8 eme édition, France, 1982.
- 5- Jean louis bergeron et autres : les aspects humaines de l'organisation, édition morin, 5^{eme} impression, France ,1982.
- 6- Jean louis magalian et autres : 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines ; breal France ,2003.
- 7- Jean marie peritti : ressources humaine et gestion du personne, 1 2^{eme} édition, France ,1998.
- 8- Laurand lazard : management des organisations, édition Foucher, France, 2007.
- 9- Madeleine grawitz : lexique des sciences sociales, Dalloz ,7^{eme} édition, France, 1999.
- 10 -Marie Noëlle et Amalbert barreau – économie d'entreprise, édition d alloz, 3^{eme} édition, France, 1992.
- 11-Michel de Berre et Guy talendier : précis des gestions ressources humaines, presses universitaire de Grenoble, France 1995.
- 12- Michel faudreat : sociologie des organisations, Pearson éducation France, 2005.

- 13- Nicole Aubert : diriger et motivé art et pratique du management, édition d'organisation, 2^{ème} édition, France, 2005.
- 14- Patrick Gilbert et autres : organisation et comportement nouvelles proches nouveaux enjeux, édition dunod, France, 2005.
- 15- Pierre Morin et éric delavalle : le manager a l'écoute du sociologue, édition d'organisation, France, 2000.
- 16- Pierre ralle : introduction a sociologie, librairie la rousse, France ,1971.
- 17- Robert bosquet : fondement de la performts de performance humaines dans l'entreprise, l'édition d'organisation, France, 1989.
- 18- Shimon l doland : la gestion des ressources humaines tendance enjeux et pratique actuelles ,Pearson éducation, 3^{ème} édition, France, 2002.
- 19- Stephen Robbins et autres : comportements organisationnels , Pearson éducation , 12^{ème} édition , France , 2007.
- 20- Yves Simon et Patrick Joffre : encyclopédie de gestion, economica, 2^{ème} édition, France, 1997.

Sites web:

www.arelormittal.com

www.alwatan.com

يرتبط موضوع الدراسة الحالية بجانب مهم على صعيد المؤسسات الصناعية يتمثل في مدى مساهمة سياسة التحفيز في تنمية العلاقات العامة في مؤسسة أرسيلور ميتال بعنابة ، وهذا من خلال تسليط الضوء على الأساليب التحفيزية المتداولة في المؤسسة وإبراز حدود فعاليتها في إزالة النقص الناجم عن مجموعة من الحاجات و الطموحات التي يأمل المستخدم في تحقيقها وبالتالي معرفة ما إذا كانت العلاقات العامة تنمو في الإتجاه الإيجابي على أساسها .

وتبعا لتحقيق الأهداف التي فرضتها الدراسة تم التطرق لمتغيرات البحث من الجانب النظري ، والذي عالجنا فيه مجال التحفيز وما ينطوي عليه من شتى الأنواع والإتجاهات المستحدثة التي تُسخر لإرضاء حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم ، وإلى جانب ذلك تم التعرض للعلاقات العامة وتبيان

علاقتها بسياسة التحفيز وما يتمخض من مظاهر عن تفاعلات كلا الطرفين في المحيط الداخلي لأي مؤسسة ، مع محاولة إستقصاء الموضوع في ظل المراحل التنظيمية التي تعاقبت على المؤسسة الجزائرية ، للإطلاع على تفاصيل المناخ التنظيمي المتعلق بواقع العلاقات العامة إنطلاقا من الممارسات التنظيمية السائدة فيما يخص تحفيز الأفراد .

هذا بالإضافة إلى المعالجة المنهجية و الدراسة الميدانية ومنه يصنف هذا البحث ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف إلى الإحاطة بموضوع الدراسة ، بناء على الإلمام بمعلومات شاملة حول موضوع البحث إلى جانب الإستعانة بأسلوب قياس الإتجاهات من أجل إعطاء وصف دقيق لآراء

العينة التي إشملت على 100 فرد ، يلي ذلك تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى النتائج التالية :

*بالرغم من أن فرع أرسيلور ميتال بعنابة تابع إلى أرسيلور العالمية إلا أن الحوافز الممنوحة حاليا للمستخدمين لا تغطي إحتياجاتهم الضرورية ولا تلبي طموحاتهم ومشاريعهم

الحالية والمستقبلية ، التي تتطلب إمكانيات مالية معتبرة ، ومنه نخلص إلى القول أن الرضا و الإستقرار بخصوص الوضعية المعاشة سلبي .

* أن الروح المعنوية إيجابية نوعا ما بسبب بعض الحوافز التي يراها العمال انها مفيدة لهم بالرغم من قلتها وعدم تغيرها منذ مدة طويلة.

* أن الإلتفاء و الولاء سلبي بسبب رتابة الحوافز غير المباشرة وعدم إدخال عناصر تحفيز حديثة تتماشى متطلباتهم المتجددة ، ما أدى إلى ضعف الرابط الذي يجمع العامل بمؤسسته .

وقد جاءت آراء الكثير من المبحوثين توضح أن سياسة التحفيز الحالية في إطار الخصوصية لا تختلف عن مثيلتها في مراحل تنظيمية سابقة قبل الخضوع لنظام الخصوصية .

ومنه يمكن القول أن العلاقات العامة تظهر سلبية وغير إيجابية بالرغم من بداية إهتمام المؤسسة نوعا ما ببعض الجوانب التي تدخل تحت لواء التحفيز وتحسن العلاقات ، إلا أن هذه الإهتمامات تضل في نظر العينة غير كافية ولا ترقى إلى مستويات ترقباتهم المهنية والشخصية .

ومما سبق نخلص إلى أن سياسة التحفيز على مستوى المؤسسة لا تنمي العلاقات العامة في الإتجاه الإيجابي .

Résumé

Le sujet de l'aspect actuel de l'étude est importante en terme d'institutions économiques est la contribution de motivation dans le développement de relation publique dans la fondation Arcelor mittal a Annaba et ce par une lumières sur les styles de motivation négociés dans l'organisation et de mettre en évidence les limites de leur efficacité dans l'élimination de la pénurie causé par un éventail de besoins et aspirations utilisateur ou il espère réaliser et donc de savoir si les relation publique poussent dans une direction positive en conséquence .

Et en conséquence pour atteindre les objectifs impose par l'étude a été adressé aux variables de la recherché du coté théorique, qui portait sur le domaine de la motivation et il es implications de différent types et les tendances développées que le harnais pour satisfaire les besoin de l'individus et a atteindre leurs objectifs et a l'équipe qui a été soumis a des relation publiques et de démontrer leur relation a la politique stimulation et entrainer des manifestation de l'interaction des deux parties dans l'anneau intérieur de tout établissement , avec une tentative d'enquête sur le sujet sous la direction

de plateau qui est venu a l'institution de l'Algérie pour les détails du climat organisationnelles sur le taux de relations publiques a partir des pratiques organisationnelles en vigueur a l'égard de motive les individus, en plus de traitement de la méthodologie et les étude sur le terrain , et il est classé de recherché au sein des études descriptives qui visent a prendre le sujet de l'étude basées sur l'inspiration , avec des informations complètes sur le sujet de recherche ainsi que dans l'utilisation des tendances mesurées de la plus belle de donner une description détaillée de l'opinion de l'échantillon , qui comprenait 100 personnes , suivi par l'analyses des données de l'interprétées pour accède aux résultats suivants:

*Bien que la branche d'arcelomittal Annaba passer a arcelormittal le monde, mais les incitations actuelles accordées aux utilisateurs ne couvre pas leurs besoins essentiels et ne répondent pas a leurs aspirations et leurs projets et l'avenir financier qui nécessitent des moyens financiers insignifiants et enregistré a dire que la satisfaction et la stabilité sur la situation vécue negative

*le morale est positif généralement a cause de quel que encouragement que les travailleurs concédèrent intéressants pour eux malgré qu'elles sont très mémorable et interchangeable depuis une longue durée

*l'affiliation et la loyauté est négatif a cause de la monotonie des incitation indirectes, et de ne pas introduire de nouveaux éléments pour stimuler renouvelables avec leurs exigences, ce qui conduit a la faiblesse du lien qui associe la fondation facteur.

Et a fait le point de vue de bon nombre de répond la politique de relance budgétaire dans le contexte de la privatisation ne diffèrent pas de celles dans les premiers stades du système de réglementation avant de subir la privatisation.

Et qui peut dire que les relations publiques montre négative et positive, en dépit de l'intérêt des le début de l'institut ion plutôt certaines des zones places sous la bannière de la relance et améliorer leur relation, mais ces préoccupations demeurent dans les yeux de ses mains l'échantillon n'est pas conforme aux normes de promotions professionnelles et personnelles.

Et là-dessus, nous concluons que la politique d'encouragement au niveau de l'entreprise ne développe pas la relation publique dans une direction positive.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Badji Mokhtar –Annaba-

Faculté des lettres et des sciences humaines et sociales

Département de sociologie

Mémoire de fin d'étude pour l'obtention

D'un diplôme magistère en sociologie

***La politique de motivation et le développement
des relations publiques dans l'entreprise***

Etude empirique à Arcelor Mittal –ANNABA-

Spécialité : relation publique

Présenté par :

BOUKERRECHE Besma

Sous la direction de :

MAAMAR Daoud :

Grade:

Professeur de l'enseignement supérieur

Etablissement :

Université ANNABA

Jury :

Le président :

LAHRECHE Moussa

Grade:

Professeur de l'enseignement supérieur

Etablissement:

Université ANNABA

Examineurs:

BOUHROUME Abdelhakime

Grade:

Professeur de l'enseignement supérieur

Etablissement:

**Université
ANNABA**

KIRANE Jazia

Maitre de conférence - A -

Université ANNABA

Année Universitaire

2011/2012