

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: تالي زينب

بغنوان

مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء العمال

داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة

نوقشت و أجازت بتاريخ: 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- د/ عريف عبد الرزاق
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	- د/ جابر مليكة حمداوي
مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	- د/ بوساحة نجاة

السنة الجامعية 2021-2022



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: تالي زينب

بعنوان

## مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء العمال

### داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة

نوقشت و أجزيت بتاريخ: 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- |              |                      |                        |
|--------------|----------------------|------------------------|
| رئيسا        | أستاذ التعليم العالي | - د/ عريف عبد الرزاق   |
| مشرفا ومقررا | أستاذ التعليم العالي | - د/ جابر مليكة حمداوي |
| مناقشا       | أستاذ محاضر - أ-     | - د/ بوساحة نجاة       |

السنة الجامعية 2021-2022

# شكرتكم

الحمد لله الذي بشكره تدوم النعم أحمد الله سبحانه وتعالى الذي سدد خطانا وحقق  
مبتغانا و الصلاة و السلام على أشرف و خاتم الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه  
وسلم

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة **جابر مليكة** و الدكتور **حمداوي عمر** على  
كل ما قدماه لنا من توجيهات النصائح و الإرشادات و معلومات قيمة، ساهمت في إثراء موضوع  
دراستنا في جوانبه المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر و رقلة  
على مساعدتنا في إجراء و إكمال هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة الأستاذ  
**عريف عبد الرزاق** و الأستاذة **بوساحة نجاة** على تفضلهم قبول مناقشة هذا العمل المتواضع.  
ولا نسنى أتقدم بجزيل الشكر كل أساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و خاصة  
قسم علم الاجتماع على تقديم لنا اليد العون سواء كان من قريب أو من بعيد.

ينب تلي

## الإهداء

هذه المذكرة ماهي إلا ثمرة من الاجتهاد و المثابرة  
فأهديها إلى من وهبتي عمرها و نور عيونها،  
فإلى من تنتظر نجاحي في هذه الحياة و التي علمتني  
المعنى الصبر و الإيمان إلى أمي الغالية أطل الله في عمرها  
و إلى الذي علمني و أحسن تربيتي إلى الذي وهب من أيام  
عمره و الذي الحبيب أطل الله في عمره  
فاللهم أحفظهم لي و أدمهم نورا لدربي أمين يارب العالمين  
فأهدي هذا العمل إلى عائلتي كريمة التي ساعدتني  
و لا تزال إلى الحد الآن إلى هوارية نورالدين نورة و نائم  
إلى عائلة تالي من كبرهم إلى صغيرهم.  
كما أهدي هذا العمل لكل من ساعدوني و دعموني  
للوصول إلى هذه المرحلة زميلاتي الذين تشاركت  
معهم أجمل اللحظات في الجامعة وخاصة  
نادية و سهام و ضاوية و زملائي بكلية  
العلوم الانسانية و الاجتماعية خاصة  
قسم علم إجتماع تنظيم و عمل.  
فنشكر في الأخير إلى كل من ساهم في هذا  
عمل و لو بكلمة طيبة.

تنب تالي



## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	و شكر و تقدير .
-	الاهداء .
-	فهرس المحتويات .
-	قائمة الجداول .
أ	مقدمة .
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
04	تمهيد .
05	أولاً: تحديد إشكالية الدراسة .
07	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع .
08	ثالثاً: أهمية الدراسة .
09	رابعاً: أهداف الدراسة .
09	خامساً: مفاهيم الدراسة .
21	سادساً: الدراسات السابقة .
32	سابعاً: المقاربة السوسولوجية .
37	خلاصة .
<b>الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
39	تمهيد .
40	أولاً: مجالات الدراسة .
40	1-المجال الزمني .
40	2- المجال المكاني .
44	3- المجال البشري .
44	ثانياً: منهج الدراسة .

44	ثالثا: مجتمع البحث.
45	رابعا: أدوات جمع البيانات.
46	خامسا: الأساليب الإحصائية.
47	خلاصة
<b>الفصل الثالث: عرض ومناقشة تحليل نتائج الدراسة</b>	
49	تمهيد
50	أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية.
50	1-1 عرض و تحليل البيانات الشخصي.
53	1-2 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.
59	1-3 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.
65	1-4 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة.
71	ثانيا: مناقشة النتائج الجزئية و العامة للدراسة.
71	1-1 عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصي.
72	1-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.
73	1-3 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.
75	1-4 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة.
77	ثالثا: النتيجة العام.
78	رابعا: تفسير و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
82	خاتمة.
83	اقتراحات و توصيات.
85	قائمة المراجع.
91	الملاحق.
-	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	جدول رقم 01 : يوضح فرق بين الحوافز المادية و المعنوية.	01
31	جدول رقم 02: يوضح أوجه والاستفادة من الدراسات السابقة.	02
50	جدول رقم 03: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03
50	جدول رقم 04: خاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن.	04
51	جدول رقم 05: يشير إلى توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.	05
52	جدول رقم 06: يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية.	06
52	جدول رقم 07: يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية.	07
53	جدول رقم 08: يبين أن المؤسسة تأخذ آراء واقتراحات العمال و تشاركهم في اتخاذ القرار.	08
54	جدول رقم 09: يوضح شعور العامل عندما تشاركه مؤسسة في اتخاذ القرار.	09
56	جدول رقم 10: يوضح هل عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤدي إلى الزيادة من فعالية أداء.	10
57	جدول رقم 11: يبين في حالة مشاركة في صنع القرار يوجد هناك من يعارض ذلك.	11
58	جدول رقم 12: يوضح في حالة عدم إشراك العامل في إتخاذ القرار داخل المؤسسة هل يقوم بـ:	12
59	جدول رقم 13: يوضح هل يوجد داخل المؤسسة مناخ التعاون	13



	ملائم وروح المنافسة بين العاملين؟	
60	<b>جدول رقم 14:</b> يوضح تقوم المؤسسة بتقديم المكافآت على أداء داخل المؤسسة.	14
61	<b>جدول رقم 15:</b> يبين مدى مساهمة في صنع جو المنافسة داخل المؤسسة.	15
62	<b>جدول رقم 16:</b> يبين عند حصول على مكافآت هل يبقي العامل على نفس المستوى من العمل.	16
63	<b>جدول رقم 17:</b> يوضح مدى عمل مؤسسة على تنمية روح الإحترام و التقدير بين العمال.	17
64	<b>جدول رقم 18:</b> يوضح هل يسود بينك و بين زملائك في عمل روح الفريق و العمل.	18
65	<b>جدول رقم 19:</b> خاص بمساعدة ظروف العمل على الإنتاج أكثر	19
66	<b>جدول رقم 20:</b> يوضح المكان الذي فيه يلتقي الزملاء خارج أوقات العمل في:	20
67	<b>جدول رقم 21:</b> تقوم المؤسسة بتقديم يد العون لك و حل بعض المشاكل الخاصة التي يتعرض لها	21
68	<b>جدول رقم 22:</b> خاص في أن المؤسسة بتوفير الأمن و الاستقرار داخل العمل.	22
70	<b>جدول رقم 23:</b> يوضح توفر المؤسسة جميع الظروف الفيزيكية في العمل.	23

الصفحة	الهيكل التنظيمي	الرقم
44	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة.	01



مقدمة:

لقي موضوع الحوافز و الأداء اهتماما بالغا بالأفراد، من طرف مفكرى و علماء علم الاجتماع تنظيم و عمل ، و ازداد الانشغال و الاهتمام بها بشكل ملفت حديثا، و لم يقتصر على الأفراد و فقط، بل فاق و تعدى الأمر في أن يكون أحد محاور رئيسية في ميدان البحث في العلوم الاجتماعية بوجه عام و في علم الاجتماع تنظيم و عمل بشكل خاص.

و على هذا الأساس فقد اعتمدت العديد من الإدارات الحديثة بالاهتمام و أخذ كل من وقتها من أجل أن تحافظ على مستوى من الروح المعنوية لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة، و تنميتها لتحقيق اندماج الأفراد و المنظمة قصد تحقيق أهداف الطرفين، خصوصا و أن البيئة التنافسية في المؤسسات لا بد من وجود عنصر محفز من أجل الوصول إلى جميع متطلبات و أهداف العمل.

فرأى الباحثون أن يكون توفر ووجود نظام الحوافز الجيد قائما، على تلبية جميع حاجيات و متطلبات العامل، سواء الحافز المادي أو المعنوي، فهذا الأخير ساهم بشكل كبير في تحسين و تشجيع الأفراد العاملين على الرفع من مستوى أدائهم و تحقيق زيادة الإنتاج بالنسبة للأفراد.

فالحوافز هي الحجر الأساسي و الجوهر لأداء أي منظمة، بحيث تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، و انطلاقا من هذا تم إعداد موضوع دراستنا بعنوان "مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء العمال في المؤسسة"، و هذا ما جعلنا نقف على إحدى المؤسسات التجارية و هي المؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة. حيث تم تقسيم دراستنا هذه إلى الفصول التالية:

**الفصل الأول:** و الذي كان تحت عنوان المدخل العام للدراسة، حيث قمنا بتخصيص هذا الفصل في بناء إشكالية الدراسة، و توضيح متغيرات و مؤشرات الدراسة، و تحديد التساؤل العام والتساؤلات الفرعية و الفرضيات الجزئية المتعلقة بالدراسة، كما قمنا

بتوضيح الأسباب التي دفعتنا تناول هذا الموضوع أسباب ذاتية و أخرى موضوعية، وأهمية و أهداف الدراسة، و كذا تحديد مفاهيم الدراسة و التطرق إلى بعض الدراسات السابقة الجزائرية و العربية التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى ذكر أبرز نظرية من النظريات التي تناولت هذا الموضوع.

**الفصل الثاني:** الذي كان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، في هذا الفصل تطرقنا لمجالات الدراسة، ( المجال المكاني و البشري و الزماني)، و تطرقنا كذلك إلى تحديد المنهج الدراسة و طريقة إختيار مجتمع البحث، و كذا أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية.

**الفصل الثالث:** و الذي عنوانه عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة ومخصص في عرض و تحليل البيانات و ثم نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، و بعدها الاستنتاج العام للدراسة، تليها الخاتمة والاقترحات و التوصيات. و قد أرفقنا هذه الفصول بقائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها في هذا العمل العلمي، ثم الملاحق المتمثلة في الاستمارة و هيكل المؤسسة.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة السوسيولوجية

خلاصة

## تمهيد:

في هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على عرض و تحديد إشكالية الدراسة، مع طرح التساؤل الرئيسي و الفرضيات، و كذا الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع، ثم إبراز الأهمية من هذه الدراسة وإبراز أهداف التي تصبو إليها هاته الدراسة، مع التطرق إلى أهم مفاهيم الدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة مع إظهار أوجه التشابه و الاختلاف و الاستفادة منها، وصولاً في الأخير إلى المقاربة النظرية السوسولوجية للدراسة.

## أولاً: تحديد الإشكالية:

يعد استقطاب المورد البشري من ذوى الكفاءات الجيدة، من الطرق والأساليب التي تتخذها أي مؤسسة في الرفع من مستوى الأداء لديها، فهي تسعى دائماً إلى توفير العنصر البشري الكافي و المؤهل حتى يتمكن من أداء الواجبات و المهام المكلفة، بها بكل احترافية حتى تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح، لكن تركيز المؤسسة على ما يمتلكه الفرد من استعدادات شخصية و مهارات و معارف و قدرات مكتسبة، من خلال عملية التعليم التكوين و الخبرة العلمية، لا يكفي لوحده حتى يتمكن العامل من العمل و إخراج كل ما لديه من مهارات لأداء عمله بكفاءة عالية إذا لم تكن لديه الرغبة و دافع قوي يدفع بالعامل في الإتجاه الصحيح بطريقة تزيد من رفع مستوى ادائه داخل المؤسسة، و من هذه الدوافع التي تتخذها المؤسسة حتى ترفع من أداء العامل فهي الحوافز.

وتعتبر الحوافز جوهر إدارة الموارد البشرية، وهدفها ووسيلتها للفوز و لتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات أخرى، بحيث أثبتت الدراسات الاجتماعية التي أجريت حول المؤسسات أن المورد البشري هو المحرك الأساسي و الرئيسي لكل عملية من عملياتها، لذلك فنجاحها يعتمد على كيفية التعامل مع أفرادها لإعطاء أفضل ما لديهم نحو العمل الموكل لهم، وهذا من خلال اهتمامهم بالعامل وإشعاره أنه جزء لا يتجزأ منها مما يعنى أن نجاحها هو نجاح الفرد العامل و فشلها هو فشلها، فالعامل هو عضو مهم فيها ولذلك كلما تم تحفيزه دفعه و شجعه ذلك على تحسين أدائه وزاد من محاولاته للإبداع ووعيه المؤسساتاتي.

كما أن الأداء الجيد للعمال ضروري لأي مؤسسة بحيث يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج التي يركز عليها نجاح أي مؤسسة من المؤسسات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق مطالبهم و تلبية احتياجاتهم، و كذلك البحث عن جميع الوسائل و السبل التي تساعد على تحسين الأداء الجيد بالنسبة للعمال، فقد

يساهم في ذلك تحقيق الاستقرار و التحسين من المستوى المعيشي بالنسبة للعامل، وتلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العامل، بحيث تفعيلها بشكل عادل ينعكس على أداء العمال و قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير قدر كاف من الدافعية لدى الأفراد العاملين، لكي يعملوا بأقصى كفاءة ممكنة، فأى مؤسسة تستطيع تطبيق نظام الحوافز(الحوافز المعنوية) والتي تقوم بتحسين أداء عمالها داخل المؤسسة و ذلك من ناحية تدريبهم و تكوينهم وترقيتهم من أجل زيادة في الإنتاج و تحقيق الكفاءة و الفعالية، فعلاقة الحوافز المعنوية بأداء العاملين هي علاقة لا بد من قيامها من أجل نجاح المؤسسة، مما يحقق للعامل من تحسين من المستوى المعيشي لديه.

وعلى هذا الأساس فقد اهتم بعض المشتغلون في العلوم الاجتماعية بموضوع الحوافز ومن بينها " الحوافز المعنوية" خاصة في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، مما أدى ذلك إلى ظهور نظريات سوسولوجية تناولت هذا الموضوع بالدراسة ومن أهمها مدرسة العلاقات الإنسانية، و يعد " التون مايو" رائد من روادها فقد أكدت هذه نظرية على أهمية العامل البشري في إدارة و نجاح أي منظمة، و اعتبرت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا و فقط، أنما ذلك الإنسان هو عبارة عن خليط مركب من مشاعر و الطموحات و الرغبات، و عليه من أجل الحصول أو بلوغ أي مستوى من الفعالية في الأداء يجب على المنظمة أن تستعمل الحوافز " الحوافز المعنوية" و ذلك من أجل زيادة رغبة العاملين في العمل و الرفع من مستواهم.

وجاءت هذه الدراسة الراهنة للكشف عن مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء العمال داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، نظرا لأهميتها العملية في حل بعض المشاكل داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، فلهذا أردنا من خلال دراستنا هذه التعرف على ما مدى مساهمة الحوافز المعنوية في الرفع من أداء العامل داخل المؤسسة.



وتمحورت الإشكالية حول التساؤل الرئيسي:

هل تساهم الحوافز المعنوية في الرفع من معنويات العمال و تحسين أدائهم في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟  
ويندرج تحت التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية:

- هل المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع من فعالية العامل داخل المؤسسة؟
- هل تساهم المكافآت و خلق روح المنافسة في الرفع من كفاءة العامل في المنظمة؟

- كيف تؤثر ظروف و مناخ العمل في زيادة الإنتاجية داخل المديرية؟

**فرضيات الدراسة:**

مساهمة الحوافز المعنوية في الرفع من معنويات العمال و التحسين من أدائهم في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

**الفرضيات الجزئية:**

- المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع من فعالية العامل داخل المؤسسة.
- تساهم المكافآت وروح المنافسة في الرفع من الكفاءة لدى العامل في المؤسسة.
- تؤثر ظروف و مناخ العمل في زيادة الإنتاجية داخل المديرية.

**ثانيا: أسباب إختيار الموضوع:**

لدراسة أي ظاهرة من قبل الباحث يجب أن تكون وفق جملة من الأسباب، و هاته الأخيرة منها ما يتعلق بالباحث و تسمى الأسباب الذاتية، و منها ما يتعلق بالمحيط الاجتماعي للباحث و تسمى بالأسباب الموضوعية، فهذا سوف نوجز أهم الأسباب التي دفعتنا لدراسة هذه الظاهرة فيما يلي:

**أ/ الأسباب الذاتية:**

- موضوع ملائم مع تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل.
- الرغبة في الاطلاع أكثر على الموضوع.

- موضوع الحوافز من مواضيع واسعة، تشمل على عديد من الدراسات سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية.
- معرفة نوع الحوافز التي تعمل عليها المؤسسة (الحوافز المعنوية) لعمالها.

#### ب/ الأسباب الموضوعية:

- السعي في الزيادة المعرفة العلمية.
- موضوع الحوافز هو موضوع أساسي، تعتمد عليه أي مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- التعرف مدى تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، من خلال تدريبهم و تحفيزهم و ترقيةهم.

#### ثالثا: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، و هو أن الحوافز المعنوية تساهم في رفع من معنويات العمال و تحسين أدائهم في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، و يمكن النظر في أهمية موضوع الدراسة من الزاويتين العلمية و العملية:

#### أ/ الأهمية العلمية:

يساعد هذا البحث في استفادة الباحثين و المهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وبموضوع الحوافز المعنوية بصفة خاصة، وذلك من خلال تقديم توصيات من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بالفعالية المطلوبة.

#### ب/ الأهمية العملية:

تلعب الحوافز المعنوية دورا محوريا و ملموسا في الرفع من كفاءة و أداء العمال، إلا أن هذا لا يأتي إلا من خلال الإهتمام بالموارد البشري، و الذي يعتبر الدعامة الرئيسية للعملية التعليمية، و هذا كله يتطلب زيادة و تنمية مهارات و خبرات العامل و التغيير في مفاهيمه بما يمكنه من تحقيق أداء جيد و بالفعالية المطلوبة.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

يسعى الباحث دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني بالمعرفة، بمعنى آخر أن لكل دراسة أهداف معينة تساعده على رسم و تحديد الطريق الذي يؤدي إلى صحة فرضياته، و تمثلت أهداف دراستنا في:

- الكشف عن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات للرفع من فعالية العامل داخل المؤسسة.
- الكشف عن مساهمة المكافآت وروح المنافسة في الرفع من الكفاءة لدى العامل في المؤسسة.
- الكشف عن تأثير ظروف و مناخ العمل في زيادة الإنتاجية داخل المديرية.
- التعرف على ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على الأداء داخل المؤسسة.
- التعرف على مدى تطبيق الحوافز المعنوية و مساهمتها في التحسين من أداء العمال و الرفع من إنتاجيتهم بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

#### خامساً: تحديد مفاهيم:

##### المفاهيم الأساسية للدراسة:

تبقى المفاهيم من أهم ضوابط التي تقوم بالتحكم في الموضوع، و لا يمكن تجاوز تحديدها في أي بحث من البحوث الاجتماعية، لأنها تمثل حلقة الوصل بين النظرية و الميدان، و تحديد المفاهيم يقربنا من الموضوع أكثر و ذلك من خلال الوصول إلى نتائج ذات مصداقية. (غربي، 2005، ص 45-47) أما مفاهيم دراستنا هي كالاتي:

#### 1- مفهوم الحوافز:

لغة: نقول حفز حفزاً حثه حركه، و منه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما، تحفيزاً تهيأ للمضي فيه.

( المنجد في اللغة و الأعلام، 2000، ص3)

و الحافز في لغة جاء من الفعل حفز، و يقال حفزه حفزا أي دفعه من خلفه، و يقال حفزه على الأمر أي حثه عليه. (السامرائي، 2021، ص15)

ونقول كذلك حفزه دفعه إلى الخلف، و الليل يحفز النهار أي يسوقه، و رأيته متحفزا أي مستعجلا، لا يمكن جلوسه في الأرض. (أحمد، 1958، ص122)

**إصطلاحا:** تعرف الحوافز بأنها عبارة عن قوة أو شعور داخلي، يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فهو قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد و القيام بعمل بالشكل المطلوب و المتميز. (مدحت محمد أبو النصر، 2012، ص 107)

و عرف **داود معمر الحافز** بأنه يمثل الإمكانيات المتاحة في البيئة محيطة بالشخص، التي يمكن الحصول عليها و استخدامها لتعويض النقص في إشباع الحاجات أن الحوافز تستخدم في تعويض النقص و إشباع الحاجات المتعلقة بالإنسان، و تعويض النقائص ضرورية. (السامرائي نفس المرجع السابق، ص16) فمن خلال تعريف نستنتج بان الحوافز هي تلك الإمكانيات التي تكون محيطة بالإنسان داخل محيط عمله، وذلك من أجل تعويض النقص و إشباع الحاجيات الأشخاص.

وفي تعريف آخر عرف **نجيب شاوش الحوافز:** " فهي عبارة عن فرصة أو وسائل مكافآت و علاوة توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغباتهم و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم، و ذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها و التي تحتاج إلى إشباع. (نحل ، 2018، ص9-10-11)

من التعريف السابق نستنتج أن الحوافز تعتبر الدافع الوحيد من أجل تحسن الأداء العامل، و رفع من مستوى إنتاج في مؤسسة، فتعمل على إشباع حاجيات التي يشعرون و يحسون بها.

و أما تعريف الدكتور " محمد فاتح صالح " في كتابه إدارة موارد البشرية: عرف الحافز على أنه شعور داخلي لدي الفرد يولد فيه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين، يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على الكفاية الإنتاجية لديهم، كما و نوعا و يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشأة و أهداف العاملين فيها. ومن خلال تعريف السابق للحوافز هي عبارة عن الرغبة في قيام بعمل أو سلوك ما من أجل الزيادة في قدرة العامل.

وعرفها أستاذ نورالدين حاروش: الحوافز هي عبارة عن جملة العوامل الخارجية، التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من خلال أدائه، لعمل معين و تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف و حاجاته ورغبته.(كحل ، نفس المرجع السابق، ص9-10-11)

وفي تعريف أستاذ حاروش نري أن الحوافز هي تلك العوامل التي تشبع جميع حاجات الأفراد من خلال أداءه للعمل.

والحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته.

بمعنى أنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.

وهي رغبة الإنسانية في الإستجابة إلى متطلبات المنظمة، أى تحقيق رسالتها أو أهدافها.( المغربي، 2016، ص162)

وهي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.(بربر، 1997، ص102)

بمعنى عبارة عن مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية، و التي تثير العامل و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه، عن طريق إشباع رغباته المادية و المعنوية.

تعرف الحوافز على أنها مجموعة من المؤثرات الخارجية تعمل على إشباع حاجات الأفراد، و هي تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية سواء كانت المادية منها الأجور، المكافآت الخدمات الاجتماعية أو المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في إتخاذ القرارات، و تأخذ عدة أشكال فردية، جماعية، سلبية، إيجابية التي تمنح للعاملين في المؤسسة. (نعورة و قدة، 2021، ص686)

هي تلك مؤثرات التي تعمل على تحقيق حاجيات الأشخاص، قد تكون إما مادية الأجور و المكافآت أو معنوية كالتدريب و الترقية.

و يعتبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إشباعها و هذا التحفيز يبدأ شعوره إلى شئ معين ثم تحددتها، و بعد ذلك يتخذ الفرد سلوكا معينا لإشباع هذه الحاجة.

وتعرف الحوافز مجموعة من القوى، التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، و هذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة. (بوزورين، 2019، ص31)

**التعريف الإجرائي:** الحوافز هي مجموعة العوامل و القيم المادية و المعنوية، التي تشجع الأفراد أو الموظفين على تحقيق إشباع حاجاتهم، لوصول إلى مستوى عالي من الأداء، أي الرفع من الزيادة في الإنتاج في قطاع معين.

## 2- الحوافز المادية:

عرف زويلف الحوافز المادية "عبارة عن الأجر و العلاوات السنوية و زيادة في الأجر و المكافآت و المشاركة الأرباح".  
وعرف كذلك **المطيري** الحوافز المادية " حافز ذو طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي، و تكون عبارة عن مزايا و حقوق كالرواتب و الأجور و العلاوات و التعويضات و المكافآت و المعاشات التقاعدية و المشاركة في الأرباح". (سرحاني، 2019، ص259)

الحوافز المعنوية هي حوافز التي تشكل طابع مادي و نقدي، كالأجور و العلاوات و المعاشات التقاعدية.  
والحوافز المادية هي حافز ذو الطابع المادي أو النقدي أو الاقتصادي، حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز و تتميز بالسرعة الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لجهوده المتمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني و الوسيلة في ذلك الأجر و ملحقاته التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المتقدمة. (لكحل نفس المرجع السابق، ص21)

ويقصد بها مجموعة من الحوافز التي تشبع إحتياجات أفراد التنظيمية المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله و يكون متحفزا لأداء هذا العمل، لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية و التي تشمل : - الأجور و ملحقاتها- ديمومة العمل- الظروف المادية للعمل. (بربر، نفس المرجع السابق، ص114)

يقصد بالحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجيات الأفراد المادية، و تأمين حاجياته الأساسية كالزيادات في الأجور مثلا.

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام و الملابس و المأوى، ومن هذه الحوافز المادية الأجر و ضمان العمل و استقراره و ظروف العمل و إمكانيات العمل و ساعات العمل. (طلعت، 2007، ص89)

كما أنها تمثل متطلبات الدافع الواجب و إشباعه في شكل نقدي، وتتمثل في الأجر و المكافآت المالية و المشاركة في أرباح و صرف الوجبات الغذائية المجانية، و يمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة و تعني الأجر و حوافز غير مادية أو غير مباشرة كالوجبات الغذائية و السكن. (المغربي، 2016، ص163)

### التعريف الإجرائي:

الحوافز المادية هي مجموعة الوسائل و التي يتحصل عليها العامل مقابل جهد معين يقوم به، و التي تتمثل في زيادة الرواتب و الأجور و العلاوات و التعويضات المكافآت و المعاشات التقاعدية.

### 3- الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية و الذاتية، مثل الحاجة إلى الأصدقاء و الإنتماء و إلى جماعات و حاجة إلى التقدير و الاحترام و الثناء على جهوده، و من هذه الحوافز غير المادية فرص الترقية و التقدم و العلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل و الأشراف و العلاقات الطيبة بين الرؤساء العمل، و الاعتراف بأهمية الفرد و تقدير جهوده في العمل و سياسات الإدارة و نظرتها إلى العاملين، و قد أشار براون إلى أن هناك عوامل اجتماعية معينة في المنظمة، كما لها من القوة بحيث يعمل كبواعث أو حوافز عمل و قد يكون تأثيرها إيجابي أم سلبي. (طلعت، نفس المرجع السابق،

ص 89)



الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجيات الأفراد الإجتماعية و الذاتية كالشعور بالانتماء و حاجة التقدير و الإحترام.

تعرف الحوافز المعنوية بأنها تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية و الذاتية، و عادة ما تكون الحوافز المعنوية في صورة ملموسة، إلا أنها تثير العاملين و تعمل على تحفيزهم على أداء أعمالهم، فمن خلال الحوافز المعنوية تستطيع الإدارة رفع من روح المعنوية لدى العاملين، و بالتالي الرفع من إنتاجية و زيادة فعالية. (الزيباري، 2020، ص189)

فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الأفراد الاجتماعية أو الذاتية، و تكون تلك الحوافز ملموسة فتعمل على تحفيز العمال و رفع من كفاءتهم و زيادة من فعالية العمال.

والحوافز المعنوية نوع من أنواع الحوافز التي لا تمثل نقودا عامل الأساسي فيها، و تتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء و التعاطف مع الآخرين و الرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات، و تبنى الحوافز على أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد مستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية (المغربي، نفس المرجع السابق، ص163).

الحوافز المعنوية لا تمثل نقود عكس الحوافز المادية التي تمثل النقود، فتكون الحوافز المعنوية عبارة عن الشكر و الثناء و التعاطف مع الآخرين.

وهي تلك المكونات التي تتكون منها الفلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير و إشباع كامل لاحتياجات الأفراد التنظيم غير المادية و يأتي في مقدمة هذه الحوافز: \_ فرص الترقية و التقدم في العمل \_ مناخ الإشراف \_ مناخ الجماعة \_ صور المنظمة \_ طبيعة العمل \_ فلسفة المنظمة إتجاه أفراد التنظيم. (بربر، 1997، ص115)

من خلال التعريف السابق نستنتج بأن الحوافز المعنوية هي عبارة عن مكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم، فتلك مكونات تشكل المناخ العام للمنظمة مما تساعد على توفير و الإشباع جميع حاجيات لأشخاص داخل التنظيم.

وهي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام المتبادل العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و مشاعر و تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. (سرحاني، 2017، ص 259)

وكذلك الحوافز المعنوية هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية و الذهنية للأفراد العاملين، و هي تعتمد على إثارة و تحفيز العاملين على و سائل أساسها احترام العنصر البشري، الذي لديه أحاسيس و آمال و تطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، و تكون على أشكال مختلفة منها: الترقية\_ المشاركة في اتخاذ القرارات\_ شهادات الشكر و التقدير\_ التدريب.

وهي تلك الحوافز التي ترضى الحاجات الذاتية للإنسان، إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية و التي تزيد تمسك العاملين وشدهم نحو العمل، و من أبرز أشكالها: إتاحة لهم في رسم السياسات اتخاذ القرارات خاصة بالإدارة و منح الأوسمة و الشهادات. (نعورة و قد، نفس المرجع السابق، ص 686-687)

### التعريف الإجرائي:

هي تلك الحوافز التي تعتمد على وسائل معنوية، و مبدؤها العام هو احترام العنصر البشري، و التي تتمثل في التدريب المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقة الطيبة بين رؤساء المصالح في مديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

الفرق بين الحوافز المادية و المعنوية

الحوافز المعنوية	الحوافز المادية
و هي الحوافز لا تعتمد على المال و تتمثل في الترقية و التقدير الجهد و مشاركة في اتخاذ القرارات و التدريب.	هي الحوافز التي تعتمد على المال و التي تتمثل في زيادة الرواتب السنوية و المكافآت العلاوات الدورية المكافآت المالية.

جدول رقم (01) : من إعداد الطالبة يوضح الفرق بين الحوافز المادية و المعنوية.

4- مفهوم الأداء:

لغة: هو مصدر أدى، ويقال أدى الشيء أوصله، و الإسم الأداء: أدى الأمانة، و أدى

الشيء: قام به.(ابن منظور، 1956، ص 26)

و في لغة هو اسم و فعله " أدى " بمعنى " قام ب " أو "أنجز".( الشميلي، 2017، ص10)

اصطلاحاً: الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلباته الوظيفية.

وهو عبارة عن جهود العامل التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور، أو المهام الذي

يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة العامل.( نعرورة و قدة، نفس المرجع السابق،

ص 688)

و أما بدوي و مصطفى اللذان تعريف الأداء: بأنه نتاج جهد معين قام ببذله

فرد أو مجموعة و لانجاز عمل معين. فهنا يقصد بالأداء هو نتاج الجهد الذي يبذله

الفرد، على تحقيق و إنجاز عمل معين.( عدان ، 2020 ، ص48-49)

و يشير الأداء حسب حسن راوية إلى درجة إتمام و تحقيق المهام المكونة لوظيفية الفرد، إذ ينعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية. (عدان ، نفس المرجع السابق، ص48-49)

فتعريف حسن راوية يشير إلى درجة إتمام المهام موكلة للعمل فينعكس ذلك على تحقيق أو إشباع الرغبات.

وكذلك الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام مختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية والكيفية. (بشار حزي، 2020، ص 45)

فالأداء هو عبارة عن قيام الفرد بإنجاز المهام الموكلة له من قبل مؤسسة التي يعمل فيها.

ويعرف الأداء الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وهو محصلة جهود الأفراد العاملين المبذولة، لإتمام أي عملية بالمؤسسة تكون قابلة لقياس بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف. (لكل ، نفس المرجع، ص191)

### التعريف الإجرائي:

الأداء هو عبارة عن مجموعة من نشاطات تنفيذه، التي يقوم بها العامل أثناء ممارسته لعمله في المؤسسة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف و أوامر المؤسسة.

## 5- مفهوم العامل:

لغة: إن معرفة مفهوم العامل لا تتأتى لنا إلا عبر المرور بمادته: "ع م ل"، وهذه الطريقة ليست مجرد تتبع وتقليد لمناهج آبائنا وأجدادنا القدماء، وإنما هي الممر المنهجي الذي يُفضي إلى رؤية واضحة وشاملة للمصطلح المعرّف.

جاء في معجم لسان العرب لابن منظور: "عَمِلَ يَعْْمَلُ، عَمَلًا، وفاعلها عَامِلٌ، والعامل هو الذي يتولى أمور الرجل في ملكه وعمله وماله"، والعمل هو الفعل المؤدّي باليد، وهو المهنة، أو أجرة العامل، على هذا النحو ذهبَتْ جُلُّ المعاجم العربية؛ كمقاييس اللغة، تاج العروس، القاموس، وغيرهم. (الملاحى، 2016)

اصطلاحاً: كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب عمل تحت سلطته أو إشرافه. (بدوي، 1982، ص239)

و يعرف العامل في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية بأنه: "الفرد الذي يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية لقاء أجر يتقاضاه من صاحب عمل ويعمل تحت سلطته أو إشرافه". (مصلح، 1999، ص592)

## التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفين نستنتج أن العامل هو الشخص مهما كان جنسه، الذي يقوم أو يزاول نشاط أو أعمال مهنية فكرية أو عضلية، من أجل الحصول على مبلغ من المال.

## 6- تعريف المؤسسة:

لغة: كلمة المؤسسة institution مصدرها كلمة اللاتينية instituo وتعنى وضع الشئ أو تنصيبه، يعنى تأسيسه، وكذلك تشير مؤسسة على فكرة الحركة والدينامكية، التي تسبق حالة اجتماعية ما في تطور نحو درجة معينة من التوازن. (ذيب، 2018/2019، ص1)

**اصطلاحاً:** المؤسسة هي عبارة عن النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعتبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، و فيما بينها و العناصر المادية و عناصر أخرى معنوية، من جهة ثانية كما تعاملها المحيط.

والمؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماديا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل للسلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع النشاط. (سلاطية، 2003، ص43-44)

**التعريف الاجرائي:**

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم يضم عدة جوانب اقتصادية و اجتماعية، فيكونون مجموعة من الأفراد و يتعاونون فيما بينهم من أجل تحقيق الربح و زيادة الإنتاج.

## سادسا: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع الحوافز بصفة عامة، وقد تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة بحيث تعددت الدراسات منها المحلية الجزائرية ومنها العربية، وهنا سوف نستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع تقديم تعليق عليها و يتضمن أوجه التشابه و أوجه الإختلاف مع الدراسة الحالية، و مع الإشارة إلى فترة الزمنية التي جاءت فيها الدراسات السابقة 2020/2019- 2017/2018، و التي شملت جملة من الأقطار و البلدان مما يشير إلى تنوعها الزماني/المكاني، فما يلي سوف نعرض عن هذه الدراسات السابقة المستخدمة حول موضوع الحوافز:

## 1- الدراسة الجزائرية:

الدراسة الأولى: " دراسة جبدول أحمد، أعمار قويدر" حول الحوافز و علاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتأمينات وكالة الجلفة، و سنة الجامعية 2020/2019، وانطلقت هذه الدراسة لطرح التساؤل الرئيسي: هل للحوافز تأثير إيجابي على أداء العاملين؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية و تمثلت في:

- هل للحوافز المادية تأثير إيجابي على أداء العاملين في المؤسسة؟
- هل للحوافز المعنوية تأثير إيجابي على أداء العاملين في المؤسسة؟

فتمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على مفهوم الحوافز و أداء العاملين.
- التعرف على نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.
- تسليط الضوء عن مختلف أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة.

- التعرف على أثر الحوافز المادية المعنوية على أداء العاملين.
  - التوصل إلى توصيات و المقترحات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال.
- و المنهج المعتمد في الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعتمد على الدراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

والعينة: وكانت طريقة إختيار العينة هي إستخدام طريقة المسح الشامل.

### وفي عرض النتائج في مايلي:

من خلال دراسة الباحثان تبين أن الحوافز علاقة بأداء العاملين في المؤسسة و أنها متنوعة المادية و المعنوية، بحيث أتضح أن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة كافية بشكل نسبي و هذا ما يؤثر على أداء العاملين، كما أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة و هذا ما يؤثر على أداء العاملين و يؤدي إلى تحفيز العمال ويختلف تطبيق نظام التحفيز في المؤسسة الجزائرية لتأمينات وكالة الجلفة من حيث تأثيرها من شخص لآخر ومن مستوى لآخر و هذا حسب طبيعة الوظيفة و حسب المكانة التي يحتلها شاغلها، و تهدف إلى تحقيق الرضا العامل و إشباع حاجاته المختلفة فأغلبية العمال في هذه المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم و هذا ما يدفعهم إلى زيادة أدائهم.

الدراسة الثانية: دراسة " خالدي الزهرة، عزوز جميلة" ، حول تأثير الحوافز على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة الجلفة سنة الجامعية 2018/2019.

وانطلقت هذه الدراسة لطرح التساؤل الرئيسي:هل يؤثر نظام الحوافز على أداء الموظفين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية و تمثلت في:

- هل تؤثر الحوافز المادية على أداء الموظفين بالمؤسسة؟



• هل تؤثر الحوافز المعنوية على أداء الموظفين بالمؤسسة؟

و تمثلت أهداف الدراسة:

- التعرف على نظام حوافز في المؤسسة و كيفية تأثيره على الأداء الوظيفي.
- التعرف على نوعية الحوافز المؤثرة الأكثر على الموظفين بالمؤسسة الحوافز المادية أم الحوافز المعنوية.

و العينة: تم الإعتماد على طريقة المسح الشامل نظرا لعدد الموظفين داخل المؤسسة و الذي قدر عددهم حوالي 50 موظف.

و في تحليل النتائج تم عرضها كما يلي:

من خلال السؤال المفتوح: تكلم عن الحوافز بالمؤسسة.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يتذمرون من نظام المؤسسة و خصوصا فيما يتعلق بالحوافز المعنوية، و يرون أن هناك عدم عدالة بين العمال و عدم وجود إتصال بين الموظفين و الإدارة "مع قمة الهرم التنظيمي" مع العلم أن هناك رضا عن الجانب المتعلق بالأجر و الإضافات التابعة له، أما فيما يخص المكافآت فالترقية و الخدمات لا بد من الاستفادة منها بموضوعية و عدالة حسب رأي أفراد العينة.

الدراسة الثالثة: دراسة "زواي معراج" حول انعكاس الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بورقلة، سنة الجامعية 2019/2018، و انطلقت هذه الدراسة في طرح التساؤل التالي: كيف تتعكس الحوافز المادية و الحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بورقلة؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية و تمثلت في:

- كيف تتعكس الحوافز المادية زيادة العاملين في الإنتاج بالمديرية العملية للاتصالات بورقلة؟

- هل تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين أثناء أدائهم للأعمال بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة؟

تمثلت أهداف الدراسة في:

- إبراز العلاقة بين تطبيق الحوافر بنوعها الحوافر المادية و المعنوية و انعكاسها على أداء العاملين في رفع من الإنتاج بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.
  - التعرف على أي نوع من الحوافر المادية/ المعنوية له انعكاس أكبر على رفع من أداء و الزيادة الإنتاج في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.
  - التعرف على مدى تطبيق الحوافر بنوعها المادية و المعنوية و انعكاسها على أداء العاملين في رفع من الإنتاج بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة.
- والعينة: التي اختارها الباحث العينة العشوائية بسيطة و تم توزيعها بشكل عشوائي فكان عدد أفراد المختارين 40 موظف من بين 85 موظفا.

و تمثلت النتائج الدراسة في :

أضح أن هناك العلاقة دلالة إحصائية بين نشر الثقة عن طريق المشاركة في القرارات المصيرية التي تتحكم في مصير الموظفين، سواء ما يتعلق بعملهم اليومي أو المرتبط بمسارهم الوظيفي بصفة عامة، و توفير جو مناسب للتعبير و إبداء الرأي في مختلف القضايا المصيرية للمؤسسة، و هو ما يؤدي إلى الشعور بالانتماء إلى المؤسسة و بالتالي تبنى أهدافها و السعي إلى تحقيقها.

و بالرغم من التطور الملموس الذي عرفه نظام الوظيفة العمومية بصفة عامة، و مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، إلا أن ذلك لم يرق إلى مستوى التغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات الاقتصادية الاجتماعية الثقافية، و إن صلاح المؤسسة اتصالات الجزائر تمر

بالاهتمام بالموارد البشري فيها عن طريق تحفيزه نحو أداء، متميز مما ينعكس على نوعية الخدمات في المؤسسة بصفة عامة.

الدراسة الرابعة: دراسة " خنفر طلحة " حول نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لعمال شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت، سنة الجامعية 2019/2018، و انطلقت هذه الدراسة في طرح التساؤل التالي: هل لنظام الحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدي عمال شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية و تمثلت في:

- هل للحوافز المادية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت؟

- هل للحوافز المعنوية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت؟

و تمثلت أهداف الدراسة في:

- محاولة الوصول إلى استنتاج العلاقة بين الحوافز الوظيفي، و التعرف على أساليب الأنظمة الجديدة للحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين و ضمانهم في المؤسسة.

- التعرف على الحوافز التي يفضل الأفراد الحصول عليها في المؤسسة.

**المنهج:** وقد تم اعتماد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، الذي يقوم على جمع معلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع.

**والعينة:** وكانت طريقة إجراء العينة في اعتماد الباحث على المسح الشامل للأفراد المعنيين بالدراسة و المتمثل عددهم في 115 عامل.

و تمثلت النتائج الدراسة في:

توفير المؤسسة لنظام الحوافز فعال متكون من حوافز مادية و معنوية له دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال تحفيز العامل ماديا و معنويا من الزيادة في الأجر المكافآت و مشاركته في إتخاذ القرارات ليشعر بالانتماء داخل مؤسسته، و بالتالي ضمان بقائه في المؤسسة و الإستفادة من خبراته وبذله لمجهود من شأنه الرضا بعمله و على المؤسسة، و منها الزيادة في الإنتاج و جودته ومنها تحقيق أهداف مشتركة متعلقة بالعامل و المؤسسة.

الدراسة الرابعة: دراسة " عماره بالي و وريدة زلاسي" حول الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمفتيشية الجمارك بالوادي، سنة الجامعية 2016/2017. و انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين الحوافز المادية و أداء العاملين داخل المؤسسة؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية و تمثلت في:

- هل توجد علاقة بين المكافآت و أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين الترقيات و أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- هل توجد علاقة بين الخدمات الاجتماعية و أداء العاملين داخل المؤسسة؟

و تمثلت أهداف الدراسة في:

- التعرف على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.
- معرفة أنجع الطرق التحفيزية التي تساهم في رفع أداء العاملين
- معرفة نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة الحوافز المادية في رفع أداء العاملين.

• الوصول للعلاقة التي تربط بين الحوافز المادية ورفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

**والعينة:** وكان اختيار الباحثان لعينة هي العينة القصدية بحيث أنهما قاما بدراسة على فئة معينة دون سواها و ذلك لاعتقادهم أن هذه الفئة هي التي تمثل تمثيلا جيدا، ولقد أخذ من المجتمع الأصلي حوالي 200 عاملا مجموع من العمال عددها 50 عاملا لعينة ممثلة.

**والمنهج:** في اختيارهما للمنهج الدراسة فقد اعتمدا على المنهج الوصفي وذلك من أجل وصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كما هي عن طريق جمع معلومات و تصنيفها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.

و تمثلت نتائج الدراسة في:

أن المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز المادية و يعمل على تحسين أداء العاملين، من خلال العمل على توفير الحوافز بمختلف أشكالها التي تدفعهم إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، كما أنه يراعي تعدد المادية كالأجر و الزيادة فيه و الترقيات و المكافآت وكذا الخدمات الاجتماعية، و يعتمد على أسس لمنح الحوافز و منها الأداء و الأقدمية.

## 2- الدراسات العربية:

**الدراسة الخامسة:** دراسة " عمار حسن علوش " حول أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس، سنة 2019. فانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي المتمثل في: ماهي درجة تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية و تمثلت في:

- ماهي درجة تأثير الحوافز المادية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس؟
- ماهي درجة تأثير الحوافز المعنوية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس؟

### وتمثلت أهداف الدراسة في:

- تحديد درجة تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية و المعنوية) بإبعاده في أداء العاملين الشركة السورية للاتصالات الجزائر فرع طرطوس.
  - تحديد درجة تأثير الحوافز المادية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات.
  - تحديد درجة تأثير الحوافز المعنوية في أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات.
  - تحديد ماهي أبعاد نظام الحوافز الأكثر تأثيرا في أداء العاملين.
- المنهج:** تم اعتماد في هذه الدراسة على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام في التفكير، أي أن التفكير يكون منصبا على الانطلاق من العام إلى الخاص أي تحويل العلاقة التي تربط بين نظام الحوافز و الأداء إلى فرضيات محددة قابلة للاختبار.
- والعينة:** وفي اختيار العينة الدراسة يتكون مجتمع الدراسة في الشركة السورية للاتصالات 2200 موظفا وتم إجراء عدد من المقابلات مع العاملين عن قسم الحوافز، و تم توزيع استمارة الاستبان على عينة طبقية عشوائية بسيطة، بحيث أن العمال مقسمين في مركزين مركز طرطوس (01) و طرطوس (02) ، وتم توزيع (58) استبانة و استعادة الباحث حوالي(53) استمارة.

و كانت نتائج الدراسة كمايلي:

- أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء العاملين.
  - أن العمال غير راضين عن الحوافز المقدمة في شركتهم.
  - تعد الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا على أداء العاملين مقارنة مع الحوافز المادية.
- الدراسة السادسة: دراسة " طه بخيت محمد أحمد بخيت "، حول أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة بنك النيلين، سنة 2017/2016. أنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما أثر الحوافز على كفاءة أداء العاملين؟
- ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية و تمثلت في:
- ما مدى تأثير اتباع نظام الحوافز على كفاءة أداء العاملين؟
  - إلى أي مدى يمكن أن يؤثر ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية التحفيز على كفاءة أداء العاملين؟
  - ما الدور الذي يمكن أن تلعبه وضع خطط و برامج لعملية التحفيز ضمن الخطط العامة للمنظمة على كفاءة أداء العاملين؟

و تمثلت أهداف الدراسة في:

- معرفة مدى تأثير نظام الحوافز على كفاءة أداء العاملين.
  - بيان مدى تأثير ترسيخ الثقافة المشاركة في عملية التحفيز على كفاءة العاملين.
  - إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه وضع خطة للتحفيز ضمن الخطط العامة للمنظمة على كفاءة أداء العاملين.
- المنهج: و اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي و المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب دراسة حالة.

العينة: أما عينة الدراسة تم اختيار (60) عامل من بين (100) العامل يعمل في البنك فقد استخدم العينة العشوائية.

وتمثلت نتائج الدراسة في:

- اتباع نظام حوافز فعال يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين.
- ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية التحفيز يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين.
- وضع خطة استراتيجية لعملية التحفيز ضمن الاستراتيجيات العامة لمنظمة يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين.
- لدى البنك قناعة بأهمية إشراك العاملين في سياسات الحوافز.
- ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية التحفيز أدى إلى الرضا الوظيفي.
- حرص البنك على تشجيع العاملين للمشاركة في عملية التحفيز باستمرار أدى إلى الالتزام التنظيمي.



التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	أوجه الاستفادة
<p>جوانب الإختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نذكر:</p> <p>1/ تشترك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على المنهج الوصفي.</p> <p>2/ كذلك أداة جمع البيانات استعملت في الدراسات السابقة و الدراسة الحالية الاستبيان أي الاستمارة.</p> <p>3/ هنالك تشابه كذلك في المتغير المستقل أغلبها كان الأداء على غرار دراسة خنفر طلحة كان المتغير المستقل هو الرضا الوظيفي.</p>	<p>ومن جوانب الإختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة مايلي:</p> <p>1/ اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات أخرى في اسم العنوان بحيث الدراسة الحالية تدرس الحوافز المعنوية فقط، على غرار الدراسات السابقة الحوافز بصفة عامة (المادية/المعنوية).</p> <p>2/ اختلاف في مكان الدراسة إلا دراسة عمار حسن علوش و زاوي معراج كانت في المديرية لاتصالات.</p> <p>3/ تختلف الدراسة في طرح بالتساؤل وفرضيات الدراسة بالرغم من أن المتغير (01) الحوافز و(02) الأداء أو الرضا.</p>	<p>ومن جوانب الإستفادة العلمية للدراسات السابقة مايلي:</p> <p>1/ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإشكالية الدراسة خاصة دراسة زاوي معراج العنصر المتعلق بالتحفيز و الأداء.</p> <p>2/ استفادت لدراسة الحالية من الدراسات السابقة بناء بعض من أسئلة الإستمارة.</p> <p>3/ استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة إلى الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.</p>

جدول رقم (02) : يوضح أوجه التشابه و أوجه الإختلاف و أوجه الاستفادة من

الدراسات السابقة.

## سابعاً: المقاربة السوسولوجية:

يعد المدخل النظري بمثابة الدليل و الموجه لأي دراسة و لأي بحث، فهو الأداة التي يتحكم عن طريقها الباحث في مصطلحاته وقضاياها و مجرياته بحثه، ولذلك تم الاعتماد على نظرية العلاقات الإنسانية كمدخل للدراسة، والتي ترى أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى الرفع من مستوى الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز معنوية، فالسبب الذي جعلنا نتبنى مدرسة العلاقات الإنسانية كونها النظريات التي اهتمت بموضوع الحوافز بصفة عامة.

## تعريف العلاقات الإنسانية:

ويمكن تعريف العلاقات الانسانية في مجال العمل" أنها مجال من مجالات الإدارة الذي يهتم بإدماج الأفراد في موقف من مواقف العمل، بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم و إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية". (القحطاني، 2015، ص 226)

و قد جاء في معجم مصطلحات الإدارية تعريف العلاقات الإنسانية "تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل، و التعاون بين العمال و أصحاب العمل و الإدارة، بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين للزيادة الإنتاج". (بن زاف ، 2015، ص 60)

يمكن تعريف العلاقات الانسانية في مجال العمل بأنها مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل، بطريقة تحفزهم إلى العمل مع أكبر إنتاجية و مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. (خواجة ، 2007، ص 215 - 216)

إلتون مايو:

عالم نفس واجتماع، ولد في 26 ديسمبر 1880 في أدوليد Adélaide بأستراليا، درس بجامعة كنزلاند Queensland بريسبان Brisbane (1911-1923)، وحصل بها على كرسي علم النفس (1919). انتقل للولايات المتحدة الأمريكية (1923)، ودرس بجامعة بنسلفانيا Pennsylvanie، قبل أن يعين بروفيسورا (1926) بقسم البحث الصناعي في "مدرسة هارفارد العليا للأعمال والإدارة" والذي سيره إلى غاية 1947، خصص أعماله المحورية، خاصة "المشكل الإنساني في الحضارة الصناعية 1933، و"المشاكل الاجتماعية للحضارة الصناعية للظروف السيكولوجية المحيطة بالعمل داخل المنظمة 1945"، خاصة تأثير العلاقات غير الرسمية للمحيط الاجتماعي في العمل على الإنتاجية ويعتبر من المؤسسين الأوائل لعلم اجتماع العمل. توفي مايو في 07 سبتمبر 1949. (سلاطنية، 2004، ص 24)

**مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:** بنيت نظرية العلاقات الإنسانية مدخلها النظري على أساس جملة من المبادئ هي:

- الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين بالمنشأة، بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
- وضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم، وتوجيههم وحل مشاكلهم.
- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير. ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.
- الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم، لكي يحصل على الحافز من وراء المشاركة أو التعاون. (مصبيح، 2015/2016، 63-64)

• تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته؛ أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية على أعماله.

• تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي؛ أي أن الفرد يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء. ( مصيبح ،نفس المرجع السابق، 63-64)

ومن بين أهداف العلاقات الإنسانية مايلي:

• استخدام الإداري خبرته و تقديره الصحيح للأمور لإقامة العلاقات الإنسانية

الجيدة، و تطبيق المبادئ العامة للعلوم الانسانية كعلم النفس و علم الاجتماع.

• مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، و جعلهم أكثر سعادة و حماسا لتنفيذ العمل.

• تنظيم الاتصال داخل المنظمة، و إزالة عوائقه التي تبطئ تحقيقه.

• إشاعة روح التعاون بين طريق العمل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

• إرضاء الأفراد و ارتياحهم لأعمالهم لا يتوقف على الجانب الاقتصادي، و حده و لكنه يتوقف على شعور بالتقدير و الانتماء و المشاركة.

• إن العلاقات الإنسانية يتم تنميتها لدي العاملين بالتعليم و التدريب. (اسماعلي ، بن

خرور ، 2019، ص 17-18)

تجارب هاوثورن "بمدينة شيكاغو": بدأت دراسات هاوثورن والتي أشرف عليها ألتون

مايو Elton Mayo وزملاؤه من الباحثين سنة 1923 من أجل استكشاف العلاقة

بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية، ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت

تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، المعايير

والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر

جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم

وإنتاجيتهم. (طلعت، نفس المرجع السابق، ص101-102)

لقد استغرقت تجارب هاوثورن خمس سنوات في تعميق فهم "مايو" لظاهرة العمل والعاملين والعلاقات، وهي خمس تجارب:

**التجربة الأولى:** وكانت تهدف إلى دراسة المتغيرات الفيزيائية على إنتاجية العمل، وكانت النتيجة عدم وجود تأثير واضح لتلك المتغيرات على الإنتاج بل هناك تحسن وزيادة في الإنتاجية.

**التجربة الثانية:** وهي حول الإشراف وطبيعة العمل داخل المصنع، وتبين أن هناك ثقة متبادلة بين العاملات، وبينهن وبين المشرفين إلى جانب وجود أداء عال وارتفاع الروح المعنوية، كذلك الشعور بالرضا والكيان الذاتي، وانتشار الألفة والمناخ الاجتماعي السليم.

**التجربة الثالثة:** كانت هذه التجربة للتأكد من التجريبتين السابقتين، حيث تم فيها عقد مقابلات متعمقة مع العمال والاستماع لتقييمهم وآراء حول سياسة الإدارة في التعامل معهم، طريقة الإشراف المتبعة من الرؤساء، نظم الأجور وساعات العمل والإنتاجية والعلاقات الإنسانية.

**التجربة الرابعة:** وجاءت لدراسة العلاقة بين زيادة الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية للعاملات وتأثير الحوافز المادية في زيادة الكفاءة الإنتاجية. فأتضح أن انخفاض الروح المعنوية يؤثر في الإنتاج، أما عن تأثير الحوافز المادية في الإنتاجية فهو أقل من تأثير الروح المعنوية.

**التجربة الخامسة:** تم في هذه التجربة دراسة سلوك العمال داخل جماعة العمل في ظل ظروف بيئية معينة ومدى تأثيرهم، فأتضح قدرة العمال على التكيف الاجتماعي وعدم اقتصار التكيف على العوامل النفسية فقط بل هناك عوامل اجتماعية لها تأثير واضح

في تحقيق التكيف. (بلباش ، 2007/2008، ص 151-152)

- الانتقادات التي وجهت للنظرية: وجهة عدة انتقادات لهذه النظرية من أهمها:
- ✓ لقد بالغت نظرية العلاقات الانسانية في اهتمامها بالفرد وأهميته وكذلك العوامل النفسية والعاطفية وتوفير الجو الاجتماعي والأسري الذي ينبغي أن يسود، وهذا إن كان يحقق زيادة الإنتاج إلا أنه سيحققها في المراحل الأولى ثم سرعان ما يحدث نوع من التراخي وعدم الانضباط وبالتالي الإهمال ثم التسبب في ضعف الإنتاج.
  - ✓ أن تكتل العمال قد يؤدي إلى اتفاقهم على مستوى من الإنتاج أقل من طاقاتهم وإعدادهم ويتعللون في ذلك بكافة الوسائل.
  - ✓ أن هذه المدرسة ركزت على دور التنظيم غير الرسمي على حساب التنظيم الرسمي، كما أهملت تحديد أساليب العلاقة بين التنظيمين داخل المؤسسة الواحدة.
- ( محمود محمد محمود وآخرون، بدون سنة، ص123-125)

## خلاصة:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى جانب النظري للدراسة، الذي تناولنا فيه عرض الإشكالية و طرحنا التساؤل الرئيسي الذي أردنا منه معرفة كيف تساهم الحوافز المعنوية في تحسين من أداء العمال داخل المؤسسة، و من خلال صياغته إلى فرضيات، ثم تناولنا كخطوة لاحقة المفاهيم الأساسية التي تعبر عن متغيرات و أبعاد للدراسة، و دعم هذا كله بدراسات السابقة التي تناولت الموضوع محل الدراسة، ثم توضيح أوجه الاستفادة و الاختلاف و أوجه التشابه، ومع الإشارة إلى المدخل النظري السوسيولوجي المتبنى في هذه الدراسة.

## الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد\_\_\_\_\_د.

أولاً: مجالات الدراسة.

1- المجال الزمني.

2- المجال المكاني.

3- المجال البشري.

ثانياً: المنهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع البحث.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: الأساليب الإحصائية.

خلاصة\_\_\_\_\_ة.



**تمهيد**

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب النظري للدراسة، و في هذا الفصل سنتناول الجانب الميداني الذي سيمكننا من جمع المعلومات من ميدان الدراسة، فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجانب النظري و يعتبر مدعماً له، بمعنى أن مراحل البحث العلمي مرتبطة مع بعضها البعض و كل مرحلة مكتملة للأخرى، و إن التأكد من تساؤلات الدراسة أو فرضياتها لا بد من إخضاعها للخطوات و التي تكون على النحو التالي: نبدأ أولاً بالمجالات الدراسة ( الزماني/المكاني/البشري)، و مجتمع البحث، و عينة الدراسة التي تكون محل الدراسة ووصفها و تشخيصها لأبد من إختيار المنهج المناسب و الصحيح لجمع المعلومات و عليها يكون وفق الأداة المناسبة للدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة:

**1-المجال الزمني:** هو الوقت الذي استغرقته في الدراسة الحالية أثناء الموسم

الجامعي 2022/2021، إذ قسمت هذه الدراسة إلى مرحلتين:

### المرحلة الأولى (المرحلة الاستطلاعية):

وقد تم من خلالها التعرف على أن كان هناك الحوافز داخل المؤسسة في

تاريخ الاثنين 2021/10/25 مع ساعة 09:30، بحيث تعرفت: على هل هناك

الحوافز المادية/ المعنوية داخل المؤسسة؟، كما تعرفت فيها على عدد رؤساء المصالح

داخل المؤسسة، و كان مقدر عددهم حوالي (35) رئيس مصلحة.

### المرحلة الثانية:

حيث قمت بتوزيع (06) استمارات تجريبية، بتاريخ الأحد 26 جانفي 2022،

و في تاريخ 27 جانفي 2022 تم استرجاع الاستمارات، و من بين (06) استمارات

التجريبية استرجعت (04).

وفي تاريخ 16 فيفري 2022 قمت بتوزيع الاستمارات النهائية على جميع

المبحوثين حوالي (35) استمارة، و تم استرجاعها في تاريخ 17 فيفري 2022 حوالي

(28) استمارة.

**2-المجال المكاني:** هو الذي يعبر عن مكان إجراء الدراسة، وقد تمت الدراسة

على مستوى المديرية العملية للإتصالات الجزائر بورقلة:

### • تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام

و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع

البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في

شهر أوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد

والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا

لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر؛ وثانيهما بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

• قانون 03/2000 و ميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار / 03 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م.

• 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

في 01 جانفي 2003 م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 م

لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب ( 99 ) عام، وبرأسمال عمومي قدر ب: 115.000.000.000,00 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100%، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزيائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

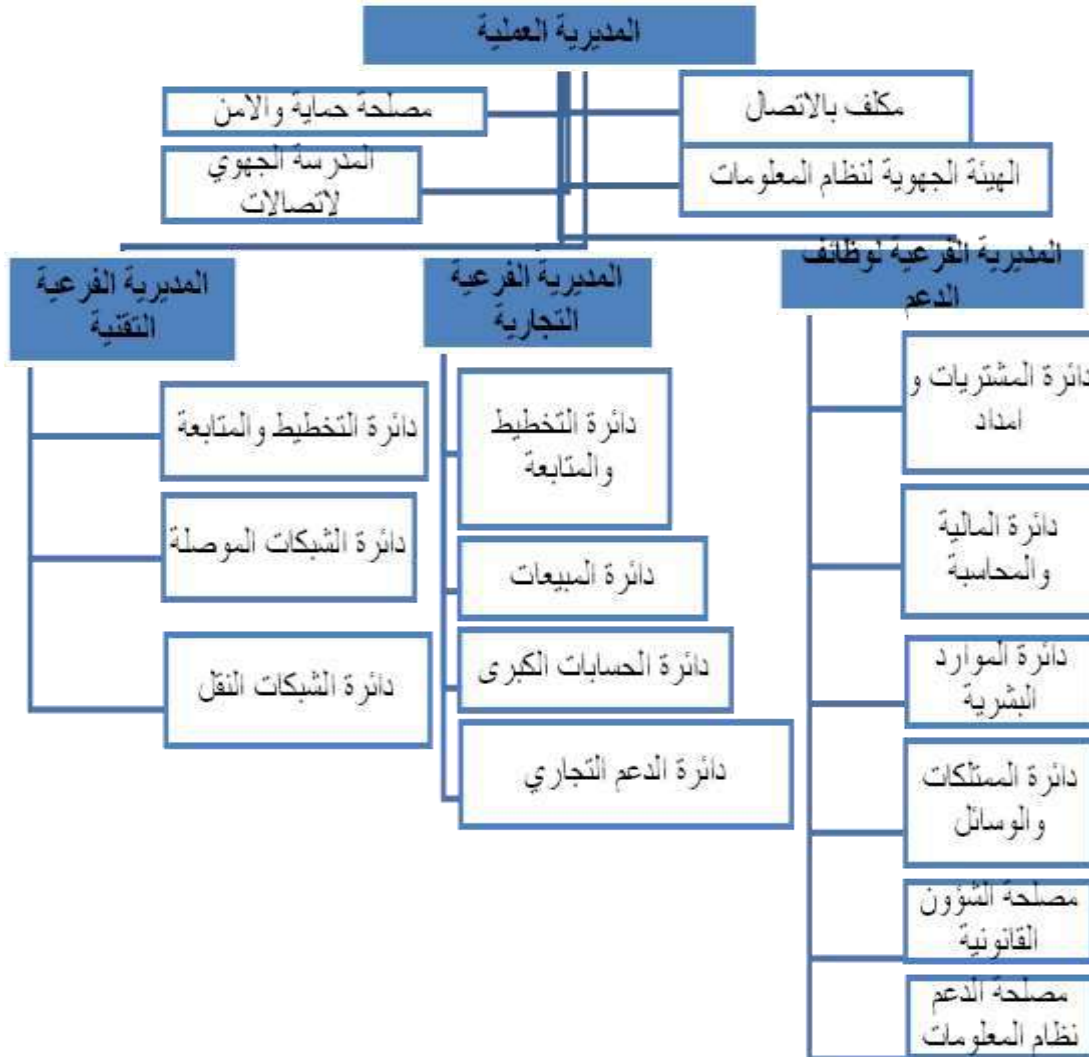
أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/ 2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات، رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت، لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها (08) مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

• نشأة المديرية العملية للاتصالات بورقلة:

وفق قرار المديرية العامة رقم /1502 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 01 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية. ملاحظة: تمثل كل مربع أو دائرة رئيس مصلحة أو أكثر.

منقول عن ([www.Algeriatelecom.dz](http://www.Algeriatelecom.dz)) يوم 18 أبريل 2022 على الساعة 9:30

الشكل الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر ورقلة.



3- المجال البشري: و يقصد به المجتمع الذي تجري فيه الدراسة الميدانية، ومعرفة خصائصها و تنوعاته حسب المجالات الاجتماعية للدراسة أو المعاينة، والذي يتمثل في رؤساء المصالح في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة، و مقدر عددهم حوالي (35) رئيس مصلحة.

### ثانياً منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق الذي يسلكه و يتبعه الباحث في كل مراحل بحث، و إختيار المنهج المناسب للدراسة يكون وفق طبيعة الموضوع و أهداف الدراسة، و يعرف المنهج بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة. (بدوي، 1977، ص 05)

و يعرفه موريس إنجرس: تلك الطرق و الاساليب و العمليات العقلية و الخطوات العلمية، التي يقوم بها من بداية البحث في موضوع معين، حتى تنتهي منه مستفيدين بذلك اكتشاف الحقيقة و البرهنة عليه. (إنجرس، 2004، ص 36)

و بما أن موضوع دراستنا مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، رأينا أن المنهج الذي يتماشى مع موضوع دراستنا هو المنهج الوصفي، و يعرف بأنه المنهج الذي يقوم بجمع أوصاف و معلومات دقيقة، عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع. (عشور، 2017، ص 216)

### ثالثاً: مجتمع البحث

في دراستنا الحالية هذه قمنا بالمسح الشامل على جميع رؤساء المصالح في المؤسسة و مقدر عددهم (35) رئيساً

فحاولنا تعريف مصطلح المسح الشامل أو الحصر الشامل:

يعرف هذا أسلوب بأنه جمع البيانات من خلال الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع محل الدراسة) دون استثناء، و من أهداف الحصر الشامل هو الحصول على بيانات و معلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع، سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو أسرة أو مؤسسة. (جميل ، دون سنة، ص 194)

أسلوب المسح الشامل: وهي طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة، ويستخدم في حالة عدم معرفة الباحث بطبيعة مفردات المجتمع موضوع الدراسة، ولا يستطيع اختيار عينة تصلح لتمثيل هذا المجتمع. (على معمر ، 2008، ص184)

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها، فهي مجموعة الوسائل و الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة و التي تشكل التصور النظري العام، و نظراً لموضوع الدراسة فقد تم الاعتماد على الأداة التالية:

أداة الاستمارة: هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث تحتوي

على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب. (ربحي و غنيم، 2010، ص 82)

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات

و آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. (عبيدات و آخرون، 1999، ص 03)

ومن أجل الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية تم تصميم استبيان اعتماداً

على الفرضيات الجزئية حيث شملت دراستنا على متغيرين هما:

المتغير المستقل: و يتمثل في الحوافز المعنوية.

المتغير التابع: و يتمثل في أداء العاملين.

وقد شملت الاستمارة على (22) سؤالاً و نظمت كما يلي:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين و التي تشتمل على الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية (الأقدمية)، و يشمل هذا المحور على (06) أسئلة.

**المحور الثاني:** و يتضمن المشاركة في اتخاذ القرارات يرفع من الفعالية داخل المؤسسة و يضم (05) أسئلة.

**المحور الثالث:** مدى مساهمة المكافآت وروح المنافسة في رفع من كفاءة العامل داخل المؤسسة و يحتوى على (06) أسئلة.

**المحور الرابع:** تأثير ظروف و مناخ العمل في زيادة الإنتاجية للعامل. و يضم (05) أسئلة.

**ملاحظة:** عدد الإستمارات الموزعة حوالي (35) إستمارة وتم إسترجاع حوالي (28) إستمارة.

### خامساً: الأساليب الإحصائية:

بعد عملية جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على مايلي:

- عرض بيانات في جداول بسيطة.
- استخدام التكرارات.
- إستخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب النسبة المئوية على نحو التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{التكرارات مجموع}} \times 100$$



## خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، و هي خطوة أساسية و هامة في البحوث العلمية، إذ تجعل من الباحث الوصول لأهدافه التي سعى من أجلها من خلال دراسته، و هذه الإجراءات المنهجية تمثلت في: مجالات الدراسة (الزمني/المكاني/البشري) ثم المنهج المستخدم في الدراسة و المتمثل في المنهج الوصفي الذي فرضه طبيعة الموضوع، ثم مجتمع البحث قمنا بالمسح الشامل للمجتمع للدراسة، و أدوات جمع و تحليل البيانات التي اعتمدنا فيه على أداة الاستمارة كأداة لجمع البيانات و المعطيات من ميدان الدراسة، و أخيرا أساليب الإحصائية قمنا بالتكرارات و النسب المئوية.

## الفصل الثالث: عرض و مناقشة تحليل نتائج

### الدراسة:

تمهيداً \_\_\_\_\_ يد.

أولاً: عرض و مناقشة البيانات الميدانية.

1-1 عرض و تحليل البيانات الشخصية \_\_\_\_\_ة.

2-1 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.

3-1 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.

4-1 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة.

ثانياً: مناقشة النتائج الجزئية و العامة للدراسة.

1-2 عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية \_\_\_\_\_ة.

2-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.

3-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.

4-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة.

ثالثاً: نتيجة العام \_\_\_\_\_ة.

رابعاً: تفسير و مناقشة نتائج في ضوء الدراسات

السابقة \_\_\_\_\_ة.

خاتمة \_\_\_\_\_ة.

**تمهيد:**

في هذا الفصل تم معالجة و عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة ( مؤسسة إتصالات الجزائر ورقلة)، و ذلك بغية الوصول إلى نتائج الدراسة من خلال الإجابة على ثلاث فرضيات، و هذا من خلال قراءة النتائج التي تم عرضها في جداول إحصائية وفي الأخير محاولة تفسير و تحليل سوسولوجيا، و الوصول إلى ما يسمى بالإستنتاج العام للدراسة.

أولاً: عرض و مناقشة البيانات الميدانية:

1-1 عرض و تحليل البيانات الشخصية:

جدول 03: يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	15	55%
إناث	12	45%
مجموع	27	100%

نلاحظ من خلال جدول رقم (03) المتعلق بالجنس، أن نسبة (55%) من العينة هم ذكور وفي حين نسبة الإناث المبحوثين تقدر ب (44%) ، و هذا يدل على أن نسبة الذكور العاملين في مؤسسة هم أكبر من الإناث، و قد يرجع هذا إلى طبيعة العمل الممارس في المؤسسة و الذي يقتضى بتوفير العنصر الذكوري على العنصر النسوي، حيث قد تكون هناك بعض الأعمال تتطلب جهد عضلى أو وفيزيولوجي، أما العنصر النسوي محله العمل داخل الإدارة.

جدول 04: خاص بتوزيع مفردات العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
40-35	08	30%
45-41	13	48%
50-46	03	11%
55-51	03	11%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) الخاص بتوزيع عينة البحث حسب متغير السن، أن غالبية المبحوثين أعمارهم تتراوح ما بين 41-45 بالنسبة (48%) و هي

نسبة الأعلى تمثيلاً، و من ثم تليها نسبة (30%) و التي تتراوح أعمارهم ما بين 35-40، و أما النسبة الضئيلة هي نسبة (11%) بين فئات العمرية 46-50، و (11%) أصحاب الفئة العمرية ما بين 51-55، و عليه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الفئات العمرية ما بين 41-45 باعتبارها الفئة المناسبة أو فئة الكهول و التي يكون لديها جهد و وعي و كذلك خبرة داخل مجال العمل، كونها تعتبر قوى عاملة تتميز بروح المبادرة و النشاط داخل المؤسسة، وتحاول إبراز و تفعيل قدراتها بكل كفاءة و فعالية.

**جدول رقم 05:** يشير بتوزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
04%	01	إبتدائي
04%	01	متوسط
30%	08	ثانوي
62%	17	جامعي
100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (05) خاص بتوزيع عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي، أن أعلى نسبة هي (62%) من المبحوثين ذوي المستوى الجامعي و تليها النسبة (29%) من أصحاب المستوى الثانوي، و إما الأقل نسبة هم العمال ذوي المستوى المتوسط و الابتدائي بنسبة (04%)، و عليه نستنتج أن مؤسسة تعتمد على رؤساء المصالح ذو التأهيل الجامعي و الذين تحصلوا على الشهادات العليا، بحيث يمكن الاستفادة من جميع كفاءتهم و خبراتهم التي تلقوها في الجامعة أو مراكز التكوين المهني.

جدول 06: يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
11%	03	أعزب(عزباء)
82%	22	متزوج(ة)
07%	02	مطلق(ة)
00%	00	أرمل(ة)
100%	27	المجموع

نلاحظ من جدول رقم (06) خاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية، أن أعلى نسبة هي (82%) هم العمال المتزوجين و تليها النسبة (11%) فئة العزاب، و بالنسبة لفئة المطلقين (07%) و فئة الأرمال (00%)، و من خلال البيانات السابقة نرى أن نسبة المتزوجين هي أعلى نسبة بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرة على تحمل المسؤولية، و كما أنهم عندما يتم تحفيزهم معنويا قد يستطيعون الحرص على إعداد مهامهم الموكلة لهم من طرف الإدارة أو مدير المؤسسة.

جدول 07: يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة	التكرار	المجال
29.62%	08	[05 – 10]
22.23%	06	[11 – 15]
48.15%	13	[16 فما فوق]
100%	27	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (07) متعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، نرى بأن الأعلى نسبة (48.15%) من أفراد العينة الذين تتراوح مدة خبرتهم ما بين [16 – فما فوق] و بالنسبة (29.62%) تتراوح مدة الخبرة ما بين

[05 – 10] أما الفئة المتبقية أو الفئة الضئيلة بالنسبة (22.23%) وهي الفئة التي تتراوح مدة سنة التي قضوها في مؤسسة ما بين [11 – 15] ، وعليه يمكن القول أن غالبية العمال لهم خبرة أو أقدمية في مؤسسة، كما أنه من الممكن أن يكون أغلب العمال لديهم علاقة مباشرة بميدان العمل، بحيث كلما زادت سنوات الخبرة زاد معها التكيف و التأقلم داخل العمل.

1-2 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى المشاركة في اتخاذ القرارات يرفع من الفعالية داخل المؤسسة:

جدول رقم (08) خاص بأخذ المؤسسة آراء واقتراحات العمال و تشاركتهم في اتخاذ القرار:

احتمالات	في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه القرارات	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
نعم	التسويق و طريقة بيع المنتجات	01	20%	11	40.74%
	سير عملية البيع و أماكن البيع	01	20%		
	التواصل	01	20%		
	تحسين تطور العمل	01	20%		
	الشؤون القانونية	01	20%		
	المجموع	04	100%		
لا		16			59.26%
المجموع		27			100%

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تأخذ بآرائهم و اقتراحاتهم و مشاركتهم في اتخاذ قرارات و كانت الأعلى نسبة الذين أجابوا ب "لا" ( 59.2 % )، و أما بقية العمال فقد صرحوا ب"نعم" و قدر عددهم (40.7%) بحيث وزعت إجاباتهم على النحو التالي:

أجاب منهم بنسبة ( 20%) بأن تلك القرارات هي عبارة عن التسويق و طريقة بيع المنتجات فتليها نسبة ( 20 %) أجابوا سير عملية البيع, ثم تأتي نسبة (20%) الذين أقروا بأن تلك القرارات تكون عبارة عن التواصل, ثم تليها نسبة ( 20%) أجابوا بالتحسين و تطوير العمل، و بالنسبة ( 20%) الشؤون القانونية، فنستنتج بأن المؤسسة لا تقوم باتخاذ آراء و اقتراحات العمال ولا تقوم بمشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، و هذا ما يجعل العمال لا يشعرون بالرضا و الاستقرار داخل العمل، مما يؤدي إلى انعكاس بالسلب على أداء العمال، ففي حالة عدم مشاركة المؤسسة في إتخاذ القرار يؤدي بالعمال إلى الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة، و عند القيام باستشارة العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بمؤسسته يشعر الفرد بأهمية مديره و كذلك يشعر بالثقة الموكلة له من قبل المؤسسة التي يعمل لصالحها.

**جدول رقم (09):** يوضح شعور العامل عندما تشاركه مؤسستهم في إتخاذ القرار

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
14.81%	04	زيادة الروح المعنوية
33.33%	09	الشعور بالرضا
40.75%	11	الشعور بالمسؤولية
11.11%	03	استقرار في العمل
100%	27	المجموع



من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين قد أشاروا إلى أنهم في حالة ما تقوم بالمؤسسة بمشاركتهم في اتخاذ القرارات يشعرون بالمسؤولية بالنسبة (40.75%) و بالنسبة (33.33%) أقرّوا بأنهم يشعرون بالرضا، و تليها نسبة (14.81%) الذين أجابوا بزيادة في الروح المعنوية، استقرار في العمل كانت نسبتهم (11.11%)، فنرى هنا أن غالبية الذين يعملون بالمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة بأنهم يشعرون بالمسؤولية نحو العمل، بحيث إذا كان هناك مشاركة في اتخاذ القرار و مشاورتهم يؤدي بالعامل بزيادة و من تحسين الأداء و كذلك شعوره بالافتخار من نفسه و من عمله، و مما ينعكس كل هذا بالإيجاب على ولاءه و تحسين من مستوى أدائه داخل بالمؤسسة، و كذلك يسعى إلى لتحقيق أهداف المؤسسة و الرقي نحو أفضل، وعليه فإن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية و بالإيثار وحب الآخرين في عمله.

جدول رقم(10): يوضح هل عند مشاركتهم في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤدي إلى الزيادة من فعالية أداء

احتمالات	كيف يتم ذلك	التكرار	النسبة%	مجموع التكرارات	مجموع النسب%
نعم	شعوري بالمسؤولية	01	%20	22	%81.4
	اتخاذ القرار	01	%20		
	التحلي بالثقة في المؤسسة و المشرفين عليها	01	%20		
	تجعلك تبحث و تدرس أكثر و تزيدك في الخبرة	01	%20		
	تشجيع الأداء	01	%20		
	المجموع	04	%100		
لا	05				%18.6
المجموع	27				%100

من خلال المعطيات في الجدول (10) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة قد أجابوا بنعم في حالة قيام المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرار في داخل العمل يؤدي بهم إلى الزيادة من فعالية الأداء و قدرت نسبتهم ب( 81.4 % )، و أما بقية العمال فقد صرحوا ب"لا" بالنسبة (18.6%)، فتوزعت إجاباتهم في كيف يتم ذلك على النحو التالي: فأجاب بعض منهم بنسبة ( 20% ) بأن يتم ذلك وفق الشعور بالمسؤولية و نسبة (20%) أجابوا اتخاذ القرار، ثم تأتي نسبة (20%) الذين قالوا أنهم يتحلون بالثقة في المؤسسة و المشرفين عليها، ثم تليها نسبة ( 20% ) أجابوا ب: تجعلك

تبحث و تدرس أكثر و تزيدك في الخبرة ، و بالنسبة ( 20% ) تشجيع على الأداء، و عليه أن نلاحظ يمكننا القول بأن أشراك العامل في جميع القرارات له علاقة في الزيادة من مستوى أداءه في مؤسسة، ومؤشر المشاركة في اتخاذ القرار هو من مؤشرات الحوافز المعنوية، بحيث يساهم (اتخاذ القرار) و في ولاء العامل لمؤسسته و هذا من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا في سعى العامل من رفع مستوى أدائه من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، بكل عزيمة و إصرار ففي حالة استشارة العامل في القرارات المتعلقة بعمله فإنه يشعر بأهمية و ثقة مديره.

جدول رقم (11) يبين في حالة مشاركة في صنع القرار يوجد هناك من يعارض ذلك

احتمالات	من يقوم بمعارضة هو	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
نعم	المدير	07	41.18%	12	44.4%
	زملاء في العمل	08	47.05%		
	رئيس مصلحة	02	11.77%		
	المجموع	17	100%		
لا		15			55.6%
المجموع		27			100%

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (11) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بأنهم في حالة صنع قراراتهم هناك من يعارضهم وكانت نسب الذين أجابوا ب"لا" (55.6%)، و أما بقية العمال فقد صرحوا "بنعم" و قدر عددهم ب (44.4%)، فكانت إجابات المبحوثين الذين قالوا "نعم" في حالة صنع القرار يوجد هناك من يقوم بمعارضتهم فكانت على النحو التالي: فأجاب منهم بنسبة (52.9%) بأن من يعارضهم هم زملاء في العمل، فتليها نسبة (47.0%) أجابوا في من يعارض في صنع قرارهم هو المدير، فمن خلال نتائج الإحصائية يمكننا القول أن أغلب المبحوثين

لا يوجدون معارضة في وسط العمل، و هذا قد إلى أن مؤسسة تشارك عملها في صنع القرارات، و كذلك تجعلهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، و تجعل جميع عمالها يمارسون عملهم دون أي تقييد، و لكن على المسؤولين كذلك أن يتسموا بالمساواة و العدل و يبتعدوا كل البعد عن التحيز و المحاباة في العمل.

**جدول رقم (12)** يوضح في حالة عدم إشراك العامل في اتخاذ القرار داخل المؤسسة هل يقوم ب:

احتمالات	البدائل	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
الزيادة في فعالية العمل	العمال بصفة عادية	01	%50	19	%76
	زملاء العمل	01	%50		
	المجموع	02	%100		
التغيب عن العمل				00	%00
التقليل من رفع الفعالية				06	%24
المجموع		25			%100

نلاحظ من خلال معطيات الواردة في الجدول (12) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بأن في حالة عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات يقومون بالزيادة في فعالية العمل كانت (%76)، و أما النسبة المتبقية أجابوا مبحثها في أن التقليل من رفع الفعالية ب النسبة (%24)، و (%00) التغيب عن العمل.

و عليه من خلال النتائج الإحصائية السابقة يمكننا القول أن أغلب المبحوثين في حالة عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات يقومون بالزيادة من فعالية العمل في مؤسسة اتصالات

الجزائر ورقلة، بحيث نرى أن العمل أهم شئ بالنسبة لهم وهذا ما حاولوا إجابة بعض من المبحوثين وكانت نسبتهم حوالي (50%) أدلوا بأخرى تذكر معبرين عنها ب: العمل بصفة عادية، و بنسبة (50%) صرحوا بأن هم عبارة عن زملاء في العمل، و عليه نستنتج أن العمال بأنهم يحاولون أن يؤديوا مهامهم على أكمل وجه، و لا ينتظرون من المدير أن يقدم أو يقوم بإشراكهم في جميع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، و إنما يقومون بالزيادة من فعالية العمل ، فهم يشعرون بالالتزام و بالمسؤولية إتجاه عملهم و يحاولون الرفع من مستوى أدائهم و تحقيق متطلبات أو أهداف متعلقة بالمؤسسة، فالعمال هنا هم عبارة عن أشخاص عاديين قادرين على أنجاز جميع المهام الموكلة لهم على أكمل وجه و خاصة إذا أتاحت لهم فرصة من قبل المسؤول أو المدير.

### 1-3 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية مدى مساهمة مكافآت

#### وروح المنافسة في رفع كفاءة العامل داخل المؤسسة

جدول(13) يوضح هل يوجد داخل المؤسسة مناخ التعاون ملائم وروح المنافسة بين

العاملين

احتمالات	في حالة إجابة بلا	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
لا	الصراعات الداخلية	01	50%	08	29.7%
	عدم الثقة ببعض العمال	01	50%		
	المجموع	02	100%		
نعم	19				70.3%
المجموع	27				100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (13) نرى أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بأنه يوجد داخل المؤسسة مناخ التعاون الملائم وروح المنافسة بين

العاملين، وتمثلت نسبة الذين أجابوا ب"نعم" (70.3%)، و أما بقية العمال فقد صرحوا ب"لا" و كان عددهم (29.7%)، توزعت إجاباتهم الذين قالوا "لا" في حالة من يقوم بمعارضتهم على النحو التالي:

فأجاب منهم بنسبة ( 50%) بالصراعات الداخلية تليها نسبة (50%) أجابوا عدم الثقة بعض العمال، من خلال عرضه مما سبق نقول أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنه توجد في داخل مؤسسة منافسة بين بعضهم البعض، مما يحدث نشاط كبير في العمل وهذا كله راجع إلى مناخ و جو ملائم داخل العمل، و بالرجوع إلى مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية نلاحظ أن المشاركة أو التعاون مع الآخرين من أجل حصول الفرد على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا قائم على العمل الجماعي، بإعتباره أكثر قيمة من العمل الفردي بالنسبة للشخص العامل، ونقصد هنا بالمنافسة هي تلك المنافسة الخالية من كل الكره و الحسد و المكائد و إنما تكون عبارة عن منافسة شريفة و قد تنجم في الأخير إلى تكريم و منح الجوائز للموظفين و شعورهم بالسعادة كونهم ينجزون مهامهم بأكثر فعالية و بكل نشاط.

**جدول(14)** يوضح هل تقوم المؤسسة بتقديم المكافآت على أداء داخل المؤسسة

احتمالات	تكون مكافآت عبارة عن	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
نعم	زيادة في الأجر	04	36.3%	11	40.84%
	التقدير و الشكر	07	63.7%		
	المجموع	11	100%		
لا		16			59.2%
المجموع		27			100%

من خلال البيانات الإحصائية في جدول (14) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون مؤسسة اتصالات الجزائر ورقة تقوم بتقديم مكافآت على أداء عمالها

و مقدرة نسبت الذين أجابوا ب"لا" ( 59.2%)، و أما بقية العمال فقد صرحوا ب"نعم" و قدر عددهم ب (40.84%)، و توزعت إجاباتهم الذين قالوا "نعم" في أن مؤسستهم لا تقوم بمكافئاتهم على أدائهم على النحو التالي: فأجاب منهم بنسبة ( 63.7%) بأن مكافآت تكون عبارة عن الشكر و التقديرات تليها نسبة (36.3%) أجابوا أن المكافآت ماهي إلا زيادة في الأجور و الرواتب ، و عليه من خلال ما سبق يمكننا القول أن مؤسسة لا تقوم بتحفيز عمالها و تقديم لهم مكافآت على أدائهم الجيد، بالرغم من أن المكافآت هي عبارة عن الجوائز المعنوية و التقديرات أو شهادات تقدم لعامل و تقوم بالتحفيز، فإذا كانت مكافآت مقدمة و ملائمة يكون هناك أداء جيد من قبل العامل، مما يشعر بروح الانتماء داخل عمله، ففي حالة غياب الشكر و التقدير مثلا سوف يكون نقطة ضعف للمؤسسة لجميع عمالها، و قد يحدث ضعف في عمل العامل.

**جدول (15) يبين مدى مساهمة في صنع جو المنافسة داخل المؤسسة**

احتمالات	في حالة الاجابة بنعم هل مع:	التكرار	النسبة %	مجموع التكررات	مجموع النسب %
نعم	مع زملائك داخل المصلحة	16	%76.1	18	%66.7
	مع آخرين خارج المصلحة	05	%23.9		
	المجموع	21	%100		
لا		09			%33.3
المجموع		27			%100

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (15) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يرون بأنهم يساهمون في صنع جو المنافسة داخل المؤسسة تقدر نسبتهم الذين أجابوا ب"نعم" (66.7%)، و إما بقية العمال فقد صرحوا ب"لا" و مقدر عددهم

ب (33.3%)، و توزعت إجاباتهم الذين قالوا نعم في أنهم يصنعون جو من المنافسة في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة أجاب منهم بنسبة ( 76.1%) بأنهم يساهمون في صنع الجو و المنافسة مع زملائهم داخل المصلحة و تليها نسبة ( 23.9%) أجابوا في أنهم يساهمون في صنع الجو و المنافسة مع آخرين خارج المصلحة، و عليه من خلال ما تم عرضه احصائيا نرى أن أغلب المبحوثين يصنعون المنافسة مع الآخرين داخل المصلحة، فعامل المنافسة من العوامل التي يقوم عليها التحفيز المعنوي، مما يؤدي ذلك إلى خلق الجو داخل العمل، و شعور العمال بالسعادة كونهم ينجزون عملهم بطريقة أكثر فعالية و نشاط، و خاصة إذا كان هناك جو ملائم للعمل و هناك عمل جماعي، فيخلق جو مناسب لجماعة و لمنافسة في أمور العمل أو تبادل الأفكار و الآراء المتعلقة بالإدارة.

**جدول(16):** يبين عند حصول على مكافآت هل يبقي العامل على نفس المستوى من العمل

احتمالات	في حالة الإجابة ب"لا"	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
لا	المسؤولية إتجاه المؤسسة	01	%25	06	%22.2
	حب العمل ليس من أجل المكافآت	01	%25		
	طبيعة منصب العمل	01	%25		
	مهامي و أنا مؤجر عليها	01	%25		
	المجموع	04	%100		
نعم		21			%77.8
المجموع		27			%100



من خلال البيانات الواردة في الجدول (16) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة أنهم يبقون على نفس المستوى في حالة حصولهم على المكافآت تقدر نسبتهم الذين أجابوا بـ "نعم" (77.8%)، و أما بقية العمال فقد صرحوا بـ "لا" و مقدر عددهم بـ (22.2%) وتوزعت إجاباتهم الذين قالوا "لا" في حالة حصولهم على مكافأة لا يبقون على نفس مستوى من العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، فأجاب منهم بنسبة (25%) بأن المسؤولية اتجاه المؤسسة و تليها نسبة (25%) أجابوا بحب العمل ليس من أجل المكافآت، و بالنسبة (25%) أجابوا بطبيعة المنصب العمل، و (25%) أجابوا بمهامي و أنا مؤجر عليها، و عليه نلاحظ أن غالبية المبحوثين عند حصولهم على مكافآت يبقون على نفس المستوى من العمل، بالرغم من حصولهم على مكافآت سواء كانت زيادة في الأجر أو التقديرات، كما لاحظنا أن المؤسسة تعتمد على مكافآت من أجل زيادة دافعية و فعالية العمال و مضاعفة جهودهم، بحيث أن الموظفين يسعون للحصول على زيادة المكافآت من أجل الرفع من أجورهم أو التحسين من مستواهم المعيشي.

**جدول 17:** يوضح هل مؤسسة تقوم على تنمية روح الاحترام و التقدير بين العمال

النسبة	التكرارات	البدائل
85.1%	23	نعم
14.9%	04	لا
100%	27	المجموع

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن النسبة الغالبة لأفراد العينة أجابوا بـ "نعم" تعمل مؤسسة على تنمية روح الاحترام و التقدير بين العمال بنسبة قدرت بـ (85.1%) ثم تليها النسبة (14.9%) لأفراد العينة الذين أجابوا بـ "لا" ، وهذا راجع إلى أن مؤسسة إتصالات الجزائر ورقلة تعمل على تنمية روح التقدير والاحترام مع جميع عمالها، عندما يكون الاحترام و التقدير عمال بين بعضهم البعض يكون هنا

الثقة متبادلة ، و تنعدم المشاكل لأن هناك بين مؤسسات قائمة على الصراعات العمال وجود مشاكل يصعب على المؤسسة إيجاد حلول لها، لهذا فإن المؤسسة قائمة على مبدأ الثقة و الاحترام هو أساس عملها، و من خلال نزولنا لميدان لاحظنا أن هناك الثقة والاحترام و تبادل فيما بينهم.

**جدول 18:** يوضح هل يسود بينك و بين زملائك في عمل روح الفريق و العمل

احتمالات	فيما يتجلى ذلك	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
نعم	أحيانا	01	12.5%	25	92.6%
	التعاون في إنجاز العمل	04	50%		
	التقدير و حل المشاكل	01	12.5%		
	الاحترام	01	12.5%		
	الروح المعنوية	01	12.5%		
	المجموع	08	100%		
لا	02				7.4%
المجموع	27				100%

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (18) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يسود بين بعضهم البعض العمل و روح الفريق و تقدر نسبتهم الذين أجابوا ب"نعم" (92.6%)، وإما بقية العمال فقد صرحوا ب"لا" و مقدر عددهم ب (7.4%)، وتوزعت إجاباتهم الذين قالوا أن روح العمل و الفريق تتجلى في:

فأجاب منهم بالنسبة (50%) بأن التعاون في إنجاز العمل و بنسبة (12.5%) أجابوا أحيانا لا يكون هناك العمل بروح الفريق ، و بالنسبة (12.5%) أجابوا التقدير و حل

المشاكل، و (12.5%) أجابوا الاحترام و بالنسبة (12.5%) أجابوا بالروح المعنوية، فمن خلال نتائج إحصائية نرى أن في داخل مؤسسة يمارس عمالها بين بعضهم البعض العمل بروح الفريق، و يكون هناك الاحترام و التقدير بين العمال، مما يؤدي ذلك إلى نقص في افتعال المشاكل، ففي غالب الأحيان يكون داخل بعض المؤسسات مشاكل و التي قد تتجم بسبب نقص في العمل بروح الفريق أو الجماعة، فعندما يكون العمل بروح الفريق أو الجماعة في المؤسسة يكون داخل الجماعة القدرة على الفهم المشكلة و تحديد أبعادها و ملابساتها، و مهما بلغ الفرد من تفوق إلا و أن مكانة الجماعة واضحة و خاصة مما تملكه الجماعات ومن الخبرات السابقة و معارف متنوعة قد يتعلمها أو تكتسبها الجماعات لأخرى.

#### 4-1 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة تأثير ظروف

#### و مناخ العمل في زيادة الإنتاجية للعامل

جدول 19: خاص بمساعدة ظروف العمل على الإنتاج أكثر

احتمالات	ماهي تلك الظروف و المتطلبات التي تريد توفرها في مؤسستك	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
لا	كثرة المهام في العمل	01	50%	23	85.1%
	تهيئة جو العمل	01	50%		
	المجموع	02	100%		
نعم		04			14.9%
المجموع		27			100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول (19) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة أنهه أجابوا ب "لا" تساعد ظروف العمل على الإنتاج أكثر تقدر نسبتهم ب"لا" (85.1%)، وإما بقية العمال فقد صرحوا ب"نعم" و مقدر عددهم ب (14.9%). وتوزعت إجاباتهم الذين قالوا لا تساعد ظروف عمل على الإنتاج أكثر، أجاب منهم بنسبة (50%) كثرة المهام في العمل و (50%) أجابوا تهيئة جو العمل، ومن خلال بيانات الإحصائية التي تم عرضها سابقا نلاحظ بأن مؤسسة لا تقوم بتهيئة ظروف مناسبة على العمل، مما يؤدي إلى نقص في الأداء و نقص في العمل، فيؤثر ذلك بالسلب على أداء العامل ومن نفسيته و علاقاته الاجتماعية داخل العمل، أو تعرضه للملل و التعب و الإرهاق وباحتمال تعرضه لإصابات و حوادث العمل، فإذا كانت ظروف العمل جيدة تدفع بالعامل نحو الإنجاز و التفوق مما تشكل له حافزا من أجل تحقيق أهدافه تجاه عمله.

**جدول 20:** يوضح المكان الذي يلتقي الزملاء خارج أوقات العمل في:

احتمالات	أخرى	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
النادي خارج العمل	أحيانا	01	10%	08	38.9%
	مناسبات و زيارة الأصدقاء	05	50%		
	لا نلتقي	02	20%		
	مقهى و صالات رياضية	02	20%		
	المجموع	10	100%		
النادي داخل العمل		13			61.1%
المجموع		27			100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول (20) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يفضلون الالتقاء بزملائهم خارج العمل بالنسبة (61.1%)، و أجاب بقية المبحوثين بأنهم يلتقون مع زملائهم داخل العمل بنسبة (38.9%)، وتوزعت إجاباتهم الذين قدموا إقتراحات أخرى على النحو التالي: فكانت مقسمة فأجاب البعض منهم بالنسبة (50%) بأنهم يلتقون في مناسبات و زيارات الأصدقاء و بنسبة (20%) أجابوا بأنهم لا يفضلون الالتقاء أبداً، وبالنسبة (20%) أجابون بأن مكان مناسب للالتقاء هو الصالات الرياضية و (10%) أنهم في غالب الأحيان ما يلتقون عليه نلاحظ أن أغلب المبحوثين يفضلون الالتقاء خارج العمل مما يجدون راحتهم هناك و خاصة في مناسبات زيارة أحد الأصدقاء، و يعتبرون أن المؤسسة هو مكان للعمل ليس للالتقاء مع الآخرين، مما يكونون جماعات و فرق و محاولتهم التحدث عن الأمور المتعلقة بمجال العمل، و قد تكون مثلاً محاولة إيجاد الحل المناسب لبعض المشاكل المتعلقة بالعمل.

**جدول 21:** تقوم المؤسسة بتقديم يد العون لك و حل بعض المشاكل الخاصة التي يتعرض لها

احتمالات	في حالة الإجابة بنعم هل تكون مشاكل؟	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
نعم	داخل العمل	11	%84.7	14	%51.9
	خارج العمل	02	%15.3		
	المجموع	13	%100		
لا		13			%48.1
المجموع		27			%100

من خلال البيانات الواردة في الجدول (21) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقدم يد العون و حل بعض المشكلات الخاصة التي قد يتعرض لها العامل و تقدر نسبتهم الذين أجابوا ب"نعم" (51.9%)، و إما بقية العمال فقد صرحوا ب"لا" و مقدر عددهم ب (48.1%)، وتوزعت إجاباتهم الذين قالوا أن مساعدة إما تكون خارج أو داخل العمل، بحيث أجاب منهم بنسبة (84.7%) داخل العمل و تليها نسبة (15.3%) أجابوا خارج العمل، وعليه يمكننا القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتقديم مساعدة عمالها على حل جميع المشاكل التي يقعون فيها خاصة في مجال العمل، بحيث تسعى المؤسسة إلى خلق جو ملائم من خلال تحسين علاقات العمل بين المدير و رؤساء المصالح و ذلك من أجل ضمان استقرار العمل و العمل كفريق واحد، و لكي تكون العلاقات الإنسانية جيدة مع المدير العمال و فعليهم الاستماع لجميع المشاكل، وقيام بالحلول لتلك المسائل سواء كانت متعلقة بالعمل أو بالأمر الشخصية، و أيضا محاولة و إعانتهم في الحصول على حاجاتهم و توفيرها بقدر الإمكان.

**جدول 22:** يوضح تقوم المؤسسة بتوفير الأمن و الاستقرار داخل العمل

احتمالات	في حالة الاجابة بنعم هل تقوم بتوفير	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
نعم	الأمن	17	51.6%	24	88.9%
	توفير سلامة داخل العمل	15	45.4%		
	الصحة و النظافة	01	3.03%		
	المجموع	33	100%		
لا		03			11.1%
المجموع		27			100%

\*ملاحظة: العدد (33) لا يمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم (24) مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (22) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تقوم بتوفير الأمن و الاستقرار داخل العمل أكثر تقدر نسبتهم الذين أجابوا بنعم (88.9%)، و أما بقية العمال فقد صرحوا ب"لا" و مقدر عددهم ب (11.1%) بحيث وتوزعت إجاباتهم الذين قالوا "نعم" أن المؤسسة تقوم بالتوفير الأمن و الأستقرار داخل المؤسسة ، أجاب منهم بنسبة(51.6%) بتوفير الأمن و تليها نسبة (45.4%) أجابوا بتوفير السلامة داخل العمل، و بالنسبة (3.03%) أجابو بتوفير الصحة و النظافة، فمن خلال التحليل نلاحظ أن المؤسسة تقدم جميع متطلبات العمل لضمان سلامة و استقرار عمالها، و ذلك من أجل العمل الجيد و كذلك يستطيعون العمل بأرحية، كما يمكن إرجاعها كذلك لأسباب مرتبطة بالعمل كتوفير ظروف ملائمة للعمل و العلاقات الجيدة مع رؤساء المصالح، فعامل الأمن و الاستقرار في العمل يجعل الموظفين يشعرون بالانتماء و الولاء لصالح المؤسسة، مما يحفزهم على العمل و الإخلاص لعملهم في المؤسسة التي يعملون لصالحها، و بكل طاقتهم و يدفعهم ذلك للإبداع و الابتكار و يرفع من قدرتهم على إيجاد حلول للعقبات التي تواجههم في المؤسسة، مما يخلق في الأخير شعور العمال بالطمأنينة و الرضا تجاه مؤسستهم و كأنها جزء منهم و بيتهم الثاني.

جدول 23: يوضح توفر المؤسسة جميع الظروف الفيزيائية في العمل

احتمالات	في حالة الإجابة بنعم هل تتمثل	التكرار	النسبة %	مجموع التكرارات	مجموع النسب %
نعم	إضاءة	21	36.2%	22	81.9%
	حرارة	18	31.0%		
	تهوية	19	32.8%		
	المجموع	58	100%		
لا		05			18.6%
المجموع		27			100%

\*ملاحظة: العدد (58) لا يمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدر عددهم (22) مفردة، وإنما يمثل عدد إجاباتهم لأنهم أجابوا أكثر من احتمال.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (23) نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة توفر جميع الظروف الفيزيائية لعمالها تقدر نسبتهم الذين أجابوا بـ "نعم" (81.4%)، و إما بقية العمال فقد صرحوا بـ "لا" و مقدر عددهم بـ (18.6%)، فتوزعت إجاباتهم الذين قالوا "نعم" أن المؤسسة توفر الظروف الفيزيائية لعمالها، أجاب منهم بنسبة (36.2%) توفير إضاءة و تليها نسبة (32.8%) أجابوا بتقديم و توفير التهوية، و بالنسبة (31.0%) أجابوا حرارة، وعليه يمكننا القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة تقوم بتوفير متطلبات العمل لعمالها، بحيث يعتبر هذا العنصر الظروف الفيزيائية عاملا هاما من عوامل التحفيز و خاصة الجانب المعنوي، مما يشعرون بالزيادة من روحهم المعنوية و يؤدي في الأخير إلى ما يسمى برضا العمال، و عليه فالظروف الفيزيائية في العمل المتعلقة ببيئة العامل أو بالعامل في ذاته تؤثر بصورة كبيرة على أداءه، فلا يعقل القول أن المؤسسة تسعى إلى التطوير و النجاح ولكنها لا تأخذ ذلك بعين الاعتبار ، فكلما كان الاهتمام لتلك الظروف و توفيرها و بنيت على أسس علمية كلما ظهر ذلك و بقوة على أداء عمالها.



## 2- مناقشة النتائج الجزئية و العامة للدراسة:

### 2-1 عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

من خلال عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن غالبية أفراد العينة الذين يمثلون الجنس الذكوري بنسبة (55%)، و هذا قد يرجع إلى طبيعة العمل الممارس في المؤسسة و الذي يقتضي بتوفير العنصر الذكوري على العنصر النسوي، بحيث قد تكون هناك بعض الأعمال تتطلب الجهد عضلي أو و فيزيولوجي.
- أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 41-45 بالنسبة (48%) و عليه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة تعتمد على الفئات العمرية ما بين 41-45 باعتبارها الفئة المناسبة أو الفئة الكهول و التي تكون لديها جهد و وعي و كذلك خبرة داخل مجال العمل، كونها تعتبر قوى عاملة تتميز بروح المبادرة و النشاط داخل المؤسسة.
- أن أغلب أفراد العينة هم ذوي المستوي التعليمي العالي بالنسبة (62%) فنقول أن مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة أغلب رؤساء مصالحها ذوو التأهيل الجامعي، و الذين تحصلوا على الشهادات العليا، بحيث تقوم بالاستفادة من جميع كفاءاتهم و خبراتهم التي تلقوها في الجامعة أو مراكز التكوين.
- أن أغلب أفراد العينة بالنسبة (81%) المتزوجين، يمكن القول هنا بأنهم قد تكون لديهم قدرة على التحمل المسؤولية، و كما أنه في حالة ما يتم تحفيزهم معنويا قد يستطيعون الحرص على إعداد مهامهم الموكلة لهم من طرف الإدارة أو مدير المؤسسة.
- أن أغلب أفراد العينة والأعلى تمثيلا وهي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما

بين [16 - فمافوق] فنقول هنا أن غالبية العمال لديهم خبرة أو أقديمة في المؤسسة، كما من الممكن أن يكون أغلب العمال لديهم علاقة مباشرة بميدان العمل.

## 2-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى التي تنص على

### المشاركة في اتخاذ القرارات يرفع من الفعالية داخل المؤسسة

فإنطلاقاً من الفرضية الأولى و مما سبق من تحليل البيانات إحصائياً نجد:

- أن أغلب المبحوثين صرحوا أن مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة لا تأخذ بآرائهم واقتراحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار بالنسبة ( 59.2 % ) و هذا ما يجعل بالعمال لا يشعرون بالرضا و الاستقرار داخل العمل، ففي حالة عدم مشاركة المؤسسة في اتخاذ القرار شعور العمال بعدم الانتماء للمؤسسة ولا يقومون بتأدية واجباتهم على أكمل وجه.
- أن غالبية العمال يشعرون بالمسؤولية من خلال مشاركة المؤسسة في اتخاذ القرار بالنسبة (40.75%)، بحيث إذا كان هناك مشاركة في اتخاذ القرار و مشاورتهم يؤدي بالعامل بزيادة و من تحسين الأداء، و كذلك شعوره بالافتخار بنفسه بعمله، و شعوره بالمسؤولية يؤدي به إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.
- أن غالبية العمال يقومون بالزيادة من فعالية أدائهم بنسبة ب( 81.4%)، و هذا هنا راجع إلى أن إشراك العامل في اتخاذ القرار له علاقة في الزيادة من مستوى أداء العمال في المؤسسة، و هذا كله راجع إلى سعي العامل في الرفع من مستوى أدائه، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكل عزيمة و إصرار.
- أن غالبية العمال صرحوا بلا في حالة مشاركتهم في صنع القرار يوجد هنالك من يعارضهم في ذلك بالنسبة(55.6%) و هذا راجع إلى أن المؤسسة

تشارك عملها في صنع القرارات، و كذلك تجعلهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، و تجعل جميع عمالها يمارسون عملهم دون أي تقييد.

- أن غالبية العمال صرحوا بأن في حالة عدم إشراك العامل في اتخاذ القرار داخل المؤسسة هل يقوم بالزيادة في فاعلية العمل بالنسبة (76%) بحيث يرون أن العمل أهم شئ بالنسبة لهم و أنهم يحاولون أن يؤديوا مهامهم على أكمل وجه، و لا ينتظرون من المدير أن يقدم أو يقوم بإشراكهم في جميع القرارات، و إنما يشعرون بالالتزام و بالمسؤولية إتجاه عملهم من أجل الزيادة في الفاعلية و التحسين من مستوى أدائهم.

### نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى و قد تم الوصول إلى نتائج هذه الفرضية مؤكدة و محققة، بحيث وجدنا أن مؤسسة تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مع عمالها و ذلك كله من أجل زيادة و رفع من الفاعلية داخل المؤسسة، و كذلك من أجل تحسين و تطور العمل أو الشعور العمال بالرضا و بالمسؤولية إتجاه عملهم، مما يجعل ذلك شعورهم بالإحساس بالإيثار و حب الآخرين، و يحاولون الابتعاد كل البعد عن التحيز و المحاباة في العمل.

### 3-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية التي تنص على مدى

مساهمة مكافآت وروح المنافسة في رفع كفاءة العامل داخل المؤسسة

انطلاقا من الفرضية الثانية و مما سبق من تحليل و عرض البيانات نجد:

- أن غالبية المبحوثين يرون بأنه يوجد داخل المؤسسة مناخ التعاون الملائم وروح المنافسة بين العاملين و المقدره نسبتهم الذين أجابوا ب"نعم" (70.3%) وهذا راجع إلى أنه يوجد داخل المؤسسة منافسة بين العمال، مما يحدث نشاطا بسبب المناخ و الجو الملائم داخل العمل، و تكون المشاركة أو التعاون مع الآخرين من أجل حصول الفرد على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا، فالعمل

- الجماعي أكثر قيمة من العمل الفردي بالنسبة لأي شخص عامل.
- أن غالبية العمال صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم مكافآت على أدائهم بالنسبة (59.2%)، بحيث أن المؤسسة لا تقوم بتقديم لهم مكافآت على أدائهم الجيد، و خاصة و أن عامل مكافآت من عوامل التحفيز سواء كان الزيادة في الأجر أم التقديرات و الشكر، إذا كانت مكافآت مقدمة و ملائمة يكون هناك الأداء الجيد من قبل العامل مما يشعر بروح الانتماء داخل عمله.
- أن غالبية المبحوثين صرحوا بأنهم يساهمون في صنع جو من المنافسة داخل المؤسسة بالنسبة (66.7%)، فنرى أن الأفراد يصنعون جو المنافسة مع الآخرين داخل المصلحة، يؤدي ذلك شعورهم بالسعادة كونهم أنهم ينجزون عملهم بطريقة أكثر فعالية و نشاط خاصة إذا كان هناك عمل جماعي فيخلق الجو و نشاط للجماعة.
- أن غالبية العمال يرون بأنهم يبقون على نفس المستوى في حالة حصولهم على المكافآت بالنسبة (77.8%) رأينا أن المؤسسة تعتمد على مكافآت من أجل زيادة دافعية و فعالية العمال و مضاعفة جهودهم، و ذلك من أجل الرفع من مستوى أجورهم أو تحسين من مستواهم المعيشي، و بالرغم من حصولهم على مكافآت كانت زيادة في الأجر أو التقديرات و الت شكرات.
- أن غالبية العمال صرحوا بأن المؤسسة تعمل مؤسسة على تنمية روح الاحترام و التقدير بين العمال بالنسبة (85.1%) وهذا راجع إلى أن تقوم على تنمية روح التقدير و الاحترام مع جميع عمالها، فعندما يكون الاحترام و التقدير العمال و بعضهم البعض يكون هناك الثقة متبادلة، و تنعدم أو تقل المشاكل لأن هناك بين مؤسسات قائمة على صراعات العمال، وجود مشاكل تصعب على المؤسسة إيجاد حلول لها.

• أن غالبية العمال أكدوا بأنه يسود بين بعضهم البعض العمل بروح الفريق و الجماعة بالنسبة (92.6%)، و عليه نلاحظ أنه عندما يكون العمل بروح الفريق أو الجماعة في المؤسسة، تستطيع المجموعات القدرة على فهم المشكلة و تحديد أبعادها و ملابساتها، و مهما بلغ الفرد من تفوق إلا و أن مكانة الجماعة واضحة و خاصة مما تملكه الجماعات ومن الخبرات.

#### نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

فمن خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، قد تم الوصول إلى نتائج هذه الفرضية بأنها محققة، بحيث وجدنا أن مؤسسة تقوم بمساهمة و تقديم المكافآت لجميع عمالها، و هذا من أجل الزيادة و الرفع ومن مستوى أدائهم داخل المؤسسة، كما أن العمل بروح الجماعة يساعد العمال على القدرة في فهم وحل المشاكل التي في غالب الأحيان ما يقعون فيها، بحيث يقدمون نصائح و يحاولون الوصول إلى الحلول في الأخير، فالعمل الجماعي هو العمل الذي يخلق جو مناسب لجماعة من أجل المنافسة، و خاصة تلك التي تكون خالية من كل الكره و الحسد، و أما تلك التي تنجم في الأخير إلى تكريم و منح الجوائز و الشهادات.

#### 2-4 مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على

##### تأثير ظروف و مناخ العمل في زيادة الإنتاجية للعامل

إنطلاقاً من الفرضية الثالثة و مما سبق من عرض و تحليل البيانات نجد:

• أن غالبية العمال قد أقرروا أنه لا تساعدهم ظروف عمل على الإنتاج أكثر بالنسبة (85.1%)، فممكن القول بأن المؤسسة لا تقوم بتهيئة ظروف مناسبة على العمل، مما يؤدي إلى ذلك نقص في الأداء و نقص في العمل، فيؤثر على أداء العامل ومن نفسيته و علاقاته الاجتماعية داخل العمل، و ينجم في الأخير تعرض العامل للمل و التعب و الإرهاق و باحتمال تعرضه لإصابات

- و حوادث العمل.
- أن غالبية المبحوثين يفضلون الالتقاء بزملائهم خارج العمل بالنسبة (61.1%) وعليه يمكننا القول أن أغلب المبحوثين يفضلون الالتقاء خارج العمل و يعتبرون أن المؤسسة هو مكان للعمل ليس للالتقاء.
  - أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تقدم يد العون و حل بعض المشكلات الخاصة قد يتعرض لها العامل بالنسبة (51.9%)، وعليه نرى أن المؤسسة تقوم بمساعدة عمالها على حل جميع مشاكل التي يقعون فيها داخل العمل، و لكي تكون العلاقات الانسانية جيدة المدير مع العمال فعليهم الاستماع لجميع المشاكل والقيام بالحلول لتلك المسائل سواء كانت متعلقة بالعمل أو بالأمر الشخصي، و أيضا محاولة إعانتهم في الحصول على حاجاتهم و توفيرها بقدر الإمكان.
  - أن غالبية العمال أكدوا أن المؤسسة تقوم بالتوفير الأمن و الاستقرار داخل العمل بالنسبة (88.9%)، و نرى أن المؤسسة تقدم جميع متطلبات العمل لضمان سلامة لعمالها و الاستقرار في العمل، و لكي يكون الأداء الجيد على المؤسسة توفير ظروف ملائمة للعمل و العلاقات الجيدة مع رؤساء المصالح، فعامل الأمن و الاستقرار في العمل يجعل الموظفين يشعرون بالانتماء و الولاء لصالح المؤسسة.
  - أن غالبية العمال أكدوا أن المؤسسة توفر جميع الظروف الفيزيكية لعمالها بالنسبة (81.4%)، وعليه يمكننا القول أن المؤسسة تقوم بتوفير متطلبات العمل لعمالها، بحيث يعتبر هذا العنصر الظروف الفيزيكية عاملا هاما من عوامل التحفيز و خاصة الجانب المعنوي مما يشعرون بزيادة من روحهم المعنوية.

## نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة و قد تم الوصول إلى نتائج هذه الفرضية المحققة، بحيث وجدنا أن مؤسسة تقوم بتوفير ظروف و مناخ العمل من أجل مساعدة العمال على الإنتاج أكثر فأكثر، و محاولة المؤسسة مساعدة عمالها على حل المشاكل التي يقعون فيها لكي تكون علاقات الانسانية جيدة، فعليها الاستماع لمشاكل و محاولة الوصول إلى الحلول، فعندما تكون ظروف العمل مواتية كتوفير عامل الأمن و الاستقرار تساعد العامل على السرعة في الأداء الجيد و التحسين من جودة الإنتاج.

## 3- النتيجة العامة:

يتضح من خلال هذه الدراسة أن الحوافز المعنوية تساهم في تحسين أداء العمال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، و هذا من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضيات الثلاثة، فيمكننا القول أن الفرضية العامة محققة بدرجة كبيرة من خلال ما تم تبنيه البيانات الإحصائية الموجودة في الجداول السابقة، و عليه فالحوافز المعنوية تساهم في الزيادة و التحسين من جودة الأداء داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة، فهي تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، و في حالة غياب الحوافز المعنوية يعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

فوضحت هذه الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية داخل المديرية العملية للاتصالات الجزائر ورقلة تختلف من حيث تأثيرها من شخص إلى آخر و من مستوى إلى آخر، و ذلك على حساب المكانة التي يحتلها، و تهدف الحوافز المعنوية إلى تحقيق رضا العمال و إشباع جميع حاجاته أو متطلباته، و أن أغلب العمال راضين عن جميع الحوافز المعنوية (كالمشاركة في اتخاذ القرار، و ورح الفريق بين و الرؤساء و المرؤسين و من توفير جميع ظروف و متطلبات العمل) مقدمة لهم و هذا ما يجعلهم يساهمون في زيادة ورفع مستوى أدائهم.

## 4- تفسير و مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بينت نتائج الدراسة السابقة "جدول أحمد و أمير قويدر" الحوافز و علاقتها بأداء العاملين" على أن الحوافز المادية المطبقة بالمؤسسة كافية بشكل نسبي و هذا ما يؤثر على أداء العاملين، كما أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة و هذا ما يؤثر على أداء العاملين و يؤدي إلى التحفيز العمال، فمن خلال نرى أن تلك النتائج تتفق مع دراستنا هذه حول أن الحوافز المعنوية تساهم في زيادة و تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، فهي تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار في مؤسسة. و توصلت نتائج الدراسة السابقة "خالدي زهرة و عزوز جميلة" تأثير الحوافز على أداء الموظفين في المؤسسة" إلى أن أغلبية أفراد يتذمرون من نظام المؤسسة و خصوصا فيما يتعلق بالحوافز المعنوية، و يرون أن هناك عدم عدالة بين العمال و عدم وجود إتصال بين الموظفين و الإدارة، و هذا عكس ما توصل إليه دراستنا الراهنة حيث أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل على تحقيق رضا العمال و تحاول إشباع جميع حاجاتهم وهذا عن طريق تطبيق نظام التحفيز الجيد الحوافز المعنوية كالمشاركة في إتخاذ القرار ورح الفريق بين الرؤساء و العمال و توفير جميع ظروف و متطلبات العمل.

بينت نتائج الدراسة "زاوي معراج" إنعكاس الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين" على وجود علاقة دلالة إحصائية بين نشر الثقة عن طريق المشاركة في القرارات المصيرية التي تحكم في مصير الموظفين، سواء ما يتعلق بعملهم اليومي أو المرتبط بمسارهم الوظيفي بصفة عام، و توفير جو مناسب للتعبير و إبداء الرأي في مختلف القضايا المصيرية للمؤسسة، و هو ما يؤدي إلى الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة و بالتالي تبنى أهدافها و السعي إلى تحقيقها، و هذا ما تطابق مع دراستنا هذه في أن الحوافز المعنوية تساهم قدر إمكان على تحقيق الرضا العمال و إشباع حاجاته لكي يقومون بالزيادة و تحسين من مستوى أدائهم داخل المؤسسة من خلال



مشاركة في إتخاذ القرارات مثلا فإن العامل هنا يشعر بالانتماء و بأهمية المدير و بالثقة موكلة له من قبل المؤسسة.

توصلت دراسة "خنفر طلحة" نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي " تم توصلنا إلى توفير المؤسسة نظام الحوافز فعال متكون من الحوافز مادية و معنوية له دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تحفيز العامل ماديا و معنويا من الزيادة في الأجر المكافآت و مشاركته في إتخاذ القرارات ليشعروا بالانتماء داخل مؤسسته و بالتالي ضمان بقائه في المؤسسة و الإستفادة من خبراته و بذله لمجهود من شأنه الرضا بعمله و على المؤسسة و منها الزيادة في الإنتاج، وبمقارنة مع نتائج الدراسة الحالية نلاحظ أن نتائج متطابقة و هذا ما توصلت إليه دراستنا أن الحوافز المعنوية تساهم من تحسين أداء العمال، من خلال تحفيزهم عن طريق مشاركة في إتخاذ القرارات مما يشعرون بالتزام و بالمسؤولية إتجاه عملهم و يحاولون الرفع من مستوى أدائهم و تحقيق متطلبات أو أهداف المؤسسة.

و تبين الدراسة "عمارة بالي و وريدة زلاسي" الحوافز المادية و علاقتها بأداء العاملين" أن المؤسسة تعتمد على توفير الحوافز بمختلف أشكالها التي تدفعهم إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، كما أنه يراعي تعدد المادية كالأجر و الزيادة فيه و الترقيات و المكافآت و كذا الخدمات الاجتماعية و يعتمد على أسس لمنح الحوافز و منها الأداء و الأقدمية، ولكن دراستنا جاءت عكس هذه الدراسة فحاولنا أن نلاحظ كيف تساهم الحوافز المعنوية في تحسين من أداء العمال داخل المؤسسة، فتوصلنا إلى نتيجة في الأخير مفادها أن الحوافز المعنوية تساهم بشكل جيد و كبير في تحقيق رضا لعمالها و توفير لهم جميع ظروف و متطلبات العمل، و تشارك عمالها في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

ووضحت دراسة "عمار حسن علوش" أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، إلى أن الحوافز لها دور كبيرا في تحسين أداء العاملين، فهناك بعض من

عمال غير راضين عن الحوافز المقدمة لهم، و اعتبروا أن النظام الحوافز الجيد هو الحوافز المعنوية لديها تأثير كبيراً على أداء العاملين، و هذا ما أتفق في موضوعنا بأن الحوافز لديها تأثير كبيراً على عمالها عكس الحوافز المادية، فالحوافز المقدمة للعاملين كتقديم عبارات الشكر أو العمل مع الجماعة و فريق واحد ، تجعلهم يعملون على رفع و تحسين من مستوى أدائهم و العمل بأكبر جهد داخل مكان العمل، فهنا قد تنشأ العلاقات الجيدة عمال مع بعضهم البعض يسود داخل المؤسسة الأمن و الإستقرار في العمل.

أما دراسة " طه بخيت و محمد أحمد بخيت " أثر الحوافز على أداء العاملين، لخصت نتائج الدراسة في إتباع نظام الحوافز فعال يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين، أن ترسيخ الثقافة المشاركة في عملية التحفيز يؤدي إلى كفاءة أداء العاملين، ووضع خطة إستراتيجية لعملية التحفيز ضمن الإستراتيجيات العامة لمنظمة يؤدي بكفاءة العاملين، كما أن لدي العاملين في مؤسستهم قناعة في إشراكهم في سياسات التحفيز، و عليه فإن هذه الدراسة قد توافقت مع موضوعنا الحالي في عملية مشاركة في إتخاذ القرار، و فالحوافز تساهم بدرجة كبيرة في رفع من كفاءة العاملين في مؤسسة.

## خاتمة:

من خلال دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، و التي توضح الدور الذي تلعبه الحوافز بصفة عامة و الحوافز المعنوية بصفة خاصة في التحسين من فعالية و مستوى أداء المؤسسة، بالإضافة إلى الدور الذي يؤدي إلى استقرار العمال في مناصب عملهم. و يمكننا القول أن هناك مجموعة من العوامل التي تدفع بالعامل نحو بذل أقصى جهده، باعتبار الحوافز المعنوية هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، و عليه لخصت الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية مطلب مهم جدا في كل بناء تنظيمي داخل أي مؤسسة، فهذا ناتج عن مشاركة المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات، و تقديم المكافآت و توفير الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل، و عليه يجب استمرار في توفير هذه الحوافز من طرف المؤسسات، و من خلال هذا انطلقت الدراسة الحالية بالتساؤل الرئيسي: هل تساهم الحوافز المعنوية في الرفع من معنويات العمال و تحسين أدائهم في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة؟ و من خلال إجابات المبحوثين على جميع أسئلة الاستمارة، قمنا باستنتاج أن الحوافز المعنوية دور كبير في تشجيع العمال و الرفع من روحهم المعنوية، و ضمان الإستقرار يؤدي ذلك بهم إلى الزيادة من مستوى الأداء لدى العمال.

- من خلال هذه الدراسة خلص البحث إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات أهمها:
- بناء على الدراسة التي قمنا بها و النتائج المتحصل عليها، يمكننا الآن تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات يمكن أن نذكرها على النحو التالي:
- ✓ إشراك العمال في جميع القرارات المتعلقة بالمؤسسة.
  - ✓ الاهتمام و النظر في جميع الشكاوى و انشغالات و احتياجات العمال و أخذها بعين الاعتبار و محاولة حلها و السعي إلى تحقيقها.
  - ✓ العمل على تشجيع العمال من أجل بث روح المبادرة و الإبداع لتحقيق أهدافهم الشخصية و التي تتعلق بالمؤسسة.
  - ✓ على المؤسسة العمل على بث روح الفريق و التعاون في العمل و خاصة بين الرئيس و المرؤوسين.
  - ✓ توفير الأمن و الاستقرار داخل العمل، مما يجعل الموظفين يشعرون بالانتماء و الولاء لصالح المؤسسة.
  - ✓ تحسين الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل كالعامل الإضاءة و التهوية و الحرارة.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1/ المعاجم و القواميس:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 11، دار بيروت لطباعة و النشر، بيروت، 1956.
- 2- بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية، إنجليزي- فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، 1988.
- 3- رضا أحمد، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1958.
- 4- المنجد في اللغة و الأعلام، دار المشرق العربي، بيروت، 2000.

2/ الكتب و المراجع:

- 5- اسماعلي يامنة و بن خورر خير الدين، الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، دار اليازوري العلمية، 2019.
- 6- أونيس عبد المجيد، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين، اليازوري.
- 7- بدوي عبد الرحمن، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1977.
- 8- بربر كامل، إدارة موارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و التوزيع، الطبعة الأولى، الجامعة اللبنانية، 1997.
- 9- جميل أحمد، أساليب المعاينة و تحليل البيانات، المركز الجامعي بويرة.
- 10- حزي بشار، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 11- خواجه عبد العزيز، علم الاجتماع المعاصر من الجذور إلى الحرب العالمية الثانية، نزهة الألباب، الطبعة الأولى، 2007.

- 12- دليم القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي)، دار العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، السعودية، 2015.
- 13- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، منهاج أساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان الطبعة الأولى، 2010.
- 14- الزبياري جعفر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المنهل، 2020.
- 15- السامرائي مهدي صالح، نظريات الغرائز و الدوافع و الحاجات الانسانية، اليازوري، 2021.
- 16- سعيد عيشور نادية، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، مؤسسة رأس الجبل للنشر و التوزيع، 2017.
- 17- الشميلي عائشة يوسف، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى.
- 18- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غيب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 19- عدان نبيلة، ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020
- 20- علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية ، دار الكتب الوطنية، ليبيا ، الطبعة الأولى، سنة 2008.
- 21- غربي علي، إبداعات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتاكوي، قسنطينية، 2005.
- 22- لكل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم و نظريات، المثقف للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2018.
- 23- محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر و التوزيع، طبعة الثانية، 1999.

- 24- محمد عبيدات و آخرون، **منهجية البحث**، دار وائل، جامعة الأردن، سنة 1999م.
- 25- محمود محمد محمود، **إدارة المؤسسات الإجتماعية**، مصر، دار السحاب للنشر و التوزيع.
- 26- مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012.
- 27- المغربي محمد فاتح محمود بشير، **إدارة موارد البشرية**، دار الجنان للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2016.
- 28- موريس إنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، تدريبات علمية، دار قصبة للنشر و التوزيع، الجزائر، طبعة 02.
- 3/ المذكرات**
- 29- بخيت طه و بخيت محمد أحمد، **حول أثر الحوافز على أداء العاملين**، دراسة حالة بنك النيلين، سنة 2016/2017.
- 30- جبدول أحمد و أمير قويدر، **الحوافز و علاقتها بأداء العاملين** دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتأمينات وكالة الجلفة، و سنة الجامعية 2019/2020.
- 31- خالدي الزهرة و عزوز جمالية، **تأثير الحوافز على أداء الموظفين في المؤسسة**، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء وكالة الجلفة سنة الجامعية 2018/2019.
- 32- خنفر طلحة، **نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية لعمال شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقريت، سنة الجامعية 2018/2019.
- 33- زواي معراج، **إنعكاس الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين**، دراسة ميدانية بالمديرية العملية الإتصالات الجزائر بورقلة، سنة الجامعية 2018/2019.

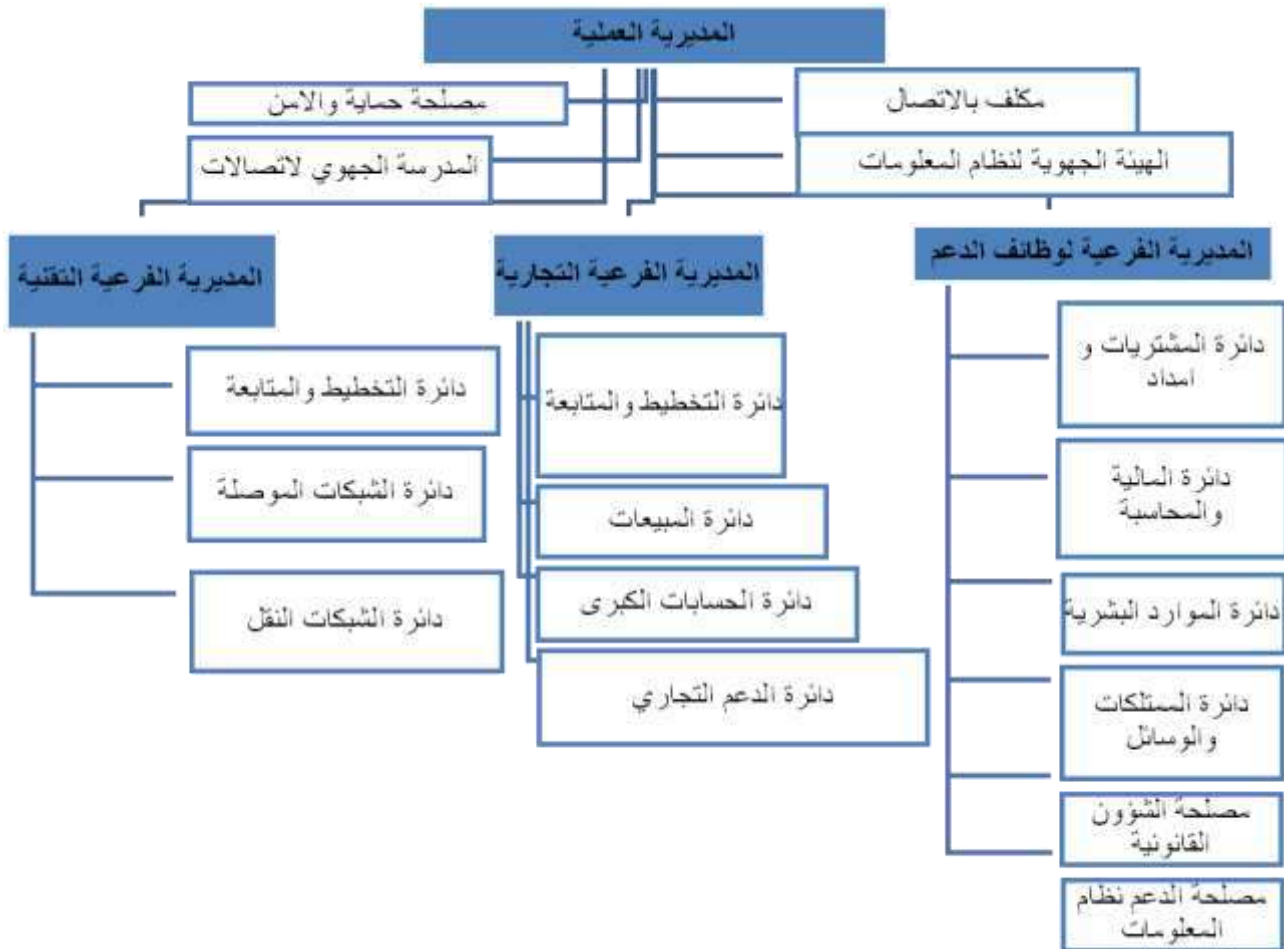


- 34- علوش عمار حسن، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، الشركة السورية للاتصالات فرع طرطرس، سنة 2019.
- 4/ المجالات:
- 35- بلياش وداد، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المديرية الجهوية المؤسسة الوطنية لتسويق و التوزيع.
- 36- بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-العدد23 ديسمبر2015
- 37- بوزورين فيروز، المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية \_بحوث ودراسات\_ المجلد 05 العدد 14-2019.
- 38- توام زاهية، كلاخي لطيفة، أثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال شركة سنلغاز، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 العدد 01-2021، تيارت.
- 39- ذيب فيصل، علم إجتماع المؤسسات، مطبوعة بيداغوجية لطلبة سنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة عبد المجيد المهيري قسنطينة 02، 2019/2018.
- 40- سرحاني ليلي، الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج، جامعة سطاتم بن عبد العزيز، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، العدد 04 مارس 2017.
- 41- سلاطنية بلقاسم، العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس فيفري 2004.
- 42- محيريق فوزي، محاضرات في إقتصاد المؤسسة.

- 43- مصيبيح صليحة، العلاقات الانسانية و فعالية إتخاذ القرار دراسة ميدانية  
بالمؤسسة الاستشفائية نظور عبد الحميد القل مذكر ماجستير، جامعة محمد  
خيزر بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2016/2015.
- 44- الملاحي هاجر، نظرية العامل في النحو العربي، مقالة شبكة الألوكة،  
2016/10/11.
- 45- نعورة بوبكر\_ قدة حياة، اثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة  
الإقتصادية، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد  
11 العدد 01-2021.
- 5/ المواقع الإلكترونية:
- 46- منقول عن ([www.Algeriatelecom.dz](http://www.Algeriatelecom.dz)) يوم 18 أفريل 2022 على الساعة  
9:30

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية العملياتية الاتصالات الجزائر ورقلة



الملحق 02:



وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمقراطية  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



مذكرة مكمّلة لنيل شهادة الماستر LMD في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم  
أخي الموظف / أختي الموظفة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي، بهدف  
التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم  
وعمل، تحت عنوان: مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء العمال داخل مؤسسة  
إتصالات الجزائر بورقلة.

نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية، والإجابة بوضع العلامة ( X )  
أمام كل بند ونعلمكم أن المعلومات المقدمة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط،  
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

الموسم الجامعي: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن.....
3. المستوى التعليمي: .....
4. الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق
- أرمل
5. الخبرة المهنية (الأقدمية): .....

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات يرفع من الفعالية داخل المؤسسة

6. تأخذ المؤسسة برأيكم و اقتراحاتكم و مشاركتكم في اتخاذ القرار؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه القرارات:

.....

7. بماذا تشعر عندما تشارك مؤسستك في اتخاذ القرار:

- زيادة الروح المعنوية  الشعور بالرضا  شعور بالمسؤولية
- استقرار في العمل
- أخرى تذكر.....

8. هل مشاركتك في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي إلى الزيادة من فعالية أدائك؟

- نعم  لا

كيف يتم ذلك.....

9. هل مشاركتك في صنع القرار تجد هناك من يعارضك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم من يقوم بمعارضتك:

- المدير  رؤساء المصالح  زملائك في العمل

لماذا؟.....

10. في حالة عدم إشراكك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هل تقوم بـ:

الزيادة في فعالية العمل  التغيب عن العمل  التقليل من رفع  
الفعالية

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: مدى مساهمة المكافآت و روح المنافسة في رفع كفاءة العامل داخل  
المؤسسة

11. هل يوجد داخل المؤسسة مناخ التعاون الملائم وروح المنافسة بين العاملين؟

نعم  لا

في حالة إجابة بلا لماذا.....

12. هل تقوم مؤسستك بتقديم مكافآت على أدائك داخل المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة إجابة بنعم هل المكافآت عبارة عن:

زيادة في الأجر  التقدير و الشكر

أخرى تذكر:.....

13. هل تساهم في صنع جو المنافسة داخل المؤسسة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل مع:

مع زملائك داخل المصلحة  مع آخرين خارج المصلحة

أخرى تذكر.....

14. هل حصولك على المكافأة هو ما يبقيك على نفس المستوى من العمل؟

نعم  لا

في حالة إجابة بلا لماذا.....

15. هل تعمل مؤسستك على تنمية روح الاحترام و التقدير بين العمال؟

نعم  لا

16. هل يسود بينك و بين زملائك في العمل روح الفريق و العمل؟

نعم  لا

فيما يتجلى .....

المحور الرابع: تأثير ظروف و مناخ العمل في زيادة الإنتاجية للعامل

17. هل تساعدك ظروف عملك على الإنتاج أكثر؟ نعم  لا

في حالة اجابة بلا ماهي الظروف والمتطلبات التي تريد من مؤسستك توفيرها؟

.....  
.....

18. تلتقي بزمالكك خارج أوقات العمل في الأماكن مثل:

النادي خارج العمل  النادي داخل العمل

أخرى تذكر.....

19. تقوم مؤسستك بتقديم يد العون لك و حل بعض المشاكل الخاصة التي

تعترضك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل تكون مشاكل:

داخل العمل  خارج العمل

أخرى تذكر.....

20. تقوم المؤسسة بتوفير الأمن و الاستقرار داخل عملك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل تقوم بتوفير:

الأمن  توفير السلامة داخل العمل

أخرى تذكر.....

21. توفر المؤسسة لك جميع الظروف الفيزيائية في العمل؟ نعم  لا

في حالة اجابة بنعم هل تتمثل هذه الظروف في:

إضاءة  حرارة  تهوية

أخرى تذكر.....

نشكركم على حسن تعاونكم



## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى " مساهمة الحوافز المعنوية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمديرية العملية إتصالات الجزائر بورقلة ، حيث جاءت الإشكالية تتمحور حول التساؤل التالي: هل تساهم الحوافز المعنوية في الرفع من معنويات العمال و تحسين أدائهم في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة؟ وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية و هي كالتالي:

- هل المشاركة في إتخاذ القرارات ترفع من الفعالية العامل داخل المؤسسة؟
- هل تساهم المكافآت و خلق من روح المنافسة في الرفع من الكفاءة العامل في المنظمة.
- كيف تؤثر ظروف و مناخ العمل في زيادة الإنتاجية داخل المديرية

وعند القيام بإجراء الدراسة الميدانية تم الإعتماد على المنهج الوصفي، الذي يستخدم في وصف و تحليل الظاهرة المدروسة، وللتأكد من صحة الفرضيات و تحقيقها لأهداف الدراسة أستخدم الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الذي تكون من 21 سؤالاً وتم الإعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه و الذي يضم 35 رئيس مصلحة. وبعد عرض و تفسير البيانات تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن الحوافز المعنوية تساهم بشكل كبير في تحسين و رفع من مستوى أداء العمال داخل المؤسسة، و لهذا يمكن القول أن المؤسسات تهتم بالحوافز و خاصة الحوافز المعنوية و أخذها بعين الإعتبار بحيث تقوم بتحقيق أهداف و متطلبات و إنجاز المهام بشكل كبير و فعال و ذلك من خلال مشاركة في إتخاذ القرار - التقديرات و الشكر و توفير جميع المتطلبات العمل.

## Study summary:

This study aims at "the contribution of moral incentives to improving the performance of workers within the enterprise, a field study in the Operational Directorate of Algeria Telecom in Ouargla, where the problem centered on the following question: Do moral incentives contribute to raising the morale of workers and improving their performance in the Operational Directorate of Algeria Telecom in Ouargla? Sub-questions were branched from this main question, which are as follows:

- **Does participation in decision-making increase the effectiveness of the worker within the organization?**
- **Do rewards and the creation of a spirit of competition contribute to raising the efficiency of the worker in the organization?**
- **How do the work conditions and climate affect the increase in productivity within the directorate?**

When conducting the field study, the descriptive approach was relied upon, which is used to describe and analyze the phenomenon studied. Which includes 35 heads of interest.

After displaying and interpreting the data, a conclusion was reached that moral incentives contribute significantly to improving and raising the level of performance of workers within the organization, and for this it can be said that organizations care about incentives, especially moral incentives, and take them into account so that they achieve goals, requirements and Accomplishing tasks in a large and effective manner, through participation in decision-making - estimates, thanks and providing all work requirements.