

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع و الانثروبولوجيا

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالب: زواوي معراج

الموضوع

إنعكاس الحوافز المادية والحوافز المعنوية

على أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمديرية العمليانية للإتصالات - ورقلة -

نوقشت وأجيزت علنا

بتاريخ: 2019/06/26

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

رئيسا

أستاذ محاضر "أ" جامعة قاصدي مرباح

1- الدكتور: قودة عزيز

مشرفا و مقررا

أستاذ محاضر "أ" جامعة قاصدي مرباح

2- الدكتور: حمداوي عمر

مناقشا

أستاذ محاضر "أ" جامعة قاصدي مرباح

3- الدكتور: رباب رابح

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

إلى من حملتني على وهن، إلى من سهرت الليالي لنومي، إلى من تعبت لراحتي إلى من
حزنت لحزني و فرحت لفرحي، إلى من أخرجتني لنور الحياة، إلى من علمتني معنى
الحياة، إلى التي غمرتني بدفئها و حنانها، أمي الغالية "أطال الله
في عمرها ."

إلى من تعب لأنال العالي، إلى من مشى النهار و الليالي لأجلي، إلى من أشتاق دوما
لوجوده معي، إلى الذي بث الأمل في حياتي، إلى من فنى عمره لأجلي ، إلى شمس
أيامي ، إلى من له الفضل فيما وصلت إليه الآن ، إلى بيت الحكمة أبي الغالي
"حفظه الله ."

إلى ذات القلب الحنون والطيب من كانت نعم الدعم والسند دائما ودفعي نحو طريق العلم
المعرفة إلى "زوجتي العزيزة"

إلى هبة من الله ونعمة وقرتي عيني أبنائي محمد المهدي، ضياء الدين حفظهم الله
ومن عز علي فراقه محمد منيب أسأل الله أن يتعمد الله برحمته.

بهجة حياتي و قررة عيني إخوتي الأعرزاء والطيبين ، إلى عماتي و اعمامي ، و أولادهم كل
بإسمه، وإلى خلاتي و إلى أخوالي و خلاتي و أولادهم كل بإسمه، وإلى جميع عائلتي،
إلى كل من علمني في مسار العلم والمعرفة، و إلى جميع الأصدقاء والزملاء كل
واحدة بإسمها، و إلى كل من شاركني هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد ولو
بحرف أو إشارة، و إلى كل هؤلاء أهدي لهم ثمرة جهدي و تعبتي .

معراج

كلمة شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل المتواضع ، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا لعمل من بعيد أو من قريب ولو بحرف

أتقدم بكل الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور: " المشرف حمداوي عمر" الذي كان لي نعم الموجه وسعت صدره، شكرا لك أستاذ على كل التوجيهات العلمية القيمة ودعمه المعنوي الكبير، كل التقدي والإحترام لك أستاذ وسداد الله خطاك في خدمة العلم والمعرفة

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ قوارح محمد والأستاذ بن ساسي خالد والأستاذ سكيريفة محمد الطيب، كما أتقدم بالشكر إلى أساتذة التخصص وكذا أساتذة عمال كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية إلى الزملاء في العمل إلى عمال إتصالات الجزائر، إلى كل عمال المديرية الجهوية للتجارة وعلى رأسهم السيد بن سالم مبروك أشكركم جزيل الشكر دتم في خدمة العلم.



إنعكاس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين

الدراسة الميدانية بالمديرية العمليانية للإتصالات بورقلة

ملخص الدراسة: حاولت هذه الدراسة الكشف عن مدى إنعكاس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء العاملين بالمديرية العمليانية للإتصالات بورقلة ، من أجل تقديم تحليل سوسيولوجي يلامس الواقع ، للوصول إلى تغيير ما هو كائن فعلا ، ولتحقيق هذا تم طرح التساؤل التالي :

- "كيف تنعكس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين بالمديرية العمليانية للإتصالات بورقلة ؟ " .

وللإجابة على هذا التساؤل تم وضع الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التالية :

الفرضية العامة:

تنعكس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين بالمديرية العمليانية للإتصالات بورقلة.

اعتمد في جمع المعلومات على الملاحظة والإستمارة والمقابلة ، هذه الأدوات طبقت على عينة من 40 موظف من المديرية العمليانية للإتصالات بورقلة والمقدر عددهم 85 موظف وموظفة تم تقسيمهم إلى أربعة فئات (إطار سامي ، إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذ) وعن طريق أسئلة

الإستمارة والمقابلة تم التحصل على النتائج التالية:

- تنعكس الحوافز المادية زيادة العاملين في الإنتاج بالمديرية العمليانية للإتصالات بورقلة.

- تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين أثناء أداءهم للأعمال بالمديرية العمليانية للإتصالات بورقلة.

وعلى ضوء النتائج المتحصلة عليها ، يتبين أن للحوافز بنوعيتها إنعكاس على تحسين ورفع من أداء العمال سواء من جانب تحسين الخدمة أو من جانب زيادة الإنتاج لأي مؤسسة وتحقيق أهدافها.

Réflexion d'incitations matérielles et d'incitations morales sur la performance des employés Etude de terrain au département Direction des communications opérationnelles de Ouargla

Résumé de l'étude :

Cette étude tente de révéler dans quelle mesure les performances a la Direction des communications opérationnelles de Ouargla ont été influencées par des motivations matérielles et morales, afin de fournir une analyse sociologique qui tiennent compte de la réalité, afin de modifier ce qui existe réellement. Pour y parvenir, la question suivante a été posée:

- Comment les incitations matérielles et des incitations morales se reflètent-elles dans le niveau de performance des employés du Direction des communications opérationnelles de Ouargla?

Pour répondre à cette question, l'hypothèse générale et les hypothèses partielles suivantes ont été développées:

Hypothèse Générale:

Les incitations matérielles et incitations morales se reflètent dans le niveau de performance des employés du Direction des communications opérationnelles de Ouargla, et le niveau de performance est lié au type de motivation fourni par l'institution.

Il a été adopté pour la collecte d'informations sur l'observation, la forme et les entretiens. Ces outils ont été appliqués à un échantillon de 40 employés de Direction des communications opérationnelles de Ouargla estimé à 85 employés répartis en quatre catégories (cadre supérieur, cadre, contrôle et assistance à la mise en œuvre). Sur les résultats suivants:

- Les incitations matérielles se reflètent dans l'augmentation du nombre de travailleurs de la production à la direction opérationnelle d'ouargla Telecom.

- Les incitations morales contribuent au moral des employés lorsqu'elles exercent des activités commerciales à la Direction des communications opérationnelles de Ouargla. À la lumière des résultats obtenus, les deux incitations se traduisent par une amélioration des performances des travailleurs, soit en améliorant le service, soit en augmentant la production de toute institution et en réalisant ses objectifs.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
/	الإهداء
/	شكر وتقدير
/	ملخص الدراسة
/	الفهرس
/	قائمة الجداول
/	قائمة الملاحق
أ / ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
04	أولاً: تحديد الإشكالية
06	ثانياً : أسباب إختيار الموضوع
07	ثالثاً : الأهداف
07	رابعاً : الأهمية
07	خامساً : تحديد المفاهيم
11	سادساً : المدخل النظرية
15	سابعاً : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة	
22	مجال الدراسة
22	المجال المكاني
23	المجال الزماني
24	المجال البشري (مجتمع الدراسة)
25	منهج الدراسة
25	أدوات جمع البيانات
28	الأساليب الإحصائية
الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة	
30	أولاً : عرض وتحليل البيانات الميدانية
30	1- عرض وتحليل بيانات التساؤل الأول
30	البيانات الشخصية
39	المحور الثاني عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

48	المحور الثالث عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
58	ثانيا : مناقشة النتائج الجزئية والعامه
58	أولا : نتائج الدراسة وفق الفرضية الأولى
59	ثانيا : نتائج الدراسة وفق الفرضية الثانية
60	ثالثا : نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة
61	الخاتمة
/	المراجع
/	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين توزيع العينة حسب الجنس	30
2	يبين توزيع العينة حسب العمر	31
3	يبين توزيع العينة حسب الوضعية المهنية	32
4	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	33
5	يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	34
6	يبين توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	35
7	يبين توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية (عدد الأطفال)	36
8	يوضح نوع الوظيفة المشغولة في المؤسسة	37
9	يوضح الإقامة وسط أو خارج بلدية أو ولاية ورقلة	38
10	يوضح الأجر الذي يتقاضاه العامل	39
11	يوضح مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل	40
12	يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع الإنتاج	41
13	يبين مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل	42
14	يبين مدى إستفادة الموظفين من العلاوات والمكافآت	43
15	يبين مدى تأثير العلاوات والمكافآت على زيادة أداء العامل	44
16	خاص بالخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال	45
17	خاص بمدى كفاية الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	46
18	مدى تأثير الخدمات الاجتماعية على زيادة الأداء	47
19	يوضح مدى الاستفادة من التكوين	48
20	يوضح مدى تأثير الدورات التكوينية على الأداء وزيادة الإنتاج	49
21	يوضح علاقة التكوين بالترقية في المؤسسة	50
22	خاص بمشاركة الموظفين في إتخاذ القرار	51
23	خاص بأهمية المشاركة في إتخاذ القرار	52
24	خاص بإسهامات المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الإنتاجية	53
25	يبين أساس منح الترقية في المؤسسة	54
26	يبين موضوعية معايير الترقية في المؤسسة وتحسين الأداء	55
27	يبين عدالة معايير الترقية في زيادة الإنتاج	56
28	يبين آراء أفراد العينة حول تأثير الحوافز على الأداء	57

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
/	إستمارة الإستبيان	1
/	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للإتصالات بورقلة	2
/	بطاقة تعريفية للمديرية العملية للإتصالات بورقلة	3

مقدمة

حضى موضوع الحوافز والأداء اهتماما كبيرا لدى أبحاث المهتمة بإدارة الأفراد في القديم ولقي بشكل أكثر في العصر الحديث وخاصة في البحوث الإجتماعية عن طريق علم الاجتماع تنظيم وعمل بإعتباره أحد المرتكزات الأساسية لتنشيط طاقة ورغبات الفرد العامل لتعكس بشكل مباشرة على مستوى أدائه في مؤسسته من أجل تحقيق أهداف مؤسسته ، وعلى هذا الأساس إعتمدت العديد من الإدارات الحديثة من ضمن إهتماماتها وحرصها في المحافظة درجة الروح المعنوية لموردها البشري وتنميتها من أجل تحقيق الإندماج بين الفرد العامل ومنظمتة حتى تتحقق أهداف كلا الطرفين ، خصوصا وأن البيئة التنافسية في وقتنا الحالي تستدعي قوة عاملة ومحفزة وملتزمة من أجل الوصول لأهداف العمل .

على هذا الأساس تسعى جل المنظمات بمختلف أنواعها إلى وضع مختلف الحوافز المادية والحوافز المعنوية المجسدت في مختلف المغريات والمؤثرات الخارجية التي تحفز المورد البشري وتشجعه دائما على الزيادة في تحسين رفع مستوى أداءه لتحقيق الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعية الخدمة بالنسبة للمنظمة وتحقيق أهدافها البعيدة والقريبة ، وهذا لا يتأتى طبعا إلا من خلال فهم طبيعة عمل وبرامج الحوافز وأنظمتها لأنه شئ أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة ، فنظم التحفيز هو حجر الزاوية لأداء المنظمات فالخبرة أظهرت أن عملية التصميم و التنفيذ جد صعبة بالطريقة التي يكون فيها الطرفين - العاملين والمنظمة- منتفعين و راضين بشكل متبادل ، إضافة إلى أن مختلف أنواع الحوافز و الطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثيرها الهام على دافعية العاملين وأدائهم، فلا شك كثرة الغيابات وعدم الإهتمام بالعمل والتكاسل في أداء المهام وكذا الاضطرابات و الاحتجاجات التي يشهدها قطاع الوظيف العمومي في الجزائر وخاصة قطاع الإتصالات يعود بالدرجة الأولى إلى عدم فاعلية أنظمتها التحفيزية و التقصير في تصميمها وفق ما يلي الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية لعمال هذا القطاع الحساس . و قد بينت الملاحظات و البيانات المستقاة بواسطة المقابلة لمختلف الفاعلين داخل المديرية العملياتية بورقلة، أن للحوافز المادية و المعنوية علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين في المؤسسة، و إن هذه الحوافز تلعب دور المحرك الأساسي لدافعية العاملين للعمل، فانعدام الدافعية ناتج عن نقص أو اختلال في نظام الحوافز بنوعيتها ، مما اثر سلبا على أداء العاملين و من ثم جودة خدمات الإتصالات ، و زيادة المنتج.

و للإحاطة بهذا الموضوع ومعرفة واقع الحوافز في هذه المؤسسة و اكتشاف علاقتها بأداء الموظفين فيها وزيادة الإنتاج جاءت هذه الدراسة ، و قد قسمت إلى ثلاثة فصول وهي كما يلي:

الفصل الأول : خصص لموضوع الدراسة و تم التعرض فيه إلى الإشكالية ، و التساؤل الرئيسي الذي ضم تساؤلين فرعيين، ثم وضعنا فرضية عامة و فرضيتين جزئيتين كإجابة على التساؤل المطروح ، ثم تبيان مبررات اختيار الموضوع و أهمية هذه الدراسة و الأهداف المرجوة منها، بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية المعتمدة في الدراسة، و الدراسات السابقة حول الموضوع ، وكذا أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع الحوافز خاصة المادية والمعنوية منها و انعكاسها على الأداء.

الفصل الثاني : عالج الإطار المنهجي للدراسة ، وتم التعرض من خلاله إلى المنهج المستخدم في الدراسة ثم أدوات جمع البيانات و أساليب تحليلها، ثم تحديد مجالات الدراسة.

الفصل الثالث : و يخص تحليل البيانات و النتائج العامة، وتم التعرض من خلاله إلى تحليل و تفسير البيانات في الجزء الأول منه، ثم عرض نتائج الدراسة في الجزء الثاني.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع

ثالثاً: الأهداف

رابعاً: الأهمية

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً : مداخل نظرية

سابعاً : الدراسات السابقة

أولاً - تحديد الإشكالية :

يعد إستقطاب المورد البشري من ذوي الكفاءات الجيدة من الطرق و الأساليب التي تتخذها المنظمة في الرفع من مستوى الأداء لديها، فهي تسعى دائماً إلى توفير العنصر البشري الكافي والمؤهل حتى تتمكن من أداء الواجبات والمهام المكلفة بها بكل احترافية حتى تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح، لكن تركيز المنظمة على ما يمتلكه الفرد من استعدادات شخصية ومهارات ومعارف وقدرات مكتسبة من خلال عملية التعليم والتكوين والخبرة العلمية لا يكفي لوحده حتى يتمكن العامل من العمل وإعطاء وإخراج بكل ما لديه من مهارات لأداء عمله بكفاءة عالية إذا لم تكن لديه رغبة ودافع قوي يدفعه بالعمل في الاتجاه الصحيح بطريقة تزيد من رفع مستوى أدائه داخل المنظمة، ومن هذه الدوافع التي تتخذها المنظمة حتى ترفع من أداء العامل الحوافز.

حيث أنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع ، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها¹.

وعلى هذا الأساس اهتم المفكرون والباحثون في ميدان العلوم الإجتماعية بموضوع الحوافز في العمل ، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات المساهمة بتطوير الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المنظمة فأول هذه النظريات تتمثل في النظرية الكلاسيكية ويعد فريدريك تايلور رائدا لها والذي حصر الحوافز في نوع واحد وهو الحوافز المادية (الأجر) ، ثم ظهرت بعدها نظرية العلاقات الانسانية ويعد آلتون مايو من أبرز روادها ،على عكس النظرية السابقة وزادت هذه النظرية من أهمية المورد البشري في إدارة ونجاح المنظمة وله دور كبير في إقامة العلاقات الإنسانية وتعزيزها، ولبلوغ مستوى عالي من الفعالية في الأداء يجب على المنظمة اتخاذ مختلف الحوافز المادية والمعنوية لزيادة رغبة العمال ورفع مستوى الأداء في المؤسسة التي تعتبر نسقاً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي.

وفي العصر الحديث زاد الإهتمام بدراسة سلوك الأفراد العاملين بالاعتماد على مفاهيم حديثة ونظريات تختلف عن النظريات الكلاسيكية التي تركز على الإنتاج ،وأصبح التركيز على عنصري الإنتاج والعامل في النظريات الحديثة ومن أبرزها نظرية التوقع لفيكتور فروم والتي ترى أن الميل إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة ،فالأفراد يعيشون على الأمل ، ، أما النظرية (Z) فتقوم على أهمية الجانب الانساني للعامل ، والتي قام وليام أتوشي بتطويرها ،حيث لاحظ أن إنتاجية العامل لا تحل ببذل المال والاستثمار في البحوث والتطوير ،فهذه الأمور وحدها لا تكفي بل لابد من تعلم كيفية إدارة الأفراد و تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبالتالي الفعالية .

¹ موقع الأنترنت ، بتاريخ 2019/05/15 ، على الساعة 15:01 . <http://hrdiscussion.com/hr1160.htm>

كما نجد موضوع الحوافز اهتمت به العديد من الدراسات ،وكما حضرت باهتمام واسع النطاق وذلك بتوفير ظروف العمل مريحة سواء كانت فيزيقية او اجتماعية او نفسية, الاضاءة, الرطوبة,الحرارة.....الخ وتوفير العلاقات الإنسانية الجيدة والمعاملة الحسنة والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات ,هذا كله ما يزيد في بقاء العامل في المؤسسة دون التفكير في مغادرتها.

وباعتبار الحوافز المحرك الرئيسي لطاقت ورغبات الأفراد في العمل فغيابها وعدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على أداء العاملين، ويظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء وقلة الانتاج وكثرة الغياب.... الخ مما انعكس سلبا على فعالية المنظمة ككل، ولهذا تعددت الطرق والأساليب في تحسين أداء العاملين لدى العديد من المنظمات المعاصرة إلا أن الحوافز أصبح دون المستوى يعود ذلك إما لعدم اتباع تلك المنظمات لنظام حوافز الأمر الذي أثر سلبا على أداء العاملين في المنظمة، و إما لعدم وضعها خطة لعملية الحوافز ،وهذا ما استوجب طرح وصياغة التساؤل الرئيسي التالي :

"كيف تنعكس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين بالمديرية العمليانية

للإتصالات بورقلة ؟ "

ويتفرع عن السؤال الرئيسي السؤالين التاليين وهما كما يلي:

- 1 - كيف تنعكس الحوافز المادية زيادة العاملين في الإنتاج بالمديرية العمليانية للإتصالات بورقلة ؟ .
- 2 - هل تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين أثناء أدائهم للأعمال بالمديرية العمليانية للإتصالات بورقلة ؟

- فرضيات الدراسة :

الفرضية هي تفسير مقترح للمشكلة موضوع الدراسة أو كما يقول (فان دالين) هي تفسير مؤقت أو محتمل يوضح العوامل أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها².

الفرضية العامة :

تنعكس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على مستوى أداء العاملين بالمديرية العملية للإتصالات بورقلة

فرضيات جزئية:

- 1- تنعكس الحوافز المادية زيادة العاملين في الإنتاج بالمديرية العملية للإتصالات بورقلة.
- 2- تساهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين أثناء أدائهم للأعمال بالمديرية العملية للإتصالات بورقلة.

ثانياً - أسباب اختيار الموضوع:

أ - الأسباب الذاتية:

- واقع تطبيق الحوافز المادية والحوافز المعنوية و إنعكاسه على أداء العاملين ومحاولة ربط هذا الموضوع بالواقع.
- محاولة تحقيق نتائج صالحة للتطبيق لحد ما من خلال هذه الدراسة.
- أن تكون هذه الدراسة امتداد لدراسات أخرى مستقبلية.
- محاولة معرفة الوضع السائد لدى العامل من جانب موضوع الحوافز والأداء في داخل مؤسسته.

ب - الأسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على واقع الحوافز في المؤسسة العمومية الجزائرية ومعرفة مدى تطبيق هذا النوع من المؤسسات لنظام الحوافز ومستوى الأداء لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- لسهولة الموضوع وكثرة الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولته مع توفر المراجع التي تناوله.
- تزايد الإهتمام بموضوع الحوافز سواء من طرف الباحثين الأكاديميين أو من طرف المنظمات.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

². نادية سعيد عشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل، الجزائر ص (128).

ثالثا - الأهداف:

- إبراز العلاقة بين تطبيق الحوافز بنوعيتها (المادية والمعنوية) و إنعكاسها على أداء العاملين في رفع الإنتاج بالمديرية العملياتية للإتصالات بورقلة.
- التعرف على أي نوع من الحوافز (المادية والمعنوية) له إنعكاس أكبر على الرفع من أداء العاملين والزيادة في الإنتاج بالمديرية العملياتية للإتصالات بورقلة.
- التعرف على مدى تطبيق الحوافز بنوعيتها (المادية والمعنوية) و إنعكاسها على أداء العاملين في رفع الإنتاج بالمديرية العملياتية للإتصالات بورقلة .

رابعا - الأهمية:

- تعمل الحوافز بنوعيتها (مادية ومعنوية) على الرفع من مستوى الأداء ورفع معنوياتهم وتعزيز روح الإنتماء لدى العامل بالمؤسسة التي ينتمي إليها والزيادة في الإنتاجية وتحقيق أهدافها.
- الحوافز بنوعيتها (مادية ومعنوية) لها دور مهم وملحوس في زيادة رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة و دعامة التطور والتقدم.
- الاهتمام المتزايد بالحوافز من الباحثين والدارسين بهذا الموضوع ،حيث الإهتمام بمثل هذه المواضيع يعد معيارا أساسيا يقاس من خلاله بمدى مساهمة الجامعة من حيث البحوث والدراسات بما يجري من تطور ما بين المنظمات في السوق التنافسية ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة .
- تزايد الإهتمام بالموارد البشري من طرف المنظمات بإعتباره العنصر الفاعل في تطور وتقدم المنظمة ونجاحها.

خامسا - تحديد المفاهيم:

من المهم توضيح المقصود من المصطلحات المستعملة في البحث حتى لا يُساء فهمها ،وأن تُفهم بدلالة غير الدلالة المقصودة بالدراسة³.

5-1- الحوافز:

أ/ تعريف الحوافز لغة :

الحفز حثك الشيء من خلفه سوقا وغير سوق حفزه يحفزه حفزا⁴.
نقول حفز حفزا حثه و حركه، و منه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما، (تحفز - تهيأ للمضي فيه)⁵.

1. نادية سعيد عشور ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية،مؤسسة حسين راس الجبل،الجزائر ص 72.

2. ابن المنظور ، لسان العرب ، مجلد 11 ، دار الكتب العلمية ، لبنان 2013. ص 11-12.

5. المنجد في اللغة و الأعلام :دار المشرق العربي، بيروت، الطبعة 2000، ص3.

حقّزه ، دفعه الى الخلف ، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفزا اي مستغزا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الارض⁶.

ب/تعريف الحوافر اصطلاحا:

تعرف الحوافر على أنها: " مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية ، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم".

ج/التعريف الإجرائي للحوافر:

الحوافر هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل و التميز في الأداء و يكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها ، و هي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور و المكافآت والخدمات الاجتماعية و غيرها ، أو المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في اتخاذ القرار و غيرها ، التي تمنح للعاملين في المؤسسة."

5-2- الحوافر المادية :

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا و حقوق كالرواتب والأجور العلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح... الخ، ويعد هذا النوع من الحوافر الأكثر استخداما كما انه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافر لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين.

و تشير معظم البحوث العلمية إلى أن الحوافر المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، ، بل أن المال حافزا أساسيا أو هو من الحوافر الأساسية ولكن المال ليس له قيمة في حد ذاته ، وإنما ترجع قيمته إلى دوره في إشباع الحاجات الأساسية بسبب هذا المال⁷.

5-3- الحوافر المعنوية:

وهي تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية ، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ومن بين الحوافر المعنوية: التدريب ، الضمان الوظيفي ، الاعتراف بأهمية العامل ، العلاقة الطيبة بين العاملين ، القيادة العادلة ذات الكفاءة ، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار.

². رضا احمد ، معجم متن اللغة ، موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني ، منشورات دار مكتبة الحياة ، بيروت 1958 م ، ص 122.

³. راشد محمد عبد الجليل : إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000 م، ص2 .

كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء ونتائج، أو حوافز معنوية تت/علق ببيئة العمل مثل الإشراف القيادية، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة⁸.

5-4- الأداء:

1- تعريف الأداء لغة :

هو مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء :أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به⁹.
يعود أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية (PERFORMANCE) ، والتي كانت تعني وضعية الحصان في السباق، وبعدها ترجمة إلى اللغة الفرنسية أخذت حقلا واسعا للتطبيق، فأصبحت أيضا تعني إتمام العمل أو شغل ما أو العقد¹⁰.

2- تعريف الأداء اصطلاحا:

"يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع، بها الفرد متطلباته الوظيفية"¹¹.

3- تعريف الأداء الوظيفي:

هو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹².

4- تعريف آخر :

هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء¹³.

⁸ . موقع الأنترنات بتاريخ 2019/05/17 على الساعة 15:16، <https://hrdiscssion.com/hr66380.html>.

⁹ . أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي : لسان العرب ، المجلد الأول ، دار بيروت للطباعة و النشر ، بيروت، 1956، ص26.

¹⁰ . K. hem Kheme, Le Dinarique du Contrôle de GESTION, Dunod, Paris, 1986, P 130.

¹¹ . صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006 ، ص92.

¹² . حسن راوية محمد :إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 ، ص216.

¹³ . عاشور أحمد صقر :السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص25 ، ص26.

5-5- المؤسسة:

1- تعريف المؤسسة لغة:

إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظ *Entreprendre* والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة *l'Entreprise* وكذا المصطلح المرافق له وهو المصطلح *l'entrepreneur* في القرن 15 .

2- تعريف المؤسسة اصطلاحا:

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات¹⁴.

5-6- تعريف العامل:

1- تعريف العامل لغة:

عامل يعامل، معاملة، فهو معامل، والمفعول معامَل.
عامل فلاناً: تصرف معه في بيع أو غيره¹⁵.

2- تعريف العامل اصطلاحا:

" كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية لقاء أجرا مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطة إشرافه"¹⁶.
تعريف آخر: هو "الفرد الذي يقوم بعملية معينة معينة مقابل مكافأة وتعويض في شكل أجر ويوجد عمال مؤهلين وعمال مختصين"¹⁷.

سادسا - المداخل النظرية:

قد شغل موضوع الدراسة اهتمام الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الأفراد على العمل.

14. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 11، ص 12.

15. معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي.

16. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، لبنان، 1981، ص 383.

17. Madline grawitz, *lexique des sciences sociales*, edition 01, 2000, p303.

في منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب العامل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه في المنظمة ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور على شكل أفكار بصورة أكثر تحديدا او وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركزت على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ، ونتائج قد نُجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها في الدراسة الراهنة تم التعرض لأهم هذه النظريات التي اهتمت بهذا الجانب .

1- مدرسة الإدارة العلمية :

وهي نظرية كلاسيكية وأهم روادها فريدريك تايلور طبق فيها تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد.

1-1- أسس نظرية مدرسة الإدارة العلمية :

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية و تنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج¹⁸.

1-2- دراسة تايلور لمفهوم الحركة والزمن:

وترى هذه النظرية أن الفرد بطبيعته لا يجب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية ، كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة ، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة ، بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال¹⁹.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور ، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية ، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أجر أعلى وهكذا ، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها ، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها ، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية ، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة

¹⁸. كامل بربر: "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، ط2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، لبنان، 2000 ، ص103.

¹⁹. صلاح الشنواني :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)، دار الجامعات العصرية، القاهرة، ص490-491.

من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا ، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله.

1-3- الإفتراضات الضمنية لنظرية تايلور:

ينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين افترضوا بأن الإنسان ، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال ، و اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة ، وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

(أ). الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة ، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.

(ب). الإنسان هو كائن عقلائي أي أنه يسعى لتعظيم دخله من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

(ج). يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا، وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر²⁰.

2-نظرية العلاقات الإنسانية:

2-1- نظرية التون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية ، وصاحب هذه النظرية هو " التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية . حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية²¹.

2-2 إختبارات ألتون مايو و زملائه:

واثر إختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل : الأجر، الإضاءة التهوية، فترات الراحة، الرطوبة، النظافة والضوضاء على أداء العمل لوحظ ما يلي :
" أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوبا خاصا بها وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء

²⁰. سعاد نايف البرنوطي: أساسيات الإدارة، فصل الدوافع والتحفز، ص 465.

²¹. سعاد نايف البرنوطي: أساسيات الإدارة، فصل الدوافع والتحفز، ص 412.

الزمن والحركة الذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العمال متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله²².

كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية ، وتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية يجعلها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء : ماسلو، ليكارت، هرزبورغ، ماكلاند ومتسبورغ...

3- نظرية الحاجة للإنجاز:

هي نظرية حديثة سبباً وتحتل مكانة خاصة لدافعية العمل فهي تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم للدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء - الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز - يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم ، وكذلك التقدم في مجال عملهم ، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة ، خاصة الإدارية ، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

3-1- خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك تعيين هؤلاء الأشخاص ، و يرى " مكليلاند " بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

أ - يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات ، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل ، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم من التحكم به ، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم ، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية - العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو - .

ب - يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية ، مستمرة ، إذ أنهم لا

²². صلاح الشنواني :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف) ،دار الجامعات العصرية، القاهرة، ص490-491.

يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرونهم بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له²³.

كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز وإذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها.

لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزيدون من صعوبتها ، وهذا كمنط الحياة الطبيعية ، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم ، على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم ، إذا حتى تجذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات.

ج - يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة ، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم.

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروق بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي ، بحيث لا تحتاج أن تبدل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز²⁴.

سابعاً- الدراسات السابقة :

للدراسات السابقة أهمية كبيرة جداً لأي باحث وخاصة الباحث الاجتماعي فهو يستفيد منها في جميع مراحل بحثه، سواء من حيث فهم موضوع بحثه ، أو من حيث توفر المعلومات .

أ/الدراسة الأولى:

دراسة ميدانية أجراها الباحث (معمر داود²⁵) بعنوان " تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي " . رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع خلال الموسم الجامعي 2003-2004.

1/إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول دور التحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي.

²³. سعاد نايف البرنوطي : أساسيات الإدارة، فصل الدوافع والتحفز ، ص 418-419.

²⁴. أندروسي سيزلاتي : مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم : السلوك التنظيمي والاداء، ج2 ، معهد الإدارة العامة، المملكة السعودية،

1991-290-291.

²⁵. معمر داود، تحفيز و مكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة دكتوراه ، معهد علم الاجتماع ، جامعة عنابة، 2003-2004.

2/فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أربع فرضيات كانت كالتالي:

الفرضية الأولى:

للحوافز والمكافآت آثار إيجابية وسلبية على العمال في مجال عملهم.

الفرضية الثانية:

للمكافآت المختلفة أثر إيجابي في زيادة الإنتاج.

الفرضية الثالثة:

يلعب التكوين والتدريب والترقية والخدمات دورا هاما في استقرار العامل بمكان عمله.

الفرضية الرابعة:

للعلاقات العمل الاجتماعية دور في تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل.

3/منهج الدراسة:

إعتمد الباحث على منهج يجمع بين ثلاثة فروع، أطلق عليه اسم المنهج ما بين الفرعي "Interdisciplinaire" بمعنى أن المقاربة كانت اجتماعية ، نفسية ، اقتصادية ، ضمت عينة ، البحث 120 عاملا موزعة على أربع وحدات لسونالغاز – عنابة.

4/عينة الدراسة:

أما طريقة المعاينة فكانت عن طريق العينة الحصصية وذلك بسحب 15 % من مجتمع البحث.

5/نتائج الدراسة:

من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة (70,83 %) مقابل الحوافز المعنوية.

يركز عمال العينة على أن دفع المكافآت يعتمد على أساسين هامين:

أ- فائض الإنتاج.

ب- جهود العامل بنسبة 79,16 % .

- كما أن العمال يؤيدون نظام المكافآت الفردية والجماعية بنسبة 74,14 % مقابل معارضييه . بنسبة %

25,8

يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بنسبة 87,49 % مقابل 05% فقط لا يرون

بأن الأجر الذي يحصلون عليه في المؤسسة كاف.

- إن استفادة العمال بالترقية بلغت نسبة 59,16 % .

6/ الإستفادة من الدراسة:

إن دراسة موضوع تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي العمومي يعتبر ذو أهمية بالغة باعتبار المؤسسة (ميدان البحث) هي مؤسسة عمومية خدمتية ونظام الحوافز المطبق بها خاضع إلى قوانين تحدد مختلف الحوافز المادية والمعنوية، التي يستفيد منها العاملون بها. ولقد جمعت هذه الدراسة بين الحوافز بنوعيتها (المادية والمعنوية) لأنها مكتملة لبعضها البعض ، وتشبع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين ، وبالتالي فقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من حيث كونها جمعت بين الجانبين المادي والمعنوي ، إضافة إلى كونها مؤسسة عمومية خدمتية ، والمؤسسة العمومية بصفة عامة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه لا تختلف كثيرا في نظام الحوافز والقوانين التي تحددها.

ب/الدراسة الثانية:

أجرى هذه الدراسة - دراسة مشاهمة - الباحث " الطاهر الوافي"²⁶ بعنوان " التحفيز وأداء الممرضين "مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، خلال الموسم الجامعي 2012-2013.

1- إشكالية الدراسة:

تناول صاحب هذه الدراسة في الإشكالية واقع فئة الممرضين المؤسسة العمومية الإستشفائية بعد الاستقلال ،²⁷ وظروفهم وأدوارهم ومن ثم عن هويتهم ، من خلال الكشف عن حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الإستشفائية ، في ظل التغيرات والتطورات التي طرأت على جميع الأصعدة والإصلاحات التي شهدتها البلاد.

ولتحليل هذه الإشكالية صاغ الباحث التساؤل الرئيسي التالي :

"ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى آدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟
وطرح السؤالان الفرعيان :

1- ما علاقة الحوافز المادية (الأجر ، المكافآت والخدمات الإجتماعية) بمستوى أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟.

2- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية ، المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب) بمستوى رضا الممرضين واستقرارهم ؟.

²⁶. الطاهر الوافي "التحفيز وأداء الممرضين" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة"2"، 2012-2013.

2- منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، لجمع البيانات والمعلومات الظاهرة المدروسة ، والعمل على تحليلها وتفسيرها.

3- عينة الدراسة:

للإجابة على تساؤل الدراسة ، قام الباحث بإستخدام عينة طبقية عشوائية شملت 259 ممرض.

4- نتائج الدراسة:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية تساهم في رفع الروح المعنوية للممرضين ودفعهم إلى العمل وتحسين الأداء، لكن عند اقتراحها بالحوافز المعنوية فهذا الأمر يجعله يعمل بكل نشاط ومثابرة، وتبني أهداف مؤسسته يبذل كل ما لديه من جهد لتحقيقها. إضافة إلى عدم وجود نظام من للأجور والمكافآت يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة اليومية للممرضين والعمل بصفة عامة، وهذا راجع الى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع العمومي بصفة عامة قطاع الصحة العمومية بصفة خاصة.

5- الإستفادة من الدراسة :

وذلك من خلال المنهج المتبع من طرف الباحث، وكذلك طريقة التحليل للبيانات والمعلومات القيمة المتعلقة التي تفيدنا في دراستنا الحالية .

ج/الدراسة الثالثة:

دراسة أجراها الباحث " عبد العزيز شنيق²⁸ " بعنوان "الحوافز والفعالية التنظيمية " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، للموسم الجامعي 2006-2007.

1- إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر الحوافز على الفعالية التنظيمية؟.

ثم تبلورت في الفرضيات التالية:

- الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

- ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الإشباع الوظيفي وكذلك تخفيض معدلات الغياب.

²⁸ عبد العزيز شنيق "الحوافز والفعالية التنظيمية " مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة سكيكدة ،كلية العلوم الاجتماعية،2006-2007.

2- منهج الدراسة:

حاول الباحث في دراسته استخدام المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة.

3- عينة الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ، قام الباحث باستخدام عينة بشكل عشوائي شملت 103 موظف من مجموع أفراد مجتمع البحث.

4- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بأن هناك علاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية ، وذلك من خلال معرفة تأثير الحوافز المادية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة يؤدي إلى تحقيق فعالية تنظيمية ، من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، يؤدي إلى عدم التفكير في مغادرتها.

5- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

1- نقاط الاتفاق:

بالنسبة للدراسة الأولى:

تشابه الدراسات في مجتمع البحث والذي هو العامل في المؤسسة ، وفي تطرقهما لنفس الموضوع وهو الحوافز لدى العمال في المؤسسة.

بالنسبة للدراسة الثانية:

تتفق الدراسات حول تناول موضوع الحوافز بأنواعها وعلاقتها بأداء العاملين ، وكذلك في أداة جمع البيانات وهي استمارة الاستبيان.

بالنسبة للدراسة الثالثة:

تشابه مع الدراسة الحالية من حيث التطرق إلى أنواع الحوافز ، وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية وتأثيرها داخل المنظمة.

2- نقاط الاختلاف:

1- من حيث المنهجية:

بالنسبة للدراسة الأولى:

تختلف مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات.

بالنسبة للدراسة الثانية:

تختلف الدراسات في مجتمع البحث المتمثل في فئة الممرضين العاملين في القطاع الصحي.

بالنسبة للدراسة الثالثة:

تختلف الدراسات في متغيرات الدراسة ، في أن الدراسة الثالثة تعرضت للحوافز والفعالية التنظيمية ، بينما الدراسة الحالية تعرضت للحوافز والأداء.

2- من حيث الهدف:

تهدف الدراسة الراهنة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في زيادة كفاءة أداء العاملين ، وكذا إبراز مدى تأثير ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية تحفيز كفاءة أداء العاملين ، وقد اختلفت كل دراسة من الدراسات السابقة على دراستنا الحالية فيما يلي:

بالنسبة للدراسة الأولى:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن آثار الحوافز والمكافآت على أداء العاملين ، وكذا دور علاقات العمل الإجتماعية في تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العمال.

بالنسبة للدراسة الثانية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية ، وكذا معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الإستشفائية العمومية بصفة عامة ، والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها.

بالنسبة للدراسة الثالثة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الحوافز المادية على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، وكذا الكشف عن ارتفاع الروح المعنوية وما تؤديه إلى تحقيق أكبر قدر من الإشباع الوظيفي وكذلك تخفيض معدلات الغياب.

3- من حيث المجال المكاني:

يمثل المجال المكاني لهذه الدراسة عمال مديرية اتصالات الجزائر بورقلة ، بينما اختلفت مجالات الدراسات

السابقة كما يلي:

بالنسبة للدراسة الأولى:

أجرى الباحث دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة سونالغاز بولاية عنابة.

بالنسبة للدراسة الثانية:

أجرى الباحث دراسة ميدانية على عينة من فئة الممرضين بمستشفى "عالية صالح" ، ولاية تبسة .

بالنسبة للدراسة الثالث:

أجرى الباحث دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة المينائية ولاية سكيكدة.

4- أوجه الإستفادة :

تتمحور أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة التي تم التطرق إليه في هذا البحث ، هو تناول نفس المتغير المستقل والمتمثل في التحفيز ، مما ساعد كثيرا علي تحديد ورسم معالم الدراسة الحالية ، كما ساعدت على الإستفادة في التوجه إلى المراجع ، كما يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

1-مجالات الدراسة

1-1-الدراسة من حيث المكان

1-2-الدراسة من حيث الزمان

2- مجتمع الدراسة

3- منهج الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

5- الأساليب الإحصائية

- مجالات الدراسة :

1-1- المجال المكاني :

تقع المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة بمدينة الولاية يحدها شمالا مؤسسة بريد الجزائر، أما جنوبا فيحدها المحكمة ، أما شرقا شارع الرئيسي المؤدي لمستشفى محمد بوضياف وبعض السكنات ،أما غربا فيحدها فرع البريد الوحات والحي الإداري القديم، حيث أنشئت وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 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 العملياتية.

ويضم الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة مصادق عليه من طرف القرار رقم 252 في

27ماي 2010 وفق التنظيم التالي :

1 -قسم الموارد البشرية والوسائل

2 -الإدارة التجارية.

3 -الإدارة التقنية .

4 -الإدارة المالية والمحاسبة.

1-2- المجال الزمني :

إن الفترة الزمنية لهذا الدراسة قد أجريت خلال الموسم الجامعي 2019/2018 ، حيث كانت إبتداءً من تاريخ 2018/12/25 حيث أخذت الفكرة العامة حول موضوع الدراسة، حيث أعقبها في هذه الفترة القيام بجمع المادة العلمية التي تدور حول الموضوع ، وأخذ رأي ذوي الإختصاص وكل ما له علاقة بالموضوع ، ثم تلتها عدة لقاءات مع الأستاذ المشرف وتوجيهي إلى عدة أمور تخدم الدراسة.

تم الإنطلاق في الزيارات الاستطلاعية حول مجتمع الدراسة والتحدث مع أفراد مجتمع الدراسة حول موضوع الدراسة والذي هو إنعكاس الحوافر المادية والحوافر المعنوية على أداء العاملين، وكان ذلك في خلال الفترة الممتدة من 2019/03/07 إلى غاية يوم 2019/05/25 ثم الإلتقاء بالأستاذ المشرف وتأييد الحديث حول الإشكالية وإعادة النظر في بعض الأمور، وللإشارة فإن المحاولة في الإشكالية تكررت عدة مرات حتى أخذت شكلها الأخير ، كما تمت ملاحظة الأسباب والأهداف وكذا المدخل السوسولوجي والدراسات السابقة.

وفي يوم 2019/04/07 تم تقديم أول محاولة في الإستمارة وبعد الموافقة النهائية على كيفية أسئلة الإستمارة ، من قبل الأستاذ المشرف ، تم طبعها وتقسيمها على أفراد العينة المختارة.

مراحل البحث كانت لفترات متقطعة حسب المراحل البحثية التالية:

في هذه المرحلة تم التطبيق الفعلي لإستمارة الاستبيان في صيغتها النهائية والنزول بها الى الميدان ، ووزعت على المبحوثين في الفترة الممتدة من 2019/04/28 إلى 2019/05/23، ثم جمع الإستمارات ، وهي آخر مرحلة في البحث ، وفيها جمعت كل المعلومات المطلوبة سواء حول المؤسسة أو العمال أو المعلومات وقد وزعت 40 إستمارة في هذا الشأن.

1-3- المجال البشري:

يتمثل هذا المجال في عدد أفراد مجتمع البحث، بما أن عدد عمال اتصالات الجزائر للوحدة العملياتية بورقلة بـ 85 عامل وعاملة، ويتوزعون كما يلي :

إطار سامي : 04 موظف.

إطار : 66 موظف.

عون تحكم : 8.

عون تنفيذ : 07.

2- منهج الدراسة:

2-1- عينة الدراسة :

عندما ينتهي الباحث من صياغة إشكالية الدراسة وضبط المؤشرات، تليها مرحلة مهمة من مراحل

الدراسة وهي مرحلة تحديد المجتمع المستهدف من طرف الباحث، مجتمع البحث هو " مجموعة عناصر لها

خاصية أو عدة خصائص مشتركة، تميزها من غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو

التقصي"²⁹.

تطرح عملية اختيار العينة المناسبة لهذه الدراسة مشكلة بمدى تمثيل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا يساهم

في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي للدراسة الراهنة، لذلك تعتبر هذه الخطوة

من أهم مراحل التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه، حاولت الدراسة الحالية أن تكون العينة التي تم

اختيارها متضمنة لكل المواصفات التي من شأنها أن تعطي البحث نسبة مقبولة من المصادقية العلمية.

ولما كان الهدف من الدراسة الراهنة هو الكشف عن إنعكاس الحوافز المادية والحوافز المعنوية على أداء

العاملين، من خلال اختيار عينة من العمال بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة، فلقد قمنا باختيار

العينة الطبقية، والتي تعرف بأنها مجموعة من المجتمعات الجزئية ضمن المجتمع الأصلي، ويسمى كل مجتمع

جزئي بالطبقة أو الشريحة " وهي التي يتم فيها تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات أو فئات معينة وفق

²⁹. سعيد سبعون وحفصة جرادى، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص133.

متغيرات الدراسة ويتم اختيار عينة كل فئة بشكل عشوائي يتناسب مع عددها الكلي³⁰ . وقد تم اختيار نسبة 67% من كل فئة ليبلغ إجمالي أفراد العينة كلها 40 فردا وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة. وتوزيعها بشكل عشوائي.

والسبب في إختيار العينة الطبقيّة لأنها ملائمة لطبيعة المجتمع المبحوث، الذي يتطلب ضم مستويات تعليمية مختلفة وتخصصات مختلفة كما تضم الجنس (موظفين وموظفات) أما بالنسبة إلى الخطوات فقد تمت كما يلي: يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من 85 موظفا ومنه أخذنا نسبة 47.05% كما يلي :

$$40.02 = 100 / (47,05 \times 85)$$

، ليكون عدد الموظفين المختارين 40 موظف (العينة المختارة).

حيث كان التقسيم على أساس المهنة وعليه كان عدد المبحوثين على النحو التالي :

إطار (27)، إطار سامي (02)، عون تحكم (5)، عون تنفيذ (6) المجموع 40 من أصل 85 من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة.

3-1- أدوات جمع البيانات:

تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع ، فإذا كانت المناهج تتضمن طرق المعالجة ، فإن التقنيات تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات³¹ ، وللبحث العلمي أدوات عديدة يلجأ إليها الباحث عند قيامه بالبحث ، كثيرا ما ترتبط هذه الأدوات بعنوان الرسالة وبالمنهج المستخدم في الدراسة ، حيث تستخدم في جمع البيانات من الميدان ، وعند الانتهاء من جمع هذه الأخيرة من مصادرها سواء كانت الأولية أو الثانوية من الميدان أو المكتبة ، تأتي مهمة الباحث في تحليلها لإستخراج الدلائل والحقائق والمؤشرات التي سوف تبني عليها الدراسة³² .

³⁰ . محمد عبيدات ، "منهجية البحث العلمي" ، القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية ، دار وائل ، عمان ، 1999 ، ص.19.

³¹ . مورييس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص.107.

³² . أحمد الخصري ، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه ، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1992 ، ص75-76.

حيث تم جمع معلومات شاملة حول جوانب الظاهرة المدروسة من جميع وحدات البحث³³، وتمثل أدوات جمع البيانات ويقصد بهذه الأخيرة مجموع الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للدراسة، وهي تعنى عناية خاصة نظر توقف جميع نتائج الدراسة عليها ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الحوافز بنوعيتها (مادية ومعنوية) وأداء العمال في المؤسسة فقد كان الأساس الذي بنية عليه هذه الوسيلة لجمع البيانات، هو أن تسمح هذه الوسيلة المختارة بأن يدلي العمال بأرائهم بكل حرية وتمثل هذه الوسائل والأدوات في الملاحظة، والإستبيان.

3-2- الملاحظة:

الملاحظة هي فعل النظر مع التركيز والانتباه للحوادث، قصد دراستها وفهمها وتحليلها³⁴.
و تعتبر الملاحظة اللبنة الأولى في البحث بغية التحقق من صحة فرضياته، ومن أجل ذلك يهتم العلم، بالملاحظة كأداة بحث، لملاحظة الظواهر الحسية وتصنيفها والكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثل في الأساس قوانين العلم³⁵.
وتستخدم هذه الأداة في كثير من الأحيان في الدراسات الاستطلاعية و الاستكشافية، من خلال الدراسة استخدمت الملاحظة البسيطة في الجولات الاستطلاعية، وسمحت هذه الأداة بجمع البيانات اللازمة حول ظروف العمل وملاحظة الموظفين أثناء أدائهم للعمل، وملاحظة الجو العام السائد في الأقسام الإدارية لهذه المديرية، وملاحظة تصرفات المشرفين مع العمال بالإضافة مع بعضهم البعض، والتي من جرائها تحتفظ بالحيادية، ودون المشاركة في هذه الملاحظة.

³³. طاهر حسين الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2011، ص68.

³⁴. نادية سعيد عشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل، الجزائر ص (300).

³⁵. الهادي خالدي، عبد المجيد قدي، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دارهومة للطباعة والنشر، الجزائر، 1996، ص24-25.

3-3- إستمارة الإستبيان :

تعرف بأنها " بأنها أداة تتضمن مجموعة من الفقرات أو العبارات التقريرية حول مسألة ما تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحدّد الباحث بحسب أغراض البحث"³⁶.

اعتمدت الدراسة الحالية على إستمارة إستبائية، وهي عبارة عن أسئلة موجهة للمبحوثين ، وبعد الصياغة الأولى لأسئلة الإستمارة وإعدادها في صورتها المبدئية، وبعد ترتيب أسئلة الإستمارة وفقا للبنود الأساسية لموضوع البحث ، ثم دراسة الشكل والمحتوى والإجراءات الفنية في صياغة الأسئلة للأسلوب الذي يفهمه المبحوثين.

بعد الإلتقاء بالأستاذ المشرف تم تعديل بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر ، وترتيب البعض وتغيير طفيف في معاني بعض الأسئلة ، وقبول البقية من طرف الأستاذ المشرف، وبعد التعديل تم إعداد الإستمارة في شكلها النهائي وعرضها مجددا على الأستاذ المشرف لتبدي موافقتها عليها، وتضمنت الإستمارة 29 سؤال في شكلها النهائي بعد أن كانت تتشكل من 40 سؤال بتوجيه من طرف الأستاذ المشرف، وذلك حتى لا يمل المبحوث من كثرة الأسئلة ولا يتمكن من الإجابة الكاملة عليها، وعلى هذا الأساس تم تقليصها إلى 29 سؤال وهي موزعة على ثلاثة محاور كما يلي :

المحور الأول : البيانات الشخصية ويضم تسعة أسئلة.

المحور الثاني : مساهمة الحوافز المادية في رفع مستوى الإنتاج، وتضمن عشرة أسئلة.

المحور الثالث : مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية، وتضمن عشرة أسئلة.

وتم تقسيم الإستمارات على الموظفين على العمال، والتي يبلغ عددها 40 إستمارة ثم سحبها بعد ذلك.

³⁶. الشايب عبد الحافظ ، اسس البحث التربوي ، دار وائل للنشر الأردن ، ط2 ، 2012 ، ص70.

3-4- الوثائق:

وقد تحصلنا على مجموع من البيانات المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة، والهيكلة التنظيمي للمؤسسة ،
مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

5- الأساليب الإحصائية :

تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لإيجاد تفسيرات عملية دقيقة ، حيث استخدمت الأساليب
الإحصائية الوصفية ، وذلك لغرض خصائص المجتمع ، ووصف إجاباتهم من خلال إستخدام جداول
التكرار البسيطة ، التكرارات والنسب المئوية.

5-1- قانون يول لحساب عدد الفئات :

5-2- التكرارات : وهو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الإستمارة وتلخيصها في الجداول.

5-3- تحديد طول الفئة : طول الفئة = المدى

5-4- النسب المئوية : عدد الفئات

وهي نسبة الإجابات من العدد الكلي .
النسبة المئوية = $\frac{\text{التكرارات} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$

مجموع التكرارات

من خلال الفصل الثاني هذا تم التطرق إلى أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الحالية، حيث تم

التعرض لمنهج الدراسة ، وكذا التعرض لمجالات الدراسة الثلاثة والمتمثلة في :

المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

وكذا لأهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، بالإضافة

للأسلوب الإحصائي المتبع من أجل المعالجة الدقيقة للبيانات.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الإحصائية
ثانياً: مناقشة النتائج الجزئية والعمامة
ثالثاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العمامة

أولا : عرض وتحليل البيانات الميدانية :
 1- عرض وتحليل بيانات التساؤل الأول :
 ا/ البيانات الشخصية :
 جدول رقم (01) يوضح الجنس.

النسبة	التكرار	المؤشرات
		الجنس
68 %	27	ذكور
32 %	13	إناث
100 %	40	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه ان نسبة 68% من أفراد العينة من جنس ذكور يقدر بقيمة 27 ذكر ، و التي تليها 13 اناث من أفراد العينة تقدر بنسبة ب 32 % ، و يدل ذلك على نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة اكبر من نسبة الاناث وهذا ما يدل على أن المديرية العملياتية للإتصالات بورقلة ما زالت المؤسسة لم تعتمد على عنصر الاناث ، و يبقى الاعتماد على عنصر الذكور، نظرا لأغلب طبيعة العمل في هذه المؤسسة، ذات الطابع الإستغلالي الذي يعتمد أغلبه على الجهد العضلي والفيزيولوجي للذكر عكس الأنثى من توصيل لشبكات الهاتف وكذا الأنترنات وأعمال الصيانة ، وقد يعود أيضا طبيعة المنطقة بإعتبارها منطقة محافظة.

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
	[32-23]	21	52.50 %
	[42-33]	11	27.50 %
	[52-43]	05	12.50 %
	[62-53]	03	07.50 %
	المجموع	40	100 %

يوضح الجدول رقم (02) أعلاه مختلف الفئات العمرية لعينة البحث ، و نلاحظ أن الفئة العمرية إبتداء من 23 إلى 32 سنة تمثل نسبة 52.50 % و هي النسبة الأكبر بالمقارنة مع باقي الفئات ، ثم تليها الفئة العمرية من 33 إلى 42 سنة و ذلك بنسبة 27.50 % .

بما أن الفئة 23 إلى 32 سنة و التي تمثل 52.50 % من عينة البحث ، و هي نسبة مرتفعة نوعا ما بين باقي الفئات و هذا ما يعني أن المديرية العمليانية للاتصالات - بورقلة - لا يزال يستقبل الخريجين الجدد من الشباب من مختلف الجامعات والمعاهد ، ثم تليها الفئة العمرية من 33 إلى 42 سنة بنسبة 27.50 % ثم تليها الفئة العمرية من 43 إلى 52 سنة بنسبة 12.50 % ، ثم تأتي الفئة العمرية من 53 إلى 62 سنة بنسبة 07.50 % من مجموع أفراد العينة.

وبقراءة هذه النتائج نجد أن ذلك مؤشر إيجابي بالنسبة للمديرية العمليانية للاتصالات - بورقلة - ، لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية، و لكن بشرط تحفيزها على البذل و العطاء ، وذلك بتوفير الحوافز بنوعها (المادية والمعنوية) و التي يجب أن تتوافق مع كل فئة من مختلف الأعمار.

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات الوضعية المهنية
65.00 %	26	مثبت
27.50 %	11	متربص
07.50 %	03	متعاقد
100%	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) الوضعية المهنية لأفراد العينة، حيث نلاحظ أن نسبة العمال المثبتين تقدر بـ 65.00 % وهي أعلى نسبة، و يليها المتربصين بنسبة 27.50 % ونسبة المتعاقدين 07.50 % .
 ، و يعود ذلك الى أن فترة التربص في المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - قصيرة نسبيا و هي تتراوح ما بين 6 و 9 أشهر و هذا ما يفسر ارتفاع نسبة المثبتين ، كما أن المؤسسة تستعين ببعض العمال بصفة تعاقدية نظرا لعدم توفر مناصب مالية قارة ، و كذلك تطبيق سياسة التشغيل الجديد المنتهجة من طرف الحكومة في إطار ما يعرف بالإدماج المهني.

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات المستوى التعليمي
% 12.50	05	متوسط
% 25.00	10	ثانوي
% 62.50	25	جامعي
% 100	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) يوضح أن جل أفراد العينة المبحوثة من ذوي المستوى العالي الذين قدرت نسبتهم بـ 62.50%، بينما قدرت نسبة المستوى ثانوي بـ 25.00%، أما نسبة المستوى المتوسط فقد قدرت نسبتهم بـ 12.50% .

كما تبين النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة والمدونة في الجدول رقم (04) على أنه مؤشر بالنسبة للمديرية العملية للاتصالات - بورقلة - من أجل الإستفادة إلى أقصى حد من الكفاءات التي تزخر بها هذه المديرية ، وبالأخص إذا ما تم تحفيز هذه الإطارات وفق نظام حوافز فعال يستجيب لطموحات وتطلعات هذه المؤسسة .

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات الخبرة المهنية
50.27%	11	أقل من 05 سنوات
50.17%	07	[06- 11 سنة]
00% 15.	06	[12- 17 سنة]
50.22%	09	[18 - 23 سنة]
00.10%	04	[24- 29 سنة]
07.50%	03	أكثر من 30 سنة
% 100	40	المجموع

يبين الجدول رقم (05) أن نسبة 27.50 % من أفراد عينة البحث لها خبرة مهنية تقل عن 05 سنوات ، ثم تأتي فئة الموظفين ذوي الخبرة من 18 إلى 23 سنة بنسبة 22.50% ، في حين 06 إلى 11 سنة بنسبة 17.50 % ، ومن 12 إلى 17 سنة بنسبة 15.00 % ، وأكثر من 30 سنة بنسبة 07.50 %.

نلاحظ من خلال هذه النسب أن عدد الموظفين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات يمثلون النسبة الأعلى، و يدل هذا على أن المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - لا يزال يستقطب أعداد هامة من الموظفين الشباب.

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات الحالة العائلية
35.00 %	14	أعزب / عزباء
57.50 %	23	متزوج (ة)
05.00 %	02	أرمل (ة)
02.50 %	01	مطلق (ة)
100 %	40	المجموع

يبين الجدول رقم (06) الحالة العائلية لعينة البحث و التي يمكن تصنيفها الى فئتين أساسيتين وهما ، فئة المتزوجين و التي تمثل أعلى نسبة ب 57.50 % و تليها فئة العزاب ب 35.00 % أما نسبة ، أما فئة الأراامل فتمثل نسبة 05.00 % ، أما فئة المطلقين فهي قليلة جدا و تمثل نسبة 02.50 % من المبحوثين .

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة المتزوجين من المبحوثين تقارب نسبة الغير متزوجين ، مما يجعلنا أمام فئتين تتباين اهتماماتهم و أولوياتهم ، و بالتالي تختلف الوسائل و الدوافع التي تحفزهم على الأداء ، و بالتالي فان مراعاة هذه الاختلافات يجب أن يوضع في الاعتبار أثناء إعداد أنظمة التحفيز في المؤسسة .

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات
		عدد الأولاد
27.50 %	11	لا يوجد أولاد
50.00 %	20	4-1
17.50 %	07	7-5
05.00 %	02	8 أولاد فأكثر
100 %	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين يتراوح عدد أولادهم ما بين 1 إلى 4 أولاد يمثل نسبة 27.50 %، في حين الذين يتراوح عدد أولادهم ما بين 5 إلى 7 أولاد يمثل 17.50 %، بينما الفئة الذين يتراوح عددهم 8 أولاد فأكثر فهي ضئيلة جدا و تمثل نسبة 05.00 %، بينما الذين ليس لهم أولاد وعددهم 11 أي بنسبة 27.50 % .

و تفيدنا البيانات الإحصائية السابقة في التعرف على أن الأولاد قد يمثل دافعا قويا لاستقرار الموظفين و التمسك بالوظيفة التي يمارسونها، بخلاف ما إذا كان الفرد أعزب أو بدون أولاد فإنه لا يشكل له عائقا أمام تغيير عمله أو التفكير في مغادرة مؤسسته.

جدول رقم (08) يوضح نوع الوظيفة المشغولة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات
		الوظيفة المشغولة
67.50%	27	إطار
05.00%	02	إطار سامي
12.50%	05	عون تحكم
15.00%	6	عون تنفيذ
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلب الموظفين من ذوي رتبة أعوان التنفيذ أعلى قيمة تقدر بـ 18 من أفراد العينة والتي تمثل نسبة 45.00 % ، ثم تليها رتبة عون تحكم التي تقدر بـ 11 من أفراد العينة، أي ما تمثل نسبته 27.50 % ، ثم تليها رتبة إطار تقدر بـ 09 من أفراد العينة والتي تمثل بنسبة 22.50 % ، ثم أضعف نسبة رتبة إطار سامي والتي تمثل نسبة 05.00 % ، إذ نوع الوظيفة يلعب دورا هاما في حياة العامل وهذا طبعا مما ينعكس على مكانته الإجتماعية .

جدول رقم (09) يوضح الإقامة داخل أو خارج بلدية ورقلة.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات

		الإقامة
67.50 %	27	داخل بلدية ورقلة
32.50%	13	خارج بلدية ورقلة
100 %	40	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة الذين هم الذين يقيمون بمحل إقامة عملهم أي داخل بلدية ورقلة بنسبة مئوية تقدر بـ 67.50 % ، ثم تليها فئة الموظفين المقيمين خارج بلدية ورقلة بنسبة 32.50 % ، أي القرب من مكان العمل يساهم في عملية الاستقرار بالمؤسسة ونقص بعض تكاليف مثل تكاليف النقل والسكن . أما الموظف البعيد عن مكان العمل فيشكل نوع من عدم الاستقرار في العمل مثل تكاليف النقل وكذا تكاليف السكن.

المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى مساهمة الحوافز المادية في زيادة الأداء الأجر

جدول رقم (10) يوضح الأجر الذي يتقاضاه العامل.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات الأجر
07.50 %	03	أقل من 40000 دج
17.50 %	7	[من 40000 إلى 45000 دج]
25.00%	10	[من 45000 إلى 50000 دج]
50.00%	20	أكثر من 50000 دج
100 %	40	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 50.00% من المبحوثين تفوق أجورهم 50000 دج و تمثل فئة الموظفين الذين هم برتبة إطار ، ثم تليها فئة الموظفين الذين هم برتبة إطار سامي ويمثلون نسبة 25.00 % ، وتتراوح أجرتهم بين 45000 إلى 50000 دج، وهما الفئتان الأعلى في الترتيب الإداري في هذه المؤسسة ، فهم يشغلون مناصب المسؤولية في مختلف أقسام المصالح بالمديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - .

أما فئة أعوان التحكم فتمثل نسبة 17.50 % من هذه الفئة الذين تتروح أجرتهم ما بين 40000 و 45000 دج ، ثم تليه فئة أعوان التنفيذ الذين تمثل نسبتهم 07.50 % من هذه الفئة، والذين تقل أجرتهم عن 40000 دج ، و تمثل فئة الموظفين الذين يزاولون مهام المساعدين والتقنيين وموظفي الصيانة.

وحسب الدلالة الإحصائية المتطرق إليها في الجدول المبين أعلاه، والذي يوضح توزيع الرواتب الشهرية بالمديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - ، فالتحليل السوسولوجي يشير أن هذه المؤسسة تقوم بتوزيع رواتب جيدة على موظفيها وتعمل تحفيزهم وكسب ثقة عمالها لدفعهم للعمل أكثر ، وهذا ما تؤكدُه النسب المبينة في الجدول أعلاه ، وهذا ما يجسد ويتفق مع المقاربة السوسولوجية لمدرس الإدارة العلمية لرائدها "فريدريك تايلور" التي من بين أسسها تطبيق الحوافز النقدية-الحوافز المادية- لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج في المؤسسة³⁷ ، لكن رغم هذه الزيادة فأغلب الموظفين غير راضين عن هذه الزيادات فهي لا تغطي أغلب إحتياجاتهم اليومية ، وهذا ما يبينه الجدول الموالي في الشكل (11).

جدول رقم (11) يوضح مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه الموظفين بالمؤسسة المدروسة.

³⁷ كامل بربر: "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2000، ص103.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات / كفاية الأجر
30.00%	12	نعم
70.00%	28	لا
100 %	40	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الأغلبية المطلقة من الباحثين و بنسبة تقدر بـ 70.00 % غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة ، و يعود ذلك بصفة عامة إلى تدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري خصوصا العاملين في قطاع الوظيفة العمومي هذا من جهة ، و ازدياد الأعباء الاقتصادية و الاجتماعية على فئة الموظفين المتزوجين و الذين يعملون أسرهم من جهة أخرى ، أما الفئة التي عبرت عن رضاها عن الأجر الذي تتلقاه بالمديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - فكانت بنسبة 30.00 % وهي في مجملها من فئة الشباب العزاب الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة ، و مرد ذلك إلى عدم وجود مسؤوليات اقتصادية و اجتماعية كبيرة على عاتق هؤلاء الشباب ، بالإضافة إلى الذين وظيفوا لأول مرة فهم راضين عن الأجر لأنهم تخلصوا من شبح البطالة أو الذين يشغلون مناصب نوعية تمكنهم من الاستفادة من عدة امتيازات مادية و معنوية غير متاحة للجميع.

و هذه النتائج تؤكد أنه مع ازدياد أقدميه العمال في المديرية يتناقص مستوى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه و ذلك بسبب عدم كفايته و تغطيته لإحتياجاتهم المتزايدة مع مرور الزمن ، و هذا الإحساس يضعف الدافعية لدى الموظفين و بالتالي يؤثر على مستوى أدائهم.

جدول رقم (12) يبين مدى مساهمة الزيادة في الأجر في رفع مستوى الإنتاج

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات / مساهمة الأجر
77.50%	31	نعم
22.50%	09	لا

100 %	40	المجموع
-------	----	---------

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه تشير إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث و بنسبة مئوية تقدر بـ 77.50 % ترى أن الزيادة في الأجر ترفع من مستوى أداء الموظفين و بالتالي الزيادة في الإنتاج بالمديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - ، في حين ترى نسبة 22.50 % من أفراد عينة البحث أن زيادة الأجر لا يعني بالضرورة رفع مستوى الأداء لدى الموظفين بالتالي الزيادة في الإنتاج ، كما تؤكد هذه الفئة أن الأجر ليس العامل الوحيد الذي يتحكم في مستوى الأداء لدى الموظفين و لكن هناك عوامل أخرى متعلقة ببيئة و ظروف العمل في المؤسسة.

إن هذه المعطيات الإحصائية المستقاة تشير بلا شك إلى أن الحوافز المادية و منها الزيادة في الأجر من شأنها أن تحفز الموظف لبذل مزيد من الجهد و بالتالي رفع مستويات الأداء بالمديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - و من ثم ترقية الخدمات التي تقدمها و تحقيق الأهداف المسطرة.

جدول رقم (13) يبين مدى تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظفين مع الجهد المبذول في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات الأجروالجهد المبذول
82.50%	33	نعم
17.50%	07	لا
100 %	40	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية التي يبينها هذا الجدول يتضح أن الأغلبية الساحقة من الموظفين عبروا عن عدم تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذلونه داخل المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - و ذلك بنسبة 82.50 % ، فيما ترى فئة قليلة و بنسبة 17.50 % أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول و أغليبتهم من ذوي الخبرة و الأقدمية في المؤسسة ، و كذا طبيعة المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة و التي لا تتطلب بذل مجهود كبير .

بالنسبة للموظفين الذين صرحوا بعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول ، فهذا يرجع إلى عدة عوامل منها الحجم الساعي للعمل ، وأغلبهم من أعوان التنفيذ و يقومون بأعمال كبيرة مقابل الأجرة المنخفضة التي لا تتناسب مع الجهد المبذول مقارنة بأجرة الفئات الأخرى من فئة الإطارات المرتفعة أجورهم عن الفئة السابقة باعتبار أن أعمالهم تحتاج إلى جهد فكري و يتقاضون أجور تزيد عن 50000 دج ، ولذا نجد أن أغلبهم لهم قناعات عن الأجور التي يحصلون عليها .

- العلاوات والمكافآت

- جدول رقم (14) يبين مدى إستفادة الموظفين من العلاوات والمكافآت .

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات المكافآت والعلاوات
87.50%	35	نعم
12.50%	05	لا
100 %	40	المجموع

يبين الجدول أعلاه من خلال المعطيات أن أغلبية المبحوثين استفادوا من مكافآت وعلاوات داخل المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - ، حيث أكد أن نسبة 87.50 % من عينة البحث إنهم استفادوا من مكافآت ، ثم نجد نسبة قليلة جدا من المبحوثين استفادوا من حفلات تكريمية ، في حين نجد أن 05 أفراد من عينة البحث أي ما نسبته 12.50 % أنهم لم يتلقوا أي مكافأة ، و السبب يعود أنهم حديثي الالتحاق بالمؤسسة ولم يتم تكليفهم بأي من المهام التي تستدعي التعويض إلى حد الآن.

- جدول رقم (15) يبين مدى تأثير العلاوات والمكافآت على زيادة أداء الموظفين.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات المكافآت والأداء
80.00%	32	نعم
20.00%	08	لا
100 %	40	المجموع

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 80.00% من أفراد عينة البحث على أن المكافآت التي تمنحها المؤسسة تساهم بشكل مباشر و فعال في زيادة دافعية الموظفين نحو بذل جهود كبيرة من اجل الوصول نحو أداء متميز.

في حين نجد أن 20.00% من المبحوثين نفوا مساهمة المكافآت وحدها في زيادة دافعية الموظفين لمضاعفة الجهود و رفع نسق الأداء في المؤسسة ، و ترى أن الأعمال التي يقومون بها كبيرة و يأخذون مكافآت لا تتناسب مع الجهد المبذولة مع أنهم أصحاب كفاءات لا تتناسب مستوياتهم المهنية مع هذه المكافآت المقدمة من طرف هذه المؤسسة.

الخدمات الاجتماعية:

جدول رقم: (16) يبين مدى تقديم المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - للخدمات الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات	
		الخدمات المقدمة	
92.50%	38	البدائل	نعم
26.31%	10	النقل	
42.10%	16	رحلات	
31.57%	12	قروض مالية	

99.98%	38	مجموع الخدمات	
07.50%	02	00	لا
100 %	40	00	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن المديرية العمليانية للاتصالات - بورقلة - تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي لفائدة الموظفين، حيث يؤكد 92.50 % من أفراد عينة البحث الذين أجابوا (بنعم) بأن المؤسسة تقدم خدمات إجتماعية لفائدة عمالها .

أما عن نوع الخدمات الإجتماعية المقدمة فنجد أن أغلب العمال أجابوا بأن هذه الخدمات تتمثل في الرحلات بنسبة 42.10% ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن هذه الخدمات تتمثل القروض المالية بنسبة 31.57% ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا أن الخدمات تتمثل في النقل بنسبة 26.31%.

غير أن هناك فئة قليلة جدا نسبتها 07.50 % لا تقر بوجود هذه الخدمات الإجتماعية .

تقوم المديرية العمليانية للاتصالات - بورقلة - بتقديم خدمات إجتماعية (تحفيزات مادية) لموظفيها قصد الحفاظ على مواردها البشرية ، وهذا ما تم ملاحظته من خلال النسب المبينة في الجدول رقم (61) أعلاه ، وهذا راجع لكبير حجم العائدات التي تتحصل عليها هذه المؤسسة الخدمانية وأن هذه الخدمات التي تقدمها المؤسسة هي جزء من الحوافز المالية التي يستفيد منها الموظف، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بعدم الإستفادة من الخدمات، من خلال أسئلة الإستبيان أرجعوه لعدم كفاءة لجنة الخدمات.

جدول رقم (17) خاص بمدى كفاية الخدمات المقدمة من المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات كفاية الخدمات
15.00%	06	نعم
85.00%	34	لا
100 %	40	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول و المتعلقة بمدى كفاية الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال طرف المؤسسة ، أنسبة 85.00 % من أفراد عينة البحث عن عدم رضاهم عن

الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، في حين أن نسبة 15.00 % من أفراد عينة البحث على أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كافية و تستجيب لبعض الحاجات التي يسعون إلى إشباعها. أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بعدم كفاية الخدمات الإجتماعية والإستجابة لتطلعاتهم والذين تمثل نسبتهم 85.00 % ، فمن خلال الإجابات المستقاة من أسئلة إستمارة الإستبيان، من خلال وضع السؤال التالي (إذا كانت الإجابة بـ (لا) ماذا تقترح) ، فكات أغلب إجاباتهم : بإقتراح الزيادة في نوع وحجم الخدمات المقدمة، عدم وجود المراكز الطبية، إنعدام الإتفاقيات مع مخابر التحاليل الطبية، إنعدام المخيمات الصيفية سواء ، عدم وجود روضة الأطفال،سؤ التسيير للجنة الخدمات الإجتماعية الحالية وعدم كفاءة أعضائها الحاليين.

جدول رقم (18) مدى تأثير الخدمات الإجتماعية المقدمة على الزيادة في الأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات الخدمات والأداء
62.50%	25	نعم
37.50%	15	لا
100 %	40	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 62.50 % من المبحوثين يشعرون بالرضا تجاه الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المديرية العمليانية للاتصالات - بورقلة -

وتدفعهم الى المثابرة في عملهم ، حيث عبر هؤلاء المبحوثين أن الخدمات المقدمة انعكست ايجابيا على حياتهم اليومية ، تحفزهم على الزيادة الإنتاجية وتزيد من ولائهم لمؤسستهم .

في حين أن ما تقدر نسبته 37.50 % فإنهم غير راضين عن هذه الخدمات و لا تلبي طموحهم ، فهذه الخدمات تركز على إقتناء بعض اللوازم و التجهيزات المنزلية و بيعها بالتقسيط للموظفين دون الاهتمام بباقي الجوانب الثقافية و الاجتماعية و الترفيهية ، والتي تكتسي بالنسبة لهم أهمية كبرى باعتبارها من اهم المحفزات المعنوية التي تساهم في الارتقاء الروحي و التوازن النفسي ، الأمر الذي يؤثر إيجابا على نشاطهم و مثابرتهم في أدائهم في المؤسسة.

من خلال ما تم ذكره من نسب إحصائية ، نستطيع أن نقول بتقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية لعمالها فهذا يزيد من رفع مستوى الأداء لديهم، وهذا ما تم ملاحظاته من خلال إجابات أغلب العمال بأن هذه الخدمات تزيد من رفع مستوى الأداء لديهم ، فهذه النسبة مؤشر أساسي على زيادة أداء العامل بالمؤسسة التي يعمل بها.

المحور الثالث : عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: مساهمة الحوافز المعنوية في زيادة الإنتاج 1- التكوين

جدول رقم (19) يوضح مدى الاستفادة من التكوين في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات وضعية التكوين	النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات الاستفادة من التكوين
25.00 %	10	داخل المؤسسة	37.50	15	نعم
12.50 %	05	خارج المؤسسة			
62.50 %	25	الغير متكونين			
100 %	40	المجموع العام	62.50	25	لا

			100 %	40	المجموع
--	--	--	-------	----	---------

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه و المتعلق بمدى استفادة الموظفين من التكوين فبينت المعطيات أن أغلبية المبحوثين والذين يمثلون نسبة 62.50 % من أفراد العينة عدم استفادتهم من أي دورات تكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، و التي تدخل في إطار التكوين المتواصل و تحسين المستوى ، الذي أصبح ضروريا لمواكبة التطورات المتسارعة التي تطرأ في كل حين ، في حين أقرت نسبة 37.50 % من المبحوثين أنهم استفادوا من دورات تكوينية نجد أن أغليبتها تمت داخل المؤسسة بنسبة 25.00 % ، في حين نجد أن نسبة 12.50 % استفادت من دورات تكوينية خارج المؤسسة ، و قد أكد أغلبية المبحوثين أن مؤسستهم تفتقر كثيرا إلى البرامج و الدورات التكوينية.

جدول رقم (20) يوضح مدى تأثير الدورات التكوينية على الأداء وزيادة الانتاج في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات التكوين والأداء
35.20%	14	نعم
02.50%	01	لا
% 62.50	25	الغير متكونين
100 %	40	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه و المتعلق بأثر التكوين على أفراد العينة الذين أجروا دورات تكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، حيث أكدت نسبة 35.00 % من الذين استفادوا من البرنامج التكويني أنهم اكتسبوا مهارات جديدة و استفادوا من تقنيات متطورة ومستحدثة في مجال عملهم الأمر الذي انعكس إيجابا على أدائهم.

و أكدوا أيضا أن مثل هذه الدورات التكوينية خصوصا التي تجرى خارج المؤسسة لها فوائد كبيرة جدا سواء على الجانب المهني و الوظيفي للموظف و ذلك باكتساب معارف جديدة حول التطورات الكبيرة التي يشهدها مجال الإتصالات ، او من الناحية المعنوية و النفسية ، في حين أقرت نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين استفادوا من دورات تكوينية و المقدرة بـ 02.50 % بالمساهمة النسبية لتأثير العملية التكوينية على الأداء، في حين بلغ عدد الأفراد 25 الذين لم يستفيدوا من التكوين بنسبة 62.50% ، وهم الأعلى نسبة في هذه الهينة ، و بصفة عامة فان الجميع أكد أن التكوين له دور محوري في تطوير و تحسين الأداء لدى الموظفين ، وبالتالي الزيادة في العملية الانتاجية في المؤسسة.

جدول رقم (21) يوضح علاقة التكوين بالترقية في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات التكوين والترقية
87.50%	35	نعم
12.50%	05	لا
100 %	40	المجموع

من خلال الشواهد البيانية الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه و المتعلقة بعلاقة نظام التكوين بالترقية في المؤسسة يتبين أن نسبة 87.50 % من المبحوثين يرون انه لا توجد علاقة لنظام الحوافز بالترقية في المؤسسة، بينما ترى نسبة ضئيلة من أفراد العينة و التي تقدر بـ 12.50 % أن للعملية التكوين علاقة بالترقية في المؤسسة ، ان عملية التكوين من اجل الترقية تمس أكثر فئة أعوان التحكم وأعوان ، أما الفئات الأخرى فعامل الاقدمية هو الذي يتحكم في ترفيتهم ، و كنتيجة لذلك فقدت الدافعية لدى أعوان التحكم أعوان التنفيذ إلى إجراء هذه الدورات التكوينية حتى في حالة وجودها .

2- المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (22) خاص بمشاركة الموظفين في إتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات
22.50%	09	مشاركة اتخاذ القرار نعم
77.50%	31	لا
100 %	40	المجموع

من خلال الدلائل الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 77.50% من أفراد عينة البحث أكدوا عدم مشاركتهم في أي قرار يتعلق المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - ، في حين عبرت نسبة 22.50% من الباحثين على أن المؤسسة قامت بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - ، و عليه فان الموظف يشعر أن دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر الفوقية الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء الأفراد و ضعف الشعور بالانتماء لمؤسستهم.

و عند استفسارنا لبعض الأفراد الذين عبروا على مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات في مؤسستهم ، يرون أن المشاركة العمالية في صياغة القرارات لا تكون إلا في قرارات نادرة ، و كشفوا أن القرارات التي يشاركون فيها ما هي إلا قرارات بسيطة و سطحية مثل تنظيم برنامج المناوبة المتعلقة ببرنامج العمل اليومي و تحديد وتوزيع من يتحصل على العطلة السنوية ، وذلك وفق قائمة اسمية توضح لكل عامل الفترة التي يتحصل فيها على إجازته السنوية . و هذا ما يبين مركزية القرار في المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - .

جدول رقم (23) خاص بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار .

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات
27.50%	11	أهمية مشاركة اتخاذ قرار
45.00%	18	ارتفاع الروح المعنوي
27.50%	11	الشعور بالتقدير
100 %	40	الشعور بالرضا وتحسين الأداء
		المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 45.00 % من المبحوثين أشاروا إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في الشعور بالتقدير، في حين يرى 27.50 % من أفراد العينة أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل في المؤسسة يرفع من روحهم المعنوية ، كما تؤكد ذات النسبة من المبحوثين أي نسبة 27.50 % أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار و كذا تحسين الأداء في العمل داخل المؤسسة .

مما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار كمؤشر على الحوافز المعنوية يساهم في ولاء العامل للمؤسسة و هذا من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا من سعي العامل إلى رفع مستوى أدائه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يتبنى أهدافها ، و تكون بالتالي مطابقة لأهدافه الشخصية.

جدول رقم (24) إسهامات المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات إتخاذالقراروالأداء
67.50%	27	نعم
20.00%	08	لا
12.50 %	05	لا أعلم
100 %	40	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة بإسهامات المشاركة في اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الأداء فيتبين أن أغلبية المبحوثين و بنسبة تقدر بـ 67.50 % من أفراد عينة البحث أن إشراك الموظفين خصوصا في القرارات المتعلقة بعملهم يساهم بصفة فعالة في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لانجازها عبر أفرادها.

حيث يؤكد هؤلاء المبحوثين أن مشاركتهم في إعداد الخطط و البرامج الخاصة بالعمل ، و بالتالي المشاركة في القرارات التي تنظم صيرورة العمل ، يسهل لهم عملية انجاز مهامهم بكل يسر و سهولة هذا من جهة ، و من جهة أخرى فان إشراكهم في قرارات العمل يرفع من معنوياتهم و يدفعهم إلى تبني

أهداف المؤسسة و زيادة الأداء بها و بالتالي السعي إلى تحقيقها بكل عزيمة و اصرار باعتبارها أهدافا خاصة بهم.

في حين ترى فئة قليلة من الباحثين تقدر نسبتهم بـ 20.00 % أي دور للمساهمة بالمشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الانتاجية ، وعند استفسارنا لهم أكدوا أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بما توفره المؤسسة من حوافز مادية و خدمات تدفع العامل و تشجعه على المثابرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

3 - الترقية

جدول رقم (25) يبين أساس منح الترقية في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات الترقية في المؤسسة
25.00%	10	تقييم المشرف
12.50%	05	الكفاءة
62.50 %	25	الأقدمية
100 %	40	المجموع

تبين الإحصائيات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 62.50 % من أفراد عينة البحث تشير أن الترقية في المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - تعتمد أساسا على الأقدمية ، في حين نجد نسبة 25.00 % من الباحثين يخضعون في ترفيتهم المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - من قبل المشرف ، كما نجد نسبة 12.50 % من الباحثين تتم عملية ترفيتهم على أساس الكفاءة و هي نسبة قليلة مقارنة مع إجمالي أفراد العينة .

جدول رقم (26) يبين موضوعية معايير الترقية في المؤسسة و تحسينها للأداء.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات
75.00%	30	موضوعية معايير الترقية نعم
17.50%	07	لا
07.50 %	03	نوعا ما
100 %	40	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول و المتعلقة بمدى مساهمة إسناد الترقية إلى معايير موضوعية في تحسين الأداء لدى الموظفين و بالتالي ينعكس إيجابا على الزيادة في الإنتاج، وهذا ما يبين أن نسبة ما يقدر بـ 75.00 % من أفراد عينة البحث أكدوا على المساهمة القوية لموضوعية الترقية في زيادة الأداء الوظيفي، لان ذلك يساهم في خلق الإحساس بالعدالة و منه العمل على زيادة وتيرة الأداء. على غرار 07 مبحوثين فقط بنسبة 17.50% اقروا بعدم مساهمة عدالة الترقية في خلق الأداء الوظيفي، و ذلك لأنهم حصلوا على ترقية و لم يشعروا بالرضا الوظيفي معلمين ذلك بتدخل عدة عوامل أخرى مثل جماعة العمل، ظروف العمل.

جدول رقم (27) يبين عدالة معايير الترقية في زيادة الأداء والإيمان بالأهداف.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات عدالة معايير الترقية
70.00%	28	نعم
12.50%	05	لا
17.50 %	07	نوعا ما
100 %	40	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه و المتعلق بمدى مساهمة عدالة المعايير التي تستند إليها الترقية في المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - في جعل الموظفين يؤمنون بأهداف المؤسسة و يسعون إلى تحقيقها.

في حين أن أغلبية المبحوثين و الذي تقدر نسبتهم ب 70.00% اقروا ان عدالة معايير الترقية و وضوحها تجعلهم يؤمنون بالأهداف المسطرة و يسعوا جاهدين لتحقيقها ، لأنه لا شيء ابلغ من إحساس العامل بالرضا اثر العدالة و هذا ما يجعله يبذل أقصى ما لديه للحصول على ترقية.

في حين أشار 07 مبحوثين المساهمة النسبية ، مقابل 05 فقط من أفراد العينة أشاروا إلى عدم مساهمة عدالة الترقية في الإيمان بأهداف المؤسسة .

الجدول رقم (28) يبين رأي أفراد العينة حول تأثير الحوافز المادية و الحوافز المعنوية على الأداء بالمديرية العمليانية للاتصالات - بورقلة -.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤشرات
72.50%	29	تأثير الحوافز على الأداء نعم
27.50%	11	لا
100 %	40	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم (28) المتعلق برأي المبحوثين حول تأثير الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي للموظفين ، أن الغالبية ترى أن الحوافز تلعب دورا كبيرا في رفع مستوى ادعاء الموظفين وذلك لأسباب مادية و معنوية ، فكانت أعلى نسبة ارتأوا أن التحفيز يؤثر على أدائهم و بلغت نسبتهم 72.50%، و ارجعوا ذلك إلى الاطمئنان على تلبية حاجاتهم المادية و تحسين مستوى المعيشة ، و شعورهم بان الإدارة مهتمة بهم و بكل ما يحتاجون إليه في العمل من ترقية و مشاركة في اتخاذ القرار و تدريب و غيره من الامتيازات المادية و المعنوية.

في حين ترى نسبة 27.50% من أفراد العينة أن لا تأثير للحوافز على الأداء ، و عند استفسارنا لهم أن سبب ذلك يعود إلى عدم وجود معايير عادلة في تقديم و منح هذه الحوافز ، و بالتالي فهم لا ينتظرون أية حوافز استثنائية لاتخاذها معيارا للأداء المتميز.

ثانيا: مناقشة النتائج الجزئية والعامة:

تشير البيانات و المعلومات التي تم جمعها حول الحوافز و الأداء، أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه ، هذا دون إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على الأداء بنسب متفاوتة ، و عموما فان الشواهد الكمية توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ، و بعد إجراء الدراسة الميدانية وتبويب وتحليل إجابات المبحوثين من خلال الجداول الإحصائية توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج الجزئية والعامة.

أولا. نتائج الدراسة وفق الفرضية الأولى :

تؤدي الحوافز المادية (الآجر المكافآت ، الخدمات الاجتماعية) إلى زيادة مستوى الأداء ، بالنظر إلى البيانات المتعلقة بهذه الفرضية ، خاصة فيما يتعلق بالآجر ، فان الموظفين بالمديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - يعيشون ظروفًا غير مريحة ، نظرا لانخفاض أجورهم و عدم كفايتها لمتطلباتهم اليومية، و هذا ما تقره نسبة 70.00% من المبحوثين كما يبينه الجدول رقم (11)، بالإضافة إلى عدم مواكبتها لأسعار السوق ، و لا حتى مع الجهد المبذول في العمل .

حيث عبرت نسبة 82.50% من المبحوثين على ذلك كما تبينه معطيات الجدول رقم(13) ، الشيء الذي يجعلهم عاجزين عن تلبية حاجيات أسرهم ، و بالتالي انخفاض مستوى معيشتهم تدريجيا أمام التزايد المستمر لأسعار السوق و ارتفاع نفقات المعيشة ، نظرا لعدم وجود نظام مرن للأجور و المكافآت يراعي الأعباء الوظيفية و متطلبات الحياة اليومية للموظفين و العمل بصفة عامة ، و هذا راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في قطاع العمومي بصفة عامة قطاع الاتصالات بصفة خاصة .

وكذلك الحال بالنسبة لنظام المكافآت غير فعال و لا يستجيب لتطلعات العاملين في المديرية العملياتية للاتصالات - بورقلة - ، ويرجع ذلك إلى أن الأسس المطبقة في مكافأة المرضين بالمؤسسة لا يراعى فيها مبدأ الكفاءة في العمل و لا يفرق بين الموظفين من حيث مستوى أدائهم.

ان المكافآت تشبع الحاجات النفسية و المادية للموظفين و بالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل

المؤسسة و الزيادة في رفع مستوى الأداء في العمل و هذا ما تقر به نسبة 80.00% من المبحوثين

كما بين ذلك الجدول رقم (15) ، فهي تدل على أن المكافآت تساهم في زيادة دافعية الموظفين نحو بذل مجهود أكبر في العمل ، وهذا ما تثبته الإحصائيات المبينة في الجدول رقم (16) حيث أبدى 92.50% من المبحوثين عن رضاهم على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها مؤسستهم، التي ساهمت و لو نسبيا في ارتباطهم بمؤسستهم و العمل على بذل جهود اكبر لتحقيق أهدافها.

و للإجابة على التساؤل حول انعكاس الحوافز المادية (الأجر، المكافآت ، الخدمات الاجتماعية) بأداء الموظفين في المديرية العمليانية للاتصالات - بورقلة - ، وهذا ما تشير البيانات الإحصائية الخاصة بالأجر و المكافآت و الخدمات الاجتماعية من خلال تحليلها أن للحوافز المادية علاقة كبيرة بأداء الموظفين فعدم كفاية الأجر بالمديرية العمليانية للاتصالات - بورقلة - و عدم فعالية نظام المكافآت و الذي لا يستجيب لتطلعات الموظفين.

هذه الوضعية أدت إلى انخفاض دافعتهم للعمل و كثرة الغياب أحيانا ، مم انعكس سلبا على أدائهم للعمل و ذلك ما تؤكدته البيانات الإحصائية المبينة في الجدول (17).

ثانيا. نتائج الدراسة وفق الفرضية الثانية :

النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

تساهم الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التكوين) في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بالمديرية العمليانية للاتصالات - بورقلة - ، فهي تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة و زيادة مستوى الشعور بالرضا لدى الموظفين ، فكلما تحصل الموظف على هذه الحوافز المعنوية ، كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل، و يخلق لديه الرضا عن الوظيفة مما يدفعه لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته .

وكذا تحسين الأداء في العمل و هذا ما تؤكدته نسبة 67.50% من إجمالي العينة في الجدول رقم (24) حول مشاركة الموظفين في اتخاذ لقرارات المتعلقة بالعمل ، فكلما كانت المشاركة في المستوى الذي يرضي الموظف ، بقدر ما زاد انضباطه في العمل، كما ترى نسبة 45.00% من المبحوثين كما ورد في الجدول رقم (23) بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار ترفع من روحهم المعنوية وشعورهم بالتقدير ، وكذا الشعور بالرضا و الاستقرار ، مما يدفعهم إلى تحسين الأداء في العمل وتحسين نوع الخدمة والزيادة في الإنتاج.

كما أن إسناد الترقية إلى معايير موضوعية له دور في تحسين الأداء لدى الموظفين وبالتالي ينعكس ايجابا على زيادة الإنتاجية كما ورد في الجدولين رقم (26) و(27) ، فعدالة معايير الترقية ووضوحها تجعل الموظفين تجعلهم يؤمنون بالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة مما يدفعهم إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي الزيادة في الإنتاج وتحسين الخدمة.

كما شكل التكوين دورا مهما في تحسين أداء الموظفين من البرامج التكوينية المسطرة من طرف المؤسسة لما له من دور من في اكتساب المهارات والمعارف مما ينعكس ايجابا على رفع مستوى أداء الموظفين كما

هو مبين في الجداول رقم (19،20،21)، فهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية ، من خلال تحسين جودة الخدمة وزيادة الإنتاج ، كما يستوجب أيضا ربط العملية التكوينية بالترقية حتى تكون هادفة و فعالة.

ثالثا.نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة:

يتضح من خلال الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المديرية العملياتية للإتصالات بورقلة و أداء الموظفين ، وهذا من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الجزئيتين أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية و البيانات الإحصائية الموجودة في الجداول، خاصة الجدول رقم (28) الذي يبين أن الأداء الوظيفي للموظفين يرتبط بالحوافز إلى حد كبير بنسبة 72.50% من إجمالي العينة.

ودقة و تحقق الفرضية العامة أيضا هو وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين و نشر الثقة عن طريق المشاركة في القرارات المصيرية التي تتحكم في مصير الموظفين ، سواء ما تعلق بعملهم اليومي أو المرتبطة 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 تبني أهدافها و السعي إلى تحقيقها.

و بالرغم من التطور الملموس الذي عرفه نظام الوظيفة العمومية بصفة عامة و مؤسسة إتصالات الجزائر بصفة خاصة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، ألا أن ذلك لم يرقى إلى مستوى التغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية...الخ، و أن إصلاح مؤسسة إتصالات الجزائر يمر حتما بالاهتمام بالموارد البشري فيها عن طريق تحفيزه نحو أداء متميز مما ينعكس على نوعية الخدمات في المؤسسة بصفة عامة.

خاتمة

خاتمة:

تعكف الدراسة الحالية على موضوع الحوافز المادية و الحوافز المعنوية ومدى إنعكاسها على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية ، قامت الدراسة من خلالها دراسة هذا الموضوع من الناحية النظرية ومن الناحية الميدانية.

حيث خلصت الدراسة النظرية إلى أن الحوافز مطلب مهم جدا في كل بناء تنظيمي داخل أي منظمة ،فهذا ناتج عن الزيادة في الأجر والمكافآت والعلاوات وتحسين الإنتاج ، والمركز الوظيفي والإجتماعي ، ويتخذ عدة أشكال وأنواع ، مثل : الترقية ، التكوين ،الخ، ومدى تأثير الحوافز على الإستقرار وحاجات العامل إليها حتى يحقق الإستقرار المعنوي والمادي معا ومدى إنعكاسه على أداء العامل .

وقد أضحي للتحفيز أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة ، وعلى أساس ذلك سعت المؤسسة الجزائرية إلى تحسين هذا الجانب من الحوافز ، وذلك من أجل التغيير والحركية والفعالية ، داخل وخارج المؤسسة ، سواء من حيث معالجة قضايا مهمة تتعلق بموضوع الدراسة والحاجة إلى الحوافز المادية والحوافز المعنوية معا.

وهذا ما تبينه الدراسة الحالية في إبراز مدى إنعكاس هذه الحوافز على أداء المورد البشري داخل المؤسسة ، وهذا ما سعت إليه إدارة الموارد البشرية بالإهتمام بالمورد البشري في المؤسسة الجزائرية، مع توفير له الحوافز بكل أنواعها، وذلك من أجل إستقرار العامل في المؤسسة والعمل بكل روح معنوية مرتفعة وأرضية ضمن إهتماماتها وحرصها في المحافظة على درجة الروح المعنوية لموردها البشري وتنميتها.

من أجل تحقيق الإندماج بين الفرد العامل ومنظمتة حتى تحقق أداء فعال وزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف كلا الطرفين ، خصوصا وأن البيئة التنافسية في وقتنا الحالي تستدعي قوة عاملة ومحفزة وملتزمة من أجل الوصول للأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

وبالرغم أن الدراسة الحالية حاولت تقصي وتبيان العلاقة بين مختلف انواع الحوافز والأداء الوظيفي، وحاولت تحديد المتغيرات التي تحاول اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إلا أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها والتحكم فيها.

قائمة المراجع

أ / المعاجم والقواميس.

- 1) أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي :لسان العرب، المجلد الأول ، دار بيروت للطباعة و النشر ، بيروت ، 1956.
 - 2) ابن المنظور ، لسان العرب ، مجلد 11 ، دار الكتب العلمية ، لبنان 2013.
 - 3) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات في العلوم الإجتماعية، لبنان ، 1981.
 - 4) المنجد في اللغة و الأعلام :دار المشرق العربي ، بيروت ، الطبعة 2000.
 - 5) رضا احمد، معجم متن اللغة ، موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني ، منشورات دار مكتبة الحياة ، بيروت (1958).
 - 6) معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي.
- ب /قائمة المراجع باللغة العربية
- 7) أحمد الخصري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1992.
 - 8) أندروسي سيزلاقي :مارك جي والاس ، ترجمة جعفر أبو القاسم :السلوك التنظيمي و الاداء ،ج2 ، معهد الإدارة العامة ، المملكة السعودية، 1991.
 - 9) الشايب عبد الحافظ ، اسس البحث التربوي ، دار وائل للنشر الأردن ، ط2 ، 2012.
 - 10) الهادي خالددي، عبد المجيد قدي، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي ،دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر ، 1996.
 - 11) حسن راوية محمد : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1999.
 - 12) راشد محمد عبد الجليل : إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة ، عمان، 2000 .
 - 13) سعاد نايف البرنوطي: أساسيات الإدارة،فصل الدوافع والتحفز، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
 - 14) سعيد سبعون وحفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دارالقصة للنشر،الجزائر، 2012.
 - 15) صلاح الشنواني:إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)،دار الجامعات العصرية ، القاهرة.
 - 16) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006 ،
 - 17) طاهر حسين الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2011.

- 18) عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 19) عامر إبراهيم طاهر حسين الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2011.
- 20) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، لبنان، 2000 .
- 21) محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية ، دار وائل ، عمان ، 1999.
- 22) موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه، الجزائر، 2006.
- 23) نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 24) نادية سعيد عشور ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل، الجزائر.

ج / الرسائل الجامعية:

- 25) الطاهر الوائي "التحفيز وأداء الممرضين" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة"2"، 2012-2013.
- 26) معمر داود، تحفيز و مكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة دكتوراه ، معهد علم الاجتماع ، جامعة عنابة، 2003-2004.
- 27) عبد العزيز شنيق "الحوافز والفعالية التنظيمية " مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة ، كلية العلوم الاجتماعية، 2006-2007.

د / قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 28) K. hem Kheme, **Le Dinarique du Contrôle de GESTION**, Dunod, Paris, 1986.
- 29) Madline grawitz , **lexique des sciences social es** , edition 01 , 2000 .

هـ / قائمة المواقع الإلكترونية:

- 30) موقع الأنترنات بتاريخ 2019/05/15 على الساعة 15:01 <http://hrdiscussion.com/hr1160.htm> .
- 31) موقع الأنترنات ، بتاريخ 2019/05/17 ، على الساعة 16:15 .
<https://hrdiscssion.com/hr66380.html>



جامعة قاصدي مبراح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع والانثروبولوجيا
شعبة علم اجتماع تنظيم وعمل
السنة الثانية ماستر تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إستمارة إستبيان للبحث الميداني
" إنعكاس الحوافز على أداء العاملين "
دراسة ميدانية " للمديرية العملياتية للإتصالات بورقلة "

أختي الموظفة أخي الموظف بإتصالات الجزائر بورقلة تحية طيبة وبعد :

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ،
يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي ، بهدف
جمع المعلومات اللازمة ، نتعهد لكم بأن المعلومات المصرح بها من طرفكم ستكون موضع سرية
تامة واستعمالها في حدود الدراسة فقط لذا نرجوا منكم التكرم بملا هذا الاستبيان وهذا بعد قراءة
كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة وذلك بوضع علامة (x) أمام المكان
المناسب .

شاكرين ومقدرين على كل ما بذلتموه من جهد ووقت لحسن تعاونكم معنا ولكم خالص
تحياتي.

الأستاذ المشرف:

د.حمداوي عمر

الطالب :

زواوي معراج

السنة الجامعية 2018/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/ الجنس: ذ أنثى
- 2/ السن: من 23 إلى 33 إلى 43 إلى 53 إلى
- 3/ الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق
- 4/ عدد الأطفال.....
- 5/ المستوى التعليمي : متو ثان جاه
- 6/ نوع الوظيفة : إطار س عون ن عون ن
- 7/ الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنو من 6 إلى من 12 إلى
- من 18 إلى من 24 إلى أكثر من 0

8/ الوضعية المهنية : مثب متر من

9/ مكان الإقامة : وسط الب خارج الب

المحور الثاني : مساهمة الحوافز المادية في رفع مستوى الإنتاج بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة.

أ- الأجر

10/ ماهي قيمة الأجر الذي تتقاضاه شهريا ؟ أقل من 40000 دج

40000 دج - 45000 دج . 45000 دج - 50000 دج
إلى أكثر من 50000 دج .

11/ هل هذا الأجر يغطي جميع إحتياجاتك ؟ نعم

12/ هل زاد أجرك منذ إلتحاقك بالمؤسسة ؟

13/ هل أنت راض عن أجرك المتحصل عليه ؟

14/ هل تساعد زيادة الأجر في رفع مستوى الإنتاج بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة ؟

لا

15/ هل الجهد المبذول في العمل يتناسب مع أجرك المتحصل عليه شهريا ؟

ب- العلاوات و المكافآت

16/ هل تقوم مؤسستكم بتوزيع مكافآت ؟

17/ هل تؤثر المكافآت على أداء الموظفين ؟

ج- الخدمات الإجتماعية

18/ هل تستفيد من الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف مؤسستك

هل الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف مؤسستك كافية؟

إذا كانت الإجابة ب (لا) ماذا تقترح ؟ :

.....

.....

19/ هل الخدمات المقدمة تزيد من أدائك في المؤسسة ؟

إذا كانت الإجابة ب (لا) ماذا تقترح ؟ :

.....

.....

المحور الثالث: مساهمة الحوافز المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين.

أ- التكوين

20/ هل تنظم مؤسستكم من دورات تكوينية ؟

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فأين يتم؟ داخل المؤ خارج المؤ

21/ هل تساهم الدورات التدريبية المقدمة في تطويرك مهارتك وتحسين أدائك لعملك؟

22/ هل تشعر أن التدريبات التي استفدت منها زادت من إنتاج المؤسسة؟

ب- المشاركة في إتخاذ القرار

23/ هل يؤخذ برأيك بالمشاركة في صياغة القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل؟

24/ ماذا تشعرك أهمية مشاركتك في اتخاذ القرار بمؤسستك؟

- ارتفاع الروح المعنوية

- الشعور بالتقدير

- الشعور بالرضا وتحسين

25/ هل مساهمتك بالمشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الإنتاج بالمؤسسة وتحقيق أهدافها؟

نعم

لا

لا أعلم

ج- الترقية

26/ على أي أساس يتم منح الترقية في مؤسستك؟

تقييم المشرف

الكفاءة

الأقدمية

27/ هل يساعد إسناد الترقية إلى معايير موضوعية واضحة إلى تحسين أدائك؟

نعم

لا

نوعاً

28/ هل عدالة معايير الترقية تجعلك تسعى إلى رفع مستوى الإنتاج بالمديرية العملياتية للاتصالات بورقلة

؟

نعم

لا

نوعاً م

29/ هل للحوافز المادية و الحوافز المعنوية له تأثير على أدائك بمؤسستك الحالية؟ نعم لا

نشكركم على طيب مساهمتكم

