

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة الميدانية

- 01 - عرض و تحليل البيانات الشخصية
- 02 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 03 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 04 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 05 - الاستنتاج العام للدراسة
- 06 - الاقتراحات و التوصيات

**01 / عرض وتحليل البيانات الشخصية :**

**جدول رقم ( 01 ) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس .**

| النسبة المئوية % | التكرارات | الجنس          |
|------------------|-----------|----------------|
| 81.25            | 52        | ذكر            |
| 18.75            | 12        | أنثى           |
| <b>100</b>       | <b>64</b> | <b>المجموع</b> |

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن غالبية أفراد الدراسة هم ذكور قدرت نسبتهم بـ : 81.25% ، بالمقابل نجد بقية أفراد العينة هم إناث بنسبة 18.75% من حجم العينة . نلاحظ في ضوء هذه القراء الإحصائية بان عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة يغلب عنها الجنس الذكوري وهذا يعود إلى طبيعة العمل بصفة عامة والذي هو من مسؤولية الرجال بالإضافة إلى طابع المنطقة المحافظ بالرغم من المنافسة القائمة بين الرجل و المرأة في مجال العمل وهذا ما جعل المرأة تحتل العديد من المناصب في الكثير من المؤسسات لكن يبقى دائما الرجال يحتلون الحصة الكبرى من مناصب العمل .

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير العمر .

| النسبة المئوية % | التكرارات | فئات العمر    |
|------------------|-----------|---------------|
| 7.81             | 05        | أقل من 25 سنة |
| 14.06            | 09        | 30 – 25       |
| 25.00            | 16        | 35 – 31       |
| 32.81            | 21        | 40 – 36       |
| 20.31            | 13        | 41 فما فوق    |
| 100              | 64        | المجموع       |

من خلال النتائج المدونة في الجدول يتضح لنا أن الفئات العمرية متقاربة من حيث النسب المئوية إلا انه توجد بعض الفروق حيث نجد الفئة ( 36 – 40 ) تمثل اكبر نسبة مقدرة بـ32.81% تليها الفئة ( 31 – 35 ) بنسبة 25% من حجم العينة ، ثم الفئة ( 40 سنة فما فوق ) بنسبة قدرة بـ: 20.31% ، تليها فئة ( 25 – 30 ) تمثلها نسبة 14.06% ، بينما اضعف فئة عمرية في هذه العينة كانت (أقل من 25 سنة ) مقدرة بنسبة 7.81% من حجم العينة المدروسة .

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن غالبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة معدل أعمارهم يتراوح من 31 إلى 40 سنة ، وهذا مؤشر هام يعكس الخبرة المهنية لأفراد العمل خاصة إذا كان التحاقهم بمناصب عملهم في سن مبكرة ، بالمقابل نجد الطاقات الشابة في هذه المؤسسة عددهم قليل جدا وهذا يعود لنقص في عملية التوظيف و استقطاب اليد العاملة خاصة في الفترة الأخيرة .

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الحالة العائلية .

| النسبة المئوية % | التكرارات | الحالة العائلية |
|------------------|-----------|-----------------|
| 10.39            | 07        | أعزب            |
| 85.93            | 55        | متزوج           |
| 3.12             | 02        | مطلق            |
| 00               | 00        | أرمل            |
| <b>100</b>       | <b>64</b> | <b>المجموع</b>  |

في ضوء نتائج الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة من العمال هم متزوجين وذلك بنسبة من العينة قدرة ب : 85.93% تليها نسبة العزاب مقدرة ب : 10.39% ، أما نسبة المطلقين كانت نسبتهم مقدرة ب : 3.12% في حين كانت نسبة الأرامل منعدمة في هذه العينة . نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن غالبية عمال هذه المؤسسة هم متزوجين ولهم مسؤوليات عائلية وهذا دافع قوي يجعل الفرد العامل يتمسك بمنصبه بسبب الحاجيات و المصاريف التي تتطلبها الحياة اليومية لان هذه الأعباء لا يمكن التغلب عليها و تغطيتها إلا من خلال مصدر دخل ثابت و بالتالي لا بد على العامل أن يحافظ على منصبه الوظيفي كمصدر عيش كما يمكن أن نلتمس روح المسؤولية عند هؤلاء العمال بحكم التجربة العائلية بالاضافة إلى ذلك يسعى العامل إلى التدرج في المنصب الذي يشغله من اجل زيادة الدخل فالحراك المهني الداخلي مهم للكثير من العمال خاصة أصحاب المسؤوليات الخارجية مثل الأسرة .

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي .

| النسبة المئوية % | التكرارات | المؤهل العلمي |
|------------------|-----------|---------------|
| 4.68             | 03        | ابتدائي       |
| 18.75            | 12        | متوسط         |
| 32.81            | 21        | ثانوي         |
| 43.75            | 28        | جامعي         |
| 100              | 64        | المجموع       |

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة كان لهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة تقدر بـ : 43.75% ، بينما نجد نسبة 32.81 % من العاملين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي تليها الفئة العمالية التي لها مؤهل علمي بمستوى المتوسط مقدر بنسبتهم بـ : 18.75% أما الفئة التي لها مستوى الابتدائي فقدرت نسبتها بـ : 4.68% وهي فئة قليلة مقارنة مع المستويات الأخرى .

إن هذه النتائج تبين أن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة التي أخذت منها العينة تحتاج إلى عاملين متحصلين على شهادات متنوعة من مختلف الجامعات و المعاهد متخصصين كالمهندسين و التخطيط وغير ذلك من التخصصات التي تساعد المؤسسة على القيام بعملها على أحسن وجه كالاقتصاد و التسيير والمالية والمحاسبة وغيرها من الوظائف الإدارية الهامة وبما أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي جعلها في مكانة حساسة لذلك وجب عليها تعيين أصحاب الشهادات العليا حتى تستطيع تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها ، كما نجد أن أصحاب الشهادات الجامعية لديهم مناصب نوعية مثل الإطارات و أعوان التحكم أما العمال الحاصلين على شهادات اقل من ذلك فهم يشغلون مناصب بسيطة مثل أعوان التنفيذ.

**الجدول رقم (05) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الدرجة المهنية .**

| النسبة المئوية % | التكرارات | الفئة السوسيو مهنية |
|------------------|-----------|---------------------|
| 23.43            | 15        | إطار                |
| 35.93            | 23        | عون تحكم            |
| 40.62            | 26        | عون تنفيذ           |
| <b>100</b>       | <b>64</b> | <b>المجموع</b>      |

يتبين من خلال معطيات الجدول أن غالبية العمال في العينة المدروسة هم أعوان تنفيذ مقدرة نسبتهم بـ : 40.62% ، تليها نسبة أعوان التنفيذ قدرت بـ : 35.93% وفي الأخير نسبة الإطارات مقدرة بـ : 23.43% من حجم العينة المدروسة .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن اكبر فئة من العمال في هذه المؤسسة هم فئة أعوان التنفيذ وهذه الرؤية نجدها في الكثير من المؤسسات بحكم الأعمال العديدة التي تستقطب هذه الفئة مثل : السياقة ، الأمانة ، النظافة ...إلى غيرها من الوظائف البسيطة كما نجد أن أعوان التحكم تمثل فئة اكبر من فئة الإطارات ، فهذا التدرج في العدد يعود دائما إلى طبيعة الوظائف داخل المؤسسة بالإضافة إلى المؤهلات العلمية العالية التي يحملها غالبية العمال كما يتضح لنا أن زيادة نسبة أعوان التحكم راجع إلى طبيعة الوظيفة و متطلباتها التي تفرض لنا مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب لأن الأعمال داخل المؤسسة تطلب ذلك كما نجد أن نسبة الماهرين في القيام بوظائفهم كبيرة أيضا مقارنة مع أفراد العينة و تبقى فئة الإطارات تمثل الأقلية في هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الاقدمية في المؤسسة .

| النسبة %   | التكرار   | الاقدمية في المؤسسة |
|------------|-----------|---------------------|
| 12.50      | 08        | اقل من 5 سنوات      |
| 21.87      | 14        | 05 – 10             |
| 18.75      | 12        | 11 – 15             |
| 17.18      | 11        | 16 – 20             |
| 15.62      | 10        | 21 – 25             |
| 14.06      | 09        | أكثر من 25 سنة      |
| <b>100</b> | <b>64</b> | <b>المجموع</b>      |

أفرزت نتائج الجدول نسب متقاربة من حيث الخبرة المهنية عند العمال حيث كانت اكبر نسبة عند العمال الذين لديهم اقدمية في المؤسسة تتراوح سنواتها من (05 – 10) بنسبة قدرة بـ : 18.75% ، تليها نسبة العمال الذين لديهم اقدمية في المؤسسة تتراوح من ( 11 – 15) بنسبة قدرة بـ : 18.75% ، ثم تأتي بعدها فئة العمال لهم اقدمية ( 16 – 20) بنسبة مقدرة بـ : 17.18% ، تليها فئة العمال اقدميتهم في المؤسسة تتراوح من ( 21 – 25) بنسبة 15.62% من حجم العينة ، ثم فئة العمال باقدمية (أكثر من 25 سنة) مقدرة بـ : 14.06% و في الأخير أضعف نسبة تمثلها فئة العمال الذين لديهم اقدمية ( اقل من 5 سنوات) وذلك بنسبة 12.50% من حجم العينة المدروسة .

يتضح في ضوء القراءة الإحصائية أن العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة أغلبيتهم تتراوح اقدميتهم في المؤسسة من 05 إلى 25 سنة من مجموع أفراد العينة وهذا يدل على الاستقرار الوظيفي للعمال كما يعكس قوة الانتماء الوظيفي لهذه الفئة ويجسد حقيقة استفادتهم من نظام الحوافز المطبق بمختلف أساليبه مما يعزز تماسك وتوازن النسق.

تحليل بيانات الفرضيات الجزئية للدراسة :

**102/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى : طبيعة الحوافز و الحراك المهني للعمال**

**جدول رقم ( 07 ) : يوضح تطبيق نظام الحوافز بأسلوب منتظم .**

| النسبة % | التكرار | الإجابة |
|----------|---------|---------|
| 65.62    | 42      | نعم     |
| 14.06    | 09      | لا      |
| 20.31    | 13      | أحيانا  |
| 100      | 64      | المجموع |

يتبين من خلال نتائج الجدول أن أغلبية العمال يقرون بان نظام الحوافز يطبق بأسلوب منتظم حيث كانت نسبتهم مقدره بـ : 65.62% ، تليها فئة العمال الذين صرحوا بعبارة (أحيانا) يكون الأسلوب منتظم بنسبة قدرة بـ : 20.31% ، وفي الخير نسبة العمال الذين يرون عكس ذلك وصرحوا بعبارة ( لا ) حيث كانت نسبتهم مقدره بـ : 14.06% من حجم العينة محل الدراسة .

نستنتج من القراءة الإحصائية للجدول أن أغلبية العاملين بالمؤسسة يرون بان نظام الحوافز المنتهج من طرف إدارة المؤسسة يطبق بصورة منتظمة و عادلة وهذا يدفعهم إلى تقديم أفضل الأداء في العمل و الطموح إلى مناصب أعلى في إطار الترقيات التي يعمل بها نظام الحوافز كما أن هذا النظام يساعدهم على الحراك الداخلي بالمؤسسة ، بالمقابل نجد فئة العمال الذين صرحوا بـ أحيانا يكون نظام الحوافز عادل ذلك راجع إلى أن المؤسسة لا تمنح لهم الحوافز وان منحت لهم فتعتبر غير كافية بالنسبة لهم هذا ما أثبتته العديد من العمال المتزوجين الذين عندهم عدد كبير من الأبناء ، ذلك لان الحاجة إلى الزيادة في أجورهم إنما هي راجعة إلى المسؤولية الكبيرة التي يتحملونها الخارجة عن مكان العمل ، إضافة إلى

الظروف المعيشية الصعبة وغلاء الأسعار ، أما العمال الذين أدلو برأيهم حول نظام الحوافز وانه غير منتظم فهذا يعود إلى عدم انضباطهم في العمل أحيانا أو ليس لديهم الخبرة الكافية للاستفادة من الترقية مثلا ، وأحيانا يكون نظام الحوافز كقاعدة في الجزاء و العقاب وفي بعض الأحيان تقع بعض الاختلافات نتيجة العلاقات الغير رسمية بين زملاء العمل و التي قد تؤثر سلبا على سير نظام الحوافز.

جدول رقم ( 08 ) : طبيعة الحوافز تساعد على تنمية قدرات العامل .

| الإجابة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم     | 59      | 92.18    |
| لا      | 05      | 7.81     |
| المجموع | 64      | 100      |

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة العاملين الذين تؤثر الحوافز على أدائهم ايجابيا تقدر بـ: 92.18% وفي المقابل نجد 7.81 % فقط الذين يكون ذلك التأثير سلبا على أدائهم. انطلاقا من نتائج الجدول يتبين لنا أن أغلبية العاملين تؤثر الحوافز على أدائهم ايجابيا هذا راجع إلى أن المؤسسة تعي هذه الحقيقة وانه يساعدها في رفع مستوى خدماتها وتحقيق أهدافها بينما تفسر العاملين الذين تؤثر فيهم الحوافز سلبا أي أن المؤسسة تمنح لهم حوافز العمل غير مناسبة لهم ، وهذا أيضا ما أدى إلى شعور العاملين بأنهم محرومين من الأجور كافية هذا ما يفسر أن المؤسسة تمنح حوافز عمل غير مناسبة وكافية بالنسبة لهم هذا من جهة أما من جهة أخرى قد تكون المسؤولية التي يتحملونها ليست كبيرة جدا سواء داخل أو خارج المؤسسة بمعنى بالنسبة للوظائف التي يشتغلون فيها أو بالنسبة لعدد أبناءهم القليل مقارنة مع بقية أفراد العينة .

جدول رقم ( 09 ) : حوافز العمل تدعم الاستقرار الوظيفي .

| النسبة %   | التكرار   | الإجابة        |
|------------|-----------|----------------|
| 81.25      | 52        | نعم            |
| 00         | 00        | لا             |
| 18.75      | 12        | أحيانا         |
| <b>100</b> | <b>64</b> | <b>المجموع</b> |

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال يرون أن توفر الحوافز العمل و توفر الحاجيات هو الذي يؤدي إلى خلق دافعية نحو العمل وتقدر نسبتهم بـ: 81.25 % وتضم هذه الأخيرة غالبية العمال وفي المقابل نجد فقط 18.75 % من العمال يرون أن الحوافز العمل أحيانا تدفعهم نحو العمل.

و في ضوء هذه النتائج يتبين لنا أن الحوافز لها دور كبير في إشباع حاجات العاملين داخل المؤسسة ، لذلك فإن نقص بعض الحاجيات هو الذي يدفعهم نحو العمل بغرض إشباعها فالدافعية هنا تعني تلك القوة الداخلية التي تتبع من الفرد والتي تنشط وتحرك وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة و أداء متميز، غالبا ما يكون الدافع في اتجاه حافز بغية الحصول عليه وتبدو نسبة العاملين الذين يرون أن الحوافز أحيانا تدفعهم نحو العمل قليلة جدا هذا راجع إلى أنهم يرون أن حافز العمل عندهم هو الضمير و الرقابة الذاتية وان العمل الجاد هو مسؤولية قبل كل شيء حتى وان لم يكون هناك حافز لذلك فالاستقرار الوظيفي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز بقدر ما يرتبط بالبيئة الداخلية للعمل و توفر مناخ عمل قائم على التفاهم و الأخوة و تبادل الأدوار و التعاون بين زملاء العمل و بالإضافة إلى الاحترام بين الرئيس و المرؤوس .

جدول رقم ( 10 ) : تماشي طبيعة الحوافز مع رغبة كل عامل .

| النسبة % | التكرار | الإجابة |
|----------|---------|---------|
| 60.93    | 39      | نعم     |
| 17.18    | 11      | لا      |
| 21.87    | 14      | أحيانا  |
| 100      | 64      | المجموع |

من خلال الجدول يتبين لنا أغلبية العاملين الذين أجابوا **بنعم** كانت دافعهم قوية جدا نحو العمل بنسبة تقدر ب : 60.93% بينما بعض العمال كانت إجابتهم **أحيانا** تتماشى مع رغبتهم قدرت نسبتهم ب : 21.87% ، أما بقية العمال من العينة كانت إجابتهم مقابلة بالنفي وان طبيعة الحوافز لا تتماشى مع رغبتهم قدرت نسبتهم ب : 17.18% من حجم العينة .

انطلاقا من نتائج الجدول يتضح أن العمال الذين لهم دوافع قوية نحو العمل أغليبتهم يستفيدون من نظام حوافز العمل المطبق في المؤسسة وهي تتماشى مع رغبتهم و ميولاتهم وأن البعض منهم يتقاضون أجورا كافية و علاوات تكفي لتغطية كل ما يستحقون كما يروها عادلة في التطبيق ، أما تفسير العاملين الذين يرون بأنها أحيانا تتماشى مع رغبتهم فهذا يعود إلى طبيعة الوظائف المكلفين بها و التي لا تسمح لهم بالاستفادة من كل الحوافز الممنوحة أو بعض حاجياتهم تتعارض مع نوع الحوافز أو أنها لا تكون في وقتها ، ذلك لأن المؤسسة لا تمنح لهم حوافز العمل المناسبة و الكافية كما نردهم يتقاضون أجورا غير كافية بحكم المنصب الذي يشغلونه خاصة أعوان التنفيذ .

جدول رقم ( 11 ) : هل نظام الحوافز يلبي الحاجيات المختلفة للعامل

| الإجابة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم     | 38      | 59.37    |
| لا      | 09      | 14.06    |
| أحيانا  | 17      | 26.56    |
| المجموع | 64      | 100      |

من خلال هذا الجدول يتبين أن أغلبية العمال يرون أن حوافز العمل تلبى حاجاتهم المتعددة وذلك بنسبة 59.37 % وفي المقابل نجد بعض عكسهم لأنهم يدركون أن الحوافز الممنوحة لهم من طرف المؤسسة لا تفي بتلبية حاجاتهم وتقدر نسبتهم بـ : 14.06 % في حين نجد بعض العمال يرون أن أحيانا الحوافز تلبى حاجياتهم كانت نسبتهم مقدرة بـ : 26.56 % من حجم العينة المدروسة.

نستنتج بعد إجراء التحليل الإحصائي يتبين أن العمال الذين تقدم لهم المؤسسة حوافز العمل تكون ملائمة لهم سواء كانت مادية أو معنوية أو كلاهما فإنها تفي بتلبية حاجاتهم المتعددة ومن بين هذه الحاجات مثلا الحاجات البيولوجية ، النفسية والاجتماعية ، بينما العمال الذين لا تمنح لهم المؤسسة حوافز العمل وان ... تكون غير ملائمة أو قليلة ، فان تلك الحوافز لا تلبى لهم حاجياتهم وان أشبعت البعض فإنها لا تشبع أغليبيتها .

جدول رقم ( 12 ) : يبين حوافز العمل المفضلة لدى العمال و الدرجة السوسيو مهنية .

| المجموع | أنواع الحوافز المقدمة |         |          |         |          |         | الدرجة السوسيو مهنية |           |
|---------|-----------------------|---------|----------|---------|----------|---------|----------------------|-----------|
|         | كلاهما                |         | المعنوية |         | المادية  |         |                      |           |
|         | النسبة %              | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % | التكرار |                      |           |
| %100    | 15                    | 20.00   | 03       | 26.66   | 04       | 53.33   | 08                   | إطار      |
| %100    | 23                    | 17.39   | 04       | 26.08   | 06       | 56.52   | 13                   | عون تحكم  |
| %100    | 26                    | 15.38   | 04       | 26.92   | 07       | 57.69   | 15                   | عون تنفيذ |
| %100    | 64                    | %17.18  | 11       | %26.56  | 17       | %56.25  | 36                   | المجموع   |

يبين هذا الجدول أنواع الحوافز المقدمة و علاقتها بالدرجة السوسيو مهنية حيث أفرزت معطيات الجدول أن الاتجاه العام للعمال يفضلون الحوافز المادية عن بقية الحوافز وهذا بنسبة عامة قدرت بـ : %56.25 تدعمها نسبة أعوان التنفيذ بـ : %57.69 ، تليها نسبة أعوان التحكم بـ : %56.52 ثم نسبة الإطارات مقدرة بـ : %53.33 ، بينما العمال الذين يفضلون الحوافز المعنوية كانت نسبتهم العامة مقدرة بـ : %26.56 تدعمها نسبة أعوان التنفيذ مقدرة بـ : %26.92 ، تليها نسبة الإطارات بـ : %26.66 ثم نسبة أعوان التحكم مقدرة بـ : %26.08 ، في الأخير نجد نسبة العمال الذين يفضلون الحوافز المادية و المعنوية بنسبة عامة مقدرة بـ : %17.18 تدعمها نسبة الإطارات بـ : %20 تليها نسبة أعوان التحكم مقدرة بـ : %17.39 وأخيرا نسبة أعوان التنفيذ قدرت بـ : %15.38 من حجم العينة محل الدراسة .

نستنتج من خلال هذه النتائج بأن معظم الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة يفضلون الحوافز المادية ذلك لأنهم يعلمون أن غياب واحدة من الاثنين غير كاف لدفعهم نحو العمل ، يرجع كل ذلك إلى أن العاملين الذين يبذلون جهودا كثيرة ويقومون بأعمال دقيقة ومكلفة للوقت هم الذين يحبذون أن تكون الحوافز الممنوحة لهم مادية ، لأن تقديم زيادات في الأجور وحدها كافية ليشعر الأفراد بارتفاع روحهم المعنوية و التفاني في العمل فالحوافز المادية مهمة في نظر العمال خاصة أصحاب الدخل الضعيف لأنها تساعدهم في تغطية بعض الحاجيات الضرورية ، بينما نرى العكس عند بعض العمال فهم يفضلون الحوافز المعنوية مثل الشكر ، التعاون ، التكريم ، التلاحم بين زملاء العمل وتقدير المسئول المباشر كل هذه الحوافز تساعدهم و تدفعهم للعمل أكثر و الالتزام في العمل كما يشجعهم على تبادل الأدوار الوظيفية و سيادة روح التعاون بين العمال، بالمقابل يرى بعض العمال أن كل الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فهي مهمة داخل الحقل التنظيمي فكل حافز له مجاله و حيزه بالنسبة للفرد العامل وهذا ما لاحظناه عند فئة الإطارات فهم يدركون جيدا أهمية الحوافز بشقيها المادي و المعنوي فكلاهما يساهمان تكريس الحراك الداخلي للعمال و الاستقرار الوظيفي بعيدا عن الحراك الخارجي الذي يحدث ثغرة تنظيمية تعيق التسيير الفعال للمؤسسة و يحول دون تحقيق أهدافها و أهداف العمال .

## استنتاج الفرضية الأولى : يوجد تأثير ايجابي بين نظام الحوافز و الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة .

- نستنتج أن أغلبية العاملين بالمؤسسة يرون بان نظام الحوافز المنتهج من طرف إدارة المؤسسة يطبق بصورة منتظمة و عادلة وهذا يدفعهم إلى تقديم أفضل الأداء في العمل و الطموح إلى مناصب أعلى في إطار الترقيات التي يعمل بها نظام الحوافز.
- تبين لنا أن أغلبية العاملين تؤثر الحوافز على أدائهم ايجابيا هذا راجع إلى أن المؤسسة تعي هذه الحقيقة وانه يساعدها في رفع مستوى خدماتها وتحقيق أهدافها .
- ضوء النتائج الميدانية يتبين لنا أن الحوافز لها دور كبير في إشباع حاجات العاملين داخل المؤسسة ، لذلك فان نقص بعض الحاجيات هو الذي يدفعهم نحو العمل بغرض إشباعها فالدافعية هنا تعني تلك القوة الداخلية التي تتبع من الفرد و تنشط أدائه المتميز.
- انطلاقا من معطيات الميدان يتضح أن العمال الذين لهم دوافع قوية نحو العمل أغلبيتهم يستفيدون من نظام حوافز العمل المطبق في المؤسسة وهي تتماشى مع رغبتهم و ميولاتهم وأن البعض منهم يتقاضون أجورا كافية و علاوات تكفي لتغطية كل ما يستحقون كما يروها عادلة في التطبيق.
- نستنتج بعد إجراء التحليل الإحصائي يتبين أن العمال الذين تقدم لهم المؤسسة حوافز العمل تكون ملائمة لهم سواء كانت مادية أو معنوية أو كلاهما فإنها تقي بتلبية حاجاتهم المتعددة ومن بين هذه الحاجات مثلا الحاجات البيولوجية ، النفسية والاجتماعية.
- أفرزت النتائج الميدانية بأن معظم الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة يفضلون الحوافز المادية ذلك كاف لدفعهم نحو العمل ، يرجع كل ذلك إلى أن العاملين الذين يبذلون جهودا كبيرة هم الذين يحبذون أن تكون الحوافز الممنوحة لهم مادية خاصة أصحاب الدخل الضعيف لأنها تساعدهم في تغطية بعض الحاجيات الضرورية ، بينما نرى العكس عند بعض العمال فهم يفضلون الحوافز المعنوية مثل الشكر ، التعاون ، التكريم ، التلاحم بين زملاء العمل وتقدير المسئول المباشر كل هذه الحوافز تساعدهم و تدفعهم للالتزام في العمل كما يشجعهم على تبادل الأدوار الوظيفية و سيادة روح التعاون بين العمال، بالمقابل يرى بعض العمال أن كل الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فهي مهمة داخل الحقل التنظيمي فكل حافز له مجاله و حيزه بالنسبة للفرد العامل وهذا ما لاحظناه عند فئة

الإطارات فهم يدركون جيدا أهمية الحوافز بشقيها المادي و المعنوي فكلاهما يساهمان تكريس الحراك الداخلي للعمال و الاستقرار الوظيفي بعيدا عن الحراك الخارجي الذي يحدث ثغرة تنظيمية تعيق التسيير الفعال للمؤسسة و يحول دون تحقيق أهدافها و أهداف العمال .

يتبين لنا من خلال المعطيات الميدانية و التحليل السوسولوجي السابق أن فرضية المحور الأول والقائلة : يوجد تأثير ايجابي بين نظام الحوافز و الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة ، قد تحققت ميدانيا .

**03 / عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية : تأثير الحوافز المادية على الحراك المهني**

**جدول رقم ( 13 ) : يوضح العلاوات المقدمة تنمي روح الاستقرار الوظيفي .**

| النسبة % | التكرارات | الإجابة |
|----------|-----------|---------|
| 82.81    | 53        | نعم     |
| 17.18    | 11        | لا      |
| 100      | 64        | المجموع |

انطلاقاً من هذا الجدول يتبين بأن طبيعة الحوافز (العلاوات) التي تقدمها المؤسسة للعاملين هي الحوافز المادية وتنمي روح الاستقرار المهني لدى العامل وتقدر نسبة غالبية الموافقين بـ: 82.81% ، في حين نجد من العمال يرون عكس ذلك وتقدر نسبتهم بـ : 17.18% .

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن زيادة نسبة المستفيدين من كل أنواع العلاوات راجع إلى أن المؤسسة تعي أن تقدم الحوافز المادية دون المعنوية أمر لا يتقبله العاملون وكذلك العكس بمعنى تقدم الحوافز المعنوية عن المادية لان تلك الحوافز متكاملة في النظر للأفراد داخل المؤسسة ، وتمثل الحوافز المادية في كل الزيادات خاصة الأجر والترقية والتكوين وجميع العلاوات الفردية ، أما الحوافز المعنوية فهي تشمل شعور العاملين بمكانة داخل المؤسسة والاعتراف بمجهوداتهم . بالإضافة إلى المعاملة الجيدة من طرف المدراء ، برغم من كل ذلك فإن المؤسسة في بعض الأحيان تمنح حوافز مادية دون المعنوية وهذا ما يجعل العاملين يشعرون كأنهم آلات وهذه النظرة جاء بها عالم الإدارة تايلور في نظريته المشهورة هي نظرية الإدارة العلمية ، لذلك فان ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية أمر في غاية الأهمية لأنها ركزت على كيفية رفع الروح المعنوية لدى الفرد العامل داخل المؤسسة .

جدول رقم (14) : يبين نظام المنح المختلفة يحقق الرضا المهني .

| النسبة % | التكرار | الإجابة |
|----------|---------|---------|
| 57.81    | 37      | نعم     |
| 12.50    | 08      | لا      |
| 29.68    | 19      | أحيانا  |
| 100      | 64      | المجموع |

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح لنا أن غالبية العمال يصرحون بان نظام المنح المختلفة يحقق الرضا المهني و الوظيفي وهذا بنسبة قدرة بـ : 57.81% بالمقابل نجد أن بعض العمال يرونها ( أحيانا) تحقق الرضا الوظيفي و هذا بنسبة 29.68% ، أما بقية العمال فيرونها عكس ذلك ولا تحقق الرضا الوظيفي وهذا بنسبة ضعيفة قدرت بـ : 12.50% من حجم العينة محل الدراسة .

نستنتج من هذه القراءة الإحصائية بان أكثر العمال يقرون بضرورة نظام المنح الذي تقدمه المؤسسة فهي إعانات مادية تساعدهم في تلبية بعض الحاجيات الأساسية التي تفرضها متطلبات الحياة كما أنها تشجعهم على بذل المزيد من الجهد في أدائهم و تنمي لديهم روح الولاء اتجاه مؤسستهم و مسؤوليهم و تقلل من جعل العامل يفكر في تغيير مكان عمله بالمقابل نجد أن العمال الذين عبروا بعبارة أحيانا المنح المختلفة تحقق الرضا الوظيفي فهذا يعود إلى أن المؤسسة لا تعي حاجات و رغبات الأفراد داخل العمل فهي تقدم المنح بصفة عشوائية تلقائية دون معرفة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها لذلك يقال أن لنجاح نظام المنح داخل أي مؤسسة لا بد أن هذه الأخيرة على دراية كبيرة بحاجات العاملين و رغباتهم لإعطائهم المنح المناسبة والكافية من اجل إشباع رغباتهم لذلك فان تلك المنح هي التي تدفعهم نحو العمل لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم و بالتالي تحقيق الرضا المهني

جدول رقم ( 15 ) : يوضح زيادة الأجر تزيد في الوفاء و الانتماء لمنصب العمل .

| النسبة % | التكرارات | الإجابة |
|----------|-----------|---------|
| 93.75    | 60        | نعم     |
| 6.25     | 04        | لا      |
| 100      | 64        | المجموع |

من خلال القراءة الإحصائية المدونة في الجدول نلاحظ أن اغلب العمال إذا لم نقل كلهم يقرون بان زيادة الأجر تزيد في وفاء العمل و هذا بنسبة قدرت بـ : 93.75% ، في حين نجد أن عدد قليل من العمال كانت إجابتهم مغايرة بنسبة ضعيفة مقدرة بـ : 6.25% من عينة الدراسة .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن زيادة الأجر ساهم في خلق مردودية نوعية في أداء العمال واغلبهم يستفيدون من الحوافز المادية وفي المقابل نجد من العمال يرون أن مردودية المؤسسة بتلك الحوافز ومعظمهم يستفيدون من حوافز مادية هذا ما يفسر أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة أي أنها تساهم في تحسين مردودية المؤسسة بمعنى أن العمال يعملون بجهود ممتازة دون منحهم حوافز مناسبة فلو حققت المؤسسة لعمالها حوافز كافية ومناسبة لهم ووفقا لتلك الجهود لكانت مردوديتها عالية جدا مما هي عليه الآن ، وفي الأخير نصل إلى انه لتحسين مردودية أي مؤسسة و كسب ولاء وانتماء العمال ينبغي عليها أن تربط بين الحوافز المادية وحاجيات الأفراد من اجل تحسين أداء الفرد وهذا الأخير يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة فتحقق أهداف الفرد كما تحقق أهداف المؤسسة في آن واحد فالجانب المادي مهم خاصة في الفترة الأخيرة ومتطلبات الحياة اليومية للعامل كما أنها تضمن الاستقرار داخل النسق .

جدول رقم (16) : يبين الخصم من الراتب الشهري وعلاقته بالحالة العائلية.

| المجموع | هل تم الخصم من الراتب الشهري |         |          |         | الحالة العائلية |         |
|---------|------------------------------|---------|----------|---------|-----------------|---------|
|         | لا                           |         | نعم      |         |                 |         |
|         | النسبة %                     | التكرار | النسبة % | التكرار |                 |         |
| %100    | 07                           | 71.42   | 05       | 28.57   | 02              | أعزب    |
| %100    | 55                           | 85.45   | 47       | 14.54   | 08              | متزوج   |
| %100    | 02                           | 100     | 02       | /       | 00              | مطلق    |
| %100    | 00                           | /       | 00       | /       | 00              | أرمل    |
| %100    | 64                           | % 84.37 | 54       | % 15.62 | 10              | المجموع |

يوضح لنا الجدول المركب مؤشر الخصم من الراتب الشهري للعامل و علاقته بالحالة العائلية، حيث أفرزت النتائج أن اكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأنه لم يتم الخصم من راتبهم الشهري وهذا بنسبة عامة قدرت بـ : %84.37 تدعمها نسبة المطلقين بـ : %100 تليها نسبة المتزوجين مقدرة بـ : %85.45 ، ثم نسبة العزاب حيث قدرت بـ : %71.42 من حجم العينة المدروسة ، بالمقابل نجد العمال الذين صرحوا بان إدارة المؤسسة قامت بالخصم من راتبهم الشهري حيث كانت النسبة العامة مقدرة بـ : %15.62 تدعمها نسبة العزاب بنسبة %28.57 ، تليها نسبة المتزوجين مقدرة بـ : %14.54 ، غير أننا نجدها منعدمة عند فئة المطلقين و الأرامل .

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن غالبية العمال لم يخصم لهم من رواتبهم الشهرية وهذا ما يدفع بهم إلى التمسك أكثر بمناصبهم و المحافظة عليها خاصة فئة المتزوجين لان

الخصم يؤثر على قدرتهم الشرائية حتى وان قاموا بسلوكيات تستدعي الخصم من طرف الإدارة لان الخصم هو أسلوب ردعي للعمال حتى ينضبوا في أداء مهامهم إلا أن المسؤولين يتعاضون أحيانا على بعض تجاوزات العمال تفاديا للانحرافات التي تحدث داخل النسق التنظيمي ، لان الجانب المادي للعامل مثل الأجر له اثر سلبي على سير العمل ، كما يمكن أن يكون الخصم من الأجر سبب في الحراك الخارجي و تغيير الوظيفة في حالة التكرار ، بالمقابل نجد فئة العمال الذين تم الخصم من رواتبهم وهذا راجع حسب تصريحات بعضهم إلى التمادي في الخطأ و التماطل في العمل و كثرة الغيابات الغير مبررة و عدم الانضباط مع الوقت المخصص للعمل ، يمكن أن نستنتج أن عدم الخصم من الرواتب للعمال له الأثر الكبير في ضمان الاستقرار و التوازن التنظيمي .

**جدول رقم (17) : يوضح حرمان العامل من علاوات يستحقها .**

| الإجابة | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| نعم     | 22        | 34.37    |
| لا      | 42        | 65.62    |
| المجموع | 64        | 100      |

أفرزت نتائج الجدول أن غالبية العمال يحصلون على العلاوات المقدمة من طرف المؤسسة وهذا بنسبة قدرت بـ : 65.62% من حجم العينة بالمقابل نجد أن نسبة 34.37% من أفراد العينة صرحوا بأنهم حرّموا من هذه العلاوات الممنوحة من طرف إدارة المؤسسة . نستنتج في ضوء هذه الدراسة بان إدارة هذه المؤسسة تسهر على منح العلاوات والمستحقات المادية للعمال الذين يستحقونها عن جدارة و الذين اثبتوا تميزهم في العمل و الإتقان في الأداء ، أما العمال الذين اقرّوا بأنهم لم يستفيدوا من هذه العلاوات فهي تعكس حقيقة عدم انضباطهم في الأداء و عدم تحملهم المسؤولية المكلفين بها كما يمكن تفسير ذلك

في عدم المساواة بين العمال من طرف المسؤولين لكنها تكون بصورة ضعيفة ويبقى الفرد العامل هو المحدد الأساسي في مثل هذه المواقف ، فالانضباط في العمل و السلوك الايجابي عامل مهم ينعكس بصورة ايجابية على حقوق العامل مهما كان تصنيفه و يعزز مكانته داخل المؤسسة وقد يكون العكس ويصبح العامل مهدد بالحراك الخارجي مما يجعله يفكر في ترك منصبه و البحث عن العمل في مؤسسات أخرى .

**جدول رقم ( 18 ) : يوضح الاستفادة من الخدمات الاجتماعية .**

| الإجابة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نعم     | 43      | 67.18    |
| لا      | 03      | 4.68     |
| أحيانا  | 18      | 28.12    |
| المجموع | 64      | 100      |

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن غالبية العمال استفادوا من الخدمات الاجتماعية بنسبة تقدر بـ : 67.18 % وفي المقابل نجد العمال الذين يستفيدون **أحيانا فقط** مقدرة نسبتهم بـ : 28.12% ، في حين نجد نسبة العمال الذين لم يستفيدوا من هذه الخدمات الاجتماعية مقدرة بـ 4.68% من حجم العينة محل الدراسة.

وانطلاقا من نتائج هذا الجدول يتضح لنا أن المؤسسة ساهمت في توفير العديد من الخدمات الاجتماعية وتمثل في العطل العائلية كالمناسبات : الزواج ، مولود جديد و وفاة ، مرض وغيرها وفي بعض الأحيان تقوم بالرحلات السياحية كالعمرة مثلا في رمضان أو عند قدوم مناسبة دينية أخرى أو الرحلات الترفيهية بالنسبة للأطفال كما توفر للعمال خدمات طبية مجانية لكل أفراد العائلة بالإضافة إلى ذلك فهي تمنح مساعدات مالية عندما

يحدث ظرف مثلا لأي عامل في حاجة إلى مال فهي تساعد العاملين فيها على شراء الأجهزة الالكترونية بالتقسيط كما توجد نقابات عمالية تدافع على حقوق العاملين .  
جدول رقم ( 19 ) : الحوافز المادية تدفع العامل بالطموح إلى منصب عالي .

| النسبة % | التكرار | الإجابة |
|----------|---------|---------|
| 90.62    | 58      | نعم     |
| 3.12     | 02      | لا      |
| 6.25     | 04      | أحيانا  |
| 100      | 64      | المجموع |

من خلال نتائج الجدول يتبين أن غالبية العمال صرحوا بان الحوافز المادية تدفع العامل إلى الطموح و الرغبة بمنصب عالي أو أعلى من المنصب الذي يشغله حاليا وهذا بنسبة قدرت بـ : 90.62% بالمقابل نجد أن العمال الذين صرحوا بعبارة أحيانا فقدرت نسبتهم بـ : 6.25% ، أما الذين أجابوا بـ : لا فكانت نسبتهم ضعيفة جدا قدرة بـ : 3.12% من مجموع المبحوثين .

من خلال الجدول يتبين أن هناك علاقة طردية بين الحوافز المادية وطموح العامل إلى مناصب أعلى من منصبه و يتبين لنا كذلك أن زيادة عدد العمال الذين تؤثر حوافز العمل المادية على أدائهم راجع إلى أن معظمهم يعانون من نقص في الحاجات ، لان إشباع تلك الحاجات والمصاريف الأساسية هو الذي يدفعهم نحو العمل الجاد لأجل الاستفادة من المناصب العليا و زيادة الأجر و بالتالي تغطية كل المستلزمات اليومية وخاصة في الوقت الراهن وهذه الدافعية لا تكون إلا إذا كانت المؤسسة توفر حوافز مادية في مجال العمل أما بقية العاملين فان الحوافز لا تؤثر في طموحهم و يرون أنها مجرد إضافة لحظية فقط . كما أنهم يرون بان تقلد مناصب أعلى هي زيادة في المسؤولية قبل أن تكون زيادة في الأجر .

## استنتاج الفرضية الثانية : التحفيز المادي له تأثير ايجابي على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

- أفرزت النتائج الميدانية أن زيادة نسبة المستفيدين من كل أنواع العلاوات راجع إلى أن المؤسسة تعي أن تقدم الحوافز المادية دون المعنوية أمر لا يتقبله العاملين وكذلك العكس بمعنى تقدم الحوافز المعنوية عن المادية لان تلك الحوافز متكاملة في النظر للأفراد داخل المؤسسة ، وتمثل الحوافز المادية في كل الزيادات خاصة الأجر والترقية والتكوين وجميع العلاوات الفردية.
- في ضوء القراءة الإحصائية تبين أن أكثر العمال يقرون بضرورة نظام المنح الذي تقدمه المؤسسة فهي إعانات مادية تساعدهم في تلبية بعض الحاجيات الأساسية التي تفرضها متطلبات الحياة كما أنها تشجعهم على بذل المزيد من الجهد و تنمي لديهم روح الولاء اتجاه مؤسستهم و مسئوليتهم و تقلل من جعل العامل يفكر في تغيير مكان عمله.
- نلاحظ أن زيادة الأجر ساهم في خلق مردودية نوعية في أداء العمال و اغلبهم يستفيدون من الحوافز المادية وفي المقابل نجد من العمال يرون أن مردودية المؤسسة بتلك الحوافز ومعظمهم يستفيدون من حوافز مادية المقدمة من طرف المؤسسة.
- نستنتج أن غالبية العمال لم يخصم لهم من رواتبهم الشهرية وهذا ما يدفع بهم إلى التمسك أكثر بمناصبهم و المحافظة عليها خاصة فئة المتزوجين لان الخصم يؤثر على قدرتهم الشرائية حتى وان قاموا بسلوكيات تستدعي الخصم من طرف الإدارة إلا أن المسؤولين يتغاضون أحيانا على بعض تجاوزات العمال تفاديا للانحرافات التي تحدث داخل النسق التنظيمي.
- من خلال النتائج الميدانية يتبين أن هناك علاقة طردية بين الحوافز المادية وطموح العامل إلى مناصب أعلى من منصبه و يتبين لنا كذلك أن زيادة عدد العمال الذين تؤثر حوافز العمل المادية على أدائهم راجع إلى أن معظمهم يعانون من نقص في الحاجات ، لان إشباع تلك الحاجات والمصاريف الأساسية هو الذي يدفعهم نحو العمل الجاد لأجل الاستفادة من المناصب العليا و زيادة الأجر و بالتالي تغطية كل المستلزمات اليومية وخاصة في الوقت الراهن وهذه الدافعية لا تكون إلا إذا كانت المؤسسة توفر حوافز مادية في مجال العمل أما بقية العاملين فان الحوافز لا تؤثر في طموحهم و يرون أنها مجرد إضافة لحظية

فقط ، كما أنهم يرون بان تقلد مناصب أعلى هي زيادة في المسؤولية قبل أن تكون زيادة في الأجر.

يتضح لنا في ضوء النتائج السابقة ومن خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسولوجي أن فرضية المحور الثاني والقائلة : **التحفيز المادي له تأثير ايجابي على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة** ، قد تحققت ميدانيا بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

04 / عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة : أثر الحوافز المعنوية على الحراك المهني

جدول رقم (20) : يبين تلقي الشكر من طرف المسؤول المباشر .

| النسبة % | التكرار | الإجابة |
|----------|---------|---------|
| 84.37    | 54      | نعم     |
| 7.81     | 05      | لا      |
| 7.81     | 05      | أحيانا  |
| 100      | 64      | المجموع |

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن غالبية المبحوثين يتلقون الشكر من طرف مسئولهم المباشر في العمل وهذا بنسبة قدرت بـ : 84.37% من النسبة العامة للمبحوثين ، في حين نجد أن بقية العمال اثبتوا عكس ذلك حيث كانت نسبتهم مقدرة بـ : 7.81 بينما نجد العمال الذين عبروا بأنهم أحيانا يتلقون الشكر فكانت نسبتهم مقدرة بـ : 7.81% من بقية عينة الدراسة .

في ضوء القراءة الإحصائية من الجدول نستنتج أن أكثر العمال يتلقون الشكر و التقدير من طرف مسئولهم وهذا يمكن إرجاعه إلى رضا الرؤساء على أداء عمالهم و تفانيهم في العمل المنوط بهم و هذا يعتبر قيمة مضافة إلى نجاح المؤسسة كما انه يدعم الالتزام التنظيمي لأفراد العمل و يحسسهم بمدى أهميتهم في المؤسسة ، غير انه نجد في المقابل العمال الذين صرحوا عكس ذلك أو بعبارة **أحيانا** فهذا يمكن تفسيره بتباطئهم في العمل و كثرة الغياب و فترات الراحة المتقاربة من حين لآخر مما ينجر عليه غضب المسؤولين أحيانا مما ينعكس سلبا على السير الحسن للعمل وقد يؤثر على الحراك الداخلي للعامل مثل الترقيات داخل المؤسسة ، يمكن أن نلاحظ أن تقدير المسؤولين لعمالهم في هذه المؤسسة

سأند بصورة كبيرة وهذا ما ينتج عليه تحقيق رضا وظيفي للعمال داخل الهيكل التنظيمي ويحقق استقرار العمال.

جدول رقم (21) : يوضح تغيير العامل لوظيفته في حالة التأييب و الاقدمية في العمل.

| المجموع | هل تأييبك في العمل يجعلك تغير الوظيفة |         |          |         | الاقدمية في العمل |
|---------|---------------------------------------|---------|----------|---------|-------------------|
|         | لا                                    |         | نعم      |         |                   |
|         | النسبة %                              | التكرار | النسبة % | التكرار |                   |
| 08      | 25.00                                 | 02      | 75.00    | 06      | اقل من 5 س        |
| 14      | 64.28                                 | 09      | 35.71    | 05      | 10 – 5            |
| 12      | 83.33                                 | 10      | 16.66    | 02      | 15 – 11           |
| 11      | 100                                   | 11      | /        | 00      | 20 – 16           |
| 10      | 90.00                                 | 09      | 10.00    | 01      | 25 – 21           |
| 09      | 100                                   | 09      | /        | 00      | أكثر من 25 س      |
| 64      | % 78.12                               | 50      | %21.87   | 14      | المجموع           |

تبين نتائج الجدول علاقة مؤشر تغير الوظيفة في حالة التأييب و مؤشر الاقدمية في العمل حيث أفرزت النتائج أن الاتجاه العام للمبحوثين قدر بنسبة 78.12% تدعمها نسبة العمال الذين لديهم أكثر من 25 سنة من العمل في المؤسسة و فئة العمال الذين لديهم مدة عمل تتراوح من ( 16 – 20 ) وهذا بنسبة متساوية مقدرة بـ : 100% تليها نسبة العمال التي

تتراوح اقدميتهم من ( 21 – 25 ) سنة مقدرة نسبتهم بـ : 90% ثم نسبة العمال باقدمية في العمل من ( 11 – 15 ) بنسبة 83.33% تليها نسبة العمال باقدمية في العمل تتراوح من ( 05 – 10 ) سنوات مقدرة بنسبة 64.28% ، وفي الأخير نسبة العمال الأقل من 5 سنوات من العمل بنسبة مقدرة بـ : 25% من حجم العينة محل الدراسة ، بالمقابل نجد النسبة العامة للعمال الذين صرحوا بأنهم يفكرون بتغيير الوظيفة في حالة التأنيب حيث كانت النسبة العامة مقدرة بـ : 21.78% ، تدعمها فئة العمال الذين لهم اقل من 5 سنوات من العمل بنسبة قدرت بـ : 75% ، تليها الفئة العمال باقدمية تتراوح من ( 5 – 10 ) سنوات بنسبة قدرت بـ : 35.71% ثم نسبة العمال باقدمية تتراوح من ( 11 – 15 ) مقدرة بـ : 16.66% وفي الخير فئة العمال باقدمية في المؤسسة تتراوح من ( 21 – 25 ) بنسبة 10% ، في حين نجد النسبة منعدمة عند بقية الفئات الأخرى .

نستنتج في ضوء هذه القراءة الإحصائية أن أكثر العمال لا يفكرون في تغيير الوظيفة حتى وان تعرضوا للتأنيب من طرف مسؤوليهم لأنهم يشعرون بأهمية المسؤولية و ما ينجر عليها من مشاكل ، كما يرى البعض من العمال أن التأنيب إجراء بديهي يقوم به كل مسئول عندما يكون هناك تقصير من طرف العمال أثناء أداء مهامهم في العمل ، و التأنيب يفرض نوع من الانضباط داخل الهيكل التنظيمي ، كما صرح احد العمال بعبارة ( لا تخطأ فلا تؤنب ) كما نلاحظ أن عدم التفكير في تغيير الوظيفة يظهر بقوة عند العمال القداماء في المؤسسة و هذا يعود إلى اقدميتهم في العمل و قوة روح الانتماء و الولاء لديهم اتجاه المؤسسة كما نجد الكثيرين منهم مشرفين على التقاعد و بالتالي لا يمكن له التفكير في تغيير مكان العمل حفاظا على خبرته و انتمائه إلى المؤسسة .

جدول رقم ( 22 ): يوضح الحصول على الترقية في المؤسسة .

| النسبة % | التكرارات | الإجابة |
|----------|-----------|---------|
| 73.43    | 47        | نعم     |
| 26.56    | 17        | لا      |
| 100      | 64        | المجموع |

من الجدول نلاحظ أن نسبة العاملين المستفيدين من نظام الترقية المطبق في المؤسسة تقدر بـ: 73.43% من المجموع الكلي لأفراد العينة وهذه النسبة تضم معظم العاملين المتخصصين في مختلف المجالات ، بينما نجد نسبة 26.56% من العاملين الذين لم يستفيدون من نظام الترقية في العمل وتشمل هي الأخرى عاملين متخصصين وماهرين في عدة مجالات .

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية أن نظام الترقية في العمل هو نظام متميز تستخدمه المؤسسات لكي تدفع العاملين فيها إلى العمل من أجل تحقيق خططها وأهدافها إن العديد من العاملين وليس أغلبيتهم يستفيدون من نظام الترقية الذي تقدمه المؤسسة ذلك لأن هذه الأخيرة تدرك حقيقة هذا النظام وأن أغلبية المستفيدين هم عمال يمثلون مختلف الدرجات المهنية وبالرغم من كل ذلك فإن هناك أفراد عاملين في هذه المؤسسة و لم يستفيدون من هذه الترقية وهذا يعود إلى عدة أسباب منها العقوبات أو عدم استكمال المدة القانونية للاستفادة من الترقية خاصة أنها تخضع بالدرجة الأولى إلى الخبرة المهنية و التي تتعدى السنتين في اغلب المؤسسات ، ويمكن القول أن نظام الترقية في هذه المؤسسة قائم على نزاهة و عقلانية ويستفيد منه غالبية العمال حسب درجة الاستحقاق .

جدول رقم (23) : يبين رضا المسؤول المباشر على أداء العامل .

| النسبة % | التكرارات | الإجابة |
|----------|-----------|---------|
| 87.50    | 56        | نعم     |
| 12.50    | 08        | لا      |
| 100      | 64        | المجموع |

يتبين من خلال نتائج الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين اقرروا أن مسئولهم المباشر راضي على العمل الذين يقومون به وهذا بنسبة 87.50% ، أما الذين صرحوا عكس ذلك فقدرت نسبتهم بـ : 12.50% وان المسئول المباشر غير راضي على أدائهم .

من خلال معطيات الجدول تبين أن أغلبية أفراد الدراسة يصرحون بان مسئولهم المباشر راضي على الأداء الذي يقومون به و ثمن مجهوداتهم و أدائهم المتميز ، فالكثير من العمال يشعرون بتركون أعمالهم إذا أحسوا بان رئيسهم غير راضي على أدائهم خاصة إذا كانوا ملتزمين و مثابرين في عملهم ، فهم يرون بأنه إجحاف في حقهم ، و بالتالي رضا المسئول على العامل الجاد دعامة أساسية في كسب ولاء و إخلاص العمال له و هذا يدعم استقرارهم الوظيفي ، نستنتج أن تقدير المسئولين للعمال الجادين و المخلصين في عملهم يعتبر حافز معنوي مهم داخل التنظيم .

جدول رقم (24) : يبين مدى التعاون بين الزملاء و تبادل الأدوار .

| النسبة % | التكرارات | الإجابة |
|----------|-----------|---------|
| 90.62    | 58        | نعم     |
| 9.37     | 06        | لا      |
| 100      | 64        | المجموع |

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين اكدو على وجود التعاون بين زملاء العمل وذلك بنسبة قدرت بـ: 90.62% ، بالمقابل نجد أن الذين صرحوا بعكس ذلك من المبحوثين قدرت نسبتهم بـ : 9.37 % وهي نسبة قليلة جدا من العمال . نستنتج في ضوء هذه القراءة الإحصائية أن النظام التعاوني يسود داخل هذه المؤسسة بين عمالها وهذا من خلال مساعدة العمال لبعضهم في مجال العمل والمهام المكلفين بها و محاولة تغطية العجز الذي يحصل أحيانا جراء تراكم المسؤوليات على بعض العمال ، وهذا يجسد و يعكس مدى تماسك أفراد العمل و تكاملهم مع بعضهم و مواجهة كل الصعوبات و العراقيل التي تواجههم وهذا يزيد في رفع روح الأخوة و اعتبار المؤسسة المنزل الثاني لكل عامل و لا بد من المحافظة على استقراره و توازنه من اجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين و السهر على نجاحها لأنه ينعكس على نجاح العمال في تطبيق وظائفهم على أكمل وجه و حصولهم على حقوقهم المشروعة و التي يصبون إليها .

جدول رقم ( 25 ) : يبين الحوافز المعنوية تقوي روح الانتماء و الولاء التنظيمي .

| النسبة % | التكرارات | الإجابة |
|----------|-----------|---------|
| 79.68%   | 51        | نعم     |
| 20.31%   | 13        | لا      |
| 100%     | 64        | المجموع |

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة انعكاس الحوافز المعنوية على الروح المعنوية تقدر بـ 79.68% وهذه النسبة تضم اغلب أفراد العينة ، بينما نجد البعض الآخر من العمال يرن عكس ذلك حيث قدرت نسبتهم بـ 20.31% من مجموع العينة .

إن تلك النتائج أثبت أن هناك علاقة بين الحوافز و الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة وهي العلاقة الايجابية ، فعندما يسود بالمؤسسة حوافز عمل معنوية تزيد في رفع روح الأداء للعامل مثل الشكر و الثناء و العرفان بالمجهودات التي يقدمها اتجاه عمله فهي تغرس فيه نوع من الثقة بالنفس كما تعزز مكانته داخل المؤسسة ، فالإقرار و تثمين مجهودات العامل و تقانيه في العمل هي احد أساليب الحفز المعنوي الذي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين فيها من خلال شعورهم أنهم حققوا مبتغاهم داخل المؤسسة مادياً و معنوياً .

جدول رقم ( 26 ) : يبين الحوافز المعنوية مهمة في الاستقرار و التدرج الوظيفي.

| النسبة % | التكرارات | الإجابة |
|----------|-----------|---------|
| 92.18%   | 59        | نعم     |
| 7.81%    | 05        | لا      |
| 100%     | 64        | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم بـ **نعم** وذلك بنسبة قدرة بـ: 92.18% من مجموع المبحوثين ، بالمقابل نجد أن نسبة الذين اجابو بـ **لا** نسبتهم كانت ضعيفة وقدرة بـ : 7.81% حجم العينة .

نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية أن غالبية العمال الذين يمثلون العينة يولون اهتمام كبير للحوافز المعنوية باعتبارها عامل مهم في الحقل التنظيمي و المجال العملي حيث تجعلهم صادقين في أدائهم الوظيفي و يطمحون إلى التقدم في التدرج الوظيفي داخل المؤسسة.

ثم بعد ذلك نجد متطلبات الوظيفة التي يشتغل فيها هو من بين أسس المهنة التي تمنح المؤسسة من خلال الحوافز المعنوية في العمل لذلك فإن اغلب العمال كانوا يهتمون بهذا الأساس أما بقية العمال ولو أنهم قلائل فأنهم ركزوا على الاقدمية في العمل بمعنى أن زيادة عدد سنوات العمل لدى العامل تؤدي إلى زيادة خبرته ومعرفته أكثر ينتج عنها الترقية الآلية في الوظيفة التي يقوم بها .

نستنتج في ضوء هذه القراءة الإحصائية أن النظام التعاوني يسود داخل هذه المؤسسة بين عمالها وهذا من خلال مساعدة العمال لبعضهم في مجال العمل والمهام المكلفين بها و محاولة تغطية العجز الذي يحصل أحيانا جراء تراكم المسؤوليات على بعض العمال .

## استنتاج الفرضية الثالثة : التحفيز المعنوي له تأثير ايجابي على الحراك المهني للعمال

### في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة .

- نستنتج في ضوء النتائج الميدانية أن أكثر العمال يتلقون الشكر و التقدير من طرف مسؤوليهم وهذا يمكن إرجاعه إلى رضا الرؤساء على أداء عمالهم و تفانيهم في العمل المنوط بهم و هذا يعتبر قيمة مضافة إلى نجاح المؤسسة كما انه يدعم الالتزام التنظيمي.
- تبين لنا أن أكثر العمال لا يفكرون في تغيير الوظيفة حتى وان تعرضوا للتأنيب من طرف مسؤوليهم لأنهم يشعرون بأهمية المسؤولية و ما ينجر عليها من مشاكل ، كما يرى البعض من العمال أن التأنيب إجراء بديهي يقوم به كل مسئول عندما يكون هناك تقصير من طرف العمال أثناء أداء مهامهم في العمل.
- اتضح لنا أن نظام الترقية في العمل هو نظام متميز تستخدمه المؤسسات لكي تدفع العاملين فيها إلى العمل من أجل تحقيق خططها وأهدافها إن العديد من العاملين وليس أغلبيتهم يستفيدون من نظام الترقية الذي تقدمه المؤسسة .
- أفرزت القراءة الإحصائية أن النظام التعاوني يسود داخل هذه المؤسسة بين عمالها وهذا من خلال مساعدة العمال لبعضهم في مجال العمل والمهام المكلفين بها و محاولة تغطية العجز الذي يحصل أحيانا جراء تراكم المسؤوليات على بعض العمال ، وهذا يجسد و يعكس مدى تماسك أفراد العمل و تكاملهم مع بعضهم و مواجهة كل الصعوبات و العراقيل التي تواجههم وهذا يزيد في رفع روح الأخوة.
- إن تلك النتائج أثبت أن هناك علاقة بين الحوافز و الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة وهي العلاقة الايجابية ، فعندما يسود بالمؤسسة حوافز عمل معنوية تزيد في رفع روح الأداء للعامل مثل الشكر و الثناء و العرفان بالمجهودات التي يقدمها اتجاه عمله فهي تغرس فيه نوع من الثقة بالنفس كما تعزز مكانته داخل المؤسسة.
- من خلال القراءات الإحصائية و التحليل السوسولوجي السابق اتضح لنا أن الفرضية الثالثة و القائلة : التحفيز المعنوي له تأثير ايجابي على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة ، قد تحققت ميدانيا بهذه المؤسسة .

## 5/ الاستنتاج العام

يبادر للوهلة في ذهن الباحث فكرة تؤخذ من الميدان أو من الدراسات السابقة حول الموضوع ثم يقوم بتكوين مفاهيمه متغيرات فتننتج عنها تساؤلات عديدة لا يمكن الإجابة نظريا أحيانا عليها إلا من خلال الجانب الميداني ، فالميدان هو المكان الخصب الذي تولد عنه الحقائق العلمية والهدف من هذه الدراسة هو الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي طرح في الإشكالية : هل يوجد تأثير لنظام الحوافز على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة ، وبعد اختبار الفروض المطروحة للدراسة وبناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم أهم النتائج العامة التي أسفر عنها التحليل الإحصائي و السوسولوجي للظاهرة المدروسة :

تبين أن أكثر العمال بالمؤسسة صرحوا بان نظام الحوافز المطبق من طرف إدارة المؤسسة مكرسة بصورة منتظمة و عادلة وهذا يدفعهم إلى تقديم أفضل الأداء و الطموح إلى مناصب أعلى في إطار الترقيات التي يعمل بها نظام الحوافز ، كما تبين لنا أن أغلبية العمال تؤثر الحوافز على أدائهم ايجابيا هذا راجع إلى أن المؤسسة تعي هذه الحقيقة ، و لها دور كبير في إشباع حاجات العاملين داخل المؤسسة ، لذلك فان نقص بعض الحاجيات هو الذي يدفعهم نحو العمل بغرض إشباعها وأوضحت الدراسة أن العمال الذين لهم دوافع قوية نحو العمل أغليبتهم يستفيدون من نظام حوافز المختلفة المطبق في المؤسسة وهي تتماشى مع رغبتهم و نستنتج أن العمال الذين تقدم لهم المؤسسة حوافز العمل تكون ملائمة لهم سواء كانت مادية أو معنوية أو كلاهما فإنها تفي بتلبية حاجاتهم المتعددة ومن بين هذه الحاجات مثلا الحاجات البيولوجية ، النفسية والاجتماعية.

- أفرزت النتائج الميدانية بأن معظم الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة يفضلون الحوافز المادية ذلك كاف لدفعهم نحو العمل الجاد و يرجع كل ذلك إلى أن العمال الذين يبذلون جهودا كبيرة هم الذين يحبذون أن تكون الحوافز الممنوحة لهم مادية خاصة أصحاب الدخل الضعيف لأنها تساعدهم في بعض الحاجيات الضرورية ، بينما نرى أن بعض العمال يفضلون الحوافز المعنوية مثل التعاون ، التلاحم بين زملاء العمل وتقدير المسئول المباشر كل هذه الحوافز تدفعهم للالتزام في العمل كما يشجعهم على تبادل الأدوار الوظيفية و سيادة روح التعاون بين العمال، بالمقابل يرى بعض العمال أن كل الحوافز

سواء كانت مادية أو معنوية فهي مهمة داخل المؤسسة فكل حافز له مجاله بالنسبة للعامل هذا ما لاحظناه عند فئة الإطارات فهم يدركون جيدا أهمية الحوافز بشقيها المادي و المعنوي فهما يساهمان في تكريس الحراك الداخلي للعمال و الاستقرار الوظيفي بعيدا عن الحراك الخارجي الذي يحدث ثغرة تنظيمية تعيق التسيير الفعال للمؤسسة و يحول دون تحقيق أهدافها و أهداف العمال كما أن زيادة نسبة العمال المستفيدين من كل أنواع العلاوات راجع إلى أن المؤسسة تعي أن تقدم الحوافز المادية دون المعنوية لان الحوافز المادية هي كل الزيادات الخاصة بالأجور والترقية والتكوين وجميع العلاوات الفردية.

- من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أكثر العمال يقرون بضرورة نظام المنح الذي تقدمه المؤسسة فهي إعانات مادية تساعدهم في قضاء بعض الحاجيات الأساسية التي تفرضها متطلبات الحياة كما أنها تشجعهم على بذل المزيد من الجهد و تنمي لديهم روح الولاء اتجاه مؤسستهم و مسؤوليهم و تقلل من جعل العامل يفكر في تغيير مكان عمله.

- من خلال النتائج الميدانية يتبين أن هناك علاقة طردية بين الحوافز المادية وطموح العامل إلى مناصب أعلى من منصبه و يتبين لنا كذلك أن زيادة عدد العمال الذين تؤثر حوافز العمل المادية على أدائهم راجع إلى أن معظمهم يعانون من نقص في الحاجات ، لان إشباع تلك الحاجات والمصاريف الأساسية هو الذي يدفعهم نحو العمل الجاد لأجل الاستفادة من المناصب العليا و زيادة ، نستنتج كذلك في ضوء النتائج الميدانية أن أكثر العمال يتلقون الشكر و التقدير من طرف مسؤوليهم وهذا يمكن إرجاعه إلى رضا الرؤساء على أداء عمالهم و تفانيهم في العمل المنوط بهم و هذا يعتبر قيمة مضافة إلى نجاح المؤسسة كما انه يدعم الالتزام التنظيمي و اتضح لنا أن أكثر العمال لا يفكرون في تغيير الوظيفة حتى وان تعرضوا للتأنيب من طرف مسؤوليهم لأنهم يشعرون بأهميتها كما أفرزت الدراسة أن نظام الترقية في العمل هو نظام متميز تستخدمه المؤسسات لكي تدفع العاملين فيها إلى العمل من أجل تحقيق خططها وأهدافها ، بالإضافة إلا أن النظام التعاوني مكرس داخل هذه المؤسسة وهذا من خلال مساعدة العمال لبعضهم في مجال العمل والمهام المكلفين بها و محاولة تغطية العجز الذي يحصل أحيانا جراء تراكم المسؤوليات على بعض العمال ، وهذا يجسد و يعكس مدى تماسك أفراد العمل و تكاملهم مع بعضهم و مواجهة كل الصعوبات و العراقيل التي تواجههم وهذا يزيد في رفع روح الأخوة.

إن نتائج الميدان أثبت أن هناك علاقة بين الحوافز و الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة وهي العلاقة الايجابية ، فعندما يسود بالمؤسسة حوافز عمل معنوية تزيد في رفع روح الأداء للعامل مثل الشكر و الثناء و العرفان بالمجهودات التي يقدمها اتجاه عمله فهي تغرس فيه نوع من الثقة بالنفس كما تعزز مكانته داخل المؤسسة، في ضوء هذه النتائج و من خلال التحليل السوسيولوجي السابق تبين أن الفرضية العامة للدراسة و القائلة :  
**- طبيعة نظام الحوافز المتبع له تأثير على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة ، تحققت ميدانيا من خلال نتائج الدراسة في هذه المؤسسة - اتصالات الجزائر بالجلفة .**

## 6/ الاقتراحات و التوصيات :

في ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة ومن خلال التحليل السوسولوجي نحاول استخلاص بعض الاقتراحات و التوصيات لدعم نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة الجزائرية وأساليب تكريسها في ميدان العمل و توزيعها على العمال من اجل تفعيل الحراك المهني الداخلي للأفراد حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها بصورة عقلانية بفضل عمالها وعليه تم إدراجها على النحو التالي :

- أن يكون نظام الحوافز بالقدر الذي يتساوى مع الجهد المبذول حتى لا يشعر العاملون أن المؤسسة تهضم حقوقهم .

- مشاركة العمال في تبني خطة لتطبيق نظام الحوافز أو إجراء صبر للآراء في الوسط العمالي ودراسة مقترحات العاملين ورؤسائهم من اجل تحديد حاجاتهم وتوفيرها بما يناسبهم - يستحسن تغيير شكل الحوافز لأنها تتناقص فعاليتها بمرور الزمن ويقل تأثيرها في تفعيل حراك العمال اتجاه السلوك المطلوب لأنه يعتبرها حقا مشروع .

- يجب أن يكون نظام الحوافز عادل وان يشعر العمال بالنزاهة ، و أن يطبق على جميع العاملين بالتساوي.

- يجب على الإدارة أن تهتم بتوزيع الحوافز وتكاملها وانسجامها لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء وتحقيق مستوى عالي بالمنظمة.

- كما يفترض أن يوجه نظام الحوافز إلى تنظيم الحراك المهني الداخلي مثل الترقية نحو الأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب فيه من جانب العاملين، لذلك فان على الإدارة إن تؤكد أن كل فرد يفهم دوره المكلف به ويعرف التوقعات المطلوب منه.

- وأخيرا ينبغي على إدارة المؤسسة المعرفة الواضحة و المفهومة للأسس التي يبني عليها نظام الحوافز المادية و المعنوية و الشروط اللازمة لتحصيلها، وان يكون العاملين على دراية واضحة بشروط الاستفادة منها و السهر على توعيته بأهميتها .