



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

شعبة علم الاجتماع

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع عمل و تنظيم بعنوان



الحوافز و أثرها على العملية الاتصالية داخل المؤسسة الخدماتية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة غليزان-

تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم

تحت إشراف :

من إعداد الطالبة :

*الدكتور لعمارة محامد يحي

*بن حمو صارة

لجنة المناقشة :

د. لعمارة محامد يحي مؤطرا

أ.د. صحراوي بن حليلة رئيسا

د. مناد سميرة مناقشا

تأليف
المطبعة
الدكتور
يحي لعمارة محامد

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا

فشلت

بل ذكرني دائماً أن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح

يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة

وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب إذا جردتني من النجاح أترك لي قوة العتاد حتى أتغلب على

الفشل

وإذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان

يا رب إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار

وإذا أساء إلى الناس أعطني شجاعة العفو.

وإذا نسيتك فلا تنساني.



شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه و لعظيم سلطانه و الذي مكمني من إتمام هذه المذكرة فما كان لشيئ أن يجرى في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه «إنما أمره إذا أراد شيئا أن يقول له كن فيكون
ثم الشكر للذان قارن الله رضاه برضاهما الوالدين الكريمين الذان داعمانا و ساعدان طيلة الحياة

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف «لعمارة محمد يحيى» الذي رافقني في إنجاز هذه المذكرة وأهدني التحفيزات و بث فيا الثقة بالمواصلة رغم ظروف حفظه
الله

كما أشكر الأستاذة الفاضلة «مناد سميرة» التي رافقتني طيلة المشوار الجامعي التي قدمت لنا النصائح و التوجيهات و التعليمات رغم أنها لم تكن مشرف على مذكرتي ولكن لم تبخل علينا من معلومات و نصائح حفظها الله
كما أشكر الأستاذة المدرسين الذي رافقوني في المشوار الجامعي و الاساتذة المناقشين و كل طاقم الإدارة و عمال النظافة حفظهم الله

كما أشكر شكر خاص الى مدير مؤسسة اتصالات الجزائر على إستقباله و على الموظفين. كما أشكر كل الأساتذة من الطور الابتدائي الى الطور الجامعي و في الأخير أتقدم بالشكر الخالص الى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة عن قريب أو بعيد



أهدي ثمرة جهدي إلى من نزل فيهما قوله وتعالى: «و قل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا»
إلى من رعنتي منذ الطفولة وحتى الآن، إلى من أمنتني بجوارها، ودفقتني بحنانها، إلى رمز الصبر
والعطاء، إلى النور الذي أضاء درب حياتي، إلى من أحاطتني الحب والحنان والدق، وربتني
على الأخلاق الحميدة، أمي العزيزة الغالية الحبيبة «حليمة» حفظها الله وأطال في عمرها
إلى مثلي الأعلى وتاج راسي إلى من وفر لي كل الإمكانيات المعنوية والمادية في مشوار حياتي إلى
من أنار دربي فأزاح كل الصعوبات التي واجهتني وزين لي الحياة لي بوجوده وضيائه، إلى من
أراه فترسم الابتسامة على شفاهي، وتدخل الفرحه قلبي، إلى من رباني وعلمي وحلم أن يراني
متميزة ومتألقة قوية وناجحة في مشواري الدراسي وحياته أبي العزيز والغالي «بوعبد الله»
«بن حمو» رحمه الله

وإلى النجمات التي تزين سمائي والزهور التي تعطر ربيعي، إلى الشموع الحب المنيرة، إلى دليل
الإخلاص والوفاء إلى من يقاسمني الحياة بحلوها ومرها أخواتي «فاطيمة. عزيزة. فايزة.

حسنية» وأزواجهن «خليل-قادة-عمر» حفظهما الله

إلى سندي وقطوتي في الحياة، إلى من رسمو مستقبل الأفق وانتظرو نجاحي إخوتي

الأعزاء «عبد القادر. رضوان-بوزيد» حفظهما الله

إلى براعم العائلة والنور والضياء الملائكة الصغار «نصر الدين-عمر- محمد-محمد-يوسف-

هناء-نهال-غزل-بشري» حفظهما الله

إلى أغلى ما عندي إلى من أحبني بكل صدق واحترام، إلى معنى الرجولة والوفاء، إلى الذي
منحني السعادة في الحياة والأمل، إلى من ساندني بكل ما لديه من إمكانيات مادية ومعنوية،
إلى الذي لم يبخل عليا يوما ما، إلى من شجعني دائما إلى المواصلة وأعطاني القوة، إلر من
علمني الصبر وتمنى لي الخير والفرح، إلى من علمني معنى الحب والسعادة خطيبي «محمد»

صارة

فهرس المحتويات :

| رقم الصفحة | العنوان |
|---|---|
| | ملخص الدراسة |
| | شكر وعرفان |
| | اهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| أ-ح | مقدمة..... |
| الفصل الأول: التأصيل النظري لماهية التحفيز | |
| 10 | تمهيد..... |
| 11 | 1.I. ماهية الحوافز..... |
| 11 | 1.1.I. تعريف التحفيز..... |
| 12 | 2.1.I. أهمية الحوافز..... |
| 12 | 3.1.I. عناصر منح الحوافز..... |
| 13 | 4.1.I. أسس منح الحوافز..... |
| 14 | 2.I. أنواع الحوافز وأهم أساليبه..... |
| 14 | 1.2.I. أنواع الحوافز..... |
| 16 | 2.2.I. أساليب التحفيز..... |
| 17 | 3.2.I. خصائص نظام الحوافز..... |
| 18 | 4.2.I. أهمية شروط نظام الحوافز..... |
| 20 | 5.2.I. مراحل تصميم نظام الحوافز..... |
| 21 | 6.2.I. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز..... |
| 25 | خلاصة..... |
| الفصل الثاني: ماهية العملية الاتصالية | |
| 27 | تمهيد..... |
| 28 | 1.II. التطور التاريخي للاتصال..... |
| 29 | 2.II. مفهوم الاتصال وأهميته..... |
| 31 | 3.II. أنواع الاتصال..... |
| 31 | 4.II. مفهوم العملية الاتصالية..... |
| 33 | 5.II. طبيعة العملية الاتصالية داخل المؤسسة..... |

| | | | |
|---|---|--------------|--|
| 34 | شبكات العملية الاتصالية..... | 6.II | |
| 38 |خلاصة | | |
| الفصل الثالث: مفاهيم عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر | | | |
| 40 |تمهيد | | |
| 41 | تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر..... | 1.III | |
| 41 | نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر..... | 2.III | |
| 42 | فروع مؤسسة اتصالات الجزائر..... | 3.III | |
| 42 | البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر..... | 4.III | |
| 43 | مفهوم اتصالات الجزائر - وكالة غليزان -..... | 5.III | |
| 44 | فروع مؤسسة اتصالات الجزائر (غليزان)..... | 6.III | |
| 45 | مهام وأهداف وكالة اتصالات الجزائر..... | 7.III | |
| 46 | وسائل الإشهار المعتمدة في المؤسسة..... | 8.III | |
| 48 |خلاصة | | |
| الفصل الرابع: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غليزان | | | |
| 50 |تمهيد | | |
| 50 | منهجية وتقنيات البحث..... | 1.IV | |
| 50 | العينة وكيفية اختيارها..... | 2.IV | |
| 51 | حجم العينة..... | 3.IV | |
| 51 | ظروف اجراء المقابلات..... | 4.IV | |
| 52 | مجالات الدراسة..... | 5.IV | |
| 53 | عرض وتحليل المقابلات..... | 6.IV | |
| 55 | نتائج الدراسة..... | 7.IV | |
| |خلاصة | | |
| 69 |خاتمة | | |
| 71 | قائمة المصادر والمراجع | | |
| الملاحق | | | |
| الملخصات (العربية، الفرنسية والانجليزية) | | | |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|-----------------------------|-------|
| 20 | مراحل تصميم نظام الحوافز | 01 |
| 22 | قواعد نظام الحوافز الفعال | 02 |
| 32 | خطوات / عناصر عملية الاتصال | 02 |

قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| | توزيع المبحوثين حسب بعض المتغيرات الشخصية | 01 |

مقدمة

للاتصال وظيفة أساسية وأهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه في نجاح أي مؤسسة، سواء كان على المستوى الإعلامي أو الخدماتي أو الاقتصادي.

ويعتبر الاتصال من الدعائم الأساسية للتعبير الفعال للمؤسسة، وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي يعمل على خلق الروابط الإنسانية وتبادل المعارف واعطائهم الفرصة للإدلاء بآرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا فهو أحد الدعائم الرئيسية لتجاوزها وضمان استمرارها وتحقيق أهدافها، وهو الأمر الذي يساعد على التقارب والتعاون بين العمال ورفع معنوياتهم ليشعروا بانتمائهم للمؤسسة وبالتالي يساهم على ضمان تسيير الموارد المادية والبشرية للمؤسسة.

أما على الصعيد الخارجي، أصبح الاتصال أكثر من ضرورة، إذ يسمح للمؤسسة بفرض نفسها فالتنظيمات بمختلف أنواعها لا يمكن أن تتواجد بدون اتصال، فهو وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين مختلف إدارات المؤسسات.

في حين يعتبر تحفيز العاملين عامل مهم في تنشيط العملية الاتصالية ويمثل أحد محاوره الأساسية لأنه يعد من بين السياسات التي لا تقل شأنًا عن باقي السياسات الإدارية الأخرى، على اعتبار أنه نشاط حيوي تسعى الإدارة. من خلال حسن استغلاله إلى التأثير الإيجابي على الأفراد في جوانب عدة من حيث الارتقاء بالأداء الوظيفي وتحسين الجانب الاجتماعي لهم في سبيل تنمية العلاقات العامة الداخلية التي تسود بين المؤسسة ومرؤوسها في كافة المستويات الإدارية وفي مختلف الأقسام والفروع التي تضمها، ولأن نوعية العلاقات العامة التي تربط عناصر البيئة الداخلية في محيط العمل تمثل معيارا أساسيا في تحديد مقياس نجاح المؤسسة أو فشلها، لذا فمن الضروري التعامل مع العنصر البشري بكل حذر بما أنه مصدر كل العلاقات وهو المسؤول عن تحصيل كل الإنجازات من خلال التحفيز الذي يعتبر مطلبا هاما ويمثل استثمار طويل الأجل، فهو يساهم في توجيه سلوكيات الأفراد ودفعها لاستقطاب جهودهم وتعاونهم من منطلق تحديد الاحتياجات الفعلية لهم وإشباعها بطريقة تتناسب

مع حيوية الدور الذي يقومون به، من أجل نماء العلاقات العامة بين كل الأطراف الداخلية للتنظيم وما يترتب عليها من إشاعة مناخ إيجابي يميزه الانسجام والثقة المتبادلة حتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى المستويات المقررة للأداء بما يخدم تحقيق الأهداف المسطرة التي يسعى المشروع إلى بلوغها، إلا أن تحقيق العائد المطلوب من وراء تطبيق سياسة الحوافز الإيجابية يبقى رهن بمدى توافر المقومات والمرتكزات اللازمة لها التي تسمح بتوجيهها في المسار الصحيح والمستهدف، ما يعني أن استمرار المؤسسة وتواجدها في صورة متكاملة ومترابطة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى الاهتمام بها وتهيئة كل الظروف والشروط التي تمكن من الاستفادة من نتائجها الحسنة خاصة وأنها تعد كحلقة تستكمل بها المؤسسة النجاح على صعيد تنمية العلاقات في الداخل فكما هو معروف منذ التحاق الفرد بمنصب عمله نظير بعض الحاجات التي يرغب في إشباعها، وبالتالي فإن متطلبات استمرار نشاطه وعطائه بطريقة معينة يرتبط بالأساليب الموجهة لإشباع تلك الحاجات، وعلى هذا الأساس تمثل الحوافز المادية أحد الأساليب الهامة في التأثير عليه ضمن مجموعة كبيرة من أنواع الحوافز الإيجابية الأخرى حيث أن تقديم المكافآت التشجيعية أو اقتطاع نسبة من الأرباح السنوية ومنحها للفرد تعبيرا عن الجهد المقدم الذي يعلو على مستوى الأداء العادي أمرا لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ، بل هي ضرورة حتمية تستدعي انتهاجها بغرض تعزيز الشعور بالرضا والاستقرار .

من خلال ما سبق ذكره في المقدمة، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو الأثر الأساسي الذي يلعبه التحفيز في العملية الاتصالية داخل المؤسسة الخدمائية وبالضبط في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية تتفرع الأسئلة التالية:

- هل يعتبر التحفيز عامل مهم لتنشيط العملية الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

مقدمة :

- ما هي الأساليب التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل تنشيط العلاقات الداخلية بين المرؤوسين والعاملين؟
 - هل تعتبر العملية الاتصالية عملية مهمة من أجل تقديم نتائج مثلى داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟ ولالإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :
 - يلعب التحفيز عامل مهم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مما يساهم في تنشيط العملية الاتصالية .
 - تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر تحفيزات مادية ومعنوية مما يساهم في تنشيط العملية الاتصالية بين المرؤوس وعماله.
 - تساهم العملية الاتصالية في تقديم نتائج مثلى داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لكل بحث دوافع تجعل صاحبه يختار موضوعا دون غيره من المواضيع التي تستحق الدراسة لهذا اخترنا هذا الموضوع لأسباب مختلفة منها ذاتية وأخرى موضوعية.

الأسباب الذاتية حصرناها في:

- اهتمامنا بالاتصال بشكل عام خاصة وأنا طالبة في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- اهتمامنا بأهمية العملية الاتصالية في المؤسسات الخدمية.
- الدور الذي يلعبه التحفيز في تنشيط العملية الاتصالية.
- إثراء المكتبة الجامعية.

بينما الأسباب الموضوعية، فجاءت على النحو التالي:

- محاولة معرفة الاتصال السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في أداء العمل.
- اكتشاف العوائق التي تواجهها المؤسسات الخدمية في ميدان الاتصال.

يلعب التحفيز دورا مهما في تنشيط العملية الاتصالية داخل أي مؤسسة خاصة عند خلقه لعلاقات اجتماعية جيدة وظروف تسمح للموظفين بالشعور بالراحة والانتماء للمؤسسة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ومن هنا كانت هذه الدراسة التي تهتم بدور التحفيز في تنشيط العملية الاتصالية في المؤسسة الخدمائية "اتصالات الجزائر" بغرض التعرف على تقنياتها ووسائلها أثناء الممارسة الفعلية لمختلف النشاطات التي تقوم بها والتعريف بالمؤسسة "اتصالات الجزائر" وتشخيص الدور الذي تلعبه في حياة المجتمع مع إبراز أهميتها.

إن الدراسة باختلاف مجالاتها تشترط أن تقوم على أهداف تضبط مسارها، تعطيها منهجية دقيقة وأبعاد حقيقية، وهدفنا من الدراسة يكمن فيما يلي:

- معرفة المكانة التي تحتلها العملية الاتصالية في المؤسسات الجزائرية وخاصة منها المؤسسات التابعة للدولة.
- تسليط الضوء على التقنيات والوسائل المستعملة لتسهيل عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات لا سيما الدور المهم الذي يلعبه التحفيز.
- توضيح العملية الاتصالية بين الأفراد العاملين بهذه المؤسسة والمواطنين.

تحديد المفاهيم:

التحفيز Stimulus: إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما معا والتي يتم بواسطته توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس واشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل. (الطيب محمد رفيق، 2003، ص.16)

الاتصال Communication: يعرفه الطنوبي بأنه "ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر منهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي الإتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية إتصالية". (شعبان فرج، 2008، ص.06)

العملية الاتصالية داخل المؤسسة *Processus de communication au sein de l'organisation*

هي تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في جميع الاتجاهات (الهابطة، الصاعدة، الأفقية) داخل الهيكل التنظيمي حيث تسير العملية التواصل بين مختلف العاملين. (فضيل دليو، 2003، ص.16)

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة إحدى المصادر الأساسية التي يلجأ إليها الباحث وهي واحدة من الخطوات الضرورية في إنجاز مذكرات التخرج وتستمد أهميتها من كونها الموجه الأساسي للباحث الذي يحدده من خلاله تموضع دراسته بالنسبة لباقي الدراسات، حيث لا تكون دراسته إعادة أعمال غيره من الباحثين، ولأجل ذلك قمنا بالاطلاع على بعض الدراسات التي اقتربت في طرحها لموضوع دراستنا فكانت كالتالي :

الدراسة الأولى:

دراسة فاطمة بن عواض بن رجاء الحربي (2003) بعنوان: "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي"، استهدفت الدراسة التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمعلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الأهلية الثانوية بالرياض من وجهة نظرهن وكذلك التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لهن من خلال التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة وبين مستوى الولاء التنظيمي لهن من جهة أخرى.

الدراسة الثانية:

دراسة الطالبة غازي حسن عودة الحلابية (2013) بعنوان: "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن"، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، وقدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي الأمانة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 449 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وقد توصلت دراسة غازي حسن عودة الحلابية إلى عدة نتائج:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- حيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
- وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وعلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس قسم، وإلى ذوي الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى إلى المؤهل العلمي.

● ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.

● ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

الدراسة الثالثة:

دراسة **خنيفر وفاء (2014)**، بعنوان: " دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية"، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، حيث هدفت هذه الدراسة الى إبراز مجموعة من الأهداف أهمها:

- محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها.
- معرفة خصائص وأساليب الاتصال وأهميته في تحقيق عملية اتصالية داخلية ناجحة.
- إبراز أهمية الاتصال الداخلي في التسيير الحسن للمؤسسة.
- تشخيص العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال الداخلي للمؤسسة.
- الإتيان الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه.

بينما تم تقسيم دراستنا الحالية والمعنونة بـ " الحوافز وأثرها على العملية الاتصالية داخل المؤسسة الخدمائية

مؤسسة اتصالات الجزائر " إلى أربع فصول كالتالي:

الفصل الأول والمعنون بـ " التأصيل النظري لماهية التحفيز " من خلاله تم التعرف على ماهية التحفيز.

الفصل الثاني: في هذا الفصل قمنا بالتعرف نظريا على مفهوم الاتصال والعملية الاتصالية وذكر أهم العوامل التي يجب توفرها في هاته العملية.

الفصل الثالث: تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث قمنا بالتعرف

على فروعها ومهامها وأهدافها

الفصل الرابع: في هذا الفصل تطرقنا لإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غليزان

الفصل الأول:

التأصيل النظري لماهية التحفيز

تمهيد:

يعمل الأفراد في المؤسسات لأسباب عديدة ومتنوعة تتغير بمدى تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل والقصير ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز الى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل في المؤسسة والاحتفاظ بالعاملين الكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين العمل في وظائفهم بحسب المستوي الزائد على المستوى المتوقع من الأداء. وخير دليل على فعالية نظام الحوافز هو قيام الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء للصحابة رضي الله عنهم، فنظام الحوافز يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد والعاملين والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباتهم وحاجاتهم التي تؤثر على أدائهم، وهذا محور دراستنا في هذا الفصل.

1.I.. ماهية الحوافز:

1.1.I.. تعريف التحفيز:

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا تخرج من الإطار العام له، حيث تدور كلها حول عدة مفاهيم نذكر منها:

- التحفيز هو العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الانسان وتؤثر على سلوكه. (بلوط، 2013، ص.375)

- التحفيز هو مجموعة العوامل التي تدفع العاملين مهما كان منصبهم لبذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعا. (بلوط، 2013، ص.375)

- التحفيز هو مجموعة الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر. (عودة سعيد، 1994، ص.289)

- التحفيز هو إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما معا والتي يتم بواسطته توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس واشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل. (عودة سعيد، 1994، ص.289)

- التحفيز هو مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم. (بربر، 1997، ص.102)

من خلال ما سبق ذكره، يمكن تقديم تعريف شامل للتحفيز على أنه وسائل وفرص مادية ومعنوية

إيجابية توفرها إدارة المؤسسة للعاملين لتحريك الرغبة، واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المؤسسة.

2.1.I.. أهمية الحوافز:

إن أهمية وضع وتطبيق نظام كفو للحوافز يتجه في جوانب إيجابية عديدة، يمكن تلخيصها في النقاط

التالية:

- تحقيق نظم الحوافز الكفوة زياده في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز سواء المادي أو المعنوي يؤدي الى دفع العاملين الى زيادة الانتاج وتحسين النوعية.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامه افضل استخدام، ويؤدي هذا الى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة، وهذا يؤدي الى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة ويؤدي كذلك الى امكانيه توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى مؤسسات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوى العمل.
- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عمليه ربط مصالحه الذاتية مع مصالح المؤسسة.
- تقليل كلفة الانتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين اتجاه ابتكار وتطوير واعتماد اساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- تحقيق حالة من الرضا للأفراد العاملين في المؤسسة لما يحصلون عليه من الحوافز، وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الادارات كانهخفاض قدرات الانتاج والمعدلات العالية لدوران العمل.

3.1.I.. عناصر منح الحوافز:

هناك ثلاثة عناصر في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز، وهي: (الطيب

محمد رفيق، 1995، ص.33)

- **القدرة:** الشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز الغير مدرب أو غير مؤهل.
- **الجهد:** يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالشخص المؤهل فعلا لا بد له أن يبذل جهدا وينفق وقتا لفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- **الرغبة:** إن لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا

4.1.I. أسس منح الحوافز:

قبل أن نقوم بمنح الحوافز لا بد من تحديد عدة أسس، ومن أهم هاته الأسس نذكر ما يلي (حمداوي،

2004، ص.157):

- **الاداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي والواحد لدى البعض في بعض الحالات، ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في الوقت العمل أو الوفرة في التكاليف أو الوفرة في أمور أخرى، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز.
- **المجهود:** يصعب احيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والاعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في احدى المناقصات والمسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليست النتيجة.

- **الاقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء والذي يجب مكافاته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الاقدمية وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.
- **المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إنجازات أو دورات تدريبية.

I.2.. أنواع الحوافز وأهم أساليبها:

I.2.1.. أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع أساسية هي:

أولاً/ حسب طبيعة الحافز:

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين مادية ومعنوية:

(الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز الخاصة بالنسبة للأفراد على مستوى الإدارة، حيث في حالة ما إذا كانت الحاجات الأساسية لم تشبع بعد بالكامل فإن المال في هذه الحالة يشكل صفا قويا للسلوك الإنساني، والحوافز المادية عدة أنواع نذكر منها:

- **الأجر:** تتبع أهميته كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية ، كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المؤسسة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.

- **الزيادة السنوية:** لا يمكن القول بأن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا اذا ارتبطت بالإنتاج، أي تكون على أساس كفاءة نشاط وتحسين انتاجية الفرد.
- **المكافآت:** هي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بالعمل المتميز أو تحقيق مستوى معين في مجال معين.
- **المشاركة في الأرباح:** تقوم إدارة المؤسسة بتوزيع الأرباح على العاملين على أساس الأرباح الاجمالية.
- (**الحوافز المعنوية:**
- هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثاره العاملين على العمل بل تعتمد على الوسائل المعنوية، والتي أساسها احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل اشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها: (فهمي، 1982، ص.335)
- **الشكر والتقدير:** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقدم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريميات وشهادات شرفية وتقديرية وتجدر الإشارة هنا الى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي.
- **فرص الترقية والتقدم:** يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.
- **المشاركة في الإدارة:** تتمثل في اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري وتتدرج ضمن هذه المشاركة اشراك العمال في اللجان ومجلس الإدارة وبذلك تحقق اشباع الحاجة وتحقيق الذات.
- **التوافق المهني:** المقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته.
- العامل البشري يمكن أن يصل الى مستويات عالية من الأداء إذا كان راغبا في عمله ومحبا له، وقادرا على

أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل، وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء والمنتوج.

ثانيا/ حسب الهدف:

تقسم الحوافز من حيث الهدف إلى: (حضير كاظم، 2007، ص.45)

(حوافز إيجابية: هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم أو كفاءاتهم كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم) ومنح شهادات اعتراف وتقدير.

حوافز سلبية: تمثل الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذه مع الأفراد العاملين المقصرين في واجباتهم كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.

ثالثا/ من حيث الشمولية:

تقسم الحوافز من حيث الشمولية إلى:

حوافز فردية: هي التي تمنح للشخص بعينه كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على العمل المكلف به بفعالية كبيرة.

حوافز جماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

2.2.I. أساليب التحفيز:

يمكن للمدير زيادة قناعة المؤسسة باستخدام ما يلي: (حضير كاظم، 2007، ص.45)

- التعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم والتعامل معهم على هذا الأساس.
- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر.
- التعرف بدقة على أهداف المنظمة ونقلها بصورة محددة وواضحة لهم لكي تعتبر أهدافهم أيضا.

- الاستماع الى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميزين منهم يحفزهم للمزيد من بذل جهد في العمل.
- حاول دائما أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.

I.2.3. خصائص نظام الحوافز:

- يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها: (حضير كاظم، 2007، ص.45)
- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكله وتقديره وقياس أبعاده.
- امكانية التطبيق: ويشير هذا الى تحدي الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الاوقات أو الارقام.
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب اسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث اجراءات تطبيقه وحسابيه.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بقدرة خاصة في حث العمال على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الاداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- تحديد معدلات الاداء: يعتمد نظام الحوافز بصوره جوهريه على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الافراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها اذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، فالمؤسسة يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والاعمار والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة.
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام الا أن ذلك لا ينفي امكانيه تطويره أو تعديل بعض المعايير اذا استدعى الأمر ذلك.
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز في تقديمها في الوقت الذي يتابع السلوك والعمل الجيد بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فتره طويله من حدوث الفعل والتصرف.

4.2.I. مراحل تصميم نظام الحوافز:

لتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة واتباع المراحل التالية: (سمية ترشة ، 2015، ص.26)

أولاً/ مرحلة تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة/ وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف، أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاً من الإيرادات العامة إلى الأقسام وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.

ثانياً/ دراسة الأداء: وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وإن تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:

• وجود وظائف ذات تصميم سليم وأن تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.

• وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر ولا أقل مما يجب في المؤسسة.

• وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل واساليب للأداء والاتصال.

• وجود ظروف عمل ملاءمة والذي يعني إن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة وغيرها.

ثالثاً/ تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام.

ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقاً، وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الانتاج.

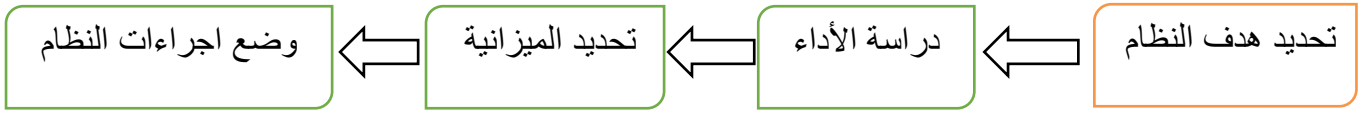
ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الانتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

رابعاً/ وضع اجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة وهي تعنى

بتسجيل الأداء وانواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، والشكل المولي يوضح مراحل وخطوات نظام

الحوافز:

شكل 01: مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: (أحمد ماهر، 2001، ص.256)

I.2.5. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز:

أولاً/ على مستوى الدولة يتأثر نظام الحوافز بمجموعة من العوامل هي:

- السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة: وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل المؤسسة على تطبيقها.

- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

ثانياً/ على مستوى المؤسسة يتأثر نظام الحوافز بالعوامل التالية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه: يتحدد نظام الحوافز وفقاً لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وأهداف المؤسسة.

- اقتصاد المنظمة نفسه ومدى فعالية نشاطه ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني: أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات، والحالة الاجتماعية للعامل.

- حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجه.
- انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

6.2.I. قواعد نظام الحوافز:

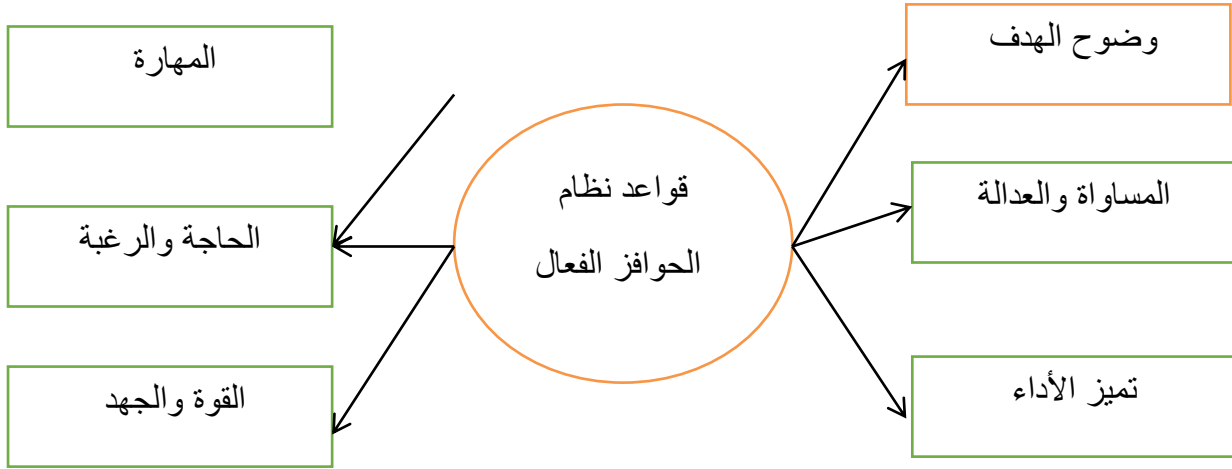
يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حيث يحقق النظام فعاليته وتمثل

في ما يلي: (باجة حميد، 2014، ص.35)

- **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وال المدى البعيد بحيث تسعى جميع الاطراف، الفرد، الجماعة، المؤسسة إلى تحقيقه.
- **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق ان يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
- **تمييز الأداء:** يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها وتنخفض تكلفة الانتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.
- **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا يفرض الأخذ بالوسائل والاسباب والمجهود المبذول.
- **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الافراد وفق احتياجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد اهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد اهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الادارية.
- **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والادارة.

والشكل التالي يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال

شكل 02: قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: (باجة حميد، 2014، ص.35)

I.7.2.. شروط النظام الجيد للحوافز:

من أهم الشروط الخاصة بنظام الحوافز ما يلي: (ماهر، 2013، ص.256)

- البساطة والعلانية: أي أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغاته وحساباته وأن يكون معلناً ومعروفاً عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين.
- التحديد: يقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة، لا يكفي القول مثلاً السعي لإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف.
- إمكانية تحقيقه: أي إمكانية توصيله للأفراد العاملين إلى السلوك التي سيتم تحفيزها.
- إمكانية القياس: ونقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك وإيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- تحديد معايير الحد الأدنى للأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك أو المؤشرات والانجاز والاهداف، والتي تمكن الفرد من الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير المحددة قابلة للتحقيق وللقياس.

- ربط الحافز بالأداء: أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- التفاوت: التفاوت لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز والا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف، فلا بد أن يعتمد على مقدار الاداء الذي انتجه الفرد.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد الى ادائه مع حوافز الاخرين الى ادائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي الى شعور الفرد بالاستياء.
- السيطرة على العمل: أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدموه من أداء.
- التغطية الكاملة للأداء: أن يشمل النظام الجيد للأداء جميع انواع الإجازة في الأداء من حيث جودة العمل، زيادة الكمية، تخفيض الحوادث في العمل وغيرها من انواع الأداء.
- مشاركته العمال في وضع نظام الحوافز: وهذا لزيادة اقتناعهم به وتحمسه له والمحافظة عليه.
- التنوع: يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات المادية والمعنوية.
- وجود هدف للنظام: أي الى ماذا تسعى المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز ويتم تحقيق وصولها للهدف بمقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام والا اصبحت الحوافز نفقات جارية و ليست نفقات استثمارية.
- الشمولية: أي أن يشمل كل العاملين بالمؤسسة.
- الاستقرار والمرونة: لا ينبغي تغيير نظام الحوافز من فترة إلى أخرى حتى يفهمه الموظفون، ما لم يكن ذلك ضروريًا، على سبيل المثال، في حالة حدوث تغيير في نظام العمل.
- مساندة الإدارة العليا: أي استخدام اشارات قوية وبرامج دعائية، منشورات ترويجيه واتصالات قوية مع العمال، اقامة حفلات توزيع الجوائز والحوافز وذلك لإعطاء دفعه قوية النظام.

- وضع نظام تقييم الاداء: وذلك للحصول على انماط وانواع مستويات الأداء، كما تحدث في الواقع ودون تحيز ودقه عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقه وموضوعيه.
- تدريب المشرفين: لابد من تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على اجراء النظام وكيفية تطبيقه.

خلاصة:

الحوافز مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين لبذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستواهم، ويتم بواسطته توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية داخل المؤسسة. ولنظام الحوافز أسس وقواعد وكيفية تطبيق هذه الحوافز، ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومقنن، وتحاول المؤسسة من خلال تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها. وتكمن الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري والذي يعد أحد العناصر العامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة من أجل التأثير على العملية الاتصالية داخل المؤسسة عن طريق دفع وحث العاملين على تحسين أدائهم وزيادة انتاجهم.

وفي الأخير يمكن لنظام الحوافز أن يكون فعالا لكن يجب اتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز وعناصره، وأنواعه، وأساليبه، والعوامل المؤثرة فيه، وأسس وخصائصه، وشروطه ومن ثم مراحل تصميمه، فكلما زاد تأثير الحوافز على العملية الاتصالية داخل المؤسسة كلما تحسن العاملين في اتصالهم فيما بينهم وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

ماهية العملية الاتصالية

تمهيد:

يشهد التاريخ بأن البشرية مرت بعدة ثورات وآخرها ثورة الاتصالات التي أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم وأصبح جديد اليوم قديم الغد.

ونتيجة لهذه التطورات تزايد الطلب على تكنولوجيا الاتصالات، وبالتالي أصبحت هذه الأخيرة هي مورد أكثر أهمية بالمقارنة بالموارد الكلاسيكية، مما أصبح الاهتمام بالعملية الاتصالية المستوفية الشروط الشغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية.

وإذا نظرنا أيضا إلى قطاع الاتصالات فنجد أنه شهد هو كذلك في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها، حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالاقتصاد الجديد أو إقتصاد المعرفة، الذي يعتمد على المعلومة وطرق إيصالها في أقصر وقت وبأقل تكاليف، ونظرا للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع ومدى مساهمته في جميع القطاعات، وخاصة في ظل إستخدام الأقمار الصناعية، الهاتف النقال والانترنت، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحدي جديد آلا وهو إمتلاك وسائل الإتصال.

وسنحاول في هذا الفصل أن نتناول التأصيل النظري لماهية العملية الاتصالية ودراسة أهم متغيراتها.

II.1..التطور التاريخي للاتصال:

تعد الاتصالات مهمة لنجاح وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذا تمثل عملية الإتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، فمن خلال أنظمتها استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في مختلف الجوانب (الاجتماعية، الاقتصادية... إلخ).

لم يكن الاتصال وليد الصدفة، إنما كان ناتج محاولات عدة للإنسان، كانت بدايتها الاتصال البسيط حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم من طرق وأساليب متنوعة، فهو جزء من حياة الإنسان يتغير ويتطور مفهومه بتغير وتطور البيئة التي يعيش فيها الإنسان.

كان الاتصال في المرحلة البدائية من التاريخ عبارة عن "نقل الأخبار من شخص إلى آخر" والكلام هو الوسيلة الملائمة لذلك، ثم استعمل الفرد علامات وقع الإتفاق عليها مسبقا كإشعال النار، الصوت، الدق للإشعار بالخطر أو الفرح، لكن هذه الوسائل مرتبطة بحاسة البصر أو السمع، ولم تغير كثيرا من نوعية الاتصال الذي يبقي شخصيا إلى أن جاءت مرحلة الاكتشافات التي أصبح الاتصال فيها جماعيا، حيث ظهرت فيها الكتابة ثم الورق ثم الطباعة. وبعدها جاءت مرحلة العصر الحديث الذي تطورت فيه تقنية الطباعة واستعملت وسائل أخرى أكثر سرعة لنقل المعلومات كالراديو، التلفاز والهاتف ثم ظهر الحاسب الآلي لتسجيل المعلومات وحفظها ثم نقلها عبر الشبكات. (إبراهيم بختي، 2005، ص.04)

II.1.1..مرحلة الاختراع للطباعة:

على يد الألماني "جوتنبرغ" أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل كتب ومجلات وصحف وغيرها مما أسهم في نشر العلوم والثقافة بشكل واسع.

II.1.2..مرحلة تكنولوجيا الاتصالات:

وفيها أخترع الهاتف والإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية وظهرت شبكات الإتصال والمعلومات.

(شوقي شاذلي، 2008، ص.03)

II.2..مفهوم الاتصال وأهميته:

II.1.2..مفهوم الاتصال:

مصطلح الإتصال في اللغة العربية كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والإنتهاء إليه.

(مصطفى عليان رجي، 2004، ص.174).

إن كلمة إتصالات communications مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى

commou أي عام وفعلها communicare أي يذيع أو يشيع. (غريب عبد السميع غريب، 1996،

ص.12)

ويعرفه الطنوبي بأنه "ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر منهما بصورة

شخصية أو غير شخصية وفي الإتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية

إتصالية". (شعبان فرج، 2008، ص.06)

الإتصال هو: "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة

شفهية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيله إتصال إلى الطرف الآخر". (احمد ماهر، 2004/2003، ص.24)

من خلال هذه التعاريف تبين لنا أن الإتصال هو عبارة عن عملية أو فن نقل وتوصيل وتبادل الأفكار

بين الطرفين باستخدام مختلف الأساليب مثل الكلام، الكتابة، الإشارات... الخ.

يلاحظ أن لكل تعريف من التعريفات السابقة له مزاياه باعتباره يزيد فهمنا للظاهرة. كما أنها تعكس وجهة نظر عدد كبير من الباحثين الذين درسوا الاتصال وأسسوه. كما يلاحظ بأنها تتمحور حول المكونات الأساسية للاتصال وهي عملية نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه.

II.2.2.. أهمية الاتصال:

تعد عملية الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالإتصال الفعّال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقع بقاؤها، وترجع أهمية الاتصال في المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجية خطير. وعليه يمكن النظر لأهمية الاتصال من جهة نظر المرسل ومن وجهة نظر المستقبل، فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيما يلي:

- الإعلام: إعلام المستقبل عما يدور حولهم من أحداث.
 - التعليم: تدريب وتطوير أفراد المجتمع لتأهيلهم للقيام بوظيفة معينة.
 - الترفيه: بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.
 - الإقناع: إحداث تحولات في وجهة نظر الآخرين.
- أما من وجهة نظر المستقبل فإنه ينظر لأهمية الإتّصال من الجوانب التالية:
- فهم ما يحيط به من حوادث وظواهر.
 - تعلم مهارات وخبرات جديدة.
 - الراحة والمتعة والتسلية.
 - الحصول على معلومات جديدة مساعدة في إتخاذ القرارات. (ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود

الطّوباسي، 2005، ص.36)

II.3.. أنواع الاتصال:

كون الاتصال يتميّز بالشمولية والغاية، فقد عمل الباحثين في هذا المجال إلى محاولة تصنيفه إلى عدة أنواع باعتماد مؤشرات متعددة من أجل الدراسة المعمقة فيه، وسوف نحاول إيجاز بعضها فيما يلي:

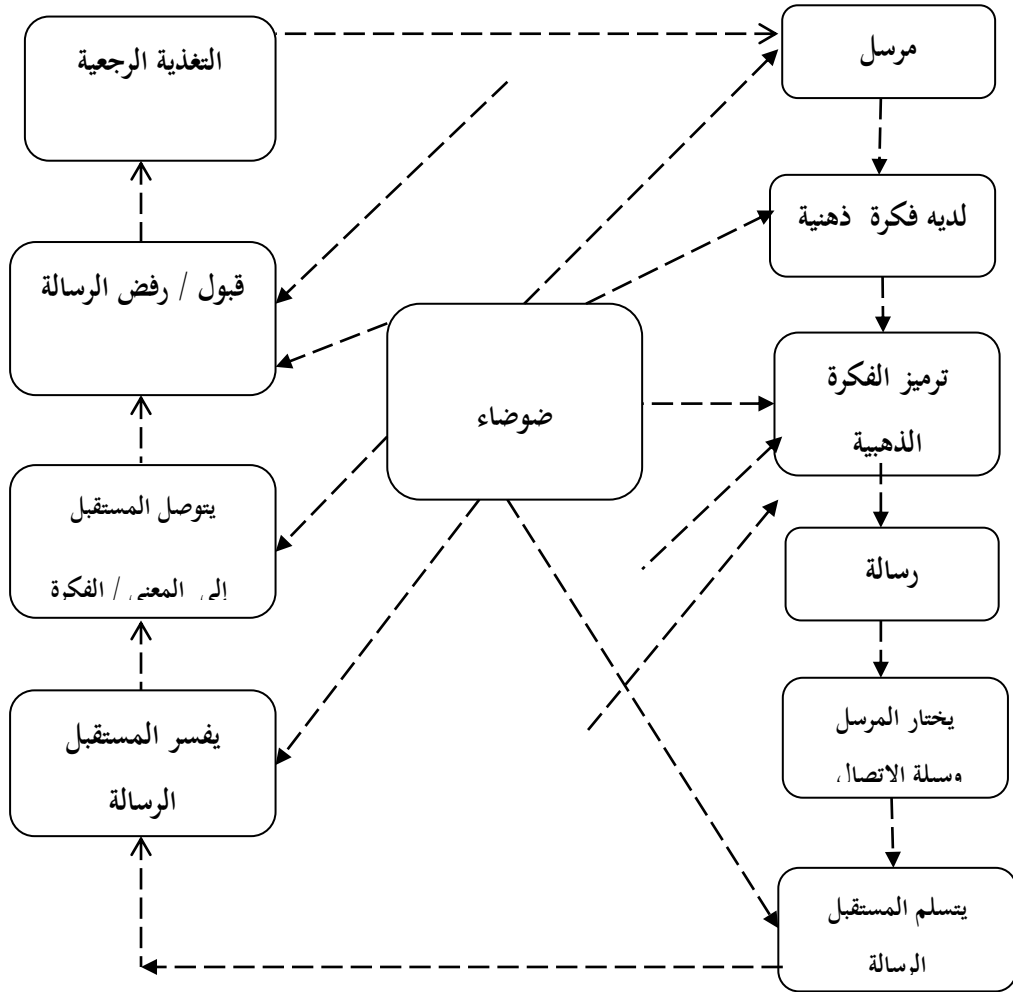
- **الاتصال اللغوي** وينقسم إلى نوعين **لفظي** (شفهي أو كتابي) و**غير لفظي** (إشارات، صور، رسوم...)، ولا يوجد فصل تام في الواقع بين النوعين بل هما مكملين لبعضهما لتحسين عملية الاتصال.
- **الاتصال** وفقا **للاتجاه** ويصنف إلى نوعين في **اتجاه واحد** عندما تكون السرعة مطلوبة أو عند نقد الآخرين أو عند التستر عن أخطاء أو غيرها وفي **إتجاهين** عند الرغبة في زيادة الثقة بين الأفراد وعند البحث عن معرفة أثر الرسالة في المستقبل وغيرها.
- أما من حيث **درجة ومدى التأثير** فيقسم إلى ثلاثة أنواع **شخصي** (وجها لوجه دون قنوات وسيطية)، **تنظيمي** (خاص بالمنظمات مثل الاجتماعات، برامج التدريب، حفلات تكريم...)، **جماهيري** (وهو الأوسع والأكثر تأثيرا لاستعماله وسائل الاتصال الجماهيري).
- وأخيرا وفقا لطبيعة مصدره وهو ينقسم لنوعان: **رسمي** (مرتبط بالمنظمة ويكون إما صاعد أو نازل أو أفقي)، **غير رسمي** (يحدث خارج القنوات الاتصالية ويكون إما مكتملا للاتصال الرسمي أو معيقا له).
(فضيل دليو ، 2013 ، ص.21)

II.4.. مفهوم العملية الاتصالية:

تتطلب عملية الاتصال عددا من العناصر والمكونات الأساسية المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن أن تتم عملية الاتصال بشكل فعال ومؤثر، هذا يتطلب منا البحث لفهم عناصر عملية الاتصال والتعرف عليها، إن عملية الاتصال تضم العناصر التسعة التي يوضحها الشكل (01)، هناك عنصرين

رئيسين - المرسل والمستقبل - وهناك عنصران آخران هما الأدوات الاتصاليتان الرئيسيتان - الرسالة ووسيلة الاتصال - وهناك أربعة عناصر أخرى وهي وظائف الاتصال الرئيسية - تحويل الرسالة إلى رموز وترجمة الرموز والاستجابة والتغذية العكسية - أما العنصر الأخير في هذه العملية فهو الضوضاء أو التشويش. (حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، 2009، ص.27)

شكل 2: خطوات / عناصر عملية الاتصال



المصدر: حسين حريم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد عمان، 2009، ص.17.

وفيما يلي تعريف مختصر لكل من هذه العناصر التسع: ؟

أولاً / المرسل: هو من يبدأ بعملية الاتصال لأن لديه أهداف محددة ورسالة معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر (للمستقبل).

ثانياً/ المستقبل: هو مستلم الرسالة والذي يطلع عليها لفهم فحواها.

ثالثاً/ الرسالة: تعبير عن المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة وتكون في شكل صور أو تجسيديات أو كلمات وغيرها، فالرسائل تتضمن معاني وإجاءات معينة.

رابعاً/ وسيلة الاتصال: الوسيلة أو القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو إرسالها.

خامساً/ تحويل الرسالة إلى رموز: هي عبارة عن العملية التي من خلالها يتم التقاء الرموز أو الشيفرات التي تؤلف الرسالة أو تساهم في صياغتها. مثل الحروف أو الرموز وغيرها.

سادساً/ ترجمة الرموز: عبارة عن فك للرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة من أجل تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، وبدونها لن يحقق الإتصال أهدافه.

سابعاً/ التغذية العكسية: هي تأثير إستجابة المستقبل التي تعطي إنطباع عن مدى فهم وإدراك المستقبل للرسالة و مضمونها مما يسمح للمرسل من فهم المستقبل. (حميد الطائي وأحمد شاكر العسكري، 2009، ص.24)

ثامناً/ الضوضاء: في مجموع المعوقات التي من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة وفهم محتواها. هذا ما يجعلها تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته .

تاسعاً/ الاستجابة: هي ردود فعل المستقبل.

II.5.. طبيعة العملية الاتصالية داخل المؤسسة:

يمكن تقسيم الاتصالات (تدفق البيانات والمعلومات) في المنظمة تبعاً لأسس مختلفة هي الاتجاه،

الأسلوب والقناة، وفيما يأتي توضيح لهذه الأخيرة:

II.1.5.. أساس اتجاه الاتصالات:

تصنف الاتصالات بموجبه كما يلي:

- الإتصال بإتجاه واحد (بسيط)
- الإتصال نصف المزدوج
- الإتصال كامل الإزدواجية

II.2.5.. أساس أسلوب الاتصالات:

تصنف الاتصالات تبعا لهذا الأساس إلى نوعين هما:

- الاتصالات المتسلسلة
- الاتصالات المتوازنة

II.3.5.. أساس قناة الاتصالات: (إبراهيم يختي، 2005/2004، ص.55)

تصنف الاتصالات إعتقاد على قنوات الاتصال إلى نوعين هما:

- الاتصالات الرسمية
- الاتصالات غير الرسمية

II.6.. شبكات العملية الاتصالية:

ي تعرف الشبكة على أنها: "مجموعة من التجهيزات (أو المعدات أو الأشياء الملموسة لصورة عامة)

المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال، بحيث تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة

وتتكون الشبكة من قسمين رئيسين: ناقل ومنقول، فالقسم الناقل ضروري ويشمل على التجهيزات وقنوات الاتصال، أما القسم المنقول أي وقع عليه فعل النقل".

عندما يقوم العديد من مستعملي وسائط الاتصالات في التواصل مع بعضهم البعض يجب ترتيبهم في شكل من أشكال الشبكات، ومن الناحية النظرية يمكن منح كل مستعمل رابطاً مباشراً من نقطة إلى نقطة لجميع المستعملين الآخرين فيما يُعرف باسم طوبولوجيا متصلة بالكامل، وعلى نمط الاتصالات المستخدمة في الأيام الأولى للاتصالات الهاتفية، ولكن في الممارسة العملية هذه التقنية هي غير عملي ومكلف خاصةً لشبكة كبيرة ومتباعدة. علاوة على ذلك فإن الطريقة غير فعالة لأنّ معظم الروابط ستكون حاملة في أي وقت، كما تتجنب شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية الحديثة هذه المشكلات، وعن طريق إنشاء شبكة متصلة من المحولات أو العقد بحيث يتصل كل مستخدم بإحدى العقد، وكل ارتباط في مثل هذه الشبكة يُعرف بقناة اتصالات ويمكن استعمال الأسلاك "wire" وكابلات الألياف الضوئية وموجات الراديو لقنوات اتصالات متنوعة (إبراهيم بختي، 2005/2004، ص.24)

II.1.6.. تصنيف الشبكات حسب مكونات الاتصال:

تقسم وفق هذا المعيار إلى ثلاث طرق:

- شبكة ذات نمط النجمة
- الشبكة ذات النمط الخطي (الناقل)
- الشبكة الهرمية

II.2.6.. تصنيف الشبكات حسب المجال الجغرافي:

يمكن تصنيف الشبكات حسب المجال الجغرافي إلى:

1- الشبكات الشخصية PAN :

هي شبكة من انواع الشبكات الخاصة بالكمبيوتر تنتشر حول الشخص، يحد تتكون بشكل عام من جهاز كمبيوتر أو هاتف محمول أو مساعد رقمي شخصي، يمكن استخدام PAN لإنشاء اتصال بين هذه الأجهزة الشخصية للاتصال بشبكة رقمية والإنترنت.

2- الشبكات المحلية LAN:

هي مجموعة من أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الطرفية التي ترتبط في منطقة محدودة مثل المدارس والمختبرات والمنزل ومبنى للمكاتب، هي شبكة مفيدة على نطاق واسع لمشاركة الموارد مثل الملفات والطابعات والألعاب والتطبيقات الأخرى، إن أبسط نوع من شبكات LAN هو توصيل أجهزة كمبيوتر وطابعة في منزل أو مكتب شخص ما، بشكل عام يتم استخدام LAN كنوع واحد من وسائط النقل، حيث تتكون من أقل من 5000 جهاز متصل عبر عدة مبانٍ.

3- شبكة المنطقة الواسعة WAN:

هي شبكة كمبيوتر مهمة أخرى تنتشر عبر منطقة جغرافية كبيرة، حيث يمكن أن يكون نظام شبكة WAN عبارة عن اتصال بشبكة LAN تتصل بشبكات LAN أخرى باستخدام خطوط الهاتف وموجات الراديو ويقتصر في الغالب على مؤسسة أو منظمة.

4- شبكة منطقة العاصمة MAN:

تتكون شبكة منطقة العاصمة أو MAN من شبكة كمبيوتر عبر مدينة بأكملها أو حرم جامعي أو منطقة صغيرة، هذا النوع من الشبكات أكبر من شبكة LAN، والتي تقتصر في الغالب على مبنى أو موقع

واحد، اعتماداً على نوع التكوين ، يتيح لك هذا النوع من الشبكات تغطية منطقة من عدة أميال إلى عشرات الأميال. (علاء السلمي، 2005، ص.31)

خلاصة:

أصبح سعي المؤسسات للحصول على معلومات ذات قيمة ومصداقية وفي الوقت المناسب، والاستفادة من قيمتها، هو الشغل الشاغل لجميع المسيرين والباحثين في هذا المجال، ولقد بات من الضروري على المؤسسة الاطلاع على التطورات التي حدثت في قطاع الاتصالات في الآونة الأخيرة، حيث أصبح بالفعل المحرك الأهم لأي تطور اقتصادي في المؤسسة فلا بد من العمل على اكتسابه والتحكم فيه.

كما تم في هذا الفصل بيان أهمية تطبيقات الاتصال في المؤسسات والذي تعدى الحدود التقليدية، فلم

تعد وظيفة الاتصالات مثلاً تقتصر داخل المؤسسة أو بينها وبين المحيط بل اتسعت بسرعة، وبفضل شبكة الانترنت والانترانت والاكسترنات، لتشمل نقل البيانات والمعلومات والصور وغيرها، أي أنها أصبحت بمثابة البنية التحتية الشاملة لما أطلق عليه اسم المجتمع المعلوماتي، والألياف الضوئية أو إدخال تقنية الفاكس والهاتف النقال. هذه التطورات أدخلت تحسينات كبرى على أنظمة وسرعة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة بهدف تحقيق الاستفادة القصوى مما توصلت إليه البحوث العلمية من معارف وخبرات تطبيقية وتجارب في هذا المجال.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر

فرع - غليزان

تمهيد:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال إحداث تغييرات جديدة على الحوافز وأثرها في العملية الاتصالية في المؤسسة الخدمائية، حيث عرضنا كل المفاهيم المرتبطة به في الاطار النظري من خلال الفصلين السابقين، وسيتم تدعيم هذا الفصل بفصل تطبيقي يتم الاسقاط عليه كل ما تم التطرق إليه في ما سبق. وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -غليزان، لمحاولة الوصول إلى أهم النتائج ، واختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في البحث ، من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

ولقد وعليه قسمنا هذا الفصل إلى محورين يتمثل المحور الاول في دراسة ميدانية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -غليزان- من خلال تقديم المؤسسة الأم للتعريف بها منذ نشأتها وذكر فروعها وعرض البطاقة التقنية لها، أما المحور الثاني فيتمثل في المنهجية وتقنيات البحث الميداني والعينة وطريقة اختيارها، وعرض وتحليل المقابلات والنتائج التي توصلنا إليها.

III. 1. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات رأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصال، وبعد القرار 2000/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، ومن أجل تطوير حجمها ومكانتها العالمية والمشاركة في ترقية مجتمع الاتصال في الجزائر، عمدت هذه المؤسسة لتبني استراتيجية الخدمة العامة طبقا للمخطط الوطني لتهيئة الإقليم بعد استشارة سلطة ضبط البريد والمواصلات على الشبكة الهاتفية وديمومة تقديم الخدمة الهاتفية والوصول بالشبكات العمومية لكافة أرجاء الوطن، بالإضافة إلى كونها المتعامل الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن معتمدة في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى ابعد نقطة. تسيير اتصالات الجزائر مديرية عامة مقرها الجزائر و12 مديريات إقليمية وزعة على النحو التالي: الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة تيزي وزو، البليدة وتلمسان.

تحتوي المديريات الإقليمية على مديريات ولائية، حيث نجد أن اتصالات الجزائر تتواجد في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديرتين بالعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، ومن جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

III. 2. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث أعطيت الدولة بذلك حرية التصرف لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي

تم بموجبه إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصال في الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

3.III. فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

نذكر من أهم فروع اتصالات الجزائر ما يلي:

1.3.III. فرع اتصالات الجزائر موبيليس:

مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامل الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها الشاملة والذي يتعدى عدد مشتركها 10 ملايين مشترك.

2.3.III. فرع اتصالات الجزائر للإنترنت (جواب):

مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذات السرعة الفائقة وإدماجها في جميع المجالات (التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة والمحروقات... الخ).

3.3.III. فرع اتصالات الجزائر الفضائية:

فرع اتصالات الجزائر الفضائية مختصة في تكنولوجيا الوسائل والأقمار الصناعية.

4.III. البطاقة التقنية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، الجزائر، 16130

رقم السجل التجاري: رقم 2 ب 0018083

التعريف الجبائي: 000216299033049

البند الضريبي: 1629383021

رقم التعريف الإحصائي: 0002162

رقم الهاتف: 38 38 82 (21) (213)

الفاكس: 82.38.39 (21) (213)

الموقع الإلكتروني للمؤسسة: www.Algeriertelecom.dz

III.5.. مفهوم اتصالات الجزائر - وكالة غليزان - :

مركز اتصالات الجزائر فرع غليزان عبارة عن مؤسسة عمومية خدماتية واتصالية اقتصادية، أنشأت سنة 2013، تعتبر نقطة اتصال خاصة بين المؤسسة وزبائنها، عدد الموظفين فيها حوالي 50 عامل على مستوى الولاية، دورها الأساسي هو الإجابة على طلبات الزبائن والتجارة بمنتجاتها وتقديم خدماتها.

تضم الوكالة مدير يرأسها ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بها، يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- السير الحسن والعادي في الشركة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.

مركز اتصالات الجزائر فرع غليزان، يضم أربعة أقسام تمثلت في ما يلي:

-**القسم التجاري:** قسم مكلف بالعمليات التجارية يضمن سير المعلومات داخل فريقه، حيث يسهر على تطبيق الإجراءات المعمول بها ومعالجة وتطهير الأخطاء التجارية، مع تحليل وتطوير الدلائل والأهداف التجارية من بيع وطواير الانتظار واقتراح قياسات صحيحة في حال فشل التشغيل، وعليه فإن هذا القسم يضمن التنسيق مع مصلحة الإنتاج للمراكز التقنية والدعامات التجارية.

-**قسم المكلف بالمالية:** يتكلف بميزانية المؤسسة داخليا وخارجيا مع ضمان معالجة الصكوك، ومتابعة عملية الفاتورة وتوزيعها للزبائن المحترفين (أكشاك متعددة الخدمات، قاعات الانترنت...).

-**قسم المحاسبة والخزينة:** قسم يتكلف بكل ما له علاقة بالمحاسبة والخزينة، يضمن التدقيق في الأرقام الموقفة والمصالحة بين الإيداعات والصكوك وحساب الوكالة.

-**قسم خاص بمصلحة الزبائن:** تعتبر هذه المصلحة التي تتعامل وبصفة مباشرة مع الزبون مهما كان نوعه (زبون أو شخص عادي أو مؤسسة عمومية أو مصلحة عمومية). على مستوى هذه المصلحة نجد عدة خدمات منها:

- الإجابة على كل تساؤلات الزبائن وإعلامهم لكل خدماتها.
- استقبال الزبائن وإرشادهم
- استخراج فواتير الهاتف والانترنت

6.III. فروع مؤسسة اتصالات الجزائر (غليزان):

تنقسم إلى ما يلي:

- المديرية العملية بغليزان (المقر الرئيسي).

- الوكالات التجارية وهي نقاط الوصل بين الزبون والمؤسسة وتوجد في: غليزان، واد ارهيو، مازونة، زمورة.

- مراكز الصيانة للهاتف وهي المكلفة بتصليح الأعطاب وتوجد في: غليزان، واد ارهيو، مازونة، زمورة.

III.7.. المهام وأهداف الوكالة التجارية:

III.7.1.. المهام:

- صيانة الأعطاب الهاتفية.
- ربط بعض المؤسسات بجهات مختلفة من الوطن مع بعضها البعض.
- تقديم خدمة الانترنت.
- زيادة العروض من الخدمات الهاتفية.
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
- التكفل بالزبائن (بيع، معلومات، الاشتراك في خدمة الانترنت...).

III.7.2. الأهداف:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات فعالة، وتوصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- التنمية في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي

- ربط مختلف المؤسسات بخدمة البرق Télégraphique

8.III. وسائل الإشهار المعتمدة في المؤسسة:

تنقسم وسائل الإشهار في الوكالة التجارية إلى:

- **الوسائل المكتوبة والمقروءة:** هي تلك الوسائل التي تستخدمها الشركة في توصيل رسالتها إلى الجمهور عن طريق الكتابة سواء بالنشر في الصحافة، أو عن طريق طبع العديد من النشرات والدوريات والكتيبات المطبوعة.
- **المجلات:** يعتبر اختيار المجلة المناسبة التي تريد نشره من أهم النقاط في استخدام هذه الوسيلة، لأن كل ملة لها جمهورها بالإضافة إلى الموعد الذي تصدر فيه، ومن بين هذه المجلات التي تعتمد عليها الوكالة في نشر إشهارها، المجلات المتخصصة في الاقتصاد وتكنولوجيا الاتصال، ومن أهمها مجلة الاتصال والتكنولوجيات الحديثة وهي مجلة داخلية.
- **المطبوعات، اللافتات واللوحات الإشهارية (مطويات، أدلة، منشورات) وكثيرا ما تعتمد الوكالة على إصدار مطبوعات خاصة بالإعلانات والخدمات.**
- **الكتيبات المطبوعات لشركة اتصالات الجزائر:** من الوسائل المقروءة التي تصدرها الشركة على فترات متباعدة وتحتوي بيانات أكثر استفاضة وتوسعا عنها وخدماتها إضافة إلى أسواقها المختلفة.
- **الرسائل البريدية:** من الوسائل المكتوبة التي تحمل إشهار معين يعد إعداد خاصا يتفق مع سياسة الوكالة، ويجب أن تصاغ بطريقة جيدة ودقيقة، فالإشهار في هذه يكون مرفق مع فاتورة الهاتف.
- **الرسائل النصية:** تعتمد الوكالة في الإشهار لعروضها على الرسائل النصية، حيث تقوم بصياغة نص الرسالة الذي يتكون من خصائص ومميزات العرض المشهر له، مثل الرسالة النصية التي يتم إرسالها لزيائن موبيليس من أجل التعريف بالعرض.

• الوسائل المسموعة:

- الإذاعة: تعتمد شركة اتصالات الجزائر -ادرار- على الإذاعة لتمرير رسائلها الإعلامية، وتتمثل هذه القنوات الإذاعية في مختلف الإذاعات المحلية.

خلاصة:

لقد تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في مؤسسة "اتصالات الجزائر"، و هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات رأس مال اجتماعي، تنشط في مجال الاتصال، حيث تعد من أكبر المؤسسات الوطنية تواجد عبر كافة مناطق الوطني ذلك من خلال هيكلتها. و تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الخدماتي، و لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل لدراسة ميدانية لدى مؤسسة "اتصالات الجزائر" فرع -غليزان- بتقديم المؤسسة الأم وتعرفها، منذ نشأتها، وذكر فروعها و مهامها وأهداف.

الفصل الرابع:

إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة
اتصالات الجزائر بولاية غليزان

المنهجية المتبعة للإنجاز الدراسة:**IV. 1 المنهج المتبع:**

إن أي دراسة عملية تتطلب من الباحث إتباع منهج يستطيع من خلاله الوقوف على خطوات العملية التي تسمح له بالوصول إلى هدفه ، حيث مناهج البحث العلمي تختلف باختلاف مواضيع الدراسة .

فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة أو اكتشاف الحقائق المرتبطة بها، لهذا فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج لذلك إعتمدت في دراستي على "المنهج الكيفي " الذي يوضح خصائص الموضوع كفيًا.

فالمنهج الكيفي يعتبر أحد أنواع البحوث التي يتم اللجوء إليها في سبيل الحصول على فهم متعمق ووصف شمولي للظاهرة الإجتماعية. فهو منهج قوامه دراسة الإنسان والواقع الإجتماعي بأبعاده المختلفة، وينطوي على خيال منهجي كفي يستقرأ الواقع، ويقرأ الواقع الإجتماعي بأبعاده المختلفة، كالملاحظة بالمشاركة، والمقابلة الحرة والمعمقة، ومقابلة الخبراء والمحادثة الجماعية (عربي، 2007، ص195)

وغالبا ما يهتم الباحث في المنهج الكيفي على الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ ب:كيف؟ولماذا؟ وبأي طريقة؟

كما أنه " المنهج الكيفي " يتسم بالمرونة في البحث وإختيار الأدوات المناسبة في الفهم والتفسير والتأويل. فهو يسعى إلى تحقيق فهم أعمق للظواهر المدروسة، والنفاد إلى مجمل الحوافز والتمثلات والإتجاهات التي يتعذر الكشف عنها إعتامادا فقط على لغة الأرقام ، وهو أكثر تأثيرا في الجهاز المفاهيمي والنظري للعلوم الإجتماعية (الهراس، 2002، ص09).

IV. 2 العينة وكيفية اختيارها :

تعتبر العينة مجموعة جزئية، تمثل جزء من المجتمع الكلي، وذلك للوصول إلى إستنتاجات ،وعليه إستخدمت عينة قصدية والتي تمثل الميول المقصود الذي ينتهجه الباحث في إختيار العينة.

كما تعرف العينة القصدية أو بالعينة غير الإحصائية، و هي فرع من فروع اختيار العينة حيث يستخدم طرقا غير عشوائية لإختيار مجموعة من الأشخاص للمشاركة في عملية البحث .

3. IV حجم العينة :

بلغ حجم العينة 18 موظ، منهم 10 موظفات، و 8 موظفين، تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 60 سنة)، كنت آمل أن يكون العدد أكبر من هذا ولكن لظروفي والوقت الضيق وتدهور صحتي لم أستطع أن أقابل عدد كبير من الموظفين، تعذر ذلك.

4. IV ظروف إجراء المقابلة:3

لم تتم المقابلة في ظروف عادية وغير ملائمة لقد تمت في ولاية غليزان في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث كنت أقابل المبحوثين هناك لمحاورتهم في الموضوع . وكان يتم ذلك خلال الفترة الزمنية الصباحية والمسائية وهذا حسب توقيت كل موظف وفراغه من العمل .

ومن خلال إجرائي للمقابلة لاحظت تصرفات مختلفة للموظفين، فمنهم من تأثر ببحثي كثيرا وساعدني وسهل عليا ما أردته إستجابته، ولكن الأغلبية لم يساعدوني وإستصعبوا عليا كل شيء، ولكن عموما كان هناك تجاوب وتفاعل من قبل المبحوثين ، وكنت أجواء مشجعة للتعلم أكثر في المقابلة خاصة لما رأيت ثقة البعض التي وضعوها فيا كباحثة، وهذا تبين من خلال إجاباتهم.

إعتمدت على مقابلة فردية نظرا لمميزاتها ، وكنت تتم المقابلة خلال ظرف 3 ساعات. ولقد تلقيت صعوبات ومضايقات من طرف المسؤول على الموظفين في الإدارة المركزية للمؤسسة لم يساعدني وتضايقت منهم لأنني كنت كلما ذهبت إليهم يقولون لي تعالي في اليوم الثاني لمدة أسبوع وأنا ذاهبة وأرجع إلى المنزل بدون موافقة حتى مرور أسبوع كامل حصلت على الموافقة من طرف مؤسستهم الفرعية بغليزان حيث إستقبلني المدير الخاص بها وبعدها تمت المقابلات وسهل عليا المقابلات بنفسه.

IV . 5 مجالات الدراسة:

- *المجال المكاني: مؤسسة إتصالات الجزائر .
- *المجال الزمني : ولقد إستغرقت مدة مذكرتي 4 أشهر أما للبحث الميداني إسغرق أسبوعين لظروفي العمل، وضغوطات في المؤسسة من طرف الزبائن .
- *المجال البشري : هم عمال وموظفي مؤسسة إتصالات الجزائر، وكان عددهم 8 موظفين ذكور و10 موظفات إن

_تحليل محاور المقابلات:

_سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها المتمثلة في إجراء البحوث الميدانية من خلال عرض وتحليل نتائج مقابلات الدراسة، حيث يشمل دليل المقابلة على محورين كل محور تم فيه طرح مجموعة من الأسئلة موجهة لموظفي المؤسسة ومديرها، إذ نجد المحور الأول فيه معلومات شخصية حول المبحوث(الموظفين _ المدير) والمحور الثاني يشمل علاقة الحوافز بالعملية الإتصالية داخل المؤسسة الخدماتية (مؤسسة إتصالات الجزائر)

IV . 6 عرض وتحليل نتائج المقابلات :

السؤال 7: هل أنت سعيد في عملك؟

اختلفت آراء المبحوثين حول السعادة في المهنة، فمنهم من يرى نفسه سعيد في عمله، ومنهم من يرى العكس، إذ تقول أحد الموظفات :

1- "راني فرحانة بزاف في خدمتي والحمد لله على نعمته". (مبحوث رقم 01 موظفة بمصلحة الزبائن 24 سنة خبرة .)

ترجمة المقطع :

"نعم أنا سعيدة في عملي والحمد لله على نعمته."

2- كما تقول الأخرى أنها: "بزاف راني فرحانة في خدمتي ومخصني حتا حاجا والحمد لله". (مبحوث رقم 02 موظفة بالمحاسبة خبرة 12 سنة)

ترجمة المقطع:

انني سعيدة كثيرا في عملي و لا أحتاج شيئ و الحمد لله .

3- بينما تقول أخرى: "كي بديت نخدم صح ما كونتش فرحان بصرح مع الوقت كي والفت وتحسنت أموري راني فرحانة وبزاف." (مبحوث رقم 03 موظف بقسم الدراسات التقنية خبرة 26 سنة)

ترجمة المقطع :

"في بداية الأمر أكيد لم أكن سعيد لكن مع مرور الوقت ومع تحسن أوضاع عملي فأنا جد سعيدة ."

من خلال تصريح المبحوثين يتبين أن العمال سعداء في عملهم، فالموظف السعيد تجده أكثر إبداعا في بيئة عمله، وصاحب إنتاجية عالية ، كون العلاقة بين سعادة الموظف وإنتاجيته هي علاقة طردية راسخة وفق ما أثبتته الدراسات السابقة، إضافة إلا أنه أكثر استقرارا، سواء على المستوى الحياتي العملية أو على مستوى الحياة الشخصية والاجتماعية، وربما يتمتع بصحة جيدة، وهذا نظرا للراحة النفسية والرفاهية التي يتمتع بها في عمله، والتي لها الأثر الكبير في قلة الضغوط النفسية وانسراح الصدر، وسعادة القلب .

وفيما يلي بعض إجابات المبحوثين غير السعداء :

4- مانيش فرحان في خدمتي وهذا قاع من لابريسيو تاع الخدمة، والمدير، وديرونجمو تاع الشعب". (مبحوث رقم 04 مسؤول الأمن خبرة 13 سنة .)

ترجمة المقطع :

"لست سعيدا في عملي وهذا بسبب ضغوطات العمل والمدير، وتصرفات بعض الزبائن غير السليمة ."

5- مانيش فرحان حتا لثم فيها صوالح ماشي ملاح كيما ديرونجمو تاع الشعب والخدمة ولابريسيون بزاف. و صوالح منقدرش نقولهم". (مبحوث رقم 05 مكلفة بمصلحة الزبائن خبرة 20 سنة)

ترجمة المقطع :

"لست سعيدة نوعا ما وهذا بسبب الازعاج من طرف الزبائن من جهة، والمؤسسة وخدماتها وضغوطاتها من جهة أخرى ولأسباب شخصية أخرى."

من خلال تصريح بعض المبحوثين، يمكن أن نذكر مجموعة من الأسباب جعلتهم غير سعداء في عملهم: •ضغوطات العمل داخل المؤسسة ومن طرف المدير .

•الإزعاج من طرف الزبائن .

•التعب و عدم الشعور بالراحة النفسية .

•عدم توفير البيئة المناسبة للعامل .

•عدم وجود الاستقرار سواء الحياة المهنية أو الشخصية والاجتماعية.

السؤال 8: ماهي فوائد ثقافة العمل السعيد؟

أما عن فوائد ثقافة العمل السعيد في ميدان دراستنا فقد اختلفت آراء العاملين حولها فكانت إجاباتهم مختلفة كالآتي :

1- الموظفون السعداء هم أساس ثقافة العمل الإيجابية.(مبحوث رقم 1 مساعدة في قسم الإتصال، 28سنة خبرة.)

2- الموظفون السعداء يساعدون على خلق جو لتعزيز وتحفيز الموظفين لنجاحهم وإنتاجهم.(مبحوث رقم 2 مكلفة بمصلحة الزبائن، 20سنة خبرة.)

3- الموظفون السعداء لديهم شجاعة ومبادرة للقيام بمهام جديدة ، ويتعلمون بشكل أسرع. (مبحوث رقم 3 مدير مؤسسة اتصالات الجزائر، 32سنة خبرة.)

4- الموظفون السعداء يمارسون ثقافة عمل إيجابية للتغلب على ضغوط مكان العمل وخلق بيئة مناسبة للنجاح في المؤسسة.(المبحوث رقم 4 مسؤول أمن 13سنة خبرة.)

5- الموظفون السعداء هم أفضل في إتخاذ القرارات ويقومون بإصلاح مشاكل العمل بدلا عن التذمر منها ولديهم طاقة وتفاؤل أكثر من غيرهم (مبحوث رقم 5 مكلفة بمصلحة المالية 5سنوات خبرة.)

ومن خلال تصريح المبحوثين للموظف السعيد هو أساس ثقافة العمل الإيجابي، ويساعد على خلق جو لتعزيز وتحفيز العامل للنجاح والإنتاج أكثر، ولديه شجاعة وقوة ومبادرة للقيام بمهام جديدة لكي يتعلمون بشكل أسرع ، وكذلك يمارسون ثقافة عمل إيجابية للتغلب على ظغوط مكان العمل،

وخلق بيئة مناسبة للنجاح داخل المؤسسة فهو يساعد على إتخاذ القرارات وإصلاح المشاكل بدل التذمر منها ، ولقد إستنتجنا من خلال ذلك أن للموظف السعيد أهمية كبيرة في تحفيز ونجاح المؤسسة الخدمائية.

السؤال 9: ما هو تعريفك للتحفيز في العمل؟

- 1- أما عن التحفيز في ميدان دراستنا فقد إختلفت آراء الموظفين حوله التحفيز هو وسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية توفرها إدارة المؤسسة للعاملين لتحريك الرغبة ، وإستقامة سلوكهم وولائهم إتجاه المؤسسة (مبحوث رقم 1 مدير المؤسسة 32 سنة).
- 2- التحفيز هو عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما (مبحوث رقم 2 عون أمن خبرة 10 سنوات).
- 3- هو محركا رئيسيا للفرد على الأداء والعتاء لذلك يسعى أرباب العمل إلى تحفيز موظفيهم رغبة منهم في زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة (مبحوث رقم 3 مسؤول قسم العلاقات العامة، 5 سنوات الخبرة).
- 4- التحفيز في العمل هو تنمية الرغبة على بذل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع إحتياجات العمال (مبحوث رقم 4 مكلفة بالمحاسبة ، 12 سنة خبرة) من خلال تصريح بعض المبحوثين لتعريف التحفيز في العمل بأنه فرض ووسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية توفرها إدارة المؤسسة للعاملين لتحفيزهم ودفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة والرغبة في زيادة الإنتاج وإشباع إحتياجات العمل.

السؤال 10 : هل تفضل الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية؟

أما عن الحوافز المادية أو المعنوية في ميدان دراستنا إختلفت آراء المبحوثين حولها فمنهم من إختار الحوافز المادية ومنهم الحوافز المعنوية ،وكانت إجابتهم كالآتي:

1- أفضل الحوافز المعنوية تساعد الإنسان إشباع حاجاته النفسية والإجتماعية (المبحوث رقم 1 مدير المؤسسة 32سنة خبرة).

2- أفضل الحوافز المعنوية لأنها تشبع رغبتنا الشخصية والنفسية (المبحوث رقم 2 رئيسة مكتب المحاسبة 24سنة خبرة)

3- أفضل الحوافز المعنوية لأنها تدعم العمل وترفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة (المبحوث رقم 3 مكلف بمصلحة الزبائن 24سنة خبرة)

4- أفضل الحوافز المعنوية (مبحوث رقم 4 عون أمن 10سنوات خبرة) من خلال تصريح المبحوثين يتبين لنا أن العمال يفضلون الحوافز المعنوية لأنهم يجدونها أهم الأساسيات في منظومة الحوافز التي تقوم إدارة المؤسسة بتحديدتها ومن غيرها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تدعم العمل وترفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة وتساعد على إشباع الإنسان من حاجاته النفسية والإجتماعية.

أما عن الحوافز المادية فكانت إجابة بعض المبحوثين كالآتي:

5- أفضل الحوافز المادية لأنها تكون على شكل مكافأة مادية وتعتبر الحوافز المادية من أنجح طرق الحوافز في هذا الزمن لأن النقود تحقق كل رغبات الفرد.(مبحوث رقم 5،مكلفة بالتسويق،4سنوات خبرة)

6- أفضل الحوافز المادية لأنها ذات أثر ملموس بعكس الطرق الأخرى لأن المال في الوقت الحالي هو كل شيء.(مبحوث رقم 6،مكلفة بالإلكترونيك،6سنوات خبرة)

7- أفضل الحوافز المادية لأنها تتلائم مع مفهوم الناس في الظرف الحالي عن العمل ،حيث عن طريق المال يتم تحقيق أساسيات الحياة من أكل ومكان عيش (مبحوث رقم 7،مساعدة في قسم الاتصال،28سنة خبرة).

8-أفضل الحوافز المادية لأنها ضرورية في الحياة بها تتوفر الإمكانيات من صحة والتعليم والمركز الإجتماعي الذي يبحث عنه الموظف(المبحوث رقم 8 مكلف بالإستقبال والتوجيه 8سنوات خبرة)

ومن خلال تصريح بعض المبحوثين عن الحوافز المادية فكانت إجابتهم تتركز على الجانب النقدي والإقتصادي لأنه بالنسبة لهم من أقدم أنواع التحفيز ولأنها تتلاءم مع مفهوم الناس في الضرف الحالي في العمل وبها تتحقق أساسيات الحياة من تعليم ورفاهية وتوفير الإمكانيات.

السؤال 11: ماهي طرق ووسائل تحفيز العامل التي تعرفها؟

1- طرق ووسائل التي تحفز العامل داخل المؤسسة بتقديم التحدي لهم، لأنه يتميز الكثير من الموظفين بالذكاء والطموح وهم يحتاجون لتحفيز عقلي مستمر، لعدم الشعور بالملل، لذلك يتوجب على المدير بأن يقدم لهم أفضل ما لديهم، كتوفير المواد التدريبية، ممارسة المهارات المتقدمة، وتجربة التقنيات وكذلك تمكينهم من الوصول إلى القادة والموجهين الأكثر خبرة.(المبحوث رقم 1 مساعد في قسم الإتصال 28سنة خبرة).

2- طرق ووسائل التي تحفز الموظف داخل المؤسسة تتمثل في تركهم يمرحون وتخصيص وقت للراحة حتى يشعرون بالراحة النفسية والجسدية ويتمتعون باللهو حتى يقوموا بإنجاز عملهم في الوقت المحدد وبكفاءة، وكذلك يجب تزيين مكاتبهم حسب الطريقة التي يفضلونها وخاصة النساء، فهذا الأمر يشعرهم بالراحة والقدرة على إنجاز العمل (المبحوث رقم 2 مكلف بالتسويق 4 سنوات خبرة)

ومن خلال تصريح أغلبية المبحوثين لقد إستخلصنا مجموعة من طرق ووسائل تحفيز العامل التي تساعده في التطور والتقدم في عمله تتمثل في :

<https://www.Amme.....>

_1إظهار الإمتنان وتقديم الشكر والمكافآت.

_2تقديم برامج التحدي للعاملين والتحسين من بيئة العمل .

_3تخصيص وقت للراحة والمرح.

4_برامج التدريب والترقية.

5_مشاركة الإنجازات التي تم تحقيقها مع العاملين .

6_إشراك العاملين في وضع برامج العمل .

7_تمكين وتفويض العاملين.

السؤال 12: كيف يحفزك مديرك في هذه المؤسسة؟

أما عن تحفيز المدير في المؤسسة للعمال من خلال دراستنا فقد اختلف رأي كل موظف حول هذا الموضوع .

1-بالنسبة كيفاه يشجعنا المدير تاعنا في المؤسسة موفرنا وقت نريحو فيه يعاونا باه نقدر و نخدمو وي يطلعنا المورال (مبحوث رقم01،مكلفة بمصلحة الزبائن،24سنة خبرة .)
ترجمة المقطع :

1_بالنسبة لكيف يحفزنا مديرنا في المؤسسة بتوفيره لنا وقت للراحة ويساعدنا على القدرة في العمل وهذا ما يحسن نفسيتنا وعقلنا .

2-الحاجة الوحيدة لي يقدر المدير لي يشجعنا بيها دايمن يضرب علينا على جال باه يزيدولنا فالشهرية.(مبحوث رقم 02،عون أمن،10سنوات خبرة)
ترجمة المقطع :

_يحفزنا مديرنا في المؤسسة من خلال دعمنا والتكلم عنا في زيادة أجورنا.

3-المدير تاعنا دائما يحترمنا ويقدرنا ودايرنا قيمة(مبحوث رقم 3,
مسؤول أمن 13 سنة خبرة)

يحفزنا مديرنا في المؤسسة بإحترامه لنا وتقدرنا ومنحنا قيمة كبيرة.

4-دايمن داير فينا كونفيونص و خلينا نحسو بلي يقدرنا في الخدمة تاعنا (مبحوث رقم 4،مكلفة بالمحاسبة،24سنة خبرة)

_يحفزنا مديرنا بمنحنا الثقة والأمان في العمل ويشعرنا بأن العمل مقدر (مبحوث رقم 4
مكلفة بالمحاسبة 24 سنة خبرة)

5-دايمن يشعل ضوء في وجهنا يضحك معنا و ما يكونش منارفي معنا، و مايفرقش بينا و بينو ودايمن يقترح علينا صوالح يعاونونا في الخدمة و الربح الزايد (مبحوث رقم 5،مكلفة بالمالية،5سنوات خبرة)

_يحفزنا مديرنا في المؤسسة من خلال كونه مصباح يشيع إيجابي وذلك من خلال أن يكون مرحا يحب المزاح غير عصبي يقوم بالتعديلات بطريقة لا تضع حواجز بيننا يلبي طلبتنا ،متحمس معنا ، ويقترح علينا أفكار تساعدنا على تنمية أفكارنا وزيادة كبيرة في إنتاجية العمل .

6-يقولنا كلش كيف كيف سوا فالخدمة ولا حياتنا الشخصية (مبحوث رقم 6،مسؤول الدراسات التقنية،26 سنة خبرة)

_إعطائنا الأولوية للتوازن بين العمل والحياة الشخصية (المبحوث رقم 6 مسؤول دراسات التقنية 26سنة خبرة)

7-دايمن يهدر معنا بلا ما يفرق بيناتنا يعاوننا و ورينا كيفاش نخدمو، يقبل يتناقش معنا بيربوزي علينا صوالح خدمتنا (مبحوث رقم7،مكلفة بالتسويق، سنوات خبرة) ترجمة المقطع :

دائما يتحدث معنا بدون فرق بيننا نحن العمال ة بينهم، ولا يفرق أحدهم على الآخر، يعلمنا أمور تخص العمل، متقبلا للنقاش معنا و يقترح علينا أعمال بشكل واضح .

ومن خلال تصريح معظم المبحوثين في كيفية تحفيز المدير لهم في المؤسسة توضح أنه هناك مجموعة من تحفيزات المدير للعمال و لقد تمثلت في :

1-منح الثقة للموظفين و أشعارهم بمدى أهميتهم في عملهم .

2-إعطائهم الأولوية للتوازن بين العمل و الحياة الشخصية .

3-يكون المدير متقبلا للنقاش في العمل معهم و يمددهم باقتراحات تفيدهم.

4-يوفر المدير للعمال وقت الراحة و دعمهم في زيادة أجورهم .

5-يكن لهم المحبة والإحترام و التقدير و منحهم قيمة في عملهم.

السؤال 13: ما أهمية التحفيز في العمل؟

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لان هناك فارق كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن اداءه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات اهمية كبيرة و تأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية ، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي الى رفع الكفاية الإنتاجية و إشباع حاجات العمال المختلفة .

واذن فعلمية التحفيز ذات اهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة الى تحقيق أهداف المؤسسة و من جهة اخرى تهدف الى إشباع حاجات الفرد المختلفة، وفي ميدان درلستنا من خلال أهمية التحفيز في العمل اختلفت آراء المبحوثين

1-تتمثل أهمية التحفيز في العمل في زيادة كمية الإنتاج و سرعته وخفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.(مبحوث رقم1،مدير المؤسسة،32سنة خبرة)

2-تتمثل أهمية التحفيز في المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه، ووضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة (مبحوث رقم2،رئيسة مكتب المحاسبة،24سنة خبرة)

3-للتحفيز أهمية كبيرة في العمل تتمثل في الحد من التألف في الإنتاج و الفائض في العمل، ووضع نسب محددة لها، والمحافظة على الآلات و صيانتها.(مبحوث رقم3،مسؤول قسم الدراسات التقنية،26سنة خبرة)

4-للتحفيز أهمية كبيرة في العمل من خلال مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة، وربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدره جهده(مبحوث4 رقم مكلفة بمصلحة الزبائن،32سنة خبرة)

6-تتمثل أهمية التحفيز في تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية.(مبحوث رقم5،مسؤول الأمن،13سنة)

ومن خلال تصريح المبحوثين فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، تؤدي الى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينتج عنه رفع دخل العامل، وبالتالي يتحقق مستوى أفضل للمعيشة.

السؤال 14: متى يجب على المدير أن يقوم بتحفيز العمال؟

أما عن متى يجب على المدير أن يقوم بتحفيز العمال في ميدان دراستنا إختلاف آراء المبحوثين من عامل لآخر.

1-فيما يخص المدير وينتا يبدأ يشجعنا نهار لي يشوف الخدمة في الخدمة ما راهمش يخدمو كيما بكري و يشوف بلي بدات تتراجع.(مبحوث رقم1،تقني سامي في التجارة الدولية،10،سنوات خبرة)

يجب على المدير تحفيز عماله إذا لاحظ بأن أداء موظفيه أخذ عما كان عليه من قبل فهذا يعني أنهم بحاجة إلى التحفيز.

2-نهار لي يشوف بلي كايين تراكمات في الخدمة ماشي لاهين في خدمتهم وحتى حاجة ما راهي مقضية في الخدمة، هنا لازمهم تحفيز.(مبحوث رقم2،مكلفة بمصلحة المالية،5سنوات خبرة)

يجب على المدير أن يقوم بتحفيز العمال إذا لاحظ بأنه يوجد ضغوطات وتراكمات في المؤسسة ووجد بأنهم ليسوا منظمين في أعمالهم ومهملين يجب عليه تحفيزهم .

3-نهار يشوف الخدمة كارهين و مالين في الخدمة توصل حتى مايولوش يجو للخدم (مبحوث رقم3، مساعدة في قسم الاتصال،28سنة خبرة)

إذا لاحظ المدير بأن العمال مكتأبين و محبطين في المؤسسة، ويلاحظ غيابهم المستمر في العمل لذلك يجب تحفيزهم .

4-يلقى الخدمة يديرو فالمشاكل كثر من الحاجة المليحة، وحتى واحد ما يتفق صاحبه، ويشوف حيا بدات تتراجع هنا لازم عليه يشجع العمال (مبحوث رقم4، مكلف بالإعلام الآلي،10سنوات خبرة)

يلاحظ أن العمال يفعلون المشاكل وقت الدوام بدل حلها ويرى بأنه لا يوجد تفاهم بين العمال، ويلاحظ تراجع ملحوظ في الإنتاج هنا يجب تحفيز العمال .

5-يشوف الخدمة متكاسلين و ضعاف فالخدمة، و حتى حاجة ما يلقاها واجدة، ويشوف الزبائن يشكو من كل حاجة (مبحوث رقم5،مكلفة بالزبائن،24سنة خبرة .)

يلاحظ العمال ضعفاء ومتمردين في أعمالهم ويرى فيما يخص الخدمات لا يوجد تطور ولا عمل منتهي، ويتلقى شكاوي ضد العمال من طرف الزبائن لعدم توفر إحتياجاتهم فلهذا يجب تحفيز المدير لعماله.

ومن خلال تصريح بعض المبحوثين نرى بأنه يجب على مدير المؤسسة أن يحفز موظفيه بشكل دائم، ويرى ما هو سبب تراجعهم في العمل، ولا يتسرع في إلقاء اللوم والتهم عليهم، وعليه أن يقاس رضا العاملين عن طريق فتح حوار معهم بهدف الوصول إلى المشاكل التي تؤدي إلى التراجع المستمر للعمال، ومحاولة حلها وهي وسيلتك كمدير لمعرفة ما يحفز العاملين وما يثبطهم في مؤسستك تحديدا.

السؤال 15: ما طبيعة العملية الإتصالية الحاصلة بين عمال المؤسسة والمدير في النطاق الخدماتي؟

أما عن طبيعة العملية الإتصالية الحاصلة بين عمال المؤسسة والمدير في النطاق الخدماتي اختلفت آراء المبحوثين.

1_ طبيعة العملية الإتصالية الحاصلة بين المؤسسة والمدير في النطاق الخدماتي عن طريق (Gmail _ Facebook مبحوث رقم 1 مكلف بمصلحة الزبائن 24 سنة خبرة)

2_ طبيعة العملية الإتصالية الحاصلة بين عمال المؤسسة والمدير في النطاق الخدماتي بالنسبة لي مباشرة وجها لوجه (مبحوث رقم 2 عون أمن 10 سنوات خبرة)

3_ طبيعة العملية الإتصالية الحاصلة بين عمال المؤسسة والمدير في النطاق الخدماتي عن طريق "Gmail" جيميل أو عن طريق الهاتف المحمول ("portable" مبحوث رقم 3 مكلف بالإلكترونيك 6 سنوات خبرة)

4_ طبيعة العملية الإتصالية الحاصلة بين عمال المؤسسة والمدير في النطاق الخدماتي عن طريق "Gmail" جيميل أو الهاتف المحمول "portable" أو مباشرة أو عبر الواتساب "WhatsApp".

ومن خلال تصريح المبحوثين على طبيعة العملية الإتصالية الحاصلة بين عمال المؤسسة والمدير في النطاق الخدماتي تتمثل في عدة عمليات مثل: (الهاتف المحمول, portable, الواتساب, WhatsApp, فيسبوك, Facebook, جيميل, Gmail وكذلك عن طريق الكلام المباشر)

السؤال 16: كيف يعزز التحفيز العلاقة الإتصالية في المؤسسة؟

أما عن كيف يعزز التحفيز العلاقة الإتصالية في المؤسسة إختلفة آراء المبحوثين خلال موضوع دراستنا.

1_ يعزز التحفيز العلاقة الإتصالية في المؤسسة عن طريق تطوير مهارات الإتصال بالنسبة للعاملين (مبحوث رقم 1 مكلف بالإستقبال 8سنوات خبرة)

2_ يعزز التحفيز العلاقة الإتصالية في المؤسسة عن طريق زيادة مهارات العاملين في إستخدام وسائل الإتصال، وتقويم نتائج الإتصال (مبحوث رقم 2 مهندس تقني 15سنة خبرة)

3_ يعزز التحفيز العلاقة الإتصالية في المؤسسة عن طريق تطوير أساليب الحصول على المعلومات ونظم حفظها(مبحوث رقم 3 مسؤول قسم العلاقات العامة 5سنوات خبرة).

4_ يعزز التحفيز العلاقة الإتصالية في المؤسسة عن طريق إيقاظ روح المشاركة بالمؤسسة عن طريق منحهم فرص إتخاذ القرارات والرقابة على نتائج الأعمال(مبحوث رقم 4 مكلف بمصلحة الزبائن 24سنة خبرة)

ومن خلال تصريح المبحوثين لهذا الموضوع نلاحظ أن الإتصال الفعال بمثابة دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تعزيز وتدعيم العلاقة الإتصالية في المؤسسة، وتعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف، وفي هذا المعنى فإن الإتصال الداخلي يعتبر جوهر القيادة، أداءه التأثير في الآخرين.

السؤال السابع عشر: هل التحفيز يجعلك تعمل في شكل فرق العمل

إن ما يثير حماس الأفراد للعمل هو قدرة إدارة المنظمة في استخدام أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد ومجموعات، إن أفضل المنظمات هي تلك التي تستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية وتوجيه تلك الطاقات لتحقيق الأهداف .
وفي ميدان دراستنا اختلفت آراء المبحوثين من خلال كيف يجعلك التحفيز تعمل في شكل فرق العمل.

1. نعم التحفيز يجعلنا نعمل في شكل فرق للعمل، نشعر نحن العمال بتحفيز أكثر للعمل عندما ندرك أهمية التعاون مع المؤسسة التي نتعامل معها (مبحوث رقم 01، مكلف بالاستقبال، 8 سنوات خبرة)

2. نعم التحفيز يجعلنا نعمل في شكل فرق عمل، حينما ندرك نحن العاملون أن ما نقوم به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة نتحفز للاستمرار بنفس الجهد والاجتهاد (مبحوث رقم 02 ، مكلف بالتسويق، 04 سنوات)

3. نعم التحفيز يجعلنا نعمل في شكل فرق عمل، نشعر بالتحفيز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطينا الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل (مبحوث رقم 03، مكلف بالالكترونيك، 6 سنوات خبرة).

4. نعم التحفيز يجعلنا نعمل في شكل فرق عمل، من خلال منحنا العلاوات وتوفير مثلا مكتبا جديدا وكذلك من خلال اعطائنا يوما أو يومان عطلة إضافية (مبحوث رقم 04، عون أمن ، 10 سنوات خبرة).

ومن خلال تصريح المبحوث استنتجنا مجموعة من العوامل التي تجعل العامل يحفز في عمله بشكل فرق العمل وتمثلت هذه العوامل في :

1- التعاون مع المؤسسة.

2- القناعة.

3- الاختيار.

4- التشجيع.

5- التحفيز عن طريق الخوف.

6- التحفيز عن طريق الحوافز.

7- فرص التطوير الذاتي.

- توفير فرص للعاملين المحتاجين ماليا لكسب فيها أجورا اكثر.

- أمن وصول المعلومات للعاملين بصورة منظمة.

السؤال الثامن عشر: هل تفضل التحفيز الذاتي أم التحفيز الجماعي ؟

في ميدان دراستنا اختلفت آراء المبحوثين أيهما يفضل التحفيز الذاتي أم التحفيز الجماعي؟

1- أفضل التحفيز الذاتي لأنه يزيد من التفاني والعمل بمتابعة لتحقيق كل الأهداف التي يصعب تحقيقها ومواجهة الظروف والتحديات التي تواجهنا (مبحوث رقم 01، مكلفة بمصلحة الزبائن ، 24 سنة خبرة).

2- أفضل التحفيز الذاتي لأنه يساعد في الوصول للأهداف المنشودة ويرفع من التركيز والالتزام بالأهداف ويعزز من مستوى الطاقة والحماس (مبحوث رقم 02، مكلفة بالمحاسبة ، 12 سنة خبرة).

3- أفضل التحفيز الذاتي لأنه يظهر المهارات والابتكار والابداع ويزيدنا من التركيز في عملنا (مبحوث رقم 03، مسؤول قسم الدراسات التقنية ، 26 سنة خبرة).

4- أفضل التحفيز الذاتي لأنه يقدم انتاجية احترافية غير محدودة ويشعرك بالرضا الداخلي والسعادة وشن النفس بالطاقة الايجابية (مبحوث رقم 04، مسؤول أمن ، 13 سنة خبرة).

5- أفضل التحفيز الذاتي لأنه يرفع من مستوى الثقة بالنفس ويمنحنا الثقة العالية التي تحول المستحيلات إلى ممكنات ، ويزيد من مستوى الوعي والإدراك (مبحوث رقم 05، مكلفة بمصلحة المالية ، 05 سنوات خبرة).

6- أفضل التحفيز الذاتي لأنه يواجه التحديات الجديدة والتعامل معها بأفضل الطرق (مبحوث رقم 06، مساعدة في قسم الاتصال ، 28 سنة خبرة).

- ومن خلال تصريح المبحوثين إنهم يفضلون التحفيز الذاتي لأن الأسلوب والطريقة التي يتبعها الفرد من أجل تشجيع نفسه على الاستمرار بالتقدم للأمام وهو الإصرار الذي يدفعه لتحقيق الهدف وبذل الجهد من أجل تطوير الذات وشحن المشاعر بالطاقة الايجابية

www.tonyrobbims.com

7- أفضل التحفيز الجماعي لأنه يزيد في انتاج العمل وكمياته من حيث الجودة والكفاءة والتنفيذ والتطوير (مبحوث رقم 07، تقني سامي في التجارة الدولية ، 10 سنوات خبرة).

8- أفضل التحفيز الجماعي لأنه يشبع كل حاجات العمال في المؤسسة وشعورهم بالاحترام والتقدير بمكانتهم في العمل (مبحوث رقم 08، مكلفة بمصلحة الزبائن ، 24 سنة خبرة).

9- أفضل التحفيز الجماعي لأنه ي ينمي روح التعاون و البناء بين العاملين وتنمية روح العمل الجماعي والتضامن (مبحوث رقم 09، مكلف بالإعلام الآلي ، 10 سنوات خبرة).

10- أفضل التحفيز الجماعي لأنه يعمل في تخفيض الفاقد في العمل، وزيادة ولاء العاملين في المؤسسة، وبث العدالة بينهم، وتحقيق أهداف العمل والمؤسسة (مبحوث رقم 10، مدير المؤسسة، 32 سنة خبرة).

من خلال تصريح المبحوثين من خلال التحفيز الجماعي لأنها تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين كفاءتهم الإدارية والانتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية. [http:// www.annajah.net](http://www.annajah.net).

السؤال التاسع عشر: هل ينمي التحفيز العلاقات العامة في المؤسسة؟

1- نعم ينمي التحفيز العلاقات العامة في المؤسسة لبناء الثقة بين العاملين والمدير في المؤسسة (مبحوث رقم 01، مهندس تقني ، 15 سنة خبرة).

2- نعم ينمي التحفيز العلاقات العامة في المؤسسة من خلال التفاهم بين العاملين والمدير والجمهور وتحقيق التفاهم والمصالح للطرفين (مبحوث رقم 02، مكلف بالالكترونيك، 06 سنوات خبرة).

3- نعم ينمي التحفيز العلاقات العامة في المؤسسة حيث يبني علاقة تعود بالنفع عليه فيما بينهم (مبحوث رقم 03، مسؤول قسم العلاقات العامة، 05 سنوات خبرة).

4- نعم ينمي التحفيز العلاقات العامة في المؤسسة من خلال جمع المعلومات الضرورية للمؤسسة وتساعد في تحديد ورسم الحدود بين المؤسسة و البيئة وتبادل المعلومات مع البيئة.

ومن خلال تصريح المبحوثين لهذه المقابلة استنتجنا أن عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها العلاقات العامة ومن الضروريات الأساسية لعملها، وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين على قدر ما ستكتسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولاءهم وانتاجهم، وعندما يمكن انجاز أي عمل مهما كان صعبا او كثيرا أو مفاجئا أو مضغوطة ، لأن بدون رضاهم لن ينجز العمل على أكمل وجه وفي ضوء أعلى معايير الأداء.

وفي الأخير تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة هي:

1- المساعدة والاحتضان.

2- إكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولا، ثم مصلحة العمل والمؤسسة ثانيا.

(وائل صادق برموي، 2009، ص 13).

الختمة

في ختام هذه الدراسة ومن خلال ما تطرقنا إليه في بحثنا بجانبه النظري والتطبيقي يمكن القول أن للحوافز أثر كبير على العملية الاتصالية داخل المؤسسة الخدمائية

من الضروري على المؤسسة الاطلاع على التطورات التي حدثت في قطاع الاتصالات في الآونة الأخيرة، حيث أصبح بالفعل المحرك الأهم لأي تطور اقتصادي في المؤسسة فلا بد من العمل على اكتسابه والتحكم فيه.

لقد بينا أهمية تطبيقات الاتصال في المؤسسات والذي تعدى الحدود التقليدية، فلم تعد وظيفة الاتصالات مثلا تقتصر داخل المؤسسة أو بينها وبين المحيط بل اتسعت بسرعة، وبفضل شبكة الانترنت والانترنت والاكسترنات، لتشمل نقل البيانات والمعلومات والصور وغيرها، أي أنها أصبحت بمثابة البنية التحتية الشاملة لما أطلق عليه اسم المجتمع المعلوماتي، والألياف الضوئية أو إدخال تقنية الفاكس والهاتف النقال.

هذه التطورات أدخلت تحسينات كبرى على أنظمة وسرعة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة بهدف تحقيق الاستفادة القصوى مما توصلت إليه البحوث العلمية من معارف وخبرات تطبيقية وتحارب في هذا المجال.

كما استنتجنا بأن مؤسسة اتصالات الجزائر لغيليزان من أكبر المؤسسات الوطنية تواجد عبر كافة مناطق الوطني ذلك من خلال هيكلتها. و تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الخدماتي.

المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، 2015 .
- 2- بشير العلاق ، نظريات الاتصال مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية ، العلمية ، عمان 2010
- 3- حميد الطائي و أحمد شاعر العسكري ، الاتصالات التسويقية المتكاملة - مدخل استراتيجي - ، دار اليازوري ، عمان 2009
- 4- رشدي القواسمة، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس عمان، ط2، سنة 2008
- 5- عبد القادر قندوز ومحمد الطيب الزاوي ، علوم الإعلام والاتصال ، المطبعة العربية ، غرداية، 2011
- 6- عرابي عبد القادر عبد الله، المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية، دار الفكر، دمشق، سنة 2007
- 7- عصام سليمان الموسى ، المدخل في اتصال الجماهيري ، الطبعة السادسة ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009
- 8- فضيل دليو ، الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، الطعة الأولى ، دار الفجر ، القاهرة ، 2003
- 9- فيليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان، 2009.
- 10- موريس أنجرس، مناهج البحث العلمي، تر مصطفى ماضي و آخرون، دار القصبة، الجزائر، سنة 2004.
- 11- الهراس المختار، 2002، ط1، المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية، منشورات كلية الآداب والعلوم الانسانية، الرباط، سلسلة ندوات و مناظرات، رقم 100، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب.
- 12- عرابي عبد القادر عبد الله، 2007، المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية. دار الفكر، دمشق.

قائمة المراجع والمصادر:

- 13- رشدي القواسمة، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس عمان، ط2، 2008.
- 14- موريس أنجرس، مناهج البحث العلمي، تر مصطفى ماضي وآخرون، دار القصبه، الجزائر، 2004.
- 15- مصطفى عليان ربحي، عدنان الطوبسي: الاتصال والعلاقات العامة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.
- 16- حنوف عيسى، مهدي رانية، منوزي فريدة. جغاطي صارة، دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسة الإدارية، سنة 2019، 2018.

المجلات:

- 1- براهيم بلقايد، شوقي بوري، عالقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني 2017 .
- 2- أنور سكيو، أثر الأنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016، ص 6.

الرسائل العلمية:

- 1- بختي إبراهيم مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لدفعه ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ورقلة 2005/2004 ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة ، الطبعة الأولى ، دار صفا ، عمان ، الأردن ، 2005

قائمة المراجع والمصادر:

- 2- بسعيدة بالحية، الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013 .
- 3- بسمة بوكروش، سياسة التحفيز و تنمية العالقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة . ، 2011- 2012.
- 4- خاليفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2016 .
- 5- عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005-2006.
- 6- عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة السينائية لسكيكدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة ، 2007-2008.
- 7- لويذة فرحاتي، الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة،2008.
- 8- محمد الحسن التيجاني يوسف ،التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 9- الهراس المختار، ط1، المناهج الكيفية في العلوم الإجتماعية، منشورات كلية الآداب و العلوم الانسانية، الرباط، سلسلة ندوات و مناظرات، رقم 100، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، سنة 2002

17- وائل صادق برمّو، دور العلاقات العامة في المؤسسات، بحث مقدم لنيل درجة دبلوم في العلاقات

العامة، سنة 2009.

مواقع الانترنت :

<https://www.forka.com> <https://ssts.com> www.tonyrobb.ins.com

www.lifeisblessing.com

www.tonyrobb.ins.com

الملاحق

الملحق 1: دليل المقابلة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. السن
2. الجنس
3. الحالة الزوجية
4. المستوى التعليمي
5. المهنة الرئيسية في العمل
6. الأقدمية في العمل (الخبرة)

المحور الثاني: علاقة الحوافز بالعملية الاتصالية

7. هل أنت سعيد في عملك؟
8. ماهي فوائد ثقافة العمل السعيد؟
9. ما هو تعريفك للتحفيز في العمل؟
10. هل تفضل الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية؟
11. ماهي طرق ووسائل العامل التي تعرفها؟
12. كيف يحفزك مديرك في هذه المؤسسة؟
13. في رأيك ما أهمية التحفيز في العمل؟
14. متى يجب على المدير أن يقوم بتحفيز العامل؟
15. ما طبيعة العملية الاتصالية الحاصلة بين عمال المؤسسة والمدير في النطاق الخدماتي؟
16. كيف يعزز التحفيز العلاقة الاتصالية في المؤسسة؟
17. هل يعمل التحفيز على خلق علاقة اتصالية بين الموظفين أم العكس؟
18. هل يؤثر التحفيز على العلاقات بين الموظف والمدير؟
19. هل التحفيز يجعلك تعمل في شكل فرق العمل؟
20. هل تفضل التحفيز الذاتي أو التحفيز الجماعي؟
21. هل ينمي التحفيز العلاقات العامة في المؤسسة؟

جدول 2: توزيع الباحثين حسب بعض المتغيرات الشخصية

| الرقم | الجنس | السن | المستوى التعليمي | الوظيفة | الحالة الزوجية | الأقدمية في العمل (الخبرة) |
|-------|-------|------|------------------|------------------------------|----------------|----------------------------|
| 1 | أنثى | 48 | سنة ثالثة ثانوي | مكلفة بمصلحة الزبائن | مطلقة | 24 سنة |
| 2 | أنثى | 36 | سنة ثالثة ثانوي | الحاسبة | متزوجة | 24 سنة |
| 3 | ذكر | 52 | سنة ثانية ثانوي | مسؤول قسم الدراسات التقنية | متزوج | 26 سنة |
| 4 | أنثى | 32 | سنة ثانية ثانوي | مكلفة بمصلحة المالية | متزوجة | 5 سنة |
| 5 | ذكر | 42 | سنة ثانية ثانوي | مسؤول الأمن | متزوج | 13 سنة |
| 6 | أنثى | 53 | سنة ثانية ثانوي | مساعدة في قسم الاتصال | متزوجة | 28 سنة |
| 7 | أنثى | 45 | سنة ثانية ثانوي | رئيسة مكتب الحاسبة | متزوجة | 24 سنة |
| 8 | أنثى | 47 | سنة ثالثة ثانوي | مكلفة بمصلحة الزبائن | متزوجة | 20 سنة |
| 9 | ذكر | 60 | سنة ثالثة ثانوي | مدير المؤسسة | متزوج | 32 سنة |
| 10 | ذكر | 45 | سنة اولى ثانوي | عون أمن | متزوج | 10 سنة |
| 11 | ذكر | 30 | ماستر | مسؤول قسم العلاقات العامة | أعزب | 5 سنة |
| 12 | ذكر | 45 | دكتوراه | مهندس تقني | مطلق | 15 سنة |
| 13 | ذكر | 40 | ماستر 2 | مكلف بالاعلام الآلي بكل فروع | أرمل | 10 سنة |
| 14 | أنثى | 48 | ماستر | مكلف بالالكترونيك | متزوجة | 06 سنة |
| 15 | أنثى | 35 | ماستر | مكلف بالتسويق | مطلقة | 4 سنة |
| 16 | ذكر | 30 | ماستر | مكلف بالاستقبال | أعزب | 8 سنة |
| 17 | أنثى | 40 | المعهد | تقني سامي في التجارة الحرفية | متزوجة | 10 سنة |
| 18 | أنثى | 48 | سنة ثالثة ثانوي | مكلفة بمصلحة الزبائن | متزوجة | 24 سنة |

المخلص :

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة الأثر الاساسي الذي تلعبه التحفيز في العملية الاتصالية داخل المؤسسة الخدمتية ولقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة المكانة التي تحتلها العملية الاتصالية في المؤسسات الجزائرية وخاصة منها المؤسسات التابعة للدولة ، تسليط الضوء على التقنيات والوسائل المستعملة لتسهيل عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات لاسيما الدور المهم الذي يلعبه التحفيز ، لقد استخدمت المنهج الكيفي في دراستي حيث ضمت العينة 18 عاملا منهم 10 اناث و08 ذكور تم استجوابهم عن طريق المقابلة وهم موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غليزان

الكلمات المفتاحية :

الاثر الاساسي - التحفيز - العملية الاتصالية - بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غليزان - المنهج الكيفي

Summary :

The current study aims to know the basic impact that motivation plays in the communication process within the service institution. The important thing that motivation plays, I used the qualitative approach in my study, where the sample included 18 workers, including 10 females and 08 males who were interrogated through the interview and they are employees of the Algeria Telecom Corporation of the state of Relizane

key words :

The main impact - motivation - the communication process - at the Algeria Telecom Corporation of the state of Relizane - the qualitative approach