

## دور الحوافز في جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

د. عبد الله عياشي جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي - الجزائر

أ. إبتسام رزوق جامعة لمين دباغين سطيف 2 - الجزائر

البريد الإلكتروني: Ayachimed39@yahoo.fr

rezzoug\_ibtissem@hotmail.fr

### ملخص:

تعد الحوافز في المؤسسات الاقتصادية و لاسيما الجزائرية من أهم مقومات نجاحها والوصول بها إلى مستويات الجودة العالمية التي أصبحت ضرورة حتمية لكل المؤسسات، والتي ترتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج و تتوقف على كفاءته كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة وجودة الأداء مما يعزز انتماء وولاء العامل للمؤسسة وينعكس إيجابا على جودة أدائه الفردي والمؤسسي، ومنه جاءت هذه الدراسة حيث تتمحور الإشكالية حول معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق جودة الأداء بالمؤسسة مجال الدراسة -مؤسسة فرتيال لولاية عنابة -حيث تكونت عينة الدراسة من 130 عامل تم اختيارهم بطريقة قصديه لثلاثة وحدات إنتاجية، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: تعتمد مؤسسة فرتيال على نظام حوافز خاص بها والذي يركز على التحفيزات بنوعيتها لما لها من دور أساسي في جودة الأداء. الكلمات المفتاحية: الحوافز، الجودة، جودة الأداء.

### the role of motivation in achieving the Algerian performance quality economic institution?

#### Abstract :

The incentives are particularly the Algerian economic institutions of the most important elements of success and reach out to the international quality standards that have become an absolute necessity for all institutions, which are directly related to the individual being, the main engine for all elements of production and depends on the efficiency of all of these elements and thus, the efficiency and quality of performance which enhances affiliation and loyalty factor the institution and will reflect positively on the quality of individual and organizational performance, and it was this study which shed light on the problematic about knowing the role of incentives to achieve the performance quality of the institution field of study -maash Vrtiel the jurisdiction of Annaba-hat study sample consisted of 130 workers were selected to deliberate manner to three production units, the study found the following results: Vrtiel Foundation relies on its own incentive system, which is based on the stimulus, both because of their key role in the quality of performance.

Key words: incentives, quality, quality of performance.

**مقدمة:**

لقد أدى ازدياد واتساع حجم المؤسسات المختلفة بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة إلى صعوبة إدارتها وتسييرها ، وبرزت الحاجة الملحة إلى بعث الكثير من الأبحاث والدراسات المعمقة لفهم مختلف أبعاد وأجزاء المنظمة ، ونجاح المؤسسة على اختلافها بات من التحديات الراهنة التي تواجه مختلف الباحثين والمفكرين الناشطين في حقل الدراسات التنظيمية ، ولهذا يتوجب الاهتمام بدراسة كل ما من شأنه تفعيل دور وأداء المنظمة ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تسليط الضوء على جملة القضايا والأبعاد التنظيمية والإدارية الجوهرية التي تتحكم وتسهم في صون مصير ونجاح المؤسسة ، ومن جعلتها إعادة قراءة وفهم نظام الحوافز لكل مؤسسة لترشيد وتجويد أداء العمال حيث تعتبر الحوافز إحدى الأدوات التي يمكن للقائد في المؤسسة استخدامها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك من خلال ضمان توجيه سلوك العاملين وجهودهم وأدائهم نحو تحقيقها بما يتواءم مع المعايير العالمية للجودة ، وبالتالي ترفيع معدلات ونسب الإنتاج مما يسمح للمؤسسة بالبقاء دائما في الصدارة .

**الإشكالية:**

عرف الاقتصاد العالمي تحولات عميقة وحاسمة فيما يخص الانتقال من مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى مرحلة الانفتاح والليبرالية ، حيث كان هذا التحول لزاما على عالم المنظمات التي كانت تتخبط في واقع اقتصادي مضطرب مثقل بالمشاكل التي أفرزتها نتائج الاشتراكية التي ركزت على الإنتاج و سيورته دون إدراك لضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بما يحمله من تطورات و حاجات إلى الدعم والتحفيز وبالتالي ضعف إدارته وتسييره<sup>1</sup> .

فالمؤسسة الآن أصبحت مطالبة بالنمو والتطور ، وهذا لن يتم دون تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها ، حيث يتطلب هذا تغييرا بالدرجة الأولى في الذهنيات وفي كيفية الأداء<sup>2</sup> .

ويعد العنصر البشري اليوم بمثابة الرأسمال الفكري والطاقة الإنسانية بالتالي تقع على عاتقه غالبية الأعباء المهنية بما تتضمنه من مسؤوليات ، إلا أن الإنسان بطبعه طموح يسعى دائما إلى الأفضل وتزداد أهمية الرغبة في الطموح والتطور لديه خاصة إذا ما اقترن بمكاسب مادية أو معنوية على المستوى الشخصي او المؤسساتي لذا هو كغيره من الموارد الذي أصبح الهدف والوسيلة والغاية التي تتنافس الأمم والحضارات البشرية على كشف طاقاته ، و البحث عن طرائق و أساليب جديدة لإدارة شؤونها ، و حل مشكلاته، وذلك بهدف الوصول إلى أداء أفضل وأحسن يتميز بالجودة.

ويعتبر ضعف الأداء أو تدنيه من أكثر المشكلات التي تواجه المؤسسات ، فكان لا بد من إعطاء هذا الأمر المزيد من الاهتمام ، خاصة إذا كانت هذه المشكلات متعلقة بالحفاظ على جودة الأداء التي تعد من أكبر المعايير العالمية ، وهذا يعني في حد ذاته أن العمال أو الموظفين ، أو إداريي المؤسسة بمسؤولياتهم الجسمية والفكرية ، والأعباء الملقاة على عاتقهم في ظل المتغيرات التقنية الحديثة ، والمنافسة العالمية الشديدة أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة في الأداء ، كما جاء في ديننا الإسلامي الحنيف ليؤكد على ضرورة جودة العمل و إتقانه وتحسينه .

**حيث قال تعالى:**

﴿ إن الذين آمنوا و عملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا ﴾<sup>3</sup>.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ﴿ إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ﴾<sup>4</sup>.

وهذا ما يدعم لنا أهمية عملية تحسين وتجويد الأداء في المؤسسات للعاملين و التي ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية التحفيز. ونظرا لأهمية الحوافز و دورها كأحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ، و دفعه نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين و علماء الإدارة ، حيث ظهرت عدت نظريات خاصة بالحوافز من أهمها النظرية الكلاسيكية " لماركس فيبر" و التي ظهرت نتيجة تطور مبادئ الإدارة ، و تركز هذه النظرية أساسا على أن المال هو خير دافع للعمل في المؤسسات ، و أن الإنسان العامل هو اقتصادي بطبعه ، يسعى جاهدا إلى زيادة أمواله ، و من ثم بدأ الاهتمام بربط الأجر بإنتاجية العمل ، أما نظرية الحاجات الإنسانية التي قدمها " أبراهام ماسلو" تعتبر أن المؤسسة هي نقطة البداية لدراسة موضوع الحوافز، وتمثل هذه النظرية أداة هامة لمساعدة الباحثين والإداريين في التعرف على الحاجات الإنسانية الأساسية للفرد ، و أهمية كل واحدة لأخذها بعين الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المؤسسات<sup>5</sup>.

هذا وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في المؤسسات حول الحوافز ودرجة أهميتها ، و تأثيرها المباشر و غير المباشر في دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، كما تباينت وجهات النظر حول ماهية الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين ، و الأسس التي يتم بموجبها وضع نظام الحوافز والتخطيط لها و كيفية التغلب على معوقات تنفيذها سواء أ كانت مادية أو معنوية.

وقد أدى حرص بعض المؤسسات و الشركات الجزائرية إلى محاولة تحسين و جودة أداء عمالها وموظفيها شأنها شأن الدول العربية الأخرى لما يمثله ذلك من أهمية قصوى في الحفاظ على مكانتها والارتقاء إلى أعلى المستويات باستخدام الحوافز في ظل معايير الجودة العالمية ، وتعتبر مؤسسة " فرتيال " لولاية عنابة من بين تلك المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى مواكبة هذا التطور والتسارع ، من خلال اعتماد بعض المؤشرات التي تساعد على الارتقاء بالعنصر البشري فيها لبلوغ درجة عالية من الأداء ، مما يسمح لها بتقديم منتج له قيمة ومكانة في السوق يضمن لها البقاء ومنافسة بعض المؤسسات الأخرى في ظل معايير الجودة العالمية.

مما سبق يمكن بلورة التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وتتفرع منه مجموعة من التساؤلات والتي سنوضحها من خلال فصول البحث و كذا تحليلها والإجابة عنها من خلال نتائج الدراسة الميدانية و الغاية من ذلك تفكيك القضية إلى عناصرها البسيطة لغرض الإحاطة بكافة الروابط و العلاقات الموجودة بين مختلف متغيراتها حيث أدرجنا التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل للحوافز المادية والمعنوية أثر في جودة الأداء بمؤسسة " فرتيال "؟

- 2- ما هي الآليات المتخذة في تطبيق نظام الحوافز والتي من شأنها رفع مستوى الأداء بمؤسسة " فرتيال " ؟
- 3- ما هي معوقات تطبيق نظام الحوافز وانعكاساتها على جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لاسيما المؤسسة محل الدراسة ؟
4. ما هي أهم السبل المتبعة في مواجهة المعوقات التي تحد من دور الحوافز في جودة أداء العمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

#### حدود الدراسة:

#### 1 - المجال المكاني :

لقد تم إجراء الدراسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية فرتيال بولاية عنابة المتخصصة في إنتاج الأسمدة والمواد الكيميائية

#### 2 - المجال الزمني :

دامت مدة الدراسة بالمؤسسة من 2013/08/25 إلى غاية 2014 /02/24

3- بشريا : عينة من عمال مؤسسة فرتيال لولاية عنابة والمتمثلة في ثلاث وحدات إنتاجية

#### تحديد المفاهيم:

1- الحوافز: لقد أعطيت العديد من التعريفات للحوافز من قبل العديد من العلماء و المفكرين الاجتماعيين و الاقتصاديين حيث عرفت على أنها:

المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز<sup>6</sup>.

لقد ركز هذا التعريف على الحوافز من حيث النوع وقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية و التي تقدم لأفراد المؤسسة نتيجة الأداء المتميز المقدم من طرفهم.

كما عرفت الحوافز على أنها:

عملية تنشيط الأفراد ( العمال) بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء<sup>7</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد أنه استخدم مصطلحي الإيجابية والسلبية كدرجة ومدى فعالية هذه الطريقة والأداة للوصول إلى الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة على العمال والمتمثل في رفع و زيادة معدلات الإنتاج.

كما أن الحوافز هي العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء<sup>8</sup>.

و هي مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجهد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا<sup>9</sup>.

يقصد بالحوافز في هذه الدراسة كافة الأشياء التي يمكن منحها للعمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مقابل أدائهم المتميز بهدف دفعهم إلى المزيد من جودة الأداء، سواء كانت هذه الأشياء مادية أو معنوية.

#### 2- جودة الاداء:

#### أ- الجودة :

❖ عرف ديمينغ Deming الجودة بأنها تحقيق احتياجات المستفيد حاضرا ومستقبلا<sup>10</sup>.

- ❖ وعرف كروزبي Crosby الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات<sup>11</sup> .
- أما المنظمة الدولية للمقاييس وفقا للمواصفة ( ISO 8402 ) فعرفت الجودة على أنها:
- ❖ مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تساهم في إشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة، وفي التعريف الحديث نسبيا وفقا للمواصفة ( ISO 9000 ) إصدار 2000 أن الجودة هي عبارة عن قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية للمنتج لإرضاء المتطلبات<sup>12</sup> .
- ب - الأداء :
- ❖ يعرف الأداء على أنه مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم<sup>13</sup> .
- ❖ كما يعرف بأنه ما يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم ،أو بالمعدات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق ، وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ، ومدى التحسين أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة ، كما تشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل و التصرف على أنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وكذلك مع زملائهم والمتعاملين معهم ، ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق<sup>14</sup> .
- و الأداء الوظيفي عند العوامل نائل هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة ، و الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ، و الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة بكل حرص<sup>15</sup>
- ❖ في ضوء التعريفات السابقة للجودة و الأداء يمكن القول أن مفهوم جودة الأداء يرتبط بمفهوم تحسين الأداء الذي يقصد به استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>16</sup>
- ❖ وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء<sup>17</sup> .
- كما عرفها "بناهدت" على أنها خلق ثقافة متميزة في الأداء ،حيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن<sup>18</sup> .
- يقصد بجودة الأداء في هذه الدراسة الوصول بأداء العمال التابعين للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية فرتيال إلى أعلى مستوى من الإجابة باستخدام الحوافز المادية والمعنوية

### منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة دراستنا التي تهدف للتعرف على الحوافز ودورها في تحقيق جودة الأداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولأن الهدف أيضا من هذه الدراسة وصف وتفسير الحقائق وتحليل العوامل المحددة لظروف وطبيعة ووضعية العامل الجزائري في المؤسسة الاقتصادية فإن المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسة العلمية والأكثر ملائمة هو : **المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف الظاهرة و تحليلها وهذا لا يعني أننا**

لم نستعن بطرق وتقنيات أخرى ساعدتنا في تحليل هذه الظاهرة حيث نجد أيضا: **الطريقة التاريخية** والتي<sup>19</sup> تتيح لنا معرفة تطورات المشكلات و حلولها سابقا ، وإيجابيات وسلبيات هذه الحلول والتطور التاريخي لها (19). ولقد تم الاعتماد على هذه التقنية في ضوء التطرق لتطورات ونشأة بعض متغيرات الدراسة إضافة إلى ذلك تم استخدام طريقة أخرى تتجسد في **الطريقة الإحصائية** يمكن الاعتماد على الطريقة الإحصائية لأهميتها خاصة من ناحية الكم للدراسات السوسولوجية ، و استخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات وإعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها ويتم ذلك عبر مراحل رئيسية وهي : جمع الأرقام والبيانات الإحصائية ثم تنظيمها وتبويبها وعرضها بشكل منظم وتمثيلها بالطرق المطلوبة تليها تحليل البيانات وتوضيح العلاقة والارتباطات المتداخلة مع بعضها وأخيرا تفسير البيانات عن طريق استخدام ما تعنيه الأرقام المجمع من نتائج وتفسيرات.

#### عينة الدراسة :

وفي بحثنا هذا إستخدمنا **العينة القصدية** والتي يكون الإختيار فيها على أساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الإختيار أهداف الدراسة.

وبما أن مؤسسة " فرتيال " تتكون من عدة وحدات تعمدنا اختيار ثلاثة منها تتماشى مع طبيعة موضوعنا والتي تظهر فيها أكثر صور الأداء والحوافز بما أنها الوحدات المحركة للعملية الإنتاجية ، وحدة الأمونياك NH<sub>3</sub> و وحدة حمض النتريك NHO<sub>3</sub> و وحدة المخبر LABORATOIRE. وبلغ حجمها بـ **130 عامل** و عاملة بنسبة مئوية تقدر بـ **20%** .

#### جدول رقم (01) يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	الجنس
01.54	02	أنثى
98.46	128	نكر
<b>100</b>	<b>130</b>	<b>المجموع</b>

#### الاساليب المستخدمة للدراسة:

ولجمع المعلومات والبيانات اعتمدنا على الأدوات والتقنيات التي تتماشى مع طبيعة الموضوع وخصائص مجتمع بحثنا حيث نجد :

#### **1 - الملاحظة :**

لاشك أن استخدام الملاحظة البسيطة في الكثير من الدراسات السوسولوجية مهم جدا، خاصة ما تعلق بالدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة كالاهتمام بظروف العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "فرتيال" بولاية عنابة ، وملاحظة كيفية تأثير عملية الحوافز على جودة الأداء واختيارنا لهاته الأداة هنا هو من أجل الإطلاع والمشاهدة للجوانب المادية في الموضوع ، إضافة إلى جوانب حضارية وثقافية تخص المبحوثين الذين نتعامل معهم بصفتهم عمال وأفراد في المجتمع .

**2 - المقابلة :**

قمنا بإجراء مقابلات مع عدد من العمال في مؤسسة "فرتيال" بولاية عنابة والإداريين ورؤساء المصالح التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بلجان التحفيز، والمشرفين على الجانب المادي ومسؤولي الموارد البشرية والموظفين، وذلك لمعرفة الحوافز وأنواعها التي يقدمونها ويستفيد منها العمال وما يقدمونه من اقتراحات تخص الأداء والجودة والإنتاج والحوافز من أجل تحسين فعالية المؤسسة. وتم استخدام المقابلة غير المقننة واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع كل من:

- ❖ رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين حول كيفية سير ووضع نظام الحوافز بالمؤسسة .
- ❖ رئيس الوحدات فيما يخص العدد الإجمالي للعمال الموجودين في كل وحدة من المؤسسة .
- ❖ رؤساء وحدة الأمونياك ، وحدة النترك والمخبر لمعرفة كيفية قياس الأداء وحسابه بمعايير الجودة.

كما استخدمنا هذه الأداة مع بعض أفراد العينة بغرض شرح بنود الاستمارة ومعرفة بعض الجوانب التي لم ترد فيها

3 - الاستمارة : واستعملنا الاستمارة مع المقابلة في دراستنا مع العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "فرتيال" بولاية عنابة تتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت إلى 05 محاور بمجموع 29 سؤالاً .

**عرض النتائج ومناقشتها****1- النتائج العامة للدراسة :**

كشفت الدراسة الميدانية والتي أجريت على مستوى مؤسسة "فرتيال" بولاية عنابة عن مجموعة من النتائج العامة كالتالي :

- أغلب مفردات العينة من جنس ذكور وهذا بنسبة **98.46%** وهي نسبة كبيرة جدا وتتماشى و طبيعة نشاط المؤسسة وكذا طبيعة نظام العمل الذي يركز أساسا على المناوبة و التي تستدعي استقطاب موارد بشرية لشغل مكانات من جنس ذكور .
- تستقطب سياسة التوظيف المعتمدة من طرف هذه المؤسسة الجامعيين أكثر من الفئات الأخرى بنسبة **63.07%**، حيث يعتبر المستوى التعليمي الجامعي ضرورة لأداء الأدوار بجودة عالية داخل الوحدات الصناعية والكيماوية التي تعتمد حركية إنتاجها على الإطارات والتكنولوجيات الحديثة خاصة و أنها تتطلب تكويننا و كفاءة عالية لتشغيلها .
- تعتمد مؤسسة " فرتيال " على نظام حوافز خاص بها والذي يركز على التحفيزات المادية والمعنوية وذلك بنسبة **86.92%** حيث فضلت أغلبية مفردات العينة الحوافز المادية والمعنوية معا بنسبة **63.85%** لأنها مؤسسة تسعى إلى الربح وبالتالي تحقيق الجودة والاستمرارية ، والتحفيزات المعنوية التي لا بد منها خاصة وأن ظروف العمل بهذا النوع من المؤسسات التي تسودها الضوضاء والحركية الناجمة عن تفاعل العمال في هذه المؤسسة ، حيث قدرت النسبة بـ **60%** التي عبرت عليها مفردات عينة الدراسة.
- تقدم الحوافز على أساس الزيادة في الإنتاج وذلك بنسبة قدرها بـ **57.69%** بحيث تسلم علاوة إنتاج الأمونياك السنوية المبنية على نسبة إنتاج النشادر .

- للحوافز دور أساسي في أي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو اقتصادية بنسبة **69.23%** وهو ما يساهم بوضوح في رفع جودة الأداء الفردي و الجماعي و حتى المؤسساتي ، وهو ما وضحته أغلبية مفردات عينة الدراسة بنسبة **92.31%** ، حيث تظهر هذه الجودة في شكل تطوير القدرات الذاتية وذلك بنسبة **21.67%** وسرعة إنجاز العمل بنسبة **20.83%** .
- تعتبر ظروف العمل في المؤسسة الاقتصادية من أكبر الحوافز المعنوية لدى العامل وهو ما أشارت إليه **86.92%** ، حيث توفر هذه المؤسسة وسائل الحماية و الوقاية لمختلف العاملين وكان ذلك بنسبة **38.46%** و توفير العلاج المجاني و كذا النقل .
- يكون لنظام الحوافز فعالية وتغذية رجعية و المتمثلة في جودة الأداء إذا كان عادلا غير أنه بينت أغلبية مفردات الدراسة أن هناك وسطية نوعا ما وذلك بنسبة **61.54%** . كما تعمل المؤسسة غالبا على تقديم حوافز جماعية للعمال وذلك بنسبة **76.92%** مع الإشارة بأن أغلبية مفردات عينة تستفيد من هذه الميزة بنسبة **96.15%** .
- تعمل على تطوير نظام الحوافز بما يتلاءم والتطورات الحاصلة والتي تخدم معايير الجودة العالمية وذلك بنسبة **53.85%** مع الحرص على شمولية تطبيق هذا النظام على جميع العاملين وهو ما أشارت إليه **66.92%** ، وهو الشيء الإيجابي في هذه المؤسسة خاصة وأن نسبة **81.54%** رأّت بأنه لا يمكن الحصول على هذه الامتيازات في مؤسسة أخرى .
- إن السياسة المتبعة في تطبيق نظام الحوافز تحرص على سمعة المؤسسة وذلك بنسبة **38.46%** ، وتعمل على تكامل جماعة العمل والشعور المتزايد بالانتماء إزاء هذه المؤسسة ، ولكن رغم إتباع المؤسسة لهذا النظام إلا أنها لا تشرك العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية و هو ما توضحه نسبة **84.62%** ، غير أن هذه النسبة رأّت بأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة يؤثر على الأداء بنسبة **44.61%** أي **58** مفردة من بين **110** .
- يستفيد كل عمال المؤسسة من عملية تقسيم الأرباح وذلك انطلاقا من كمية الإنتاج المقدرّة في السنة وكذا معايير الجودة وهي النتائج التي تدعمها المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (24) الذي يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الشعور بالاستقرار المهني الناتج عن سياسة المؤسسة المتبعة في تطبيق نظام الحوافز حيث أشارت الأغلبية بنسبة **76,92%** ، وهو ما يحفز العمال على الاستقرار بهذه المؤسسة وتجنب الحراك المهني هذا ما توكّده السابقة والخاصة بمدى التزام المؤسسة بتطبيق الاتفاقيات الجماعية المبرمة مع العمال و التي تخدم نظام الحوافز .
- تتيح مؤسسة "فرتيال" فرص للترقية لجميع العمال وذلك بنسبة تتقارب مع النسبة أعلاه حتى قدرت بـ **73,85%** وذلك في إطار سعي المؤسسة للعمل بمبدأ المساواة .
- تجهل نسبة **46.16%** من العمال بالمؤسسة مقومات تطبيق نظام الحوافز وقد يرجع ذلك إلى تحاشي بعض العمال الإجابة على الاقتراحين الأولين، إلا أن نسبة **38,46%** من العينة أشارت إلى عدم معرفة إدارة المؤسسة بحاجات الأفراد العاملين هو من أبرز معوقات تطبيق نظام فعال للحوافز .



- تلجأ المؤسسة بالمقابل إلى فرض عقوبات على العاملين تمثلت أغلبها في عدم الاستفادة من الأرباح السنوية وذلك بنسبة **53,85%** خاصة عند الإخلال بنظام العمل المنتهج بالمؤسسة .
- تسعى مؤسسة "فرتيال" إلى توفير فرص للتكوين وذلك نسبة **76,92%** إذ رأت المفردات بأن الدورات التكوينية تحسن من الأداء بنسبة **53,84%** .
- تعتبر أغلبية العمال بنسبة **82,31%** أن المشاركة في اتخاذ القرارات قد تكون حلا منطقيًا لمواجهة صعوبات تطبيق نظام الحوافز وقدموا اقتراحات لتحسين نظام الحوافز ومواجهة المعوقات وذلك انطلاقًا من مؤشر هام وهو التقييم الجيد والعاقل لأداء العاملين.
- أعربت أغلبية العمال بأن إثارة دافعيتهم للعمل وتحسين أدائهم يتوقف على الحوافز المعنوية والمادية التي لخصوها في الترقيات والمنح المختلفة والخدمات الاجتماعية والإعانات والقروض المتعددة الأشكال وكذا ظروف العمل، التكوين المتمتع بالرياضات الجماعية، وهي أسئلة طرحت أغلبها في الاستمارة.

#### مقارنة النتائج بنظريات الدراسة:

اهتمت النظريات الكلاسيكية باختلاف مذاهبها ومبادئها بالعامل من جانب واحد وهو كيفية زيادة طاقته الإنتاجية ودافعيتهم للعمل فركزت الإدارة العلمية على الحوافز المادية في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العامل بأنه كائن وإنسان له مشاعر وميول ورغبات ويتأثر بالجماعة، بمعنى أن الإدارة العلمية أغفلت الجانب الوجداني للعامل أما مدرسة العلاقات الإنسانية فنجدتها قد تحاشت ذكر الحوافز المادية وأثرها في استقرار العامل ومردوده و رغم تعدد وجهات النظر إلا أن الهدف كان واحدا خلال تلك الحقبة التي ظهرت فيها هذه النظريات، وهو تحقيق ذروة الإنتاجية ومسايرة الواقع الرأسمالي الذي يفرض الاستمرارية للبقاء وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع تلك القضايا التي أثارها النظريات الكلاسيكية التي عالجت ما يحدث داخل المنظمة فقط دون مراعاة الأسباب الخارجية حيث أثار نتائج الدراسة الحالية بأن أغلبية العاملين يرغبون في الحوافز المادية والمعنوية ويرغبون في المشاركة في اتخاذ القرارات والتشاور حول وضع نظام فعال للحوافز في المؤسسة والذي من شأنه إثارة دافعية العمال وتحفيزهم أكثر على العمل، كما يريد العمال الحصول على ترقيات ومنح مختلفة تتناسب مع طبيعية الأدوار التي يؤدونها في المكنات التي يشغلونها.

كذلك من شأن وضع فرص للرسكلة والتكوين داخل وخارج المؤسسة والحصول على امتيازات مختلفة وتحقيق الحاجات المختلفة للأفراد وجماعة العمل يؤدي إلى استقرار العاملين وتنمية شعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة وهذا خلافا للمدارس الكلاسيكية التي تفرض الالتزام المفرط ونادت بالطاعة والرضوخ والاستسلام لأوامر القادة في سبيل القضاء على الصراعات وعزل العاملين عن المشاركة في حياة المؤسسة.

غير أن نتائج الدراسة الحالية تتفق إلى حد بعيد مع نتائج النظريات الحديثة كإدارة بالأهداف، نظرية الحاجات، نظرية ذات العاملين، نظرية التوقع ونظرية الإنجاز.

خاصة وأن هذه النظريات تفتح مجالات واسعة للمشاركة في اتخاذ القرارات وترك المجال للإبداع والرقابة الذاتية في وسط العمل وهي المبادئ التي نادى بها نظرية الإدارة بالأهداف كما أن تحقيق مختلف الحاجات يجعل العامل يحس بالانتماء للمؤسسة والمجتمع ككل، وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أن توفير

الخدمات الاجتماعية ومختلف ظروف العمل الملائمة وكذا الامتيازات التي يطمح إليها العامل تزيد من تقدير العامل لنفسه ولعمله ومؤسسته ومن قيمته كفرد داخل الجماعة ومنه إثارة دافعيته لتحسين أدائه وهي المبادئ التي نادى بها نظرية الحاجات ونظرية ذات العاملين ونظرية التوقع وكذا نظرية الإنجاز .

خلاصة:

من خلال عرض النتائج خلصنا إلى ان للحوافز بنوعها المادي و المعنوي دور كبير في تحقيق الجودة في الاداء بالمؤسسات الاقتصادية لا سيما الجزائرية منها.

الهوامش:

- 1 محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية [ دعائم وأدوات ]، دار طليعة للنشر ، الجزائر، 2010، ص03.
- 2 المرجع نفسه ، ص 09.
- 3 القرآن الكريم : سورة الكهف ، الآية 30.
- 4 حديث نبوي شريف :صحيح مسلم ، كتاب الإيمان ،باب بيان الإيمان و الإسلام و الإحسان ، جزء رقم 09.
- 5 القحطاني عبد العزيز بن سعد: فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين،مذكرة ماجستير منشورة، جامعة نايف، الرياض، 2009-2010، ص06.
- 6 أحمد ماهر: نظم الأجور والتعويضات،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2009 ،ص297.
- 7 الطخيس إبراهيم عبد الله : الإدارة التربوية ،دار إبن سينا للنشر ، الرياض ،المملكة العربية السعودية ،2001، ص109.
- 8 أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 05.
- 9 عادل الجودة : الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق، 2000 ، ص 14.
- 10 طلال بن عايد الأحمدى : إدارة الرعاية الصحية ،مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، 2004 ، ص 126.
- 11 محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة [ مفاهيم وتطبيقات ]،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط1 2004 ، ص19.
- 12 Abdellah Seddiki : **Management de la qualité** , Office DE La publications Univérsitaires , Alger , 2003 , P.23.
- 13 مصطفى نجيب شوايش :إدارة الموارد البشرية ،إدارة الأفراد ،دار الشروق ، عمان ،الأردن ،2005، ص25.
- 14 الكبيسي عامر خضير:إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية،المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2005، ص189.
- 15 العوالمة نائل : الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة، دراسات العلوم الإنسانية، 2004،المجلد 31،العدد 3، ص66.
- 16 الخزامى عبد الحكم احمد:تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين [إدارة الأداء] ج/3، مكتبة بن سينا ،القاهرة ، 1999، ص11.
- 17 القحطاني سالم سعيد: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي،مجلة الإدارة العامة،الرياض،العدد 78، أبريل1993 ص 17.
- 18 18Benhardt Robert : **Puplic Administation,An Action Orientation**,Brooks Cole Publishing,Pacific grove, california ,1991,P.267.
- 19 صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2003 ، ص152.