

أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة " Kbfsteel " بالمنطقة الصناعية- برحال - عنابة -)

The importance of incentives in the economic enterprise, a field study of "kbfsteel" enterprise in the industrial zone of berrahal , Annaba.

د. رانية هادف*، جامعة سكيكدة، الجزائر.

raniaha2014@gmail.com

د. حسينة بلهي، جامعة عنابة، الجزائر.

hbelhay@yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2020/01/11)، تاريخ المراجعة: (2020/02/21)، تاريخ القبول: (2020/04/16)

Abstract :

ملخص :

Incentives play a very important and effective role in changing the behavior of the individual inside the economic enterprises regardless of their sizes and activity's nature. That enterprises seek to follow different methods and various approaches to stimulate their human resources as it is the real wealth to maintain its survival and ability to compete .

From this standpoint , we tried in this article to highlight the importance of incentives (both material and moral) in making a great motivation and loyalty among workers in one of the economic enterprises located in Annaba.

Keywords: incentives (material and moral), economic enterprise..

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وفعالاً في تغيير سلوك الفرد داخل المؤسسات الاقتصادية، على اختلاف حجمها وطبيعتها نشاطها، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى إتباع طرق مختلفة ومداخل متنوعة لتحفيز مواردها البشرية، على اعتبارها هي الثروة الحقيقية للحفاظ على بقاءها وقدرتها على المنافسة. ومن هذا المنطلق حاولنا في هذا المقال إبراز أهمية الحوافز بنوعها المادية والمعنوية ، في خلق دافعية وولاء كبير لدى العامل بإحدى المؤسسات الاقتصادية " Kbfsteel " الواقعة في مدينة - عنابة - .

الكلمات المفتاحية: الحوافز (المادية والمعنوية) ، المؤسسة الاقتصادية .

* المؤلف المراسل: د. رانية هادف ، الإيميل: hbelhay@yahoo.fr

مقدمة:

يعتبر نظام الحوافز ميزة من مميزات المؤسسات الاقتصادية الناجحة خاصة في عالم الإدارة والعمل، كما أنه يشغل حيزا هاما في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما، وازداد الاهتمام به بشكل كبير حديثا. ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية وبوجه خاص علم النفس العمل والتنظيم، على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل، والتي تنعكس مباشرة على تعزيز الثقة لدى العمال داخل المؤسسة وتشجيع الفرد على زيادة أدائه، وكذلك توفير التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل والاعتراف بالعامل وتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل عن طريق الترقية والمكافآت وغيرها.

كما نجد أن نظام الحوافز يتمثل في الكسب المادي والمعنوي، والذي يتم من خلاله تحفيز الموظف على العمل عن طريق تقدير جهوده والزيادة في الأجر وإعطاء فرص الترقية... الخ .

ويختلف نظام الحوافز من مؤسسة لأخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، فهناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدى، لتوظيف هذه الحوافز للوصول إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكل من الموظف والمؤسسة، لهذا ينبغي منح نظام الحوافز المكانة التي يستحقها في عالم الشغل والممارسة الإدارية .

أولا/ الخلفية النظرية للدراسة :

1/ إشكالية الدراسة :

تشغل المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة في المجتمع، ونظرا للتطورات التي تشهدها المؤسسات في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية ... وغيرها ، يتوجب علينا فهم طبيعة العمل في هذه المؤسسات ومعرفة العلاقة الرابطة بين أركانها المختلفة، ونستطيع تحديد حياة المؤسسة بقدرتها على مواكبة تغيرات المجتمع الجديدة . وتعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في اقتصاد الدولة لكون العملية الإنتاجية بداخلها ونشاطها بشكل عام له أهمية كبيرة ، ونظرا للتدخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن الاهتمام بالموارد البشرية فيها أمر لا بد منه ، لأنه يمثل جوهر العملية الإنتاجية فيها من خلال إتباع سياسيات واستراتيجيات تجعل منه دائما في حيوية ودافعية لإنتاج المزيد. ولعل من بين أهم هذه السياسات التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية نجد سياسة الحوافز لدفع المورد البشري إلى بذل المزيد من الجهد، إذ يعتبر التحفيز على أنه نشاط حيوي تسعى إدارة المؤسسة الاقتصادية من خلاله إلى التأثير الإيجابي على الأفراد.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن أهمية نظام الحوافز الذي تتبعه إحدى

المؤسسات الاقتصادية والوقوف ميدانيا عن أهم أنواع الحوافز التي تعتمدها لتحفيز عمالها، ومن خلال محاولة الإجابة على التساؤل التالي: ما أهمية نظام الحوافز المتبع في مؤسسة " Kbfsteel " ؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن تقسيم التساؤل إلى سؤالين فرعيين وهما:

1. ما نوع الحوافز التي تعتمد عليها مؤسسة " Kbfsteel " ؟
2. هل تركز مؤسسة " Kbfsteel " على الحوافز المادية أكثر؟

2/ أهداف الدراسة : ولمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية تم وضع الأهداف التالية :

- 1 - الكشف عن نظام الحوافز المعتمد عليه في مؤسسة " Kbfsteel " .
- 2 - إبراز الأهمية التي توليها مؤسسة " Kbfsteel " لنظام الحوافز بشقيه (المادي والمعنوي).
- 3 - ما طبيعة الحوافز التي تركز عليها مؤسسة Kbfsteel دفع عمالها لتحسين أداءهم .

3/ المفهوم الإجرائي لمصطلحات الدراسة :

3-1- الحوافز: ونقصد بها في هذه الدراسة تلك الإمكانيات والامتيازات التي تمنحها مؤسسة " Kbfsteel " لعمالها لتحريك دوافعهم نحو سلوك معين وحثهم على أداء أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاتهم ويحقق أهدافهم، سواء كانت مادية مثل (كالأجر والعلاوات والمكافآت، خدمات (... أو معنوية مثل: (فرص الترقية ، تقدير جهود العاملين، احترام قدراتهم وآرائهم، تعزيز السلوك الإيجابي...) .

3-2- المؤسسة الاقتصادية : ونقصد بها في هذه الدراسة مؤسسة Kbfsteel الواقعة بالمنطقة الصناعية-بجرال - ولاية عنابة ، والتي تختص في التصفيح على الساخن للفولاذ العادي ، يقدر العدد الإجمالي للعاملين بها بـ 215 عاملا .

4/ الحوافز :

4-1- تعريف الحوافز: نتعدد تعريفات الحوافز ، وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به. ورغم تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، يبقى الهدف المنشود واحد ، ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف للطرفين للمؤسسة والفرد .

ولتقديم مفهوم شامل الإطار يضم كل جوانب التحفيز نقوم بتقديم بعض التعاريف أهمها:

أن الحوافز تعبر عن: " الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد " (اللوزي،2003، ص.18).

وتعتبر الحوافز كذلك عن : " مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد ، والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، كما أن الحافز شيء خارجي ، بمعنى أنه نابع من ظروف خارج الفرد تجعله يبني تصرفات في اتجاه معين لقدرتها على تنشيط دوافعه وتشجيعها". (مجاهدي،2018، ص. 254). كما تعرف الحوافز على أنها : " المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد

من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته". (حسونة، 2008، ص. 79).

وأعتبرها طاهر محمود كلاله: " إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف المؤسسة، معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل". (كلاله، 2008، ص. 221). كما تشير الحوافز إلى " مجموعة الأدوات والوسائل، التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من جهة أخرى. وذلك برعاية الظروف البيئية المحيطة" (المغربي، 2012، ص. 282).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الحوافز تمثل تلك الأنشطة والأساليب، التي تستخدمها الإدارة لاستمالة عمالها وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

4-2- أهمية الحوافز :

لنظام الحوافز دور فعال، وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفاء، وتمثل أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها. من أهمها ما يلي:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام. هذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل ما إن ارتبطت مصالحه بمصالح المنظمة.
- تعمل على تقليص الهدر في الوقت والجهد (اقتصاد الوقت والجهد).
- تؤدي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطورية (الزغبى، وعبيدات، 1997، ص. 161).

4-3- أنواع الحوافز: توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم التقسيمات ما يلي:

4-3-1- من حيث أثرها أو فاعليتها: تنقسم إلى حوافز إيجابية وسلبية: (المغربي، 2012، ص. 290).

4-3-1-1- الحوافز الإيجابية: وهي تمثل الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته، وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة. وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.

4-3-1-2- الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه، والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية كالعقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه.

4-3-2- أنواع الحوافز من حيث شمولها: وتتمثل في حوافز فردية وأخرى جماعية:

4-3-2-1- الحوافز الفردية:

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع، كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة توجه للفرد وليس للجماعة.

4-3-2-2- الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العمال كمجموعة متكاملة، وقد تشمل هذه المجموعة كامل عمال المشروع سواء كانوا عمال الإنتاج أو عمالا إداريين أو فنيين، كما يمكن أن تقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة من العمال يعملون مع بعضهم البعض في عملية إنتاجية مستقلة. وهذا النوع من الحوافز ينمي الشعور الجماعي بالمسؤولية، وكذا الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي. (المغربي، 2012، ص. 291).

4-3-3- حسب طبيعة الحوافز: ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي

تدفع بها: (أبو الحجاج، 2010، ص. 180).

4-3-3-1- الحوافز المادية: وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح كلها دوافع مادية، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وتزداد أهميته في الدول النامية.

4-3-3-2- الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية، والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد، بهدف دفع معنويات العاملين، وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض

الأحيان على الحوافز المادية . ومن هذه الحوافز ما يلي: المدح والشكر والتقدير، المشاركة في الإدارة والتسهيل الاجتماعي.

وهذا النوع من الحوافز كثيرا ما يجذب إليه الأفراد ، ويحثهم على العمل أكثر.(أبو الحجاج، 2010، ص.183).

4-3-4- حسب موقع الحافز: ويظهر هذا التقسيم من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

4-3-4-1- الحوافز المباشرة:

وهي التي يشعر بها الإنسان مباشرة، وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي: حوافز مالية، حوافز عينية، حوافز معنوية، كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

4-3-4-2- الحوافز غير المباشرة:

تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين، لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الأمان والاستقرار .

4-4- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي: (جودة، وعبد الفتاح، 2002، ص.340).

4-4-1- على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

4-4-1-1- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل

المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها ، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

4-4-1-2- 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 أفراده للمنافع ، وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

4-4-2- على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكانيته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.

• اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة .

• نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد ألا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، كذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له، ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

- ❖ الوضع العام للعامل.
- ❖ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- ❖ هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- ❖ الحاجة الاجتماعية للعامل.
- ❖ حب العامل لعمله وتقانيه فيه لرفع إنتاجيته.
- ❖ انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

4-5- خصائص نظام الحوافز: يجب أن ينقسم نظام الحوافز لمجموعة من الحوافز نذكر منها: (المغربي 2012، ص.291)

4-5-1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده

4-5-2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

4-5-3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه .

4-5-4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.

4-5-5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

4-5-6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن جهودهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

4-5-7- القبول: يقسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

4-5-8-الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .

4-5-9-المرونة: يجب أن يقسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك .

4-5-10-التوقيت المناسب: تتعلق مدى فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف .

4-6-10 - نظريات الحوافز: هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، إلا أننا نقتصر في دراستنا هذه على إبراز أهمها وهي :

4-6-1-نظرية ماسلو للحاجات: من النظريات الرائدة والتي تعد البداية العلمية في دراسة الحوافز، نظرية تدرج الحاجات للعالم " Abraham Maslow " والتي يركز فيها في تفسير مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الإنسانية. فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية وهذه الأخيرة عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددا وهادفا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف.

وفي هذا الصدد قسم " ماسلو " الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبته في هرم ، وتدرجت من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم، إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم ، ويمكن توضيحها فيما يلي : (حنفي، 2002، ص.446).

4-6-1-1- الحاجة الفيزيولوجية: تعمل هذه الحاجات أساسا للحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه وهي تمثل حد الكفاية بالنسبة للإنسان، وهذه الحاجات هي الطعام والشراب، المسكن، الراحة، النوم وغيرها، فعند إشباعها يصل الفرد إلى حد الرضا. (حنفي، 1993، ص.362) .

4-6-1-2- الحاجة إلى الأمن: إن بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية، ينتقل إلى حاجات الأمن والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من أي خطر، أو حوادث تحدث في حياته، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة، أي أنها تتلخص في العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية مما يولد لديه الشعور بالاستقرار والاطمئنان.(عبد الباري، الصباغ، 2008، ص.390).

4-6-1-3- الحاجات الاجتماعية: عندما يتم إشباع الحاجات السالفة الذكر تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني، وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك، وتتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين والأصدقاء، ورغبته في علاقات يحيطها الإعزاز والتعزيز والود، كما تهتم الحاجات الاجتماعية بمحاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية

خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها. كما أن زيادة الروح المعنوية الطبية ولنماء القيادة بالإشراف الحسن، كل هذه الأمور تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية.

4-6-1-4- الحاجة إلى التقدير: يتم التركيز على حاجة الفرد إلى احترام الآخرين له وإحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير. (سعيد، وسلطان، 2003، ص.131).

4-6-1-5- الحاجة إلى تحقيق الذات: إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فإنه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل، فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح وتراجع إلى عدم قيام الفرد بأداء أعمال تناسب استعداداته وميوله الشخصية، فإذا كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها وتتضمن الحاجات الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه. (عود، 1994، ص.302).

4-6-2- نظرية " الدرفير Alderferstheory": قام كلايتون " ألدفير " باقتراح تعديل نظرية "ماسلو" في محاولة لتبسيطها والرد على النقد حول نقصها للتحقيق والصحة وقد حددت نظرية "ERG" ثلاث أصناف في الحاجات: (أبو النصر، 2007، ص.178).

4-6-2-1- حاجات البقاء: الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية.

4-6-2-2- حاجات الانتماء: (القرب) الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.

4-6-2-3- حاجات النمو والتطور: الحاجة لتطوير القدرات الإنسانية والرغبة في التطوير الشخصي وزيادة الكفاءة.

إن هرمية نموذج "ERG" هي متشابهة ونموذج "ماسلو" للحاجات أين يفترض أن الأفراد ينتقل إلى الأعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة . في وقت ما على أي حال فإن " ألدفير " قلل عدد مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات ، واقتراح بأن الحركة إلى أعلى في السلم الهرمي هو أكثر تعقيدا تعكس مبدأ الإنجاز والإحباط .

إن نموذج "ERG" هو أقل صرامة من السلم الهرمي لحاجات " ماسلو " والتي تقترح بأن الأفراد يمكن أن ينتقلوا إلى الأسفل وأيضا إلى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات.

4-6-3- نظرية الإنجاز عند ماكلياند:

قدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكلياند " David McClelland " من جامعة هارفارد وتضمنت نفس سياق نظرية سلم الحاجات بحيث حدد " دافيد " ثلاث حاجات تؤثر على سلوك الفرد هي:

4-6-3-1- الحاجة للإنجاز: حيث يظهر الأفراد دور الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى النتائج، فأما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتماما بالنتائج. (أبو جحف، 2005، ص.268، 269).

4-6-3-2- الحاجة للانتماء للآخرين: إذ إن الطبيعة الإنسانية تستأنس بالعيش مع الآخرين، سواء في محيط العمل أو خارجه.

4-6-3-3- الحاجة إلى السلطة والنفوذ: حيث يحاول أولئك الذين لهم حاجة قوية للسلطة وإقناع الآخرين بما يريدون عمله(غري،2007، ص ص.212،211).

4-6-4- نظرية العاملين:

هذه النظرية لصاحبها " فريدريك هرزبيرج Ferederik Herzberg " وهي نتاج البحوث والدراسات الميدانية التي قام بها " هرزبيرج " وزملائه سنة 1959 من خلال دراسة موسعة ، طبقت على عينة من المهندسين والمحاسبين يعملون لدى بعض المنظمات وذلك بهدف التعرف على دوافع العمل، كما يجب التفرقة بين نوعين من العوامل هما:

4-6-4-1-العوامل الوقائية: وهي العوامل التي تمنع شعور الفرد بالاستياء ومن أمثلتها ما يلي: سياسات المنظمة أو الإدارة ونمط الإشراف والأجور والعلاقات الشخصية الخ.

4-6-4-2-العوامل الدافعة: وهي العوامل التي تحقق الرضا وتدفع الأفراد إلى عمل كل شيء وترتبط بمحتوى العمل ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي: طبيعة العمل بسيط، معقد، روتيني أو غير روتيني الخ. نلاحظ أن العوامل الوقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، أما العوامل الدافعة فتتعلق بأهمية العمل المنجز (أبو مضر،2007، ص ص.344، 345) .

ثانيا/ الدراسة الميدانية:

1-حدود الدراسة:

➤ **المجال المكاني:** المؤسسة الاقتصادية " كا بي اف ستيل " . والواقعة بالمنطقة الصناعية - برحال -الكاليتوسه-، والتي تختص في التصفيح على الساخن للفولاذ العادي .

➤ **المجال الزمني:** من 02 ماي إلى 30 ماي 2019.

2- **منهج الدراسة:** بما أن الهدف من الدراسة الحالية ، هو الكشف عن أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية " كا بي اف ستيل "، فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي ، الذي يهتم بوصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها ، ويعرف المنهج الوصفي بأنه " مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة ".(الرشيدي،2000، ص.59).

3- مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسة " كا بي اف ستيل " والمقدر عددهم الإجمالي بـ 215 عاملا، ولكون طبيعة الدراسة تهدف إلى الكشف عن أهمية الحوافز في مؤسسة الدراسة، اقتصر على بعض مفردات مجتمع الدراسة، حيث اخترنا العينة العشوائية وقدر عدد مفرداتها بـ 20 عاملا ، وفيما يلي مواصفات مفردات عينة الدراسة بحسب متغيراتهم الشخصية :

3-1- المتغيرات الشخصية :

3-1-1- متغير السن:

الجدول رقم (1) : يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة بحسب متغير السن .

السن	[29_24]	[35_30]	36- 42 فما فوق	المجموع
التكرار	7	4	9	20
النسبة المئوية	35%	20%	45%	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب مفردات عينة الدراسة يفوق سنها 36 سنة بنسبة قدرت بـ45% ، تليها نسبة 35 % بالنسبة للفئة العمالية التي تنحصر أعمارهم ما بين [29_24] أما فيما يخص الفئة العمرية ما بين [41_36] فقدرت بـ 20 % . ما يعني أن أغلب عمال المؤسسة مازالوا في فترة العطاء ، وهذا ما يتطلبه نشاط المؤسسة .

3-1-2- متغير الجنس:

الجدول رقم (2) : يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة بحسب متغير الجنس .

الجنس	ذكور	إناث	لمجموع
التكرار	19	1	20
النسبة المئوية	95%	5%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى هي من جنس الذكور بنسبة 95% وذلك نظرا لطبيعة عمل المؤسسة الاقتصادية، وفي المقابل نلاحظ نسبة قليلة من الإناث لم تتجاوز 5% .

3-1-3- متغير المستوى التعليمي:

الجدول (3): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة بحسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	1	5	14	20
النسبة المئوية	5%	25%	70%	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة الجامعيين بلغت 70 % وهي تمثل النسبة الأعلى ، تليها نسبة الثانويين بـ 25% ، في حين لم تتجاوز نسبة الذين يقل مستواهم التعليمي عن الثانوي 5% ، وهي نسبة ضعيفة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات.

3-1-4- متغير الأقدمية:

الجدول (4): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة بحسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	أقل من 5	من 6 إلى 11	من 12 إلى 18	المجموع
			فما فوق	

التكرار	14	4	2	20
النسبة المئوية	%70	%20	%10	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة مدة خدمتهم بالمؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 70 % وهذا راجع لكون أغلبهم من فئة الشباب وخريجي الجامعات وليس لهم خبرة كبيرة في مجال العمل .

4/ تقنيات جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة بصورة أساسية على تقنية الاستمارة ، والاستمارة تقوم في جوهرها على مجموعة من الأسئلة المكتوبة، والاستجابات عليها تشكل محتوى الاستمارة، أي أن محتوى الاستمارة هو الأسئلة وكذلك الاستجابات التي سيدلى بها المفحوصين، وكذا الأوزان الكمية للاستجابات، وتعليمات الإجابة، بالإضافة إلى البيانات الخاصة بالمفحوصين من حيث كافة المتغيرات محتملة العلاقة بموضوع البحث.(بركات،2012، ص 164). وقد قسم الاستبيان إلى قسمين هما :

➤ القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية والمتمثلة في : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

➤ أما القسم الثاني: فقد خصص للحوافز والتي جاءت في 16 بند مقسمة على البعدين (المادي والمعنوي) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): يوضح توزيع بنود الاستمارة على بعدي الدراسة .

الأبعاد	رقم البند	المجموع
الحوافز المادية	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8	8
الحوافز المعنوية	9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16	8

5/ الأساليب الإحصائية (النسب المئوية):

نظرا لطبيعة الدراسة التي تناولنا فيها متغير واحد ، والمتمثل في الحوافز في المؤسسة الاقتصادية فقد اقتصر استخدامنا على الأساليب الإحصائية الوصفية ، فقط كون الدراسة استكشافية وتمثلت في: التكرارات. ✓

$$\checkmark \text{ النسب المئوية: } \frac{\text{التكرار} * 100}{\text{العينة أو عدد}}$$

6/ عرض نتائج الدراسة:

6-1- عرض ومناقشة بعد الحوافز المادية:

الجدول رقم (6) : يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة نحو بعد الحوافز المادية .

البنود	نعم		لا	
	ت	%	ت	%
1- تتقاضى أجر يتناسب والجهد الذي تبذله.	13	65 %	7	35 %
2- تشارك إدارة المؤسسة الأرباح مع العمال.	16	80 %	4	20 %
3- تحرص المؤسسة على توفير نقل مجاني لعمالها.	19	95 %	1	5 %
4- تلجأ المؤسسة إلى ترقية عمالها كلما سمحت الفرصة.	18	90 %	2	10 %
5- تكافئ المؤسسة عمالها على طريقة الأداء المتميزة.	18	90 %	2	10 %
6- تتكفل مؤسستك بكل التأمينات الصحية لعمالها.	19	95 %	1	5 %
7- تعتمد المؤسسة على منح الإجازات السنوية في أوقاتها.	6	75 %	5	25 %
8- تتلقى أجر إضافي على الجهود الإضافية التي تبذلها .	15	95 %	1	5 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من مفردات العينة أجابوا على البنود 3.6 و 8

بنسبة 95 % "نعم" وبنسبة 5 % "لا" وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتكفل بكل التأمينات الصحية للعمال وتمنح أجر إضافي لعمالها على الجهود الإضافية التي تبذل وكذا حرصها على توفير النقل المجاني لعمالها .

ونلاحظ كذلك أن النسبة التي تليها هي نسبة استجابات مفردات العينة على البندين 4 و 5 التي قدرت بـ 90 % "نعم" مقابل 10 % "لا" وهذا ما يعني أن المؤسسة تلجأ إلى ترقية عمالها كلما سمحت الفرصة والمعطيات بذلك ، كما تكافئ أيضا عمالها على الطريقة المتميزة في الأداء. كما نسجل من خلال نتائج الجدول أيضا أن مفردات العينة أجابوا على البند 2 بنسبة 80 % "نعم" وبنسبة 20 % "لا" وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بمشاركة الأرباح مع العمال .

6-2- عرض ومناقشة بعد الحوافز المعنوية:

الجدول رقم (7): يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة نحو بعد الحوافز المعنوية .

البنود	نعم		لا	
	ت	%	ت	%
9- تتلقى عبارات الشكر من طرف رئيسك المباشر	13	65 %	7	35 %
10- تحرص الإدارة على إشراك عمالها في وضع أهدافها	16	80 %	4	20 %
11- تقدير رئيسك لمجهودك يدفعك للإبتكار في عملك	19	95 %	1	5 %
12- تشعر بالاستقرار والأمان في مؤسستك نتيجة احترام	18	90 %	2	10 %

زملائك				
13- تشجيع المؤسسة على تعاون العمال يدفعك لبذل المزيد من الجهد	18	90 %	2	10 %
14- يقدر مديرك الجهود والمبادرات التي تقدمها	19	95 %	1	5 %
15- يسود في المؤسسة إحترام متبادل بين العمال والإدارة	6	75 %	5	25 %
16- يقدر مديرك المباشر الاقتراحات التي تقدمها لتحسين العمل	15	95 %	1	5

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90 % من مفردات العينة أجابوا بـ : "نعم" على البند 15 ونسبة 10 % "لا" وهذا ما يدل على أن الاحترام المتبادل يسود في المؤسسة بين العمال والإدارة . كما يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 85 % من مفردات العينة أجابوا بـ : "نعم" على البندين 11 و14 ونسبة 15 % "لا"، وهذا يدل على أن تقدير الرئيس لجهود العمال يدفعهم للابتكار في العمل، وتقدير المدير للجهود والمبادرات التي يقدمها العمال.

وتوضح النتائج أيضا من خلال الجدول أن نسبة 80 % من مفردات العينة أجابوا بـ "نعم" على البندين 10 و16 ونسبة 20 % "لا"، وهذا ما يدل على أن الإدارة تحرص على إشراك عمالها في وضع أهدافها، وتقدير المدير المباشر للاقتراحات التي يقدمها العمال لتحسين العمل. ونلاحظ أيضا من خلال نتائج الجدول أن نسبة 75 % من مفردات العينة أجابوا بـ "نعم" على البند 12 وبنسبة 25 % "لا"، وهذا ما يدل على شعور العمال بالاستقرار والأمان في المؤسسة نتيجة احترام زملائهم .

7/ مناقشة النتائج:

من خلال نتائج الجدول (6) نجد أن أعلى نسبة من استجابات مفردات العينة بـ (نعم) كانت تتعلق بحرص المؤسسة على توفير نقل مجاني للعمال، وتكفل المؤسسة بالتأمينات الصحية للعمال، ومنح أجر إضافي على الجهود الإضافية، أي الحوافز المادية هي التي تعتمد عليها هذه المؤسسة، ومنه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للحوافز المادية و تعتمد عليها بشكل كبير في إثارة دافعية عمالها وكسب ولاءهم .

كما تبرز نتائج الجدول (7) نلاحظ أن نسب إجابات مفردات العينة بـ (نعم) عالية بالنسبة للبنود التي تتعلق بتشجيع المؤسسة على تعاون العمال ما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود، وأن المؤسسة يسودها جو من الاحترام المتبادل بين المدير والموظفين، أي أن النسبة المرتفعة تتعلق بالحوافز المعنوية، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المعنوية لدفع عجلة التنمية بها وكسب ود وتعاون عمالها في تحقيق أهدافها وبالتالي الحفاظ على بقائها، وضمان مكانتها بين منافسيها .

خاتمة:

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية والمعنوية للمؤسسة وخبرة العاملين بها كل في مجاله. ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة خلال وجود أي عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل، مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة ويتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل .

قائمة المراجع:

- مجاهدي، الطاهر. (2018). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. برج بوعرييج، الجزائر.
- الرشيد، بشير صالح. (2000). مناهج البحث التربوي (رؤية تطبيقية مبسطة). بيروت: دار الكتاب الحديث.
- بركات عبد العزيز. (2012). مناهج البحث الإعلامي (الأصول النظرية ومهارات التطبيق). القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- عود سعيد، صالح. (1994). إدارة الأفراد (ط.02). بيروت: الجامعة المفتوحة.
- محمود كلاله، طاهر. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: دار عالم الثقافة.
- إبراهيم درة، عبد الباري، ونعيم الصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الاردن: دار وائل للنشر.
- جودة، عبد المحسن، وعبد الحميد عبد الفتاح. (2002). إدارة الموارد البشرية (ط.02). مصر: جامعة المنصورة.
- حنفي، عبد الغفار. (1993). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. مصر: المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- أبو قحف، عبد السلام. (2005). إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- غربي، علي، وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2012). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عبيدات، محمد، وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات (ط.02). عمان: دار وائل للنشر.

- الزغبي، فائزة، وعبيدات، محمد إبراهيم. (1997). أساسيات الإدارة الحديثة. عمان، الاردن: دار المستقبل.
- حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أبو مضر، مدحت محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية للاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية.
- أبو النصر، مدحت. (2007). الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أنور، سلطان، ومحمد، سعيد. (2003). السلوك التنظيم. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- اللوزي، موسى. (2003). التطوير التنظيمي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو الحجاج، يوسف. (2010). إدارة وتنمية الموارد البشرية (مهارات وفنون إدارية). مصر: دار الوليد للدراسات والنشر.