

إتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية
"صوفية سوق أهراس كنموذج"
The Attitudes of the workers towards the moral motivation systems in the economic
institution "Sufia Souk Ahras"

مراد جمال*

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد إتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية "صوفية سوق أهراس". من أجل ذلك تم إختيار عينة تتكون من 97 عامل مقسمة حسب الجنس إلى (77 عامل ذكر) و(20 عامل أنثى) في الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2016-2017. توصلت نتائج الدراسة إلى أن إتجاهات العاملين نحو أنظمة الحوافز المعنوية بالموافقة حيث لم يتم تسجيل فروقات ذات دلالة إحصائية لكلا الجنسين .

الكلمات المفتاحية: التحفيز المعنوي، الإشراف، التفويض، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرار.

Abstract

A sample of 97 sex workers was assigned to 77 male workers and 20 female workers in the period between 2016 and 2017 results of the study showed that the attitudes of workers towards the systems of moral motivation in the approval where no significant differences were recorded for both sexes.

key words: moral motivation, supervision, delegation, training, participation in decision-making.

*مراد جمال. جامعة باحي مختار عنابة الجزائر
البريد الإلكتروني djamelmerad41@gmail.com
الهاتف النقال: 0664657166
تاريخ أول إرسال للمقال: 2018-03-20

مقدمة

يبحث الكثير من المدراء عن الطرق والأساليب التي تمكّنهم من تحفيز العاملين لديهم؛ حتى يتمكّنوا من الحصول على أفضل النتائج والأرباح التي يسعى لها المدراء، والتحفيز يعني كثيراً لدى العاملين في المؤسسة، ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، للقيام بالمهام الموكلة لهم على أكمل وجه، نتيجة توقّر الظروف المناسبة لهم.

إن الإنسان اجتماعيٌّ بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين لذلك تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة والتي في غيابها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل، وتزيد من الأداء داخل المؤسسة.

هناك العديد من المطالب أو الحاجات غير المادية لدى المرؤوس، وهذه المطالب تختلف باختلاف الأشخاص، ولكن يمكن حصرها في الحاجة إلى الأمن والاستقرار، المكانة الاجتماعية اللائقة، والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجته إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له؛ وذلك حتى يتكوّن لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة، وعلى التّقيض فإنّ نقص هذه الحاجات قد يولّد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النّواحي المادية مهمّة أيضاً في تحفيز العاملين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية: التفويض السلطة لبعض صلاحياتها للعامل، ترشيح المرؤوسين لدورات تدريبية لتحسين مستواهم ورفع كفاءتهم، مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار في إتخاذ القرار لزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظّمات التي يعملون فيها، تقديم خطابات الشكر والإحترام للمرؤوسين الذي من شأنه تنمية الشعور الإيجابي ورفع الروح المعنوية التي ينعكس إيجاباً في محيط عمله و مردوديته الفردية والجماعية...إلخ.

يجب إذن على المسؤولين أو الرؤساء إدراك أهمية شعور العاملين والنّظر إلى الطرق التي تمكّنهم من إشباع رغباتهم مما يساهم في زيادة دافعيتهم للعمل وبالتالي تحقيق الأهداف من خلال إتباع أنظمة تحفيز فعالة هذا ما أردنا معالجته من خلال هذه الدراسة حيث قمنا بتسليط الضوء على الحوافز المعنوية ضمن ست محاور وهي تفويض السلطة لبعض صلاحياتها للعامل، ترشيح المرؤوسين لدورات تدريبية، مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار، تقديم عبارات الشكر والإحترام، وقيمنا بقياس اتجاهات العاملين نحوها حسب إختلاف جنسهم وهذا داخل مؤسسة اقتصادية وإختارنا صوفية سوق أهراس كنموذجاً لمعالجة إشكالية الدراسة.

السؤال الرئيسي

ماهي اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية المطبق في مؤسسة صوفية سوق أهراس؟

الفرضية

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي وإختلاف الجنس لدى العاملين في مؤسسة صوفية سوق أهراس.

تمهيد

اختلف العلماء في تعريف الحوافز شكلياً، إلا أنّهم اتّفقوا في مضمونها، فعرفوا الحوافز بأنّها (مثيرات تُحرّك السلوك الإنساني، وتُساعد على توجيهه نحو الأداء المطلوب، عندما تكون هذه الحوافز مهمّةً بالنسبة للفرد)، وقيل: إنّها ما يُقدّم للفرد من مُقابل ماديّ أو معنويّ؛ كتعويضٍ عن أدائه المتميّز. الحوافز مهمّةٌ لمختلف فئات المجتمع من أفراد، ومُدرّبين، ومؤسسات، فتحفيز العاملين وتحميسهم من أهمّ عوامل النجاح. (صالح و كربوسي، 2013، صفحة 3,5).

1-1- الحوافز المعنوية

1- تعريف الحوافز المعنوية

تخاطب الحوافز المعنوية في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية و يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة بحيث مساعده هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيله من الحوافز المعنوية وعلى رأسها الوظيفة المناسبة للفرد و الإثراء الوظيفي من خلال فتره الترقية والتقدم في العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات و مناخ الإشراف و مناخ الجماعة.

صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفه المنظمة، اتجاه الافراد نحو التنظيم، التدريب، وجدول العمل المرن... إلخ (نوري و كورتل، 2010، صفحة ط1، ص271).

2- أنواع الحوافز المعنوية

1-2 حوافز معنوية ايجابية

يولد هذا النوع من الحوافز شعور ايجابي لدى الفرد ومن أهمها تحسين ظروف ومناخ العمل، إعادة تصميم العمل، التناوب الوظيفي، الإثراء الوظيفي، ضمان العمل واستقراره، المدح والثناء، الاعتراف بوجود العاملين وكذلك الإصغاء، إشراك العاملين في الإدارة، التكوين، الثقة و تفويض السلطة، فرص الترقية.

2-2 حوافز معنوية سلبية

يتحتم على المسؤول أحيانا استعمال الحوافز المعنوية السلبية كقيض للحوافز المعنوية الايجابية حيث تستعمل لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه كنوع من أنواع العقاب و من أهم الحوافز المعنوية السلبية نذكر على سبيل المثال توجيه إنذار كتابي أو شفهي، التحويل إلى التحقيق ومجلس التأديب، عزل الفرد مؤقتا عن المشاركة في الاقتراحات و القرارات (القريوتي، 2000، صفحة ص75).

3- أهداف الحوافز المعنوية

- 1- التمييز بين الأشخاص العاملين من حيث الأداء الأفضل.
- 2- تشجيع الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- 3- إبراز أشكال التميز في الأداء والسلوك.
- 4- رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.
- 5- إظهار طابع المؤسسة و صورتها إلى البيئة المحيطة.
- 6- توليد مستمر لدوافع الإنتماء والولاء للمؤسسة.
- 7- زيادة علاقات التعاون والتعاضد بين الأشخاص العاملين. (النصر، 2012، صفحة 154)

4- أهمية الحوافز المعنوية

إن أكثر الموظفين تحفزا هم الموظفين الذين يشعرون أن عملهم ذو أهمية وأنهم يساهمون في أمر أكبر منهم بكثير ولكن كيف يساعد المديرين موظفيهم على إدراك هذا المعنى في عملهم؟ لذا فإنهم أي المديرين لا يحتاجون إلى برامج تدريب باهظة الثمن أو إعداد خطط تعويض معقدة، عوضا عن ذلك كله عليهم أن يعملوا على تنمية الشعور الذي يعبر عن فكره الجميع يتشاركون في ما بينهم و ذلك بإعطاء المعلومات التي يعرفونها عن خطط أعمال المؤسسة و بذلك يسهل عليهم معرفه ما يحفز موظفيهم. (المقدادي، 2011، صفحة ط1، ص31)

2- القيادة

1- تعريف القيادة

تعتبر القيادة من أهم المفاهيم التي تعرض لها الباحثين في إدارة الموارد البشرية حيث نجد العديد من التعريفات نذكر منها جمال الدين لعويسات يقول هو "الشخص الذي يقود الجماعة أو تنقاد له مجموعة من الناس دون إلزام قانوني اعترافا بقيمته في تحقيق أهدافها (لعويسات، 2002، صفحة 32).

يعرف (الهاشمي، 1984) القيادة بأنها عملية نفسية تجعل الفرد معينا في جماعة معينة يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة و التي يساعدها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وقد ينال هذا الفرد صفات القيادة بما لديه من قوة التأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماته وخبراته أو بقوه مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد، ويضيف أن القيادة تلقائية و عفوية تفرض نفسها بما لديها من قوه التأثير و الجاذبية على الأفراد التابعين.

2- مهمات القائد

يؤثر القائد في جماعة العمل ويحفزهم من أجل أداء أفضل لذا نجد أدائه يرتبط بمهمات مختلفة نذكر منها:

1-2- خدمة الآخرين:

القيادة تعني الخدمة ، سلطة القائد تأتي من رؤوسيه فأول ما يجب عليه هو أن يستغل سلطته في خدمة الجماعة لا في خدمة مصلحته الذاتية ، على القائد أن يطبق سلطته وفق الطرق الشرعية أي في خدمة الصالح العام متناسيا نفسه ومصلحته.

2-2- معرفة العاملين:

القيادة فن صعب لارتباطها بالمرؤوسين ولغموض القوانين التي تستند إليها، إذ يتطلب على القائد فهم رؤوسيه وهذا لا يتحقق ما لم يحتك بهم مباشرة حيث يؤدي ذلك إلى انسجام متبادل، إذ يستوجب على القائد معرفه المرؤوسين حتى يعطي لكل واحد منهم ما يلائمه من عمل لا يحكم عدم صلاحيته أي عامل من رؤوسيه لأنه قد يستطيع أن يتعرف على الكوامن والقدرات التي بكل فرد ويستغلها أحسن استغلال، والمرؤوس يبدع و يعطي كل ما يملك لعمله إذا شعر بأن رئيسه يعتمد عليه وأنه معروف لديه ومرغوب فيه.

3-2- إعطاء المثل أو القدوة:

القائد قبله للأنتظار والمثل الأعلى للأفراد وهو المرأة التي يرى الأفراد فيها أنفسهم فإذا أمر أو نهى عليه أن يكون أول من يلتزم بهذا الأمر و ذلك النهي. القائد معلم، فحياته وحركاته وتصرفاته وأفعاله وأعماله أقوى من أقواله وأحاديثه لا يقبل الفرد التضحية إلا عندما يكون القائد باذلا لها قبله (عباس، 2011، الصفحات 208-210).

3- أنماط الإشراف

تتحدد أنماط السلوك الإشرافي أثناء تأدية المشرف لدوره و بالسلمات الشخصية التي يتميز بها والتفاعل الذي يحدث مع الجماعة ، في الغالب هناك نمطين من الإشراف وهما:

1-3 الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية

يهتم المشرف في هذا النمط من الإشراف بإزالة مشاكل رؤوسيه ويجتهد في حل الصراعات بالطرق الودية و التأكد من التوافق و الرضا عن العمل، ويسعى جاهدا لبث روح التعاون والاحترام بين أعضاء الجماعة، فالعلاقة بين المشرف والمرؤوسين قائمه على أساس الاحترام والتقدير المتبادل و التعاطف مع الآخر فلا يعطي المشرف للمرؤوسين تعليمات تفصيلية بل يعتمد على التعليمات الشاملة و يعتمد على مبادرة العاملين و يمنحهم الحرية في التخطيط والإنجاز ولا يولي الكثير من الاهتمام للأساليب المؤدية إلى النتائج بقدر ما يهتم مباشرة بنوعية المنتج لذا نجده يحفز و ينهي فيهم المبادرة والاعتماد على النفس وزيادة الثقة والتقدير للذات، مما يولد فيهم الشعور بالإنتماء للجماعة كنتيجة لتحفيزهم المعنوي.

2-3 الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية أو الإشراف التفصيلي

ترتكز مهمة المشرف في هذا النمط على العمل وبلوغ المستويات المرغوب فيها والمحاسبة الدقيقة، بل جل إهتماماته تنصب على الطرق الفنية و الوسائل التي تساهم في زيادة المنتج و رفع مردوديته ، أما المشاعر بمعزل عنهم، فلا إحترام ولا تقدير مما ينتج عنه إنخفاض في الروح المعنوية وبالتالي عدم تحفيزهم معنويا، و في هذا النمط من الإشراف يمكن المشرف العامل من حرية التصرف و لو في أمور بسيطة ، بل يتضمن تعليمات تفصيلية مركزة و مراجعة مستمرة ودورية للأعمال والأنشطة والرقابة الشديدة والدقيقة ووصف كل خطي العامل، و على المرؤوس التقيد بكل الأوامر الصادرة إليه، كما يعتمد على النقد اللاذع في حالة السهو أو الخطأ أو التصرف دون العودة إلى المشرف إن هذا النوع من الإشراف يعتبره جل العلماء نمطا سلبيا لأنه مثبط ويشعر العامل بالتفاهة و السلبية وعدم الرضا عن العمل. (دياب، 1996، الصفحات 41-42).

3- التدريب

1- تعريف التدريب:

التدريب معناه الواسع هو " تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر، فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف تنظيمية (باشات، 1978، صفحة 20).

التدريب إذن هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لتزويد الفرد المتدرب بالمعارف والخبرات التي هو بحاجة إليها في مجالات عمله ومساعدته للحصول على المعلومات التي

تنقص كما تحدد له الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات اللازمة من اجل الارتقاء بمستوى كفاءته إلى أقصى درجة ممكنه من الإتقان و زيادة الإنتاج حيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و زيادة فعاليته بأقصى سرعة ممكنة و أقل تكلفة و اقصر وقت ممكن (اللطيف، 2000، صفحة 123) .

2- أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى تنمية العناصر في مختلف المستويات التنظيمية و الوظيفية داخل المنظمة، يستمد التدريب أهميته من ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعتبر من العناصر الحاسمة في العملية الإنتاجية و يمكن تحديد أهداف التدريب في ما يلي :

1- تنمية النواحي السلوكية للعاملين داخل المنظمة : وذلك بتقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، و أيضا مع رؤسائهم في العمل، مما يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة ووجود دافع قوي لدى هؤلاء العاملين على تحقيق أهداف المنظمة (W.Frech, 1999, p. 362) .

2- توفير القدر المناسب من المعلومات : التي تلزم العمل بهدف تطوير معلوماته في عدة نواحي.

3- زيادة معرفة و مهارة الفرد: مما يؤدي إلى الإرتفاع بكفاءة أدائه و زيادة إنتاجيته سواء من ناحية الكم أو الكيف.

4- تكوين الاتجاهات لدى العاملين: عن أنشطة المنظمة لتحقيق التأييد و الحصول على معارضة أوسع وولاء حقيقي إتجاهها، حل مشكلات العمل الناتجة عن عدم الرضا عن العمل أو عدم تناسب العمل مع استعدادات الافراد .

5- تحقيق التوافق: بين الافراد الجدد في المنظمة و بين الأعمال التي يقومون بها عن طريق البرامج التعريفية.

6- تنمية النواحي السلوكية للعاملين داخل المنظمة (N.Danial, 1990, pp. 360-362) .

3- أنواع التدريب

يقسم رشاد احمد عبد اللطيف التدريب إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتدربين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

أولا التدريب من حيث الزمان : وينقسم إلى نوعين

- تدريب قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في المراكز.
- تدريب أثناء الخدمة: ويكون هذا بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

ثانيا: التدريب من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين

- التدريب داخل المؤسسة - التدريب خارج المؤسسة

ثالثا: التدريب من حيث الهدف:

و ينقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ- التدريب لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

ب-تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة و رفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج-التدريب السلوكي: وهذا يهدف تنميته الاتجاهات الحسنة و تغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات و استغلال السلطة و التفرقة في المعاملة (اللطيف، 2000)

4- التفويض

1- تعريف التفويض

يمكن أن يعرف التفويض بإحنه العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته إلى احد المرؤوسين (حبتو، 2009، صفحة 167) وهي أيضا عملية قيام المدير بإسناد مسؤوليات محدد و سلطات مناظرة للمرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات. وقد عرف (الصيرفي، 2003، صفحة 71) التفويض على أنه السماح الإختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين، و عندما يقبل هذا الأخير هذا التفويض فإنه ملزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه و يمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها و يصبح مسؤولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

2- أنواع التفويض السلطة في الإدارة العامة

تتناول الدراسات المختلفة في علم الإدارة العامة، أن السلطة في أية منظمة تتركز أساسا في رئيسها و أنه لدى إعداد الهيكل التنظيمي الخارجي بها فإنه يتم إنشاء الوظائف إما بالتخصيص فيتم شغلها بالمناصب الرئيسية الثابتة وبالتالي تجرى فيها تفويضات فرعية وإما بالوظائف المفوضة فيتم التفويض بها في كل الاتجاهات و لذا يقسم التفويض في علم الإدارة العامة إلى الأنواع التالية (مارشال، 1967، صفحة 441).

أ- التفويض من اعلى إلى اسفل: هذه الصورة الغالبة في التفويض حيث يفوض الرئيس الأعلى بعض اختصاصاته إلى السلطة الأدنى، كما في تفويض مدير أو مدير الإدارة العامة إلى مدير إدارة فرعية فيها.

ب- التفويض إلى اعلى: ويتم ذلك حينما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى كما في حالة تفويض المساهمين في إحدى الشركات إلى مجلس إدارتها للتصرف في بعض أمورها، وهذه الصورة نادرة في التطبيق العملي.

ج- التفويض الإمضائي: و يتحقق هذا النوع من التفويض الطرفين حينما يتم بين رؤساء المختصين في الفروع ورئاستهم المركزية المختصة لأن كل من المفوض و المفوض إليه يكونان على مستوى متقارب أو في درجة وظيفية واحدة.

3- مزايا التفويض وعلاقته بالتحفيز المعنوي لدى العاملين

يحقق التفاوض عدة مزايا لكل من المسؤول المفوض أو المؤسسة أو الموظفين الذين يفوضون في تنفيذ المهام حيث أن التفويض بالنسبة للعاملين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحفيزهم وذلك من خلال تطوير أدائهم الذي يساعدهم على تعزيز مهاراتهم الكامنة من خلال استخدامها والاستفادة منها لأقصى حد ممكن وكذلك من خلال تعزيز الإنتماء الوظيفي فينمو شعور العامل بالإنتماء و يصبح اسعد خلال عمله (Murry, 2008, p. 144)

يعمل التفويض على تعزيز الثقة بالنفس لدى المرؤوسين، حيث أن منح القائد السلطة لمن فوضهم بحرية التصرف في ما فوضهم به في حدود مسؤولياته و الوقوف على النتائج كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه كما يولد الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على احسن وجه (كنعان، 2003) بالإضافة إلى كل ذلك فإن التفويض يساعد المرؤوسين على استغلال مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم، و بإنعدام التفويض لا يتحقق ذلك .

5- المشاركة في اتخاذ القرار

1- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار

تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ويعود هذا إلى اختلاف الفلسفات الإدارية والعقائد الاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية، وتعني المشاركة في مجال التطبيق الإداري كما ذكرها كنعان في 2003 صفحة 208 دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الادارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الادارية. لأنها إندماج الافراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجع على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها (منير ف.، 1996، صفحة 126) .

تتفق جميع تعاريف المشاركة في اتخاذ القرار بالرغم من تعددها في كونها تجمع على فكره إسهام المرؤوسين في إتخاذ القرارات الإدارية بأشكال و درجات متفاوتة حسب ما تسمح به الإدارة من مجال للتدخل في صنع القرار هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتوقف على نوعية المشاركة التي يقدمها المرؤوس في ما يخدم أهداف المنظمة (منير ف.، 1996، صفحة 122) .

2- أساليب المشاركة في اتخاذ القرار

هناك مجموعتين من أساليب المشاركة في صنع القرار هما الأساليب العادية و الأساليب الحديثة حيث تشمل مجموعة الأساليب العادية نظام الاقتراحات واللجان والمجالس والاجتماعات وغيرها، بينما تشمل مجموعة الأساليب الحديثة أسلوب الجماعات الاسمية و أسلوب دلفي وأسلوب العصف الذهني و أسلوب السلم النقال (جرين، بارون، ترجمة، و رفاعي، 2004، صفحة 445)

3- تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على التحفيز المعنوي

تشير الخبرات المكتسبة للإدراك سليم كما ذكرها (ماتسيون، إيفانيسيفش، و ترجمة، 1999، صفحة 281) انه عند منح بعض المرؤوسين الكثير من الفرص للمشاركة أو مجالا واسعا في المشاركة فقد يميلون إلى التخطيط ويجدوا أنفسهم

عاجزين على أن يستوعبوا بشكل فعال تلك التشكيلة من فرص التفكير التي قد تواجههم ومن جهة أخرى إذا أعطوا فرص قليلة أو لم يعطوا أية فرصة للمشاركة في إتخاذ القرار فلن يكون نشاط المشاركة محفزا لهم، وثمة قدر من فرص المشاركة بالنسبة لكل فرد يقع في مكان بين هذين الحدين المتطرفين ينتج عنه أكبر قدر ممكن من الحوافز والفرضية المستمدة من هذه المعادلة كي تكون مشاركته فعاله كأداة حفز في وضع جماعي يجب أن يتجاوب أعضاء المجموعة بشكل متماثل مع قدر معين من المشاركة، لأن التباين الواسع في التجاوب قد يجلب توترا اجتماعيا و يقضي على روح الفريق لدى المجموعة.

6- التقدير والاحترام

كل إنسان يعمل ويجتهد لذا من الطبيعي أنه بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه و الثناء عليه لمجهوداته التي قدمها و اعتقاده أنه نفذ أعمال مفيدة متميزة تستحق من الآخرين أن يثمنوا ما قام به من أعمال، ولو نظرنا للموظف أو العامل في أي منظمة لا نجد أنه لا يختلف كثيرا عن الإنسان في محيطه الاجتماعي فالموظف يتوقع من مرؤوسيه في العمل أن يقدروا له جهوده وأدائه في عمله ويتبرمج ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية ومعنوية تتمثل بالمدح و الثناء. يعطي كثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ويعتبرونه حافزا لبذل جهود إضافية في العمل والاعتراف بعمل معين أو خدمة تستحق التقدير هو أسلوب يشجع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات وإتباع أسلوب ديمقراطي في الإدارة، هذه الأساليب كلها تزيد في ولاء العاملين في المنظمات التي يعملون فيها لبذل أقصى جهد (القيوتي، 2000، صفحة 260).

7- تأثير الجنس في التحفيز المعنوي لدى العاملين

نعني به نسبة العمال والعاملات من المجموع الكلي العمال في المؤسسة ولأن حاجات النساء تختلف عن حاجات الرجال فقد أوضحت الدراسات على 10 آلاف عامل أن النساء يهتمن أكثر من الرجال بالإشراف، الظروف المادية للعمل، ساعات العمل، سهولة العمل و النواحي الإجتماعية في العمل بينما يهتم الرجال بالترقية، الأجور طبيعة العمل حجم الشركة، رجل الإدارة، نوع التنظيم.

يؤثر الجنس في المعنويات تبعا لاختلاف ترتيب هذه الحاجات فلا يمكن أن يكون هناك مستوى واحد من التحفيز المعنوي بين الرجال والنساء لأن معنويات نساء تكون في الغالب أعلى من معنويات الرجال، فالمرأة غالبا ما تكون محترمة من طرف الرجال أو المجتمع ككل بالإضافة إلى ذلك أن المرأة لا تنظر إلى المستقبل بنفس النظرة التي ينظر إليها الرجل لأنها لا تتحمل مسؤولية البيت و أنها دائما تعمل تحت كفاله الأب أو الزوج أو الأخ (حسن، 1969، صفحة 344).

منهجية البحث ودراسته الميدانية:

1- منهجية البحث

استخدم الباحث في ضوء الدراسة التي قام بها المنهج الوصفي لكونه يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

2- مجال الدراسة:

تم إجراء الدراسة بمؤسسة النسيج بولاية سوق اهراس الواقعة بشرق الجزائر، حيث بدأت نشاطها في 15-05-1988 تحت اسم تجاري صوفية سوق اهراس باختصار LASA أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2016-2017 حيث يمثل مجتمع الدراسة 240 عامل، تم إختيار 97 مفردة من العمال الدائمين فقط من كلا الجنسين.

3- عينة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به تم إختيار عينة الدراسة من العمال الدائمين والذين قدر عددهم 97 حيث تم توزيع و استرجاع الإستمارات على جميع الأفراد المختارة و بذلك تم عملية المسح لكل مفردات العينة.

4- العرض الوصفي لمجتمع الدراسة وفق الجنس

من خلال الجدول (1) سيتم عرض توزيع مجتمع الدراسة حسب جنس العامل (ذكر أو أنثى) ومعرفة عدد كل جنس ونسبته المثوية في العينة المختارة

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة بالعدد والنسب المئوية حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 79.4% | 77 | ذكر |
| 20.6% | 20 | أنثى |
| 100% | 97 | المجموع |

يتضح من الجدول (1) أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم من الذكور (79.4%) إذ بلغ عددهم 77 عاملا ، فيما بلغت نسبة العينة من الإناث (20.6%) حيث بلغ عددهم 20 عاملة ، وربما يعود السبب في ذلك إلى قدم المؤسسة و أن معظم الوظائف الإدارية و المهنية في المؤسسات الاقتصادية يشغلها الذكور.

5- صدق أداة الدراسة

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة تدريسية بقسم علم الاجتماع من رتبة دكتور بجامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس ، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة.

ب- ثبات أداة الدراسة:

للإجابة على تساؤل البحث تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة وهذا ما يوضحه الجدول (2).

جدول (2) قياس ثبات أداة الدراسة بمعامل ألفا كرونباخ

| المحور | ن | عدد العبارات | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|--|----|--------------|-------------------------|
| الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في صوفية سوق أهراس | 97 | 6 | 0.896 |

أوضحت النتائج المبينة في الجدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت 0.896 و بذلك تم التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة .

6- أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تبلورت أداة الدراسة من خلال الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث قام الباحث باستخدام وتطوير إستبانته لقياس اتجاهات العاملين نحو التحفيز المعنوي باختلاف جنسهم ، وللإجابة عن تساؤل الدراسة و اختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية.

2- التكرارات و النسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة و تحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات محور التحفيز المعنوي.

3- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة عن المحور الرئيسي المتمثل في التحفيز المعنوي .

4- الإنحراف المعياري: وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، ويلاحظ على ان الإنحراف المعياري يوضح التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما إقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات و إنخفض تشتتها بين المقياس.

7-أداة جمع البيانات:

تكونت الإستبانة من جزأين الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية للمبحوثين ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية الخبرة)، أما الجزء الثاني خاص بالتحفيز المعنوي من الإستبانة فيتكون من 17 عبارة ويقابل كل عبارة من الجزء الثاني خمسة خيارات مقسمة إلى درجات حسب مستوى ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) درجة توزيع الخيارات في مستوى ليكرت الخماسي

| الدرجة | الخيار |
|--------|------------|
| 1 | معارض بشدة |
| 2 | معارض |
| 3 | محايد |
| 4 | موافق |
| 5 | موافق بشدة |

وقد تبني الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإستجابات المحتملة لكل سؤال.

8-عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها:

تم الإعتماد على مقارنة المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لدى قياس إستجابة كل فئة من أفراد العينة إتجاه كل محور من أبعاد التحفيز المعنوي وهذا ما يوضحه الجدول (4)

جدول (4) الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة عينة الدراسة حسب نوع الجنس حول أبعاد متغيرات التحفيز المعنوي (ن=97)

| العمال (N=95) | | الإناث (N=20) | | الذكور (N=75) | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|---|
| الإنحراف المعياري (SE1+ SE2)/2 | المعدل (M1+ M2)/2 | الإنحراف المعياري SE2 | المعدل M2 | الإنحراف المعياري SE1 | المعدل M1 | |
| 0.2395 | 3.925 | 0.342 | 3.85 | 0.137 | 4.00 | الرئيس يصغي لإقتراحات ومشاكل العاملين |
| 0.236 | 3.86 | 0.328 | 3.95 | 0.144 | 3.77 | تفويض السلطة ومنح الصلاحيات |
| 0.2315 | 4.058 | 0.332 | 4.00 | 0.131 | 4.17 | ترشيح المتميزون للدورات تدريبية |
| 0.232 | 3.87 | 0.324 | 3.90 | 0.140 | 3.84 | مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات |
| 0.236 | 3.845 | 0.341 | 3.70 | 0.132 | 3.99 | منح شهادات التقدير وخطابات الشكر |
| 0.235 | 3.915 | 0.334 | 3.88 | 0.136 | 3.954 | معدل المحور لكل جنس (SE±M) n=5 |

لقد أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالحوافز المعنوية لدى كل أفراد العينة، فيما يخص رأي المبحوثين حول في ما إذا كان الرئيس يصغي لإقتراحات ومشاكل العاملين بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.925) وفي ما إذا كان السلطة تفوضهم وتمنح لهم صلاحيات فلقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.86) وكذا حول إمكانية ترشيح المتميزين لدورات تدريبية بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.058) أما في ما يخص رأيهم في مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.87) أما بالنسبة منح شهادات التقدير وخطابات الشكر فلقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.845).

المعدل العام لكل العبارات بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.915) وهذا يعني الإتجاهات الإيجابية للعمال نحو التحفيز المعنوي .

يتضح من الجدول (4) أن (المتوسطات الحسابية \pm الانحرافات المعنوية) لعبارات التحفيز المعنوي لدى العمال المذكور تراوحت ما بين (0.144 \pm 3.77) و(0.137 \pm 4.00) و أن المتوسط العام \pm الانحراف المعنوي) قدر ب (0.1368 \pm 3.945) من خمس نقاط في ضوء تحديد المتوسطات الحسابية للمقارنة بين قيمها، وهذا يدل على أن العمال المذكور يولون أهمية كبيرة للتحفيز المعنوي، كما أن (المتوسطات الحسابية \pm الانحرافات المعنوية) لدى الإناث تراوحت ما بين (3.70 \pm) و(4.00) و أن المتوسط العام قدر ب (3.88) من خمس نقاط في ضوء تحديد المتوسطات

يتفق الباحثون على أن الممارسات الناجحة لعملية تفويض السلطة تحقق العديد من الإيجابيات و الفوائد لكل من الرئيس و المرؤوس على حد سواء، حيث أصبح تفويض السلطة أحد الأسس التنظيمية التي تقوم عليها تنظيم العلاقات في العملية الإدارية (العبادي، 1998)، حيث تكمن أهمية التفويض في أنه يساهم بالإسراع في إصدار القرارات... وإغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل و الإحترام بين الرؤساء و المرؤوسين مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (بسيوني غ.، 1986).

خاتمة

يظهر تأثير التحفيز على نفسيّة الإنسان في المبادرة المستمرة من الفردو بالإبداع المتجدد والمستمر إذ تظهر العديد من المقترحات البناءة، وطرق التحسين العديدة التي تُعالج جوانب القصور الذي يكون واضحاً في العمل. يُعدّ التحفيز الأداة التي يحدث بها التغيير، وتطوير العمل، وتصحيح مساره، وذلك بإدخال عناصر وطرق جديدة وفعالة على العمل وآليته؛ لزيادة الحيويّة فيه حيث يُحقّق التحفيز التوازن الحيويّ داخل المؤسسة أو مجال العمل، ممّا يُؤدّي إلى انسجام عناصر نظام العمل، والتحرك فيه بحيويّة إذ أنه بالتحفيز تكون ردّة فعل العاملين -التي تؤثر بعد ذلك في فعالية التنفيذ والمتابعة- قويّة؛ سواءً كان ذلك في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية. (مرعي، صفحة 7).

قائمة المراجع

أ-المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد إبراهيم باشات. (1978). أسس التدريب. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
- 2- أحمد صالح، و كنزة كربوسي. (2013). أهمية تحفيز الموارد البشرية في أداء المؤسسة. ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- 3- ادوارد ترجمة ابراهيم علي البراس و محمد توفى مارشال. (1967). الإدارة العامة. القاهرة: مؤسسة الحبر للنشر و التوزيع.
- 4- أنس عبد الباسط عباس. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 5- بيارك جيرالند جرين، روبرت بارون، ترجمة، و رفاعي محمد بسيوني رفاعي. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. المملكة العربية السعودية: دار المريخ.

- 6-جرين برك جيرالد بارون روبرت 2004 تعريف مترجمه رفاعي رفاعي محمد محمد بسيوني اسماعيل بسيوني. (2004).
إدارة السلوك في المنظمات. المملطة العربية السعودية: دار المريخ.
- 7-جرين برك:جيرالد بارون روبرت:ترجمة محمد محمد البسيوني اسماعيل. (2004). إدارة السلوك التنظيمي. السعودية:
دار المريخ.
- 8-جمال الدين لعويسات. (2002). السلوك التنظيمي و التطوير الإداري. الجزائر: دار هومة.
- 9-رشاد أحمد عبد اللطيف. (2000). إدارة تنمية المؤسسات الإجتماعية. الإسكندرية، مصر: المكتبة الجامعية.
- 10-سلي المقداي. (2011). تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل. مطبوعات كلية هارفارد: سلسلة القيادي
الناجح حول العربية.
- 11-عادل حسن. (1969). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. بيروت، لبنان: دار الحكمة.
- 12-عبد الحميد محمد الهاشي. (1984). المرشد في علم النفس الإجتماعي. جدة: دار الشروق.
- 13-عبد العزيز صالح حبتو. (2009). مبادئ الإدارة العامة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 14-عبد الفتاح دياب. (1996). الأعمدة السبعة للإشراف الفعال. مصر: مطبعة النيل.
- 15-غيد الغاني بسيوني. (1986). التفويض في السلطة الإدارية. القاهرة: الدار الجامعية.
- 16-فهميم مراد منير. (1996). المشاركة العمالية في القانون المقارن و القانون المصري. الإسكندرية، مصر: منشأة
المعارف.
- 17-مايكتي ماتسيون، جون إيفانسيش، و هشام عبد الله ترجمة. (1999). كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي.
عمان، الأردن: الأهلية للنشر و التوزيع.
- 18-محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). مفاهيم إدارية حديثة. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- 19-محمد قاسم القريوتي. (2000). السلوك التنظيمي. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع
- 20-محمد مرعي مرعي. التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله ط1. دمشق: جامعة دمشق.
- 21-محمد وليد العبادي. (1998). الإدارة المحلية و علاقتها بالسلطة المركزية (دراسات تحليلية) لنظام الغدارة المحلية في
الأردن. عمان ، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- 22-مدحت محمد أبو النصر. (2012). الغدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. مصر: المجموعة العربية
للتدريب والنشر _ دار الكتب المصرية.
- 23-منير نوري، و فريد كورتل. (2010). إدارة الموارد البشرية المجتمع العربي. الاردن: عمان.
- 24-نواف كنعان. (2003). اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق. عمان الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 25-نوري منير، فريد كورتل. (2010 ط1). إدارة الموارد البشرية. المجتمع الغربي: عمان الاردن.

ب- المراجع باللغة الأجنبية

- 26-Murry, J. (2008). *business stubies*. karan barrington.
- 27-N.Danial. (1990). *New lookat Employee Training and Development*.
- 28-New lookat Employee Training and Development. (1990).
- 29-W.Frech. (1999). *The personnel management process*. Human Ressources Administration.