



## الوحدة الخامسة

اسم الوحدة: الروح المعنوية في ميدان العمل



## الوحدة الخامسة: الروح المعنوية في ميدان العمل

### الهدف العام للوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تقديم مادة علمية وتدريبية في نفس الوقت للطلاب والمتدربين من المراحل المختلفة عن أهمية الروح المعنوية في ميدان العمل وعلاقتها بالتوجيه المهني والتميز والتعرف على مظاهر الروح المعنوية العالية، وتحليل مميزات الروح المعنوية العالية، وكذلك دراسة العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين وكيفية الربط بينهما وعملية التوجيه المهني.

### الأهداف التفصيلية للوحدة:

من المتوقع في نهاية هذه الوحدة التدريبية أن يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

1. يعرف مفهوم الروح المعنوية وعلاقتها بالعمل.
2. يبين مظاهر الروح المعنوية العالية.
3. يربط بين مظاهر الروح المعنوية العالية وميدان العمل.
4. يحدد العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين.

الوقت المتوقع للتدريب على هذه الوحدة: 3 ساعات تدريبية .

### الوسائل المساعدة:

1. عرض بور بوينت يتم تصميمه من قبل المدرب حتى يبرز دور المدرب وتناوله للموضوعات المختلفة بالمقرر. حتى تعطى الفرصة للمدرب في إظهار مهاراته ومواهبه في تصميم الشرائح والعرض التقديمي.
2. اوراق العرض والرسومات التوضيحية.
3. مشاركة المتدربين أثناء العملية التدريبية.
4. توزيع مشروعات تدريبية عملية على المتدربين من خلال مجموعات الدائرة المستديرة وعمل بوستر لكل موضوع ويتوقف ذلك على دور وفهم المدرب للوحدات المختلفة.



## الوحدة الخامسة: الروح المعنوية في ميدان العمل

يمكن تعريف الروح المعنوية على أساس فردي أو على أساس جماعي، ومجموع معنويات الأفراد لجماعة ما تعكس معنويات الجماعة ككل. وللروح المعنوية العالية عدة مظاهر تتميز بها، ويمكن الحكم عن ارتفاع الروح المعنوية للعاملين من خلال عدة مؤشرات، تتوزع على ثلاث مستويات هي: علاقة العامل بعمله، وعلاقته بزملائه، وعلاقته بإدارته. كما يوجد العديد من الطرق لقياس الروح المعنوية للعامل، منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر. وللروح المعنوية عدة عوامل تتأثر بها، ومن أهمها العوامل النفسية، ويوجد الكثير من النظريات المفسرة للروح المعنوية جاءت بعد تجارب "هاوثورن" مثل نظرية العلاقات الإنسانية، ونظريات المدخل السلوكي، والنظرية اليابانية.

### مفاهيم الروح المعنوية العالية:

مفهوم الروح المعنوية العالية:

عرف "جورون ألبرت" الروح المعنوية العالية على أنها "اتجاه الفرد نحو العمل الجماعي"، ويرى أنه لكي تكون هناك روح معنوية عالية يجب ما يلي:  
- أن يكون لدى الفرد معتقدات وقيم راسخة تجعل الحياة هامة بالنسبة له، حتى تكون لديه الطاقة والثقة التي يواجه بها المستقبل.  
- أن يكون الفرد ملماً بعمل يقوم به للدفاع عن حصيلة من القيم، أو لتوسيع نطاقها ونشرها، أن تكون القيم التي يتحلى بها الفرد، تتفق مع قيم الجماعة التي يعيش فيها.

مفهوم الروح المعنوية في العمل:

تعرف الروح المعنوية في العمل على أنها " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعترضه مزيد من الإجهاد والتعب، وهذا الاستعداد الذي يهيئ الفرد والإقبال بحماس على التعاون، ويجعله أقل استعداداً للعمل من المؤثرات الخارجية".

كما تُعرف على أنها " الروح السائدة بين الأفراد الذين يشكلون جماعة معينة في جهة العمل، والتي تتميز في التقه بالجماعة وإيمان الفرد بدوره، وبإخلاصه وولائه لها وعمله من أجل تحقيق أهدافها".

مفهوم الروح المعنوية للعاملين:

تُعرف الروح المعنوية للعاملين على أنها "تلك الروح السائدة بين العاملين في المؤسسة، والتي تتميز بالثقة في المؤسسة، والولاء والإخلاص لها، وفي جماعة العمل التقدير الذاتي لدور كل عامل، وأهميته لجماعة العمل، والاستعداد والكفاح من أجل تحقيق أهدافها ونجاحها، والمحافظة عليها، والدفاع عنها ضد أي تهديد تتعرض له".

كما تُعرف على أنها "الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها، ويقصد الروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد



الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعرّيه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيب الفرد والإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعداداً للتعامل من المؤثرات الخارجية .

مميزات الروح المعنوية العالية : تتميز الروح المعنوية بالمميزات التالية :

- 1- روح الفريق ،
- 2- الثبات ،
- 3- الحمية أو الحماس ،
- 4- مقاومة الإحباط .

مظاهر الروح المعنوية العالية:



تنقسم مظاهر الروح المعنوية العالية إلى قسمين، الأول: خاص بالروح المعنوية العالية للجماعة، والثاني: الروح المعنوية العالية للفرد العامل.

أ) مظاهر الروح المعنوية العالية للجماعة:

- ميل أعضاء الجماعة إلي التعاون والتماسك بعضويتهم وفخرهم بالانتماء للجماعة، من تلقاء أنفسهم، لا نتيجة سلطة خارجية.
- وجود أقل قدر من الشكاوى والصراعات والمشاحنات والاحتكاك بين العاملين، مما يؤدي إلى عدم شيوع تفكك الجماعة وانقسامها.



- قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة ويميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى الجماعة وحدتها وتماسكها مع عدم مقاومة التغيير والتطوير بالمؤسسة.
- شيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة، وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة واستغراقه فيها، لأنها ترضي دوافعه وحاجاته، ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه.
- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها وتحقيقها.
- وجود رغبة ودافعية وحماس للعمل الجماعي دون ملل.
- وجود اتجاهات نفسية إيجابية نحو أهداف الجماعة ورئيسها.
- قوة تبني الجماعة لأهدافها وسعيهم لتحقيقها سعية دؤوبا جادة.
- دفاع أعضاء الجماعة وحرصهم على بقاء الجماعة وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح.
- زيادة الإنتاج كمًا ونوعًا وتحقيق شروط الربح وقلة العادم والتالف من الإنتاج الكلي.
- المحافظة على مواقيت العمل وسير العمل في المؤسسة
- الإقبال على التدريب، والاستفادة منه.

(ب) مظاهر الروح المعنوية العالية للفرد العامل:

- الشعور بالرغبة والدافعية والحماس للعمل بجدية واهتمام وتركيز.
  - انخفاض معدل خروج العاملين من المنظمة بالنسبة إلى معدل انضمامهم لها، وكذلك انخفاض معدل طلب نقل العاملين بين الأقسام داخل العمل.
  - انخفاض عدد التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمات أو الأقسام على شكل تكتلات متضادة فيما بينها.
  - الرضا عن العمل وعن الإدارة وعن الزملاء في العمل وعن المسؤولين بصفة عامة.
  - العمل بجدية واهتمام واحترام مواعيد العمل والانتظام في المؤسسة.
  - الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.
- إضافة إلى ما سبق يمكن القول بأن الروح المعنوية العالية تتميز بما يلي:
- 1- روح الفريق.
  - 2- الثبات.
  - 3- الحمية أو الحماس.
  - 4- مقاومة الإحباط.

مستويات الروح المعنوية العالية:

- للروح المعنوية مستويات مختلفة ومتعددة، وإذا كانت عناصر الروح المعنوية العالية تمثل الجانب الإيجابي للصورة العامة، فمن المهم أن ندرس هذه العناصر بدقة.
- والروح المعنوية ثلاثة مستويات أساسية هي:
- المستوى الأول: العلاقة بين العامل وعمله:**



إذا شعرت الإدارة بوجود علاقة سلبية للعامل بعمله، فإنه يدل على وجود روح معنوية منخفضة لديه، لذلك تسعى إلى رفعها بالبحث عن المشكلة التي تكمن وراء ذلك.

### المستوى الثاني: العلاقة بين العامل وزملائه:

كلما كان هناك جو من التفاهم والتعاون والتقارب كلما أحس العامل بالألفة والطمأنينة والارتياح في عمله مما يرفع روحه المعنوية.

ووجد "فان زيلست" أن هناك علاقة قوية بين مكانة العامل وشعبيته مع رفاقه، وبين اطمئنان العامل ورفع روحه المعنوية. كما توصل إلى أن أثر التفاهم بين أعضاء الفريق يوفر للمؤسسة 50% من نفقات الإنتاج. كما بينت الدراسة أن الروح المعنوية تميل للاستقرار مع التقدم في العمر، وقد يجتمع الرجل والمرأة في عمل واحد، فتظهر روح التنافس في الكفاءة والتسلط ونقاط الاهتمام.

### المستوى الثالث: العلاقة بين العامل وإدارته:

هذه العلاقة لها أهمية كبيرة، فإذا كانت جيدة وقائمة على الاحترام المتبادل، فإن العامل يشعر باحترامه وتقديره، وبالتالي ترتفع روحه المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاج، والعكس صحيح.

### العوامل النفسية التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين:

هناك عوامل نفسية تؤثر على الروح المعنوية بل هي أساسية للروح المعنوية، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقات الاجتماعية، وأهم هذه العوامل هي:

#### 1) المساواة والعدل بين العمال في الحقوق والواجبات:

إذا كان لدى بعض العمال حظ التمتع ببعض الامتيازات الخاصة نتيجة محسوبة أو وساطة أو غير ذلك، فإن ذلك يسبب انخفاض الروح المعنوية لدى الآخرين.

وعندما يشرح المشرفون للعمال ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات، أو تطبيق سياسات معينة، فإن مستوى الروح المعنوية يرتفع وتقل شكوى العمال عندما تعلم الجماعة أسباب القيام ببعض الأعمال، ويجب على هؤلاء المشرفين أن تكون لديهم معايير محددة ودقيقة وغير متحيزة للاسترشاد بها عند اختيار أولئك الذين يخصونهم بمعاملة خاصة أو ترقية حتى لا يشك باقي زملائهم أن المشرفين يعمدون إلى المحسوبية أو المحاباة لتجنب تأثير الروح المعنوية من جراء ذلك.

كما أن عدم العدل والمساواة بين العمال جميعاً وإحساسهم بأن الإدارة تفضل بعضهم الآخر عليهم، لكن إذا كان هناك عدل ومساواة بين العمال جميعاً فإن ذلك يرفع من روحهم المعنوية.

#### 2) المشاركة في اتخاذ القرارات:

وهي تعتبر من العوامل المساهمة بشكل كبير في رفع أو خفض الروح المعنوية، فالفرد الذي يحس بأنه يساهم ويشارك في تحقيق أهداف المنظمة، أو في قراراتها فإن روحه المعنوية ترتفع ويحاول تحقيق ذلك، لذا يجب تشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يضمن رفع الروح المعنوية لدى العمال، والملاحظ أن أقل العمال سعادة ورضا عن أعمالهم هم أولئك الذين يعانون من الشعور بالنقص بسبب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات



، وذلك يعكس انخفاض روحهم المعنوية ، وفقد احترام الذات ، لذا يجب العمل على تجنب أي سلوك يجرح كبرياء العمال ، إذ إن ذلك يتسبب في عدم تشجيعهم على المشاركة في جهود الجماعة.

### (3) الشعور بالإنجاز والتقدم:

يتفق علماء النفس على أهمية هذا العامل كدافع للفرد على بذل المزيد من الجهد في الإنتاج، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لديه، فالشعور بالتقدم أو الترقية يكون له دائماً الأثر الكبير في رفع المعنويات ، وليس من الضروري رفع الأجور أو تكرار الترقية لإعطاء الشعور بالتقدم، فالتحسن في المهارة والتخفيض في حوادث وإصابات العمل أو التنسيق الأفضل في الجهود ، والاتصالات الأفضل ، أو المسؤوليات تعطي كلها صورة مختلفة للتقدم، أي أنه من الضروري أن يشعر العامل بالتقدم في عمله سواء عن طريق الترقية أو الإثابة أو التحفيز أو الاشتراك في الأعمال القيادية أو في تدريب غيره من العمال والأقل خبرة أو يشعر بتقدير الإدارة له مما يدفع من الروح المعنوية ويدفعه لمزيد من التقدم في العمل والإنتاج.

### (4) الفهم المتبادل:

إن نوع مناخ العمل السائد بالمؤسسة أو المصنع يضيف على العمال صيغة خاصة، ويكون له الأثر الكبير في الفهم المتبادل بين العمال وبعضهم، وبينهم وبين رؤساء العمل، وبين الجميع وإدارة المصنع.

ويعتبر التفاهم المتبادل من الركائز الأساسية للتعاون والشعور بروح الفريق وتقوية تماسك الجماعة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال لأن المناخ الاستبدادي البعيد عن الديمقراطية يجعل العمال يعانون من الضغط وإحباط الحاجات والرغبات مما يؤدي إلى خفض روحهم المعنوية.

ولذلك تقوم الإدارة اليابانية التي أثبتت نجاحاتها حالياً عن التفاهم بين الإدارة والعمال إلى درجة أن المشرف قد يساهم في حل بعض المشاكل الأسرية لعماله إذا رأى ضرورة ذلك مما يرفع روحهم المعنوية ويزيد من إنتاجهم.

### (5) الشعور بالحرية:

يقصد بالحرية هنا تجنب التقيد المفرط للعامل في المنظمة، بل يحدد له الهدف وتعطي له الوسائل اللازمة وتعطي له الحرية المعقولة في تحقيق ذلك الهدف. وهذا ما يعطي للعامل فرصة للإبداع والابتكار ويحس بالحرية مما يرفع روحه المعنوية.

أما التقيد المفرط للعامل في عمله يجعله يحس بالروتين والملل والسأم وتقتل عنده روح المبادرة والإبداع، وهذا ما أثبتته الدراسات والأبحاث الحديثة خاصة فيما انتقدته من أفكار "فريديريك تايلو" في دراسة الزمن والحركة بإعطاء أوامر قاسية ومحددة تحدد الحركات والزمن للعامل في أدائه لعمله التي تؤدي إلى خفض روحه المعنوية.

وإذا ما علمنا أن الحرية في محيط العمل من ضرورات تحقيق التعاون وروح الفريق، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال، لعلمنا أن جو العمل أو المناخ السائد فيه يلعب دوراً هاماً في تحقيق ذلك.



ولقد بينت تجارب البكنزيك أن الروح المعنوية تزيد عندما يشعر العمال بالحرية للتحدث مع الآخرين، وبالحركة داخل مقر العمل دون الحاجة إلى الحصول على الإذن بذلك، مما يزيد الإنتاج، لذلك ينبغي العمل على استبعاد القيود غير الضرورية فكثرة اللوائح تؤدي إلى الشعور بالنظام الاستبدادي، وكبت الجهود التلقائية التي يمكن توجيهها إلى النواحي الإنتاجية.

#### 6) نوع القيادة:

إن حسن اختيار رؤساء العمال أو قادتهم له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم، لذا فإن القائد الذي يتمتع بصفات القيادة، ويتسم بالعدالة، ولديه قدرات شخصية عالية، ويتصف بالتوافق في الناحية الانفعالية، والاهتمام الطبيعي بالعمال وبقدرته على قيادة الآخرين سوف يرفع من الروح المعنوية لدى العمال وبالتالي زيادة الإنتاج. وحينما تكون القيادة قادرة على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وفي علاقاتهم مع الآخرين ودفعهم إلى الأمام والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات سوف يؤدي لرفع الروح المعنوية مما يساعدهم في تطوير أدائهم وتحقيق أهدافهم ويشعرهم بدورهم في العمل.

#### 7) توافق العامل في عمله :

إن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته يؤدي إلى التوافق في أداء هذا العمل، وبالتالي رفع الروح المعنوية للعامل هذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والتطور مما يساعد هذا العامل على أداء العمل بسهولة ويسر دون معوقات مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل فيحافظ بذلك على ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.

كما أن العمل الذي يتناسب وأفكار وميولات العامل يجعله يحس بتحقيق ذاته من خلاله مما ينعكس على روحه المعنوية بالإيجاب. أما إذا كان العمل متعارضاً مع أفكاره وقدراته فإنه يحس بالتعب المبكر والملل مما يخفض من روحه المعنوية.

#### 8) مكانة الفرد في الجماعة:

إن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل من أهم العوامل التي تسهم في توافقه في أداء عمله والرضا عنه كما أن هناك عوامل هامة أخرى تسهم في هذا التوافق مثل علاقاته الشخصية بزملائه، فهو إنسان اجتماعي وعضو في جماعة وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين رضا الفرد عن عمله ومكانته وبين زملائه في العمل وتشير نتائج هذه الدراسات إلى ضرورة اهتمام الإدارة بإيجاد الظروف تساعد على شعور الأفراد بحاجة زملائهم وميلهم إلى صحبتهم.

والروح المعنوية تتوقف على شعور الفرد بالانتماء إلى الجماعات كما أثبتت الدراسات أيضاً أن المحافظة على الروح المعنوية العالية التي تصبح أكثر سهولة إذا كانت تقسيمات العمال تتضمن أعداد صغيرة لأن الأعداد الكبيرة تؤدي إلى صعوبة معرفة العمال لجميع زملائهم .

#### 9) التحفيز المعنوي:



تعرف الحوافز بصفة عامة بانها عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل، توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه وهادف.

إن للتحفيز المعنوي أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية للعاملين فبعض اللافتات البسيطة وغير المكلفة للإدارة مثل المدح والثناء أمام الزملاء أو التكريم البسيط أو تعليق لوحات التهئة وغيرها، لها الأثر الكبير في رفع الروح المعنوية وأحيانا تكون أفضل بكثير من الأمور المادية عند العديد من العمال وإشباع بعض الحاجات مثل الحاجة إلى التقدير والاحترام يزيد من الروح المعنوية للعمال.

#### 10) الثقة المتبادلة:

وذلك سواء فيما بين العمال أو بين العمال والإدارة إذ يعتبر وضع الثقة في المنظمة صعب جدا خاصة في الوقت الحالي، ومن العوامل الأساسية لتحقيقها العمل بنزاهة وشفافية ووضوح، وهذا ما تقوم عليه الإدارة اليابانية. أما إذا كان هناك غموض في المنظمة وفي الإدارة مثل طرق الترقيّة أو المكافأة فذلك يؤدي إلى زعزعة هذه الثقة، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للعمال.

#### 11) الترفيه:

وذلك من خلال إنشاء نوادي مثلا وتخصيص أماكن لممارسة الرياضة أو الاستراحة لأن الإنسان بطبعه لما يبذل جهدا معيناً فإنه يتعب ويشعر بالحاجة للراحة، ومن الوسائل التي تؤدي إلى راحته هي الترفيه عن النفس، وذلك من أجل تجديد طاقته وليكون مستعداً للعمل مرة أخرى، وهذا ما يعزز روحه المعنوية ويرفعها، فلما يحس العامل باهتمام الإدارة به من خلال توفير وسائل الراحة والترفيه ترتفع روحه المعنوية. والعكس صحيح فإذا لم يجد العامل مكانا للترفيه في المنظمة ووجد العمل فقط بمشاعر سلبية ضد الإدارة وبأنها استغلالية ولا تهتم بالعامل بل كل ما يهمها هو الإنتاج وفقط مما يخفض روحه المعنوية.

#### 12) الشعور بالأمن والاستقرار:

لقد حدد "ماسلو" في سلم الحاجات الحاجة إلى الأمن والاستقرار في المرتبة (2) من الحاجات الأساسية بعد الحاجات الفسيولوجية فالعامل يحتاج كثيرا إلى الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، داخل المنظمة التي يعمل بها فإذا أحس بالتهديد في ذلك وبأن المنظمة يمكن أن تستغني عنه في أي لحظة تنخفض روحه المعنوية ويضطرب إنتاجه. وقد أدركت الإدارة اليابانية ذلك وجعلت من مبادئها التوظيف مدى الحياة من أجل أن لا يفكر العامل في ذلك ويتفرغ لأدائه حتى ترتفع روحه المعنوية ويزيد إنتاجه. والأمن يشمل أيضا تلك التأمينات الاجتماعية التي توفرها المنظمة للعامل، وهي مجموعة القواعد التي تنظم جباية وتوزيع الموارد المحددة وصرفها من أجل ضمان درجة من الأمن الاقتصادي للعمال، وتتولى السلطة العامة بنفسها أمر تطبيقها بقواعد أمرتها لها طابع النظام العام. وهذه التأمينات تلعب دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للعامل إذا وجدت كما تنقص منها إن غابت.



### 13) شعور العامل بالرضا:

وهو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عن طريق ظروف العمل المحيطة به.  
إن شعور العامل بالرضا في المنظمة التي يعمل بها، يرفع كثيرًا من روحه المعنوية، أما إذا كان العامل لا يشعر بالرضا، فإن روحه المعنوية تنخفض.

### 14) الشعور بالولاء التنظيمي:

الولاء هو اقتران فعال بين الفرد ومنظّمته بحيث يبدي رغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود الذي يحصل عليه منها، كما يرغب في المحافظة على عضوية فيها. وللولاء عدة عوامل تؤثر فيه منها إشباع حاجات العاملين، وضوح الأهداف، نمط القيادة، الثقة التنظيمية، نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي.  
والولاء التنظيمي يؤثر بشكل ملحوظ جدا على الروح المعنوية للعامل فكلما قوي الولاء التنظيمي كلما ارتفعت الروح المعنوية والعكس صحيح، لذا من الأفضل تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي للعامل من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه.

العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين مثل:

- التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراف العاملين في المؤسسة في إدارتها، وكذلك إشراكهم في أرباح المؤسسة.
- العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة، وتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة.
- رفع الحد الأدنى للأجور.
- الحد من كافة مظاهر الإسراف المختلفة سواء في المرتبات أو المكافآت أو التسهيلات أو التجهيزات.
- تأمين العاملين ضد الرفق والنقل التعسفي والإصابات والأمراض والشيخوخة ومختلف أوجه التأمينات الاجتماعية.
- إتاحة فرص الترقى أمام العاملين وعدم تعيين فرد جديد في عمل رئاسي، إلا إذا استحال ترقية فرد من الموجودين فعلا بالمؤسسة.
- تبادل الرأي بين الإدارة والعاملين في كل ما يتصل بالعمل والعاملين.
- دراسة اتجاهات العاملين وآرائهم دراسة علمية موضوعية للوقوف على مشاكلهم ومناقشتها وعلاجها.
- أن يكون المدير أو الرئيس أو المشرف قدوة صالحة ومثلا يحتذى من بقية العاملين.
- مواخذه المنحرفين من المسؤولين في مؤسسة العمل بشدة.
- أن تظهر الإدارة فعلا لا زيفًا أنها ممثلة حقيقية للعاملين في المؤسسة.
- تهيئة الفرص للعاملين لمزاولة الأنشطة الترفيهية والتثقيفية والاجتماعية والرياضية بتكلفة رمزية.
- إصدار مجلة دورية باسم المؤسسة تكون وسيطة لنقل الأفكار والآراء والمعلومات بين الإدارة والعاملين والجمهور.



طرق قياس الروح المعنوية:

إن قياس الروح المعنوية عمليه صعبة جدًا لأنها ظاهرة نفسية مركبة ومعقدة ويتم قياسها من خلال آثارها فقط إذ لا يمكن إخضاعها للقياس مباشرة.  
ويتم قياس الروح المعنوية بطرق مباشرة، أو غير مباشرة وهي:

### أ الطرق المباشرة:

-الملاحظة:

وهي تحدث أثناء أداء العاملين لأعمالهم اليومية في المؤسسة وذلك عن طريق الملاحظة العابرة أو تلك المقصودة من قبل مشرفي العمل والتي تدون على شكل تقارير. وتكون الملاحظة لمؤشرات الروح المعنوية مثل: الحماس، الإقبال على العمل، التعاون، ... وغيرها من مظاهر الروح المعنوية الخاصة بالفرد أو الجماعة.  
- المقابلة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المقننة أو غير المقننة حسب الحاجة توجه إلى العاملين بهدف قياس روحهم المعنوية، من خلال مجموعة المؤشرات المنطوية في أسئلتها ويعتمد نجاحها على خبرة وكفاءة الباحث في إدارتها والتحكم فيها.  
- الاستبيان (الاستقصاء):

وهي مجموعة أسئلة مكتوبة يعدها الباحث بهدف قياس الروح المعنوية للعاملين، ويعرضها عليهم للإجابة عليها، ومن مزايا هذه الطريقة أنها توفر الكثير من الوقت والجهد مقارنة بالمقابلة، لكن من سلبياتها عدم اهتمام المبحوثين ولا مبالاتهم مما ينعكس على صدق إجاباتهم، لكن يمكن تجنب هذا إذا قام الباحث بتوزيعها بنفسه وإشعارهم بأهمية ذلك، وهناك ثلاثة أنواع من الاستقصاءات وهي:

-الاستقصاء الموضوعي: وهو يتضمن أسئلة وأمام كل سؤال عدد من الإجابات.

-الاستقصاء الوصفي: هو يتضمن أسئلة مفتوحة ويترك الحرية للعامل في التعبير عن موضوع السؤال.

-الاستقصاء العاكس: ويقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل وطلب تحليلها والتعليق عليها من العاملين، ثم الاستنتاج من هذه الإجابات.

- مقاييس الاتجاهات:

حيث يطلب فيها إلى كل عامل الإدلاء برأيه، حيث أن كل اتجاه ينطوي على رأي عن نواحي من عمله في القسم العام الذي يعمل فيه، أو في الشركة بوجه عام، وهذه الآراء في مجموعها تكون دليلا على مستوى الروح المعنوية للجماعة المدروسة، أي يكون متوسط درجات العاملين في هذه المقاييس دليلا على روحهم المعنوية.

- استطلاعات الآراء:

وهي تشبه مقاييس الاتجاه إلا أنها تختلف معها في أن هذه الأخيرة تعطي فكرة عامة عن المستوى النسبي للروح المعنوية لجماعات العمل، إلا أنها لا تساعد الإدارة في معرفة العوامل النوعية أو الأسباب التي قد تكون وراء عدم رضا العمال مثلا كظروف العمل أو طريقة العمل.



ويضيف بعض العلماء نوعاً ثالثاً وهو، الاستبيان العاكس: وهو يقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل وطلب تحليلها والتعليق عليها من طرف العاملين، ثم يستنتج من هذه النتائج ويطلق عليها الطريقة الإسقاطية.

**(ب) الطرق غير المباشرة:** تتمثل في دراسة سجلات المنظمة مثل:

- \* السجلات التي تبين ارتفاع أو انخفاض الإنتاج.
- \* سجلات المستخدمين التي تشير إلى العمال وأعدادهم و... .
- \* سجلات المستخدمين المخصصة للغياب والتأخير.
- \* سجلات مقدار التالف والخسارة الناتجة عن استخدام المورد.
- \* سجلات تقارير حوادث العمل التي تبين عددها وحالتها.
- \* السجلات الطبية التي تبين عدد المرضى والمتمارضين.
- \* سجلات التدريب التي تبين عدد المتدربين وإقبالهم والحاجة للتدريب.
- \* سجلات الشكاوى والتظلمات.
- \* سجل الاقتراحات.

**النظريات المفسرة للروح المعنوية:**

**(أ) نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" (1880-1949):**

هذه النظرية اهتمت بالجانب الإنساني والاجتماعي على حساب التنظيم، وغالت في تشجيع التنظيمات غير الرسمية، الشيء الذي قد يؤدي إلى الفوضى في التنظيم والتمرد، كما أهملت الحوافز المادية واهتمت فقط بالمعنوية، والتحيز المسبق لرواد العلاقات الإنسانية ومهاجمتهم لرجال الأعمال الذين يعارضونهم، كما يرى رجال الفكر الإداري بأن هذه النظرية غير شاملة إذا ركزت فقط على الجانب الإنساني ولم تعط حلاً جذرية للوصول إلى تنظيم أفضل .

إلا أن جوانب الاستفادة منها أنها وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم، وكذلك إلى أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة.

**(ب) نظريات المدخل السلوكي :**

**- نظرية " (x - y) دوجلاس ماكريجور "**

يعتبر الكثيرون أن نظريتي (X) و (Y) للكاتب دوجلاس ماكريجور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، لقد تضمن كتابه القيم والمشهور "الجانب الإنساني في المنظمة، الذي صدر في عام 1960م فلسفتين نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية. ويلخص الجدول رقم (06) مقارنة بين النظريتين/الفلسفتين :



## جدول يبين مقارنة بين نظرية (X) و نظرية (Y)

افتراضات نظرية (X) حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية (Y) حول طبيعة الإنسان
إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل	معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كرهبتهم في اللعب والراحة
الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل	يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها
يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوضح له ماذا يفعل	يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف
يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل	يعمل الفرد لإشباع حاجت مادية ومعنوية منها ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات
تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف	يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل
يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان الضمان قبل أي شيء آخر	يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته

## - نظرية الإنصاف والعدالة لـ "أدامس":

قدمها عام 1965 وتقوم هذه النظرية على مُسلمة بسيطة هي، أن الأفراد العاملين يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ويعرف أدامس العدالة " بأنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وذلك عن طريق مدخلاته ومخرجاته.

والمدخلات تعني إسهامات الفرد مثل التعلم والخبرة والثقافة فهي مجموع المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على العوائد أما المخرجات فيقصد بها ما يحصل عليه من عوائد مقابل تلك المدخلات مثل الأجر والمكافآت.

فالأفراد يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها أو هم في طريقهم لاستلامها، وتقوم هذه النظرية على الافتراض بأن الأفراد يحفزون إذا ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة.

ويقرر الأفراد العدالة بواسطة معادلة بسيطة هي: ما هو الجهد الذي يتوقعون بذله في العمل (المدخلات) بالمقارنة مع ما يتوقعون الحصول عليه بعد بذلهم هذا الجهد (مكافاتهم). (المعادلة أو العلاقة النسبية بين الجهد و العائد وسيلة للمقارنة مع نسب الأفراد أو المجموعات الأخرى التي تحقق الإنصاف.



### - نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو:

يعتبر ماسلو من رواد علم النفس واهم إسهاماته في هذا المجال هو تأسيسه لنظرية الحاجات، والتي تقوم على أهمية الحاجات للفرد إذ تعتبر من العوامل المحددة للسلوك المهني للفرد في المنظمة حيث يحاول اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع احتياجاته. والحاجات هي الشعور بالنقص لشيء معين، وهذا النقص يدفع الفرد لاتخاذ سلوك يحاول من خلاله سد هذا النقص.

وقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمس مجموعات وفق ترتيب هرمي حسب الأهمية من قاعدة الهرم إلى قمته وذلك كالتالي: الحاجات الفيزيولوجية ثم الحاجة إلى الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير ثم الحاجة إلى تحقيق الذات. وحسب ماسلو فإن الحاجة الأكثر أهمية عند الفرد والتي تأتي في المرتبة الأولى عنده هي الحاجات الفيزيولوجية، وهي الحاجات الأساسية التي من خلالها يستطيع العيش ومن دونها لا يمكن الحياة مثل الحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الماء ثم تأتي بعدها الحاجة إلى الأمن والاستقرار إذ لا يمكن للإنسان أن يتطور إذا كان مهددا في واستقراره .

وبعدها تأتي الحاجات الاجتماعية مثل التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، وبعدها الحاجة إلى التقدير والاحترام فبعد إنشاء العلاقات الاجتماعية والانتماء إلى مجتمع معين والمساهمة فيه فإنه يحتاج إلى احترام وتقدير من الآخرين، وبعدها تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات أي إثبات ذاته ووجوده في المجتمع الموجود فيه بإنجازات وأعمال يقدمها لذاته ولمجتمعه .

وحسب ماسلو فإنه لا يمكن تحقيق حاجة من هذه الحاجات إلا إذا حققت الحاجة التي قبلها ابتداء من قاعدة الهرم إلى قمته.

### - نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هيرزبيرج:

قدمها عام 1959 من مركز خدمات علم النفس في مدينة بيتسبرج في الولايات المتحدة في الخمسينات، ودرست هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بإنتاجية الفرد ميدانيا وقسمها إلى مجموعتين: "عوامل وقائية" و "عوامل دافعة".

-المجموعة الأولى: "العوامل الوقائية": تتعلق عموما بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله ومن أمثلة ذلك: المرتب، مكان العمل، الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، السياسات الإدارية المتبعة مدى جودة الإشراف... إلخ

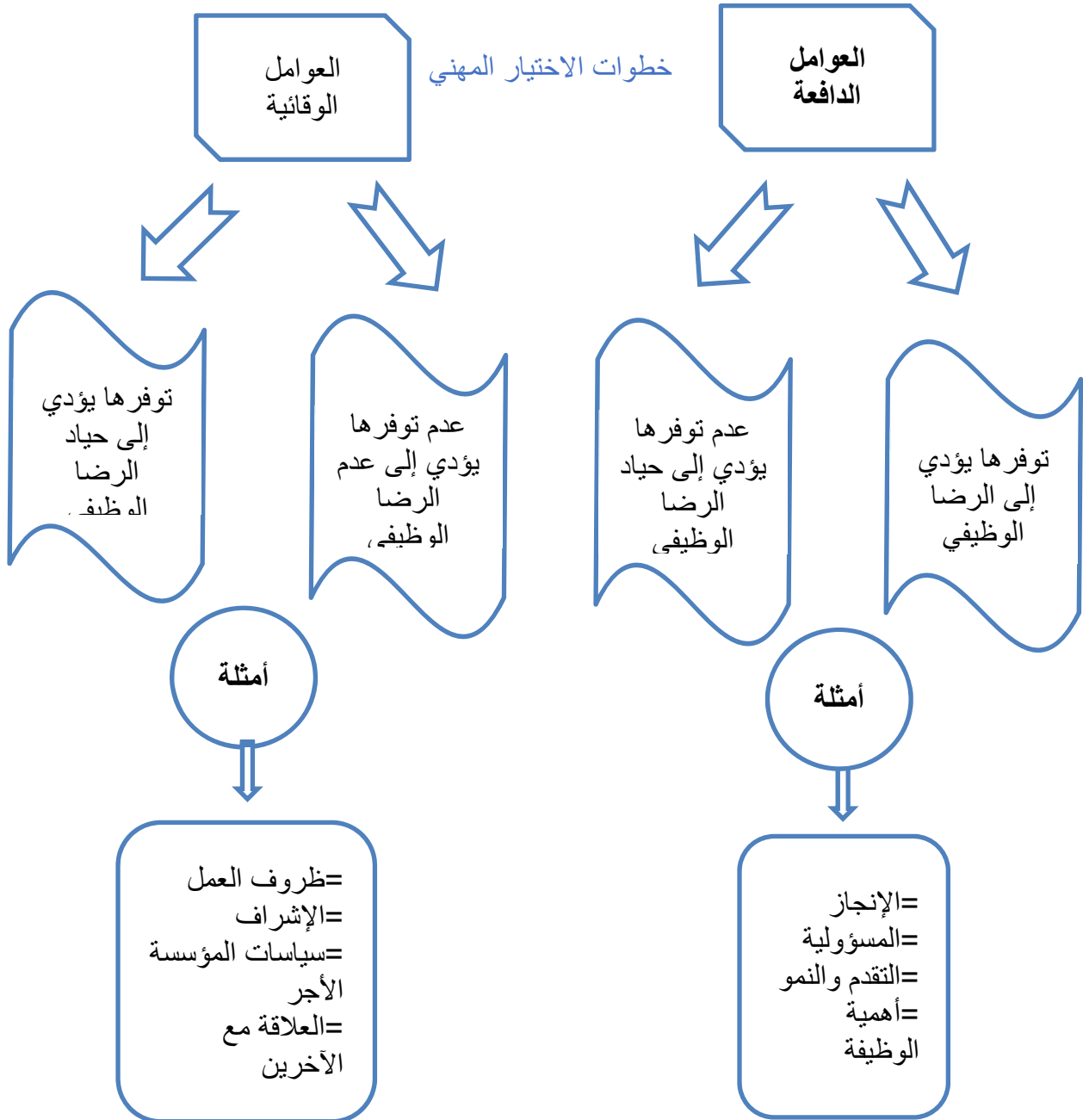
-المجموعة الثانية: "العوامل الدافعة": تتعلق بالعمل في حد ذاته وتشمل قضايا الإنجاز والتحصيل، تحقيق الذات، قبول مسؤوليات أكبر في العمل... إلخ

وترى النظرية أن المجموعة الأولى تسبب شعورا بعدم الرضا عن العمل، حينما تكون غير موجودة أو موجودة بدرجة غير كافية، ولكن وجودها بدرجة كافية لا ينتج دافعية للعمل لدى الأفراد، وإنما يعمل ذلك على تهيئة الجو المناسب لها فقط.

والمجموعة الثانية حينما تكون موجودة تؤدي إلى الشعور بالرضا، وعدم وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم وجود الرضا .



وتعتبر المجموعتين مستقلتين تمامًا، بحيث أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا، ليست نفسها التي يؤدي غيابها إلى نقصانه.  
ووفقًا لهذه النظرية، فإن الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل، تكمن في توفير العناصر الدافعة لدى الشخص.



شكل رقم (11): نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هيرزبيرج



### ج - نظرية التوقع: لـ" فكتور فروم

وضعها عام 1964، وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل السلوك معين يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك السلوك أو التصرف ستتبعه نتائج مجددة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، وبمعنى آخر يذهب فروم إلى أن الدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره الاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريده، ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة هي:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}$$

والدافعية تعني قوة الدفع نحو عمل ما، وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما، والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال سلوك معين، والشكل التالي يوضح جوهر نظرية فروم .

وأكد فروم في نظريته هذه على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك و يعتقد أنه يستحقه.

ومن خصائص هذه النظرية ما يلي :

- يميل الفرد إلى الاختبار بين بدائل عديدة للسلوك ويختار السلوك الذي يرجع إليه بأكبر فائدة.

- أن دافعية الفرد السلوك معين هي محصلة الآتي: العوائد التي يحصل عليها وجاذبيتها + شعور بأن هذا السلوك هو الوسيلة لذلك + توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا السلوك.

وقد اهتمت هذه النظرية فقط بالإنسان، وبهذا أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة، والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية إلا أنه من جوانب الاستفادة من هذا المدخل أنه يكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها، كما اعتبر المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية، والتأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزي للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة، ودافعيتهم وحافزهم للعمل، كما ساعد على تطوير فهم العمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميكيته ومقومات نجاحها.

### ح) النظرية اليابانية :

تعتمد في مبادئها ومفاهيمها على تطوير اليابانيين لأفكار "دوغلاس ماك جريجور" المفكر الأمريكي الذي قدم نظريته (X , Y) ، وقد لفتت النظرية اليابانية انتباه العالم من خلال ما وصلت إليه اليابان من تطور صناعي وتكنولوجي، وقد حاولت الدول الغربية تطبيقها خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها فشلت في ذلك بسبب طبيعة البيئة اليابانية، والتي تختلف جوهرها عنها، لذلك اقترح :ويليام أوتشي" إجراء بعض التعديلات على نظرية (J) لتصبح صالحة للتطبيق في الشركات الأمريكية، وأطلق على نظريته الرمز (Z)



- ومن أبرز الصفات التي تتميز بها الإدارة في المنظمات اليابانية مايلي :
- اتخاذ القرار بصورة جماعية.
  - التعليم والتدريب المستمران.
  - الإدارة الأبوية.
  - الصفة الأسرية.
  - الألفة والمودة.
  - المصلحة العامة.
  - العدالة والمساواة.
  - الحفاظ على ممتلكات المنظمة.
  - العمل الجماعي والتعاون.
  - اتخاذ القرارات بصفة جماعية.
  - المسؤولية الجماعية.
  - الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي.
  - التقييم والترقية.
  - التقاعد المبكر وذلك في سن الخامسة وخمسون.