

مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الايدوغ – ولاية عنابة

The morale of employees of Algerian institutions.  
A field study at the Al-Idough Milk Foundation – Annaba

تاريخ الاستلام : 2019/10/08 ؛ تاريخ القبول : 2020/02/17

ملخص

إذا كانت جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري في المنظمات قد تركزت في المقام الأول على البحث عن أفضل الطرق التي تؤدي إلى تحسين فعالية الأداء، فإن الروح المعنوية لها أهمية كبيرة في مجال العمل انطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين وإفادتهم في المنظمة، لذا أصبح الاهتمام بمستوى الروح المعنوية ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال من الاتجاهات الحديثة داخل منظمات العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الروح المعنوية ؛ المنظمة ؛ الحوافز ؛ الرضا الوظيفي

عمار سيدي دريس\*

قسم علم النفس  
مخبر تحليل العمل والدراسات  
الأرغونوميا  
جامعة العربي التبسي تبسة،  
الجزائر-

**Abstract**

While the efforts of researchers and practitioners of administrative work in organizations have focused on finding the best ways to improve performance efficiency, morale is of great importance in the field of work as a measure of employees and their knowledge in the organization, and the extent of its impact on workers' job performance from modern trends within the union organizations.

**Keywords:** Moral; organization; motivations; job satisfaction.

**Résumé**

Si les efforts des chercheurs et des praticiens du travail administratif dans les organisations visaient principalement à trouver les meilleurs moyens d'améliorer l'efficacité du rendement, le moral est d'une grande importance dans le domaine du travail comme mesure de l'efficacité des employés et de leurs connaissances dans l'organisation, Et l'étendue de son impact sur le rendement au travail des travailleurs à partir des tendances modernes au sein des organisations syndicales.

**Mots clés:** Moral; organisation; motivations; satisfaction au travail.

\* Corresponding author, e-mail: [amar.sididris@univ-tebessa.dz](mailto:amar.sididris@univ-tebessa.dz)

## 1- مقدمة

أصبح المورد البشري يعد الركيزة الأساسية التي تتم من خلالها العملية الإنتاجية بطرق سليمة، حيث بينت النتائج التي أسفرت عنها التجارب والبحوث أن الإنتاج قد تحسن بدرجة كبيرة عندما شعر العاملون أن هناك من يهتم بهم لكونهم بشراً لهم أحاسيس و مشاعر وقدرات متباينة وطموحات، وأدى ظهور هذا الاهتمام إلى إنشاء نوعين من البرامج؛ احدهما استهدف تطوير الأسس و التجارب للكشف عن مشاعر العاملين وتفسيرها، والثاني استهدف تقليل ردود الفعل السلبية لدى العاملين و بث الروح المعنوية العالية و المحافظة عليها.

ومما سبق تتضح الأهمية الكبيرة للروح المعنوية العالية في التأثير على أداء العامل، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبرز أهمية الروح المعنوية بالنسبة للأداء الوظيفي وبالتحديد إبراز العلاقة بينهما، ولهذا فقد تمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في:

ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بملبنة الايدوغ؟.

## 2- تحديد المفاهيم (مفهوم الروح المعنوية):

هناك من يعرف الروح المعنوية بقوله هي "الأهمية الكبرى التي يعلقها أعضاء الجماعة على أهدافها وشعورهم العميق بالثقة في تحقيقها، وإقناعهم المقرون بالرضا والإشباع بتجربة الجماعة وبالانتماء إلى الحياة الاجتماعية وتنطوي الروح المعنوية العالية على الاعتقاد في صواب أهداف الجماعة والرغبة في العمل من أجل التوصل إليها(1).

## 3- منهج الدراسة:

لقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع كون الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن مستوى الروح المعنوية لعمال مؤسسة ملبنة الايدوغ ومدى تأثر أدائهم بذلك.

## 4- عينة الدراسة :

العدد الإجمالي للمجتمع 179 عاملا، وتم اختيار نسبة 35% حيث كانت هذه النسبة ممثلة بأربع طبقات ما جعل العينة طبقية، ووُزعت كالاتي:

- العمال البسطاء:  $179/(100 \times 13) \sim 07\%$ ، ونسبة الطبقة في العينة:  $63/(100 \times 13) \sim 21\%$ .
- التقنيون:  $179/(100 \times 24) \sim 13\%$  نسبة المجتمع الكلي، أما نسبة العينة:  $63/(100 \times 24) \sim 38\%$ .
- فئة الإطارات العادية:  $179/(100 \times 19) \sim 11\%$ ، أما النسبة بالنسبة للعينة:  $63/(100 \times 19) \sim 30\%$ .
- فئة الإطارات السامية:  $179/(100 \times 07) \sim 04\%$ ، أما النسبة في العينة:  $63/(100 \times 07) \sim 11\%$ .

##### 5- أدوات جمع البيانات :

تم التركيز في هذه الدراسة على أداة الاستمارة التي اشتملت في صورتها النهائية على أربعة وأربعون (44) سؤالاً، وزعت على (4) محاور:

**المحور 1:** تمثل في البيانات الخاصة بالإشراف.

**المحور 2:** تمثل في البيانات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

**المحور 3:** تمثل في البيانات الخاصة بعلاقات التنظيم الإداري.

**المحور 4:** تمثل في البيانات الخاصة بتأثير الحوافز على الروح المعنوية للموظف .

##### 6- تحليل البيانات:

6-1. اتجاه عمال ملينة الايدوغ نحو محور الاشراف:

جدول رقم (01) خاص باتجاهات العمال البسطاء نحو محور الإشراف.

الاتجاه	الاستجابات			العبارات	
	غير موافق	محايد	موافق		
+	02	03	08	ت	1.تسود بيبي وبين رئيسي المباشر علاقة حميمية.
	15.38	23.07	61.53	%	
+	00	00	13	ت	2.رئيسي يسمح لي بإقامة علاقات مع زملائي.
	00	00	100	%	
+	02	02	09	ت	3.رئيسي دائما يساعدني ويوجهني.
	15.38	15.38	69.23	%	
+	02	02	09	ت	4.رئيسي دافع عني في جميع المشكلات التي مررت بها.
	15.38	15.38	69.23	%	
+	03	04	06	ت	5.أتصل برئيسي داخل العمل وخارجه .
	23.07	30.76	46.15	%	
+	03	05	05	ت	6.يقوم رئيسي بالاستفسار عن احتياجاتي بكثرة.
	23.07	38.46	38.46	%	
+	02	00	11	ت	7.لم يحدث أي سوء تفاهم بيبي وبين رئيسي.
	15.38	00	84.61	%	
-	06	02	05	ت	8.رئيسي يجبرني على القيام بأعمال تفوق قدرتي.
	46.15	15.38	38.46	%	

بعد الإشراف من بين أهم الأنماط الإدارية المؤثرة في الروح المعنوية للعمال، لأن ذلك يساهم في بعث الاستقرار لديهم ، كون أن المشرف الكفاء يجعلهم يشعرون أن هناك من سبهم وسيدافع عنهم، ومن خلال استجابة أفراد هذه الفئة بالنسبة لهذا المحور وتأثيره على الروح المعنوية لديهم داخل مؤسسة ملينة الايدوغ، فقد سجلنا أكبر نسبة موافقة على محتوى البنود (7.5.4.3.2.1) حيث نسجل نسبة (61.53%) والتي عبرت هته الفئة من خلالها عن وجود علاقة صداقة مع رئيسهم داخل العمل وخارجه، بينما أوضحت مجموعة أخرى من العمال أن علاقتها برئيسها هي فقط علاقة عمل لا أكثر، كما يبدو من خلال استجواب العمال أن معظمهم لا يملك مشاكل مع مسؤوله وهذا ما يوضحه البند الثاني إذ نسبة (100%) يسمح لهم رئيسهم بإقامة علاقة مع باقي العمال، أما باقي البنود فكلها تبين أن هناك توافق كبير بين

العمال البسطاء ورؤسائهم بنسبة كبيرة، وأنه لا توجد مشاكل في أغلب الأحيان وهذا ما أكدته نسبة البند(7) والمقدرة بـ(84.61%)، كما بين أغلب العمال أن رؤسائهم لا يجبرونهم على القيام بأعمال تفوق قدرتهم إلا في بعض الأوقات الطارئة والخارجة عن إرادة الرئيس في حد ذاته، وهذا ما أوضحتها النسبة (46.15%).

**جدول رقم (02) خاص باتجاهات فئة التقنيين نحو محور الإشراف.**

الاتجاه	الاستجابات			العبارات
	غير موافق	محايد	موافق	
+	04	04	16	ت 1. تسود بيني وبين رئيسي المباشر علاقة حميمة.
	16.66	16.66	66.66	%
+	02	02	20	ت 2. رئيسي يسمح لي بإقامة علاقات مع زملائي.
	08.33	08.33	83.33	%
+	06	03	15	ت 3. رئيسي دائما يساعدني ويوجهني.
	25.00	12.5	62.5	%
-	10	05	09	ت 4. رئيسي دافع عني في جميع المشكلات التي مررت بها.
	41.66	20.83	37.5	%
-	08	09	07	ت 5. أتصل برئيسي داخل العمل وخارجه .
	33.33	37.5	29.16	%
-	10	06	08	ت 6. يقوم رئيسي بالاستفسار عن احتياجاتي بكثرة.
	41.66	25.00	33.33	%
-	12	04	08	ت 7. لم يحدث أي سوء تفاهم بيني وبين رئيسي.
	50.00	16.66	33.33	%
-	12	05	07	ت 8. رئيسي يجبرني على القيام بأعمال تفوق قدرتي.
	50.00	20.83	29.16	%

من خلال النتائج الموضحة في الجدول هناك نسبة كبيرة من التقنيين لهم علاقات حميمة مع رؤسائهم وهذا ما تبينه نسبة البند الأول المقدرة بـ(66.66%)، بالإضافة إلى البند الـ(5.3.2) فجلهم يعبر عن مدى الترابط الموجود بين الطرفين داخل العمل وخارجه، في حين باقي البنود ذات الاتجاه السالب(8.7.6.4) فهي تعبر عن بعض التناقضات الموجودة لدى هذه الفئة إذ توجد نسبة(50%) من العمال الذين يجبرهم رؤسائهم بأعمال تفوق قدراتهم على الرغم من وجود علاقة حميمة مرتفعة عند أغلبهم، لكن يبدو أن معظم الرؤساء منضبطون إلى حد ما أثناء العمل، وما يمكن استنتاجه من هذا التناقض أن الظروف الطارئة هي التي تسببت في ذلك.

جدول رقم (03) خاص باتجاهات فئة الإطارات العادية نحو محور الإشراف.

الاتجاه	الاستجابات			العبارات
	غير موافق	محايد	موافق	
+	04	03	12	ت 1. تسود بيني وبين رئيسي المباشر علاقة حميمية.
	21.05	15.78	63.15	%
+	00	01	18	ت 2. رئيسي يسمح لي بإقامة علاقات مع زملائي.
	00	05.26	94.73	%
+	04	01	14	ت 3. رئيسي دائما يساعدي ويوجهني.
	21.05	05.26	73.68	%
+	03	06	10	ت 4. رئيسي دافع عني في جميع المشكلات التي مررت بها.
	15.78	31.57	52.63	%
+	05	04	10	ت 5. أتصل برئيسي داخل العمل وخارجه
	26.31	21.05	52.63	%
-	08	06	05	ت 6. يقوم رئيسي بالاستفسار عن احتياجاتي بكثرة.
	42.10	31.57	26.31	%
+	04	06	09	ت 7. لم يحدث أي سوء تفاهم بيني وبين رئيسي.
	21.05	31.57	47.36	%
-	11	04	04	ت 8. رئيسي يجبرني على القيام بأعمال تفوق قدرتي.
	57.89	21.05	21.05	%

تبرز النتائج الموضحة في هذا الجدول أن أغلبية الإطارات لا تواجهها أية مشاكل فيما يخص العلاقة بالرئيس، وهذا ما يظهر من خلال الإجابات الموضحة في البنود (7.5.4.3.2.1)، حيث أن أغلب الإجابات كانت تميل إلى الموافقة على أن هناك علاقات حميمية بين الطرفين وأنه لا توجد مشاكل، وبالتأكيد تعد هذه الأمور إيجابية جدا لأنها تضيف على جو العمل الراحة والاطمئنان وذلك عن طريق جعل العامل يشعر بأن هناك شخص من ورائه يحميه ويسهر على التكفل بحل مشاكله، وهو ما يرفع من معنوياته ويصبح في تركيز أكثر أثناء قيامه بواجباته، وما يؤكد هذا هو الإجابات التي سجلناها في البند (2) حيث قدرت نسبة الموافقة فيه بـ(94.73%) إذ معظم الرؤساء يتركون الحرية الكاملة للعمال في إقامة علاقات صداقة بين بعضهم البعض. ويعد هذا من أهم الأمور التي تحفز العمال وتدفعهم للعمل أكثر ويولد لديهم حب الابتكار والإبداع.

جدول رقم (04) خاص باتجاهات فئة الإطارات السامية نحو محور الإشراف.

الاتجاه	الاستجابات				العبارات
	غير موافق	محايد	موافق		
+	02	02	03	ت	1. تسود بيني وبين رئيسي المباشر علاقة حميمية.
	28.57	28.57	42.85	%	
+	01	00	06	ت	2. رئيسي يسمح لي بإقامة علاقات مع زملائي.
	14.28	00	85.71	%	
+	01	00	06	ت	3. رئيسي دائما يساعدني ويوجهني.
	14.28	00	85.71	%	
+	01	01	05	ت	4. رئيسي دافع عني في جميع المشكلات التي مررت بها.
	14.28	14.28	71.42	%	
+	01	02	04	ت	5. أتصل برئيسي داخل العمل وخارجه
	14.28	28.57	57.14	%	
+	03	00	04	ت	6. يقوم رئيسي بالاستفسار عن احتياجاتي بكثرة.
	42.85	00	57.14	%	
+	01	01	05	ت	7. لم يحدث أي سوء تفاهم بيني وبين رئيسي.
	14.28	14.28	71.42	%	
-	03	03	01	ت	8. رئيسي يجبرني على القيام بأعمال تفوق قدرتي.
	42.85	42.85	14.28	%	

ما يمكن ملاحظته من خلال النتائج المسجلة في هذا الجدول أن جميع البنود تميل إلى الاتجاه الإيجابي فيما يخص العلاقة القائمة بين الطرفين، وما يبرر ذلك النسب المرتفعة المسجلة في البنود (7.6.5.4.3.2) وهذا ما يؤكد الارتباط القوي بين فئة الإطارات السامية ورئيسهم الذي يبدو أنه مهتم كثيرا بشؤون هذه الفئة وخاصة وأنه يقوم بالاستفسار عن الاحتياجات التي ترغب في تحقيقها و الوصول إليها، وهذا البند ممثل بنسبة (57.14%) وهو ما يجعل العمال مرتاحين أكثر في مناصبهم كونهم يشعرون أن هناك من يهتم بهم، ويدرك أنهم بشر لهم أحاسيس ومشاعر، وبالتأكيد هذا يعود بالإيجاب للمؤسسة بالدرجة الأولى، فإذا استطاع مدير هذه المؤسسة التحكم في مشاكل هذه الفئة فإن الباقي يكون أسهل، وخصوصا عندما تتحد هذه الفئة مع المدير ويصبح يعتمد عليهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن هذه الفئة لها إطلاع أكثر وواسع على الظروف المحيطة بباقي العمال والظروف السائدة في الإدارة.

**خلاصة عامة عن محور الإشراف:**

من خلال ما تقدم عرضه لمختلف نتائج الاتجاه القائم بين فئات عينة البحث ومحور الإشراف، يمكن القول أن جميع العينة قد أبدت الرضا التام على رئيسها، وهذا ما يدل أن هناك ارتياح في وسط العمال فيما يخص هذا الجانب، وإذا حاولنا أن نربط نتائج هذا المحور بدراسات أخرى فإننا نجد الدراسة التي أقيمت في "معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان Institute For Social Research, University of Michigan"، ومن أهم نتائج الدراسة:

أن هناك علاقة بين الروح المعنوية للعاملين سواء عمالا أو موظفين، وبين ميل الرئيس لمناقشة مشاكل العمل معهم. كما أن هناك علاقة قوية بين نوع الإشراف من ناحية وبين الكفاية الإنتاجية وشعور العمال بالرضا عن أعمالهم من الناحية الأخرى<sup>(2)</sup>. ومن النظريات التي اهتمت بنمط الإشراف نجد نظرية "المسار والهدف The path Goal Theory –" لصاحبها "روبرت هاوس Robert House" حيث يؤكد هذا الأخير أن من أهم الأمور التي ترفع معنويات العمال هو المشرف الفعال الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأهم على انجازهم<sup>(3)</sup>.

## 2-6. اتجاه عمال ملينة الايدوع نحو محور العلاقات الاجتماعية:

جدول رقم (05) خاص باتجاهات فئة العمال البسطاء نحو محور العلاقات الاجتماعية.

الاتجاه	الاستجابات			العبارات
	غير موافق	محايد	موافق	
+	01	00	12	ت 9. تربطني علاقة صداقة بمجموعة من العمال داخل مكان العمل
	07.69	00	92.30	%
+	02	00	11	ت 10. أتلقى مساعدات من أصدقائي عند الضرورة.
	15.38	00	84.61	%
+	00	01	12	ت 11. أشارك دائما زملائي في العمل حفلاتهم ومناسباتهم.
	00	07.69	92.30	%
+	02	01	10	ت 12. أنا صارم ومجد في عملي ولا أحب تضييع الوقت
	15.38	07.69	76.92	%
+	01	06	06	ت 13. عملنا متعب ويفوق طاقتنا.
	07.69	46.15	46.15	%
-	07	03	03	ت 14. تحدث خلافات بين زملائي في العمل تؤثر في أدائي.
	53.84	23.07	23.07	%
+	02	04	07	ت 15. بعض الزملاء لديهم نظرة سلبية تجاهي.
	15.38	30.76	53.84	%
-	06	03	04	ت 16. تمتلكني الرغبة في أن أعمل مع أفراد آخرين.
	46.15	23.07	30.76	%

تمثل العلاقات الاجتماعية همزة الوصل بين العامل الفرد وجماعة العمل، إذ بفضل هذه العلاقات يصبح العمال أكثر حماسا وجاهزية للعمل، وقد بينت نتائج دراستنا الميدانية أن أغلبية العمال أبدوا آراء إيجابية، وذلك كون معظم أو نستطيع القول أغلبية العمال لديهم أصدقاء داخل مكان العمل، ويمكن برهنة هذا بالنسبة المسجلة في البند الأول والمقدرة (92.30%)، كما يبدو أن العلاقة الموجودة بينهم هي علاقة جد قوية وهذا ما تظهره النسبة الخاصة بالبند (10) والمتمثلة في (84.61%) والتي تبرز مدى التعاون القائم بين العمال، بالإضافة إلى هذا فهناك نسبة كبيرة أخرى تبين مدى التماسك الجماعي الموجود في هذه الفئة داخل أماكن العمل وخارجه وهذا ما أسفرت عنه النتائج المسجلة في البند (11) والمقدرة بـ(92.30%) وذلك فيما يخص مشاركة العمال بعضهم البعض في المناسبات التي تقام خارج المؤسسة، وأكبر دليل على أن هناك علاقات اجتماعية جيدة تسود بين العمال هو النسبة المعتبرة والمسجلة في البند الأخير(16).

**جدول رقم (06) خاص باتجاهات فئة التقنيين نحو محور العلاقات الاجتماعية.**

الاتجاه	الاستجابات			العبارات
	غير موافق	محايد	موافق	
+	02	03	19	ت 9. تربطني علاقة صداقة بمجموعة من العمال داخل مكان العمل
	08.33	12.50	79.16	%
+	01	04	19	ت 10. أتلقى مساعدات من أصدقائي عند الضرورة.
	04.16	16.66	79.16	%
+	02	02	20	ت 11. أشارك دائما زملائي في العمل حفلاتهم ومناسباتهم.
	08.33	08.33	83.33	%
+	00	04	20	ت 12. أنا صارم ومجد في عملي ولا أحب تضييع الوقت
	00	16.66	83.33	%
+	03	07	14	ت 13. عملنا متعب ويفوق طاقتنا.
	12.50	29.16	58.33	%
+	07	06	11	ت 14. تحدث خلافات بين زملائي في العمل تؤثر في أدائي.
	29.16	25.00	45.83	%
+	05	09	10	ت 15. بعض الزملاء لديهم نظرة سلبية تجاهي.
	20.83	37.50	41.66	%
-	12	05	07	ت 16. تمتلكني الرغبة في أن أعمل مع أفراد آخرين.
	50.00	20.83	29.16	%



إن أهمية العلاقات الاجتماعية تكمن في مدى تماسك جماعة العمل فيما بينهم، وما يتبعه ذلك من تعاون في مختلف مراحل سير العملية الإنتاجية، والنتائج المسجلة تشير إلى وجود تعاون متبادل بين أفراد هذه الفئة، كما أن هناك علاقة وطيدة تربط العمال التقنيين بعمال مؤسسة ملينة الايدوغ عامة، وكل هذه الآراء تؤكد نتائج المسجلة في البندين (10.09) (79.16%)، كما أن هذه الفئة تبدو أكثر صرامة وجدية في أداء المهام وذلك لدقة طبيعة العمل التي تكلف به، حيث أجاب (20) عاملا بالموافقة على السؤال (12) الموضح في الجدول، وذلك فيما يخص مدى صرامة العامل وجديته في إتقان عمله على أكمل وجه، وعدم تضييع الوقت في أمور خارجة عن نطاق العمل؛ و يظهر هذا من خلال النسبة المسجلة والمقدرة ب(83.33%). و على الرغم من أن هناك رضا وارتياح نفسي في هذا الجانب، إلا أننا لمسنا خلال استجوابنا لهذه الفئة عن وجود انخفاض وتدهور نسبي في الروح المعنوية لديهم، وأرجأنا ذلك إلى السؤال الموضح في البند(13) والممثل بنسبة (58.33%).

### جدول رقم (07) خاص باتجاهات فئة الإطارات العادية نحو محور العلاقات الاجتماعية.

الاتجاه	الاستجابات			العبارات
	غير موافق	محايد	موافق	
+	00	01	18	ت 9. تربطني علاقة صداقة بمجموعة من العمال داخل مكان العمل
	00	05.26	94.73	%
+	01	03	15	ت 10. أتلقى مساعدات من أصدقائي عند الضرورة.
	05.26	15.78	78.94	%
+	01	06	12	ت 11. أشارك دائما زملائي في العمل حفلاتهم ومناسباتهم.
	05.26	31.57	63.15	%
+	02	01	16	ت 12. أنا صارم ومجد في عملي ولا أحب تضييع الوقت
	10.52	05.26	84.21	%
+	05	09	05	ت 13. عملنا متعب ويفوق طاقتنا.
	26.31	47.36	26.31	%
-	08	07	04	ت 14. تحدث خلافات بين زملائي في العمل تؤثر في أدائي.
	42.10	36.84	21.05	%
-	08	07	04	ت 15. بعض الزملاء لديهم نظرة سلبية تجاهي.
	42.10	36.84	21.05	%
-	09	03	07	ت 16. تمتلكني الرغبة في أن أعمل مع أفراد آخرين.
	47.36	15.78	36.84	%

للعلاقات الاجتماعية تأثير كبير على أداء الموظفين، ولهذا فأغلبية عمال هذه الفئة يميلون إلى تكوين علاقات صداقة بين بعضهم البعض، والنسبة المتحصل عليها في السؤال الأول تبين ذلك (94.73%) أي أن الأغلبية القصوى لأفراد هذه الفئة يدركون قيمة هذه العلاقة في الرفع من معنوياتهم، كونها تشعرهم بالجو العائلي الذي يسود في البيت، ويبعد عنهم شبح الشعور بالاغتراب الذي يولد الملل وبالتالي التغيب عن العمل، والذي يترتب عنه "الخلل الوظيفي Dysfonction"، لكن للأسف على الرغم من أن هناك نسب عالية مسجلة تدل على أن هناك جو اجتماعي سائد في مكان العمل إلى أنها توجد نسب أخرى تثبت العكس وتدل على أن هناك بعض المشاكل تحدث بين الحين والآخر؛ والتي بدورها تؤثر على أداء الأفراد ومن بين النسب المسجلة في هذا المجال هي التي تظهر في البند(14)، وعلى الرغم من أن النسبة منخفضة نوعا ما بالمقارنة مع باقي الاحتمالات؛ إلا أن مثل هذه الأمور حساسة جدا ويجب تفاديها قدر الإمكان، لأنها تساهم بشكل أو بآخر في تدهور الأداء الوظيفي للعامل

**جدول رقم (08) خاص باتجاهات فئة الإطارات السامية نحو محور العلاقات الاجتماعية.**

الاتجاه	الاستجابات			العبارات	
	غير موافق	محايد	موافق		
+	00	00	07	ت	9. تربطني علاقة صداقة بمجموعة من العمال داخل مكان العمل
	00.00	00.00	100	%	
+	00	01	06	ت	10. أتلقى مساعدات من أصدقائي عند الضرورة.
	00.00	14.28	85.71	%	
+	00	00	07	ت	11. أشارك دائما زملائي في العمل حفلاتهم ومناسباتهم.
	00.00	00.00	100	%	
+	01	00	06	ت	12. أنا صارم ومجد في عملي ولا أحب تضييع الوقت
	14.28	00.00	85.71	%	
+	01	02	04	ت	13. عملنا متعب ويفوق طاقتنا.
	14.28	28.57	57.14	%	
+	01	01	05	ت	14. تحدث خلافات بين زملائي في العمل تؤثر في أدائي.
	14.28	14.28	71.42	%	
-	02	04	01	ت	15. بعض الزملاء لديهم نظرة سلبية تجاهي.
	28.57	57.14	14.28	%	
+	02	01	04	ت	16. تمتلكني الرغبة في أن أعمل مع أفراد آخرين.
	28.57	14.28	57.14	%	

أكدت جميع النظريات الخاصة بالتنظيم الإداري على ضرورة تكوين علاقات صداقة بين العمال، وذلك تفاديا لبعض المؤثرات السلبية التي تحيط بهم، وهذا ما ركزت عليه هذه الفئة، إذ النسبة المسجلة في البند (09) والممثلة بنسبة (100%) تؤكد ذلك، بالإضافة إلى البنود (10.11.12) والتي من خلالها يتبين أن هذه الفئة تدرك قيمة هذه العلاقات في أماكن العمل، إذ هناك تعاون كبير بين مختلف الأفراد، وهذا ما تظهره نسبة البند (17). وعلى الرغم من ذلك فإن هناك نسب عالية لا تؤكد أن هناك روح معنوية مرتفعة لدى هذه الفئة وبالأخص نسبة البند (13) والمقدرة بـ(57.14%).

#### خلاصة عامة عن محور العلاقات الاجتماعية:

من خلال ما تقدم نستنتج أن الأفراد العاملين بملبنة الايدوغ تربط بينهم علاقات صداقة قوية إلى حد بعيد، وهذا ما تجلى في النسب الخاصة بالبند (11) والذي يدل على ما إن كانت هناك مساعدات متبادلة بين هؤلاء الأفراد أم لا؟، حيث تبين من خلال تحليل النتائج وإظهار النسب على أن هناك ارتياح نوعا ما فيما يخص هذا الجانب ويعد هذا من الأمور المهمة، ولعل من بين إحدى أهم الدراسات التي أبرزت ذلك هي تلك التي جرت بجامعة ميتشجان University of Michigan، حيث خرجت بنتيجة مفادها أن الجماعات التي يسود بينها التعاون والولاء والشعور بالفخر الجماعي والاعتزاز تكون أكثر إنتاجا، وذلك لأنهم يساعدون بعضهم البعض في إنجاز الأعمال، فالجماعة التي يسود فيها الشعور بالولاء للجماعة Group Loyalty ينتشر بينها العمل الجماعي Teamwork<sup>(4)</sup>.

هذا ويجدر بنا الإشارة إلى أهم نظرية اختصت في مجال العلاقات الإنسانية؛ وهي تلك التي يتزعمها "التون مايو Mayo Elton"، حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية هذه العلاقات وضرورة فسح المجال للعمال في تكوين جماعات قصد التواصل والتقليل من الضغط الذي تسببه الوظيفة، وتعد هذه أهم نظرية في التنظيم الإداري كونها ركزت على العوامل البشرية الاجتماعية من جهة والنفسية من جهة أخرى.

6-3. اتجاه عمال ملبنة الايدوع نحو محور التنظيم الإداري:

جدول رقم (09) خاص باتجاهات فئة العمال البسطاء نحو محور التنظيم الإداري.

الاتجاه	الاستجابات			العبارات	
	غير موافق	محايد	موافق		
+	02	01	10	ت	17. هناك تنسيقا بين العمال و الإدارة
	15.38	07.62	76.92	%	
+	05	02	06	ت	18. أنا مقتنع بقرارات مؤسستي.
	38.46	15.38	46.15	%	
+	00	02	11	ت	19. أنا راض عن التخصص الذي أنا فيه.
	00.00	15.38	84.61	%	
-	06	04	03	ت	20. تحقق لنا الإدارة جميع مطالبنا بمختلف أنواعها.
	46.15	30.76	23.07	%	
-	05	04	04	ت	21. نقوم بإضرابات كلما كانت هناك مشاكل بيننا وبين الإدارة
	38.46	30.76	30.76	%	
-	05	04	04	ت	22. الإدارة تتبع نظام العقاب الصارم مثل الطرد مباشرة.
	38.46	30.76	30.76	%	
-	05	04	04	ت	23. تواجهني مشاكل باستمرار مع إدارتي.
	38.46	30.76	30.76	%	
+	02	01	10	ت	24. هناك تنسيقا بين العمال و الإدارة
	15.38	07.62	76.92	%	

يعد التنظيم الإداري من التنظيمات الحساسة الموجودة في كل مؤسسة، ولذلك يجب الاهتمام وبدقة عند صياغة القوانين التي تنظمه، حيث أسفرت نتائج دراستنا الميدانية في هذا المجال عدة نتائج، ومن بينها تلك التي تظهر في البند (20) والممثلة بنسبة (46.15%) وهذه النسبة تؤكد على أن الإدارة لا تلقي أي اهتمام على انشغالات العمال، إذ لا تلبى مطالبهم وفي بعض الأحيان لا تدرسها ولا تناقشها من الأساس، وهذا ما لمسناه أثناء استجوابنا لهذه الفئة التي أبدت رأيها ولو بتحفظ نتيجة الضغط الممارس عليها، فالإدارة تقوم بتنفيذ الطلبات التي تساعدها وتكون في متناولها فقط، إذ لا تسعى بمجهودات إضافية أن تلبى حاجيات جميع العمال بمختلف أشكالها لتفادي النقص الذي يشعر به العامل إزاء هذا الموقف، هذا فيما يخص النظرة السلبية المباشرة للعمال تجاه الإدارة، أما باقي البنود فتبدوا معارضة ومتناقضة تماما مع الآراء الحقيقية لهذه الفئة، ولعل من أهم الأسباب التي دفعتها في التردد على الإجابة بكل مصداقية هي عدم اقتناعهم وتخوفهم من الإدارة.

جدول رقم (10) خاص باتجاهات فئة التقنيين نحو محور التنظيم الإداري.

الاتجاه	الاستجابات			العبارات	
	غير موافق	محايد	موافق		
+	07	06	11	ت	17. هناك تنسيقا بين العمال و الإدارة
	29.16	25.00	45.83	%	
+	08	07	09	ت	18. أنا مقتنع بقرارات مؤسستي.
	33.33	29.16	37.50	%	
+	03	02	19	ت	19. أنا راض عن التخصص الذي أنا فيه.
	12.50	08.33	79.16	%	
-	12	07	05	ت	20. تحقق لنا الإدارة جميع مطالبنا بمختلف أنواعها.
	50.00	29.16	20.83	%	
-	13	05	06	ت	21. نقوم بإضرابات كلما كانت هناك مشاكل بيننا وبين الإدارة
	54.16	20.83	25.00	%	
-	10	05	09	ت	22. الإدارة تتبع نظام العقاب الصارم مثل الطرد مباشرة.
	41.66	20.83	37.50	%	
-	13	10	01	ت	23. تواجهني مشاكل باستمرار مع إدارتي.
	54.16	41.66	04.16	%	
+	07	06	11	ت	24. هناك تنسيقا بين العمال و الإدارة
	29.16	25.00	45.83	%	

على ضوء التناقضات والتخوف من قول الحقائق الموجودة في التنظيم الإداري في ملبنة الايدوغ، فإننا نجد فئة التقنيين من أكثر الفئات جرأة وذلك للإجراءات المعقدة التي تنتهجها الإدارة ضدّهم، حيث أبدت نسبة معتبرة من هذه الفئة أنه لا يوجد تناسق بين العمال والإدارة والنسبة الموضحة تؤكد ذلك (29.16%) بالإضافة إلى نسبة المحايدة (25.00%) والتي ترى أن الأمور لا تسير على ما يرام أما النسبة الأخرى التي أبدت آراء إيجابية فهم الأفراد الأقرب إلى الإدارة إذ لا يمكنهم اختيار احتمال غير هذا، بالإضافة إلى هذا فقد سجلنا نسبة أخرى مرتفعة تؤكد على عدم اقتناعها بالقرارات التي تتخذها الإدارة وهذه النسبة تمثلت في (33.33%)، ومن أهم الآراء التي سجلناها وأثبتتها النتائج هي عدم اهتمام الإدارة بمتطلبات هذه الفئة حيث أجاب عدد كبير من أفراد هذه الفئة بعدم الموافقة على أن الإدارة تحقق مطالب العمال بمختلف أنواعها وذلك بنسبة (50.00%)، و الشيء الإيجابي الذي يلفت الانتباه في هذه النتائج هي تلك النتيجة المرتفعة المسجلة في السؤال الأخير والمقدرة ب (54.16%) والتي توضح انه لا توجد هناك مشاكل بين العمال و الإدارة.

جدول رقم (11) خاص باتجاهات فئة الإطارات العادية نحو محور التنظيم الإداري.

الاتجاه	الاستجابات			العبارات	
	غير موافق	محايد	موافق		
-	07	08	04	ت	17. هناك تنسيقا بين العمال و الإدارة
	36.84	42.10	21.05	%	
+	08	03	08	ت	18. أنا مقتنع بقرارات مؤسستي.
	42.10	15.78	42.10	%	
+	00	06	13	ت	19. أنا راض عن التخصص الذي أنا فيه.
	00.00	31.57	68.42	%	
-	08	10	01	ت	20. تحقق لنا الإدارة جميع مطالبنا بمختلف أنواعها.
	42.10	52.63	05.26	%	
-	13	05	01	ت	21. نقوم بإضرابات كلما كانت هناك مشاكل بيننا وبين الإدارة
	68.42	26.31	05.26	%	
-	13	06	00	ت	22. الإدارة تتبع نظام العقاب الصارم مثل الطرد مباشرة.
	68.42	31.57	00.00	%	
-	12	03	04	ت	23. تواجهني مشاكل باستمرار مع إدارتي.
	63.15	15.78	21.05	%	
-	07	08	04	ت	24. هناك تنسيقا بين العمال و الإدارة
	36.84	42.10	21.05	%	

يؤكد عمال هذه الفئة أنه لا يوجد تنسيق بينهم وبين الإدارة والدليل على ذلك النسبتين المسجلتين في الاحتمالين (محايد، غير موافق) على التوالي (42.10% + 36.84%)، وعلى الرغم من أن هذه الفئة لها علاقة وطيدة بالتنظيم الإداري إلا أن هناك فئة أخرى وهي التي يقع مكتبها في الورشات التي تتم فيها العملية الإنتاجية وهم من أبدوا أن هناك فراغ كبير يتوسط الطرفين، كونهم على علم بما يحدث هنا وهناك، بالإضافة إلى هذا فهناك اتجاهات سلبية أخرى تم تسجيلها فيما يخص هذا المحور والقصد من هذا هي تلك النسبة المسجلة في البند (20) وهو أن الإدارة لا تحقق مطالب العمال وهذا بطبيعة الحال لا يختلف عن باقي الفئات السابقة، أما الشيء الإيجابي الذي يمكن الإشارة إليه فيما يخص التنظيم الإداري في هذه الفئة هو أنه لا توجد هناك مشاكل مباشرة بين العمال والإدارة، وهذا ما دلت عليه النسبة الموضحة في البند الأخير (63.15%). هذا أعلى الصعيد العام أما على الصعيد الشخصي فقد أبدى أغلبية هذه الفئة عن رضاها على التخصص الذي تشغله، وهذا ما يساعد العمال على تحمل والتغاضي عن بعض الأمور.

**جدول رقم (12) خاص باتجاهات فئة الإطارات السامية نحو محور التنظيم الإداري.**

الاتجاه	الاستجابات			العبارات	
	غير موافق	محايد	موافق		
+	01	00	06	ت	17. هناك تنسيقا بين العمال و الإدارة
	14.28	00.00	85.71	%	
+	01	01	05	ت	18. أنا مقتنع بقرارات مؤسستي.
	14.28	14.28	71.42	%	
+	01	00	06	ت	19. أنا راض عن التخصص الذي أنا فيه.
	14.28	00.00	85.71	%	
+	02	00	05	ت	20. تحقق لنا الإدارة جميع مطالبنا بمختلف أنواعها.
	28.57	00.00	71.42	%	
+	01	03	03	ت	21. نقوم بإضرابات كلما كانت هناك مشاكل بيننا وبين الإدارة
	14.28	42.85	42.85	%	
+	01	00	06	ت	22. الإدارة تتبع نظام العقاب الصارم مثل الطرد مباشرة.
	14.28	00.00	85.71	%	
+	03	01	03	ت	23. تواجهني مشاكل باستمرار مع إدارتي.
	42.85	14.28	42.85	%	
+	01	00	06	ت	24. هناك تنسيقا بين العمال و الإدارة
	14.28	00.00	85.71	%	

تعد الإطارات السامية المسير الأول للتنظيم الإداري في أي مؤسسة، ولذلك من المهم جدا أن ندرس اتجاهات هذه الفئة قصد معرفة مستوى الروح المعنوية عندها، حيث يتضح من خلال النتائج المسجلة في الجدول أن هذه الفئة تحاول أن تكون الممثل الخاص لهذه المؤسسة، وهذا ما تعبر عنه الإجابات الخاصة بالبنود الأربعة الأوائل (17.18.19.20) والتي تؤكد جميعها أن إدارة ملبنة الايدوغ تقوم بدورها على أكمل وجه حيث تثبت النسبة المسجلة في البند الأول (85.71%) أن هناك تنسيق بين العمال و الإدارة، ولا يوجد أي خلل بين الطرفين، (للإشارة فقط الأشخاص الـ(06) الذين أجابوا بالموافقة يعملون في الإدارة الرئيسية، أما العامل الوحيد الذي أجاب بعدم الموافقة فمكتبه بعيد عن الإدارة وهو قريب جدا من العمال ومكتبه كائن بالقرب من ورشات الإنتاج وهو على دراية بأشياء قد يجهلها الأشخاص الآخرون ولهذا نعتبر رأيه مهم جدا مادام ينتمي إلى نفس الفئة)، كما أكدت نفس المجموعة على أن الإدارة تحقق جميع مطالب العمال بمختلف أنواعها وهذا ما تؤكد نسبة السؤال (20)، حيث تدل هذه النسبة على أن هناك رضا قائم بين الإدارة وبعض من هذه الفئة (إن صح التعبير).

**خلاصة عامة عن محور التنظيم الإداري:**

كنتيجة عامة للتحليلات السابقة: نلاحظ أن هناك سوء تفاهم كبير بين العمال و الإدارة، وخصوصا الفئات الثلاثة الأولى ذات المستوى الأدنى، إذ في اغلب الأحيان لا يوجد هناك تنسيق بين الطرفين، هذا من جهة ومن جهة أخرى فالإدارة لا تهتم بمطالب العمال، وهو ما

أكدته بعض الحقائق المعبر عنها من خلال النتائج، بالإضافة إلى هذا وما يمكن إضافته هو ما لمسناه أثناء زيارتنا إلى عين المكان ومقابلة عينة البحث، حيث استنتجنا أن العمال غير راضون تماما عن القرارات الإدارية، وأن هناك نوع من البيروقراطية السائدة بالإضافة إلى العلاقات الشخصية التي زادت في رفع معنويات بعض العمال وزادت أكثر في انهيار معنويات أغلب العمال، ومن بين أهم الدراسات السابقة التي كانت لها نفس نتائج دراستنا نجد دراسة "إيفانز Evans" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة العليا في الروح المعنوية للمعلمين ورضاهم الوظيفي في المدارس الابتدائية في بريطانيا، وتوصل الباحث إلى أنه توجد اتجاهات سلبية عند أغلبية المعلمين نحو الإدارة العليا في المدارس الابتدائية في بريطانيا، ومصدر عدم الرضا نابع من مجال قلة الاحترام وعدم التقدير لهم، وتدني مستوى الروح المعنوية لديهم<sup>(5)</sup>.

ومن أهم النظريات التي يمكن مطابقتها بملبنة الايدوغ هي تلك المدرسة التي قادها "فريدريك تايلور Frederik Taylor" حيث أهملت هذه النظرية الجانب الإنساني واهتمت بالحوافز المادية، كما تفترض هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدررة على التوجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف، ويحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا<sup>(6)</sup>.

#### 4-6. اتجاهات عمال ملبنة الايدوغ نحو منظومة الحوافز:

جدول رقم (13) خاص باتجاهات فئة العمال البسطاء نحو محور الحوافز.

الاتجاه	الاستجابات			العبارات
	غير موافق	محايد	موافق	
+	00	00	13	ت 25. شعوري بالرضا من مؤسستي يزيد في كفاءتي الإنتاجية.
	00	00	100	%
+	02	01	10	ت 26. أشعر باستقرار وارتياح نفسي في عملي.
	15.38	07.62	76.92	%
+	00	00	13	ت 27. أشعر بأن وظيفتي تتيح لي فرصا واسعة لتأمين المستقبل.
	00	00	100	%
+	00	01	12	ت 28. أسعى في عملي لبذل المزيد من الجهد لتحسين الخدمات التي أقدمها.
	00	07.62	92.30	%
+	02	00	11	ت 29. نظام الحوافز يشجعني كثيرا ويدفعني للعمل بأكثر جدية
	15.38	00	84.61	%
+	03	02	08	ت 30. الحوافز بشتى أنواعها في رأيي هي الحل النهائي للحد من مشاكل العمال.
	23.07	15.38	61.53	%
+	03	02	08	ت 31. حاجاتي المادية تفوق راتبي الشهري.
	23.07	15.38	61.53	%
+	02	01	10	ت 32. شعوري بالرضا من مؤسستي يزيد في كفاءتي الإنتاجية.
	15.38	07.62	76.92	%



يدرك جيدا عمال ملينة الايدوغ قيمة الحوافز وبالأخص الحوافز المعنوية، فالعامل الذي يشعر أن مؤسسته راضية عن الأعمال التي يقدمها تدفعه لبذل المزيد من الجهد، وتزيد في كفاءته الإنتاجية، وهذا ما وضحته نسبة السؤال (24). للتوضيح فقط: هذه النسبة لا تعني أن إدارة ملينة الايدوغ تبدي شعورها بالرضا عن العمال، ففي التحليلات السابقة خرجنا بنتيجة أنها لا تهتم بهذا الجانب تماما، فالعمال أجابونا حسب المعنى العام والشامل لهذا السؤال، أي بصفة عامة وحسب رأيهم الشخصي لأنهم يعرفون جيدا ما معنى أهمية أن يشعر شخص ما بقيمة الجهد الذي تبذله، ونفس الحالة نلاحظها على السؤال رقم (28) فالنسبة المسجلة من هذه الفئة أبدت رغبة كبيرة في الحصول على حوافز من حين لآخر، لكن للأسف هذه المؤسسة وحسب تعبير مجموعة من العمال لا تعتمد نظام الحوافز إلا في فترات متباعدة جدا، وحتى إن قدمت حوافز مادية مثلا تكون في أغلب الأحيان ضعيفة.

#### جدول رقم (14) خاص باتجاهات فئة التقنيين نحو محور الحوافز.

الاتجاه	الاستجابات			العبارات	
	غير موافق	محايد	موافق		
+	03	05	16	ت	25. شعوري بالرضا من مؤسستي يزيد في كفاءتي الإنتاجية.
	12.50	20.83	66.66	%	
+	03	03	18	ت	26. أشعر باستقرار وارتياح نفسي في عملي.
	12.50	12.50	75.00	%	
+	03	03	18	ت	27. أشعر بأن وظيفتي تتيح لي فرصا واسعة لتأمين المستقبل.
	12.50	12.50	75.00	%	
+	00	03	21	ت	28. أسعى في عملي لبذل المزيد من الجهد لتحسين الخدمات التي أقدمها.
	00	12.50	87.50	%	
+	02	03	19	ت	29. نظام الحوافز يشجعني كثيرا ويدفعني للعمل بأكثر جدية
	08.33	12.50	79.16	%	
+	04	05	15	ت	30. الحوافز بشتى أنواعها في رأيي هي الحل النهائي للحد من مشاكل العمال.
	16.66	20.83	62.50	%	
+	00	02	22	ت	31. حاجاتي المادية تفوق راتبي الشهري.
	00	08.33	91.66	%	
+	04	02	18	ت	32. شعوري بالرضا من مؤسستي يزيد في كفاءتي الإنتاجية.
	16.66	08.33	75.00	%	

حسب التحليلات السابقة يتضح أن هذه الفئة متأثرة جدا بالقرارات الإدارية وغير مقتنع بها، مع أنها الفئة الأكثر حركية والدليل على ذلك هي سعيها المتواصل في بدل المزيد من الجهد لتحسين الخدمات التي تقدمها، وهذا ما تظهره نسبة السؤال (27)، وذلك نتيجة حاجتها إلى الحوافز التي حسب رأيها تشجعها وتدفعها للعمل بأكثر جدية، كما أبدت نسبة معتبرة (16.66%) على أن الحوافز ليست هي الحل النهائي لمشاكل العمال، وهذا ما يدل على أن هناك أشياء أخرى أهم يجب الاهتمام بها، ومثال على ذلك النسبة الموجودة في السؤال الأخير (16.66%) إذ أبدى أفراد هذه النسبة عن رغبتهم في تغيير الوظيفة والتي حسب رأيهم لا تليق بسمعتهم أو أقل من كفاءتهم، وفي هذا المجال صادف وأن قابلنا إحدى العاملات هناك وسألناها على مدى رضاها

عن الوظيفة التي تشغلها فأجابتنا قائلة: "أنا عاملة ذات مستوى جامعي.. تخصص تسيير واقتصاد.. ومن المفروض أن تكون وظيفتي إدارية مثل باقي زميلاتي.. لكن للأسف أنا مهمشة في هذا المكان" وللإشارة هذه العاملة تعمل في ورشات الإنتاج الخاصة بالعمال البسطاء.

**جدول رقم (15) خاص باتجاهات الإطارات العادية نحو محور الحوافز.**

الاتجاه	الاستجابات			العبارات	
	غير موافق	محايد	موافق		
+	01	04	14	ت	25. شعوري بالرضا من مؤسستي يزيد في كفاءتي الإنتاجية.
	05.26	21.05	73.68	%	
+	03	05	11	ت	26. أشعر باستقرار وارتياح نفسي في عملي.
	15.78	26.31	57.89	%	
+	02	06	11	ت	27. أشعر بأن وظيفتي تتيح لي فرصا واسعة لتأمين المستقبل.
	10.52	31.57	57.89	%	
+	02	01	16	ت	28. أسعى في عملي لبذل المزيد من الجهد لتحسين الخدمات التي أقدمها.
	10.52	05.26	84.21	%	
+	03	05	11	ت	29. نظام الحوافز يشجعني كثيرا ويدفعني للعمل بأكثر جدية
	15.78	26.31	57.89	%	
+	03	08	08	ت	30. الحوافز بثتى أنواعها في رأيي هي الحل النهائي للحد من مشاكل العمال.
	15.78	42.10	42.10	%	
+	05	04	10	ت	31. حاجاتي المادية تفوق راتبي الشهري.
	26.31	21.05	52.63	%	
+	05	02	12	ت	32. شعوري بالرضا من مؤسستي يزيد في كفاءتي الإنتاجية.
	26.31	10.52	63.15	%	

من خلال النتائج المسجلة في الجدول يظهر بالفعل مدى حاجة العمال للحوافز، وبالأخص فئة الإطارات العادية، ويتجلى ذلك في نسبة السؤال (27) والتي يعبر أفرادها عن مدى استعدادهم لبذل مجهودات اكبر من أجل تحسين أدائهم، وأكد هذا من أجل تحسين درجة الوظيفة التي يشغلونها، كما هناك نسبة كبيرة مسجلة في السؤال (26) والمقدرة بـ(57.89%) وذلك حول إن كانت الوظيفة التي يشغلها العامل تؤمن له المستقبل أم لا؟ ظاهريا يبدو أن نسبة كبيرة ترى أن مستقبلها مأمّن بهذه الوظيفة، وللتأكد من هذا اقتربنا من أحد الإطارات العادية وتكلمنا معه أكثر حول هذا الموضوع حيث عبر لنا وقال: .. مستقبلي مأمّن قبل أن أدخل هذه المؤسسة.. " هذا يدل على أن هناك مجموعة كبيرة من العمال الحاليين في ملينة الايدوغ لهم أعمال حرة خارج هذه المؤسسة، وأن الوظيفة الحالية ما هي إلا وسيلة لتحقيق الكماليات، أما النسب الأخرى فيما يخص هذا السؤال فقد أبدت رأيها بتحفظ حيث أغلبهم يرى أن هذه الوظيفة لا تكفي تماما لتأمين المستقبل.

جدول رقم (16) خاص باتجاهات الإطارات السامية نحو محور الحوافز.

الاتجاه	الاستجابات			العبارات	
	غير موافق	محايد	موافق		
+	00	00	07	ت	25. شعوري بالرضا من مؤسستي يزيد في كفاءتي الإنتاجية.
	00	00	100	%	
+	00	01	06	ت	26. أشعر باستقرار وارتياح نفسي في عملي.
	00	14.28	85.71	%	
+	00	00	07	ت	27. أشعر بأن وظيفتي تتيح لي فرصا واسعة لتأمين المستقبل.
	00	00	100	%	
+	00	01	06	ت	28. أسعى في عملي لبذل المزيد من الجهد لتحسين الخدمات التي أقدمها.
	00	14.28	85.71	%	
+	00	00	07	ت	29. نظام الحوافز يشجعني كثيرا ويدفعني للعمل بأكثر جدية
	00	00	100	%	
+	01	01	05	ت	30. الحوافز يشتمل أنواعها في رأيي هي الحل النهائي للحد من مشاكل العمال.
	14.28	14.28	71.42	%	
+	01	00	06	ت	31. حاجاتي المادية تفوق راتبي الشهري.
	14.28	00	85.71	%	
+	00	00	07	ت	32. شعوري بالرضا من مؤسستي يزيد في كفاءتي الإنتاجية.
	00	00	100	%	

يبدو أن هذه الفئة تعيش أحسن الظروف داخل هذه المؤسسة وذلك ما بينته أغلب النسب المسجلة في أغلب البنود، فمثلا نسبة السؤال الأول تبين بالفعل أن هذه الفئة تتلقى عبارات الرضا عن الجهد المبذول، وخصوصا أن هذه الفئة هي المسؤولة الأولى عن تقييم الأداء داخل ملبنة الايدوغ؛ وبالتالي فهي تعرف قيمة ما تقدمه، بالإضافة إلى أن هناك استقرار وارتياح واضح جدا في هذه الفئة وهو ما تبينه نسبة السؤال (25) والمقدرة بـ(85.71%)، كما يشعر عمال هذه الفئة أن وظيفتهم تؤمن لهم المستقبل، ولما لا! ما دامت هناك حوافز طول الوقت وفي أوقات كثيرة، وهو ما أكدته نسبة السؤال (28) والمقدرة بـ(100%)، بالإضافة إلى هذا فإننا نلاحظ وجود رضا تام عن الوظيفة التي يشغلها هؤلاء العمال، كيف لا! وهي أعلى رتبة، أما فيما يخص السؤال (30)، فلا يمكن الأخذ به مع جميع الفئات، لان الإنسان ولد فطري على حب التملك وطلب الزيادة دائما، ولا يمكن أن يشبع رغباته أي راتب مهما كانت قيمته، فكلما زاد الراتب زادت معه احتياجات الإنسان.

**خلاصة عامة عن محور الحوافز:**

وصلنا إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على نظام الحوافز، على الرغم من أهمية هذا الأخير في التنظيمات الإدارية الحديثة، ومن بين الدراسات السابقة التي تتقارب مع دراستنا نجد دراسة "أل الشيخ" والتي كانت بعنوان: (المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تؤثر سلبا على أداء العاملين ومنها انخفاض المستوى التعليمي، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وعدم العدالة في توزيعها وعدم وضوح الإجراءات الإدارية وتعقيدها وعدم فهمها وعدم الترقية (7). بالإضافة إلى هذه الدراسة فإن هناك دراسات أخرى كانت من بين نتائجها غياب الحوافز أو عدم

الاقتناع بالراتب الذي يتحصل عليه العامل، ونذكر على سبيل المثال دراسة "كلير Clare" حيث بينت هذه الدراسة أن هناك علاقة بين الضغط النفسي والروح المعنوية للمعلمين في بريطانيا، وأن أكثر المصادر المسببة لهبوط مستوى الروح المعنوية كان نقص الخدمات المدرسية (الحوافز)، ونقص الراتب .. وهو بدوره ولد ضغطا نفسيا والذي انعكس على الروح المعنوية للمعلمين في بريطانيا(8).

#### 1- خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين انه للرفع من معنويات العمال لابد من مراعاة مؤشرات الروح المعنوية وهي التي تم التعرض لها في هذه الدراسة (الحوافز والعلاقات الاجتماعية ، النمط الإداري المتبع والحوافز المادية والمعنوية) لأنها مؤشرات مترابطة والفرد العامل دائما في أمس الحاجة لنسبة معينة من هذه المؤشرات ويطمح لتحقيقها، والتي بدورها تبعث لديه الاستقرار النفسي حيث يساهم هذا الأخير في رفع مستوى الروح المعنوية لديه، وهو ما ينعكس إيجابا على أدائه الوظيفي.

#### 2- المراجع

- (1)- محمد عاطف غيث(2006): "قاموس علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص268.
- (2)- عبد الرحمان العيسوي (2003): "علم النفس الصناعي"، الطبعة 01، دار الفكر العربي، لبنان، ص182.
- (3)- Robert House(1971): "A path-Goal Theory of Leader Effectiveness" Administrative Science, Quarterly,v16 , pp321,338.
- (4)- عبد الرحمان العيسوي: مرجع سبق ذكره، ص184.
- (5)-Evans, Linda: the effects of senior management teams on teacher morale and job satisfaction.., of primary school educational management & administration, 1998, vol26,no04,pp 417-428
- (6)- كامل برببر(1997): "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، ص103.
- (7)- الزهراني صالح(1993): "السلوك القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- (8)- Clare, Dean: " morale plummets as shortages rise". Times educational supplement.4418, 2001, p2,6.