

الفصل الرابع

الروح المعنوية



## أهمية العلاقات الانسانية فى مجال العمل :

تعتبر العلاقات الانسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذى يقوم على أساس النظره الى المنظمه أو المصنع أو الشركه أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشرى له أمانيه وطموحاته ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته . فالعلاقات الانسانية فى نموذج الادارة الحديثه تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها فى ذلك يبنى على أشباع احتياجات الافراد النفسية والاجتماعية بجانب احتياجات الماديه والوصول بهم الى أفضل حالات الرخاء والتكيف .

وترجع أهمية العلاقات فى مجالات العمل الى أهمية علاقات الفرد بزملائه فالمتناخ الاجتماعى لجماعه العمل له دور كبير فى توفير الثقة والاطمئنان وكذلك التكيف النفسى للفرد، بما يتضمنه من ذلك من نواجح كرضا العامل عن بيئه العمل التى ينتمى بها، وزيادة كفايته الانتاجية . ومن الاثار الايجابية للعلاقات الانسانية فى مجال العمل ما يلى\* :-

### ١ - زيادة الانتاجية :

فالعلاقات الانسانية الجيده والفعاله تعنى دائما انتاجيه مرتفعه من جانب العاملين فى أى منشأة أو هيئة أو مؤسسة .

### ٢ - جوده الانتاج :

فالعامل أو الموظف لا يمكن أن يركز فى عمله، ولا يمكن أن يتقن هذا العمل الا اذا كانت حاجاته الاساسيه مشبعة، فالحاجات الاساسيه تبدأ

\* أحمد محمد السنهورى : العلاقات العامة فى مجالات الرعاية الاجتماعية، دار السعيد للطباعة والنشر

بالحاجات الفسيولوجية كالحاجة للطعام والهواء والراحة والاضاءة وغيرها من الحاجات المترطبه بالنواحي الفسيولوجية والجهاز العصبى ، كما تتعلق بحاجات الفرد للأمن والطمأنينه، وحاجات الفرد للتقبل والانتماء والحب، وهكذا تؤدى اشباعات الافراد لحاجاتهم الاساسيه الى سعيهم لمستوى أفضل فى الاداء سعيا لتحقيق ذاته . وعلى النقيض من ذلك نجد أن علاقات العمل اذا سادها التوتر والاضطراب انعكس ذلك على انتاجه كما وكيفا .

٣- نقص معدل دوران العمل :

معدل دوران العمال = عدد تاريكى العمل بإختيارهم

مقسوما على متوسط عدد العاملين

ويقاس متوسط عدد العاملين بأنه نصف مجموع عدد العاملين فى أول المده وآخرها . ويمكن حساب هذا المعدل لفترة زمنية معينه (سنه) أو (سته شهور) .

وهكذا يقل هذا المعدل الذى يتمثل فى نقص عدد العاملين والموظفين الذى يتركون أعمالهم لأعمال أخرى . ويتوقف ذلك بدرجة كبيرة على مدى أشباع الافراد لحاجاتهم من تلك الاعمال التى يتوجهون بها، وهنا تتدخل العلاقات الانسانيه دورها فى اشباع حاجات الافراد ومن ثم انتمائهم الى أعمالهم ورضاهم عنها وبالتالي الاستمرار فيه وعدم العزوف عنه .

٤ - انخفاض عدد المنازعات :

حيث يساعد جو العمل المتصف بالعلاقات الانسانيه الجيده، غالبا ما تقل فيه شكوى الزملاء من بعضهم البعض، وكذلك شكواهم من مشرفيهم

ورؤسائهم . فالتفاهم السائد بين أفراد الجماعه وتوفر قدر من المعلومات والمعارف، وامكانيه الاتصال بشكل مباشر كل ذلك يوحد التوجهات ويقلل من الاختلاف فى الادراكات وتكوين الاراء مما يقلل من المنازعات والمشاحنات .

#### ٥ - انخفاض شكوى العاملين ومطالبتهم :

يرتبط بالنقطه السابقه زياده وعى القاده والرؤساء المشرفين بحاجات مرؤوسيههم ومطالبهم مما يجعلهم قادرين على تفهمها والسعى لتوفيرها أو تحقيق الممكن منها، الامر الذى يقتل بشكل واضح من شكوى العاملين من ثروى أحوالهم أو نقص اشباعات حاجاتهم .

#### ٦ - اختفاء الشائعات

علاقات العمل الجيده بين العاملين بعضهم ببعض أو بينهم وبين حاجاتهم يوفر قدر من الاتصال والاشترك فى الفهم نحو الصرف أو اتخاذ القرار أو بمقدار المعلومات المتاح الذى يقلل من الغموض وتوالد الشائعات وانتشارها .

#### ٧ - اختفاء صور السلوك المرضى :

عندما لا يتوافر مناخ عمل يساعد على التوافق النفسى للأفراد تظهر صور عدم التوافق فى صوره اعراض مرضيه، تجعلهم أقرب للتمارض منه للحقيقه .  
وحيثما نجد بعض العاملين يحمل دفتر التأمين الصحى حل الموقف أظهار دفتر التأمين الصحى .

وعلى العكس من ذلك ففى مناخ العلاقات الانسانيه الجيده تقل صور

السلوك المرض عن العاملين، مشيره بذلك الى توفر مناسب من التوافق النفسى والمهنى للعاملين .

#### ٨ - نقص الميل لمقاومه التغيير :

مع تطور التكنولوجيا تتجدد بشكل مستمر صيغ وأشكال الاعمال والمهارات المطلوبه من العاملين الامر الذى قد يستدعى التغيير فى أنسان العمل، ألا أن ذلك التغيير سيواجه بمقاومه عاليه سواء كان ذلك بوعى أو بغير وعى كميكا نزمات دفاعيه موجهه ضد القاده والرؤساء ضد التغيير فى واته .

ومناخ العمل الذى تتوفر فيه علاقات انسانيه جيده يقلل بشكل واضح من مقاومه الافراد ورفضهم للتغيير، وجعلهم أكثر وعيا وفهما واندماجا مع مواقف التغيير بدلا من وقوفهم ضده .

#### ٩ - تكوين اتجاهات ايجابية :

يسمح جو العلاقات الانسانيه بتكوين العاملين لاتجاهات ايجابيه نحو العمل والعاملين، وكذلك القاده والمشرفين، وتؤثر تلك الاتجاهات بدورها فى كل ما سبق من نقاط .

#### ١٠ - الروح المعنويه :

من الموضوعات التى احتلت مكانا بارزا فى ميدان علم النفس الصناعى هو موضوع الروح المعنويه كان الموضوعات التى ارتبطت بشكل واضح بمجال العلاقات الانسانيه، حيث يمكننا الحكم على درجه الروح المعنويه فى الاداره،

(١) صالح الشيكش : العلاقات الانسانيه فى الادارة، دار الفكر العربى، ب.ت.س ٢٣٣ .

من خلال جو العلاقات الانسانيه السائد فى تلك المؤسسة، فهى نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سببا لها . فسوء العلاقات الانسانيه يكون مسئولاً عن تدهور الروح المعنويه .

وتعتبر الروح المعنويه فى الحقيقه الصورة الكلية لنوع العلاقات الانسانيه السائده، وهذه الروح لا يمكن بناؤها عن طريق الاوامر أوالتعليمات أو العقوبات أو رغما عن اراده العاملين، فليس من المعقول أن نأمر شخصا ليحب شخصا آخر<sup>(١)</sup> .

ويشير مصطفى سويف (١٩٧٨) إلى أن الدراسات التى تناولت موضوع الروح المعنويه فى الجماعه كانت تعالج النقاط التاليه<sup>(٢)</sup> :

- ١ - الى أى مدى يتمسك أعضاء الجماعه بعضويتهم فيها دون ضغوط خارجية تجبرهم على ذلك .
- ٢ - إلى أى مدى تقع بينهم المشاحنات .
- ٣ - إلى أى مدى تستطيع الجماعه أن تواجه بنجاح موقفا جديدا من مواقف الحياة بما يقتضيه هذا الموقف من أحدث بعض التغيرات فى شبكه العلاقات بين أعضاء الجماعه دون أن تتعرض الجماعه فى أثناء ذلك لصراعات تنتهى بتفككها .
- ٤ - إلى أى مدى تتسم أهداف الاعضاء بأنها أهداف مشتركه .
- ٥ - إلى أى مدى ينم سلوك الاعضاء عن تعلق ايجابي بأغراضها وبقيادتها .

(١) مصطفى سويف : علم النفس الحديث، الانجلو المصرية ١٩٧٨ ص ١٠٠ .

٦ - إلى أى مدى يتم سلوك الاعضاء عن تعلق ايجابى باستمرار وجود الجماعه .

وقد أجرى علماء النفس الاجتماعى عددا من الدراسات التجريبيه حول العوامل التى تؤثر فى سوء الروح المعنويه، وأثر ذلك على مظاهر الافراد، كاستمراراهم فى العمل وتحمل مشاقه دون ضغوط خارجيه، والسهولة بالنسبه التى يقل بها الفرد تغيير الكثير من عاداته وقيمه اذا ما لقى هذا التغيير تأثيرا وموافقه من الجماعه .

أهم العوامل التى تساعد على رفع الروح المعنويه للعامل أوالموظف ما يلى:

أ - كفاءه الاشراف والثقه فى القياده :

يعمل أى موظف أو عامل تحت قياده جهاز ادارى يتولى الاشراف عليه، ويشمل هذا الاشراف القدره النفسيه والاسلوب الانسانى الذى يتيحه القائد أو المدير أو المشرف فى اداره أفراده . وتنعكس كفاءه الرئيس أو المشرف على مرؤوسيه فى شكل ارتفاع لروحهم المعنويه .

فالاشراف الجيد يقوم على التوجيه الجيد والتدريب المفيد الملخص، والابتعاد عن التخويف والتهديد المبالغه فى الشده والصرامه بسبب وبغير سبب . كما يقوم على اتاحه الفرصه للمرؤوسيين بالمباداه وتقديم المقترحات لتحسين الاداء وتطوير العمل هناك العديد من النظريات والنماذج التى تتعرض لهذه النقطه بالترتيب من أهمها نموذج الشبكه الاداريه الذى يقدمه بليك وموتون فى جامعته متشجان عن أفضل النماذج الاداريه المتاحه فى المؤسسات وكيفية

تطورها والاستفاده منها .

ب - اتجاهات وميول الرؤسين نحو العمل الذى يقومون به (التوافق مع العمل) :

فاختبار العامل وتوجيهه للعمل الذى يتفق واستعدادته، وتدريبه لاكتساب المهارات الاساسيه لذلك العمل، والاهتمام بالمضامين النفسيه للافكار والتصورات ومن ثم ميول العاملين واتجاهاتهم نحو ما يقومون به من أعمال قد ينتهى بالرضا أو عدم الرضا عن ذلك العمل، الأمر الذى يسهم بالايجاب أو السلب فى رفع الروح المعنوية للعامل .

ج- توفير الامن للرؤسين وشعورهم بالحرية :

الامن حاجه من الحاجات النفسيه الاساسيه، واشباعها ضرورية لاستمرار الحياه ونموها، وحرمان الفرد من أمنه النفسيه يؤثر لدى الفرد شاعر الاجباط وتنميه الاستجابات العدائيه ضد من يتصور أنهم وراء عدم اشباع حاجاته الأمنيه .

والعلاقة بين الاحساس بالامن والطمأنينه وبين الرضا عن العمل والعاملين والرؤساء أمر لا ينكره أحد، الامر الذى يؤثر ايجابا وسلبا على الروح المعنويه للأفراد، فقواعد الترقيات والحوافز، وضوابط العقاب، وتقنين قواعد العمل ووضع التعليمات، وسهولة الاتصالات داخل المؤسسة، وفهم الاهداف والنقابات وتحديداتها، وغيرها كثير من الاشياء التى ترتبط بأمن وطمأنينه العاملين .

د - الثقة فى كفاءة المنظمه وأهدافها :

قيمه المنظمه التى يعمل فيها الموظف ومكانتها ومستوى أشباعها لحاجاته، وكذلك جوده الادارة، ونجاح العاملين، وكل ذلك يؤثر على رضا الافراد عن منظمتهم ومستوى حبهم للانتماء اليها والانتساب لها أو الاصابه بالخزى والخجل والانتساب اليها، كل ذلك يؤثر على مستوى الروح المعنويه للعاملين

هـ- العلاقات داخل الجماعه والمشاركه :

فقبول الفرد فى الجماعه التى ينتمى اليها وتقبلهم له من الحاجات الهامه التى يسعى الى اشباعها، فتنميه روح الانتماء والحب، وزيادة جو المشاركة والمسئوليه، يزيد من استجابات العطاء بين الافراد الامر الذى يدعم بشكل دائما جوالعلاقات الانسانيه بين الافراد بعضهم البعض وبين الافراد ورؤسائهم، الامر الذى يبنى جوا جيدا يدعم الروح المعنويه ويقويها . وينبغى العمل على تقويه شعور كل فرد. من أعضاء الجماعه أن جهوده ضروريه ومهمه لتحقيق الهدف المنشود للجماعه . فالفرد الذى يشعر بأنه لا يمكن الاستغناء عن جهوده لتحقيق هدف الجماعه يكون أكثر رغبه فى التعاون .

و - المساواة فى المنافع والتضحيات :

يتحمل الافراد الحرمان والصعوبات اذا تعرضوا جميعاً لنفس الظروف أما إذا حظى بعضهم بامتيازات خاصه أو كانت هناك محسوبيه فان الاخرين تنخفض معنوياتهم، أى أن الحرمان أو الصعوبات أو وجود مزايا وامتيازات ليست فى ذاتها من العوامل المؤثرة على خفض أو ارتفاع معنويات الجماعه، ولكن طريقه توزيعها بين آراء الجماعه هى العامل المهم الذى يؤثر على الروح

المعنويه والواقع أن مشكله التوزيع العادل مشكله صعبه إذ أن الفرد يستخدم معايير الشخصيه في رؤيه التوزيع العادل للمنافع بغض النظر عن معايير الجماعه .

ويرى البورت أن هناك مجموعه من الخصائص الشخصيه التي تحقق للفرد المستوى المناسب من الحاله النفسيه والذهنيه التي يطلق عليها الروح المعنويه وأهمها ما يلي : -

١ - قيم الفرد ومعتقداته : الفرد الذي تبنى حياته على قيم ومعتقدات راسخه تجعل حياته ذات قيمه الامر الذي يجعله قادرا على مواجهه مطالب الحياه بثقه ودافعيه .

٢ - ادراك الفرد لاهميه وظيفته في تحقيق قيمه : فعلى الفرد أن يكون مدركا لاهميه ما ينجزه في وظيفته كوسيله لتحقيق القيم التي يؤمن بها ويحاول الدفاع عنها .

٣ - اتساق قيم الفرد مع قيم الجماعه : من المهم لارتفاع مستوى الروح المعنويه للفرد أن قيمه ومبادئه متصفه بصفه عامه مع قيم ومبادئ الجماعه التي ينتمى اليها، حيث يساعد ذلك على التنسيق بين أفراد الجماعه لتحديد الهدف المشترك والسعى لتحقيقه<sup>(\*)</sup> .

وفي حين يريد « كاتز » أن الروح المعنويه تتعلق بعاملين رئيسيين هما :

الأول - وجود هدف مشترك لأفراد الجماعه .

---

(\*) عبد الرحمن عبد الباقي عمر : دراسات في العلاقات الانسانيه، دار التراث العربي، ١٩٧٥

الثانى - وجود خطه مقبوله اجتماعيا لتحقيق ذلك الهدف .

ويؤكد «ماير» على العوامل الاربعه التاليه كمقومات أساسيه لرفع الروح

المعنويه فى الجماعه :

١ - روح الفريق .

٢ - التماسك بين أفراد الجماعه .

٣ - الحماس للعمل .

٤ - مقاومه الاحباط .

ويفترض أن الجماعات التى ترفع معنوياتها تحقق أهدافها بحد أدنى من الخلاف الداخلى، وأن ما يدفعهم لانجاز أعمالهم دافع ايجابى (فى رغبتهم الانجاز) وليس دافع سلبى (خوفهم من عدم انجازه) أما الجماعات التى تخفض معنويتها فينتشر فيها الخمول، وأنخفاض الدافع للعمل، وتتعدد فيها الخلافات والصراعات والغيره والتنافس ويسود التشاؤم بين أعضائها .

ويمكن القول بأن «الروح المعنوية» هى الحاله النفسيه والذهنيه التى تساعد الافراد على العمل معا كفريق متماسك بأقل قدر من الخلاف والصراع بينهم للوصول الى هدف مشترك متفق عليه ومرغوب فيه .

وهكذا فالروح المعنوية تعد مؤشراً إلى نمط العلاقات الانسانية التى تسود بين أفراد الجماعة، وكذا علاقاتهم بقادتهم أو رؤسائهم، بالاضافة إلى احساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله، وكثيراً يعتقد الأفراد أن الروح المعنوية تتوقف على مجرد زيادة الأجور، إلا أن العديد من التجارب

أوضحت أن شكوى العاملين لم تنزل بزيادة أجورهم، ولذلك فقد أجريت البحوث حول العوامل التي تزيد من الروح المعنوية للأفراد تلخصها فيما يلي :

- ١- وجود أهداف ايجابية تسمى الجماعة لتحقيقها.
- ٢- أشباع حاجات الأفراد بمستوياتها المختلفة.
- ٣- شعور الجماعة بالتقدم نحو أهدافها.
- ٤- اتفاق مستوى طموح الجماعة مع قدرات الأفراد وأمكاناتهم.
- ٥- المساواة بين الأعضاء في المكاسب والتضحيات.
- ٦- تماسك الجماعة وزيادة مشاعر الانتماء.

قياس وتشخيص الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين<sup>(٤٠)</sup> :

قامت وحدة البحوث النفسية والتربوية بالمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ببحث هام، قاد فريق البحث فيه (الدكتور/ السيد محمد خيرى) حول قياس وتشخيص الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين بهدف الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى رفع أو خفض الروح المعنوية في المجال الصناعي، وذلك بقصد العمل على تدعيم الأولى واستئصال أسباب الثانية. وقد أجريت الدراسة في شركة النصر لصناعة الغزل والنسيج والتريكو بإمبابة.

وأجريت الدراسة على عينة إختيرت بالطريقة العشوائية المنتظمة عينة من ٤٠٠ عامل يمثلون الاقسام المختلفة، وبعد تحديد فريق البحث للمفاهيم الرئيسية تحديد اجرائياً قاموا بوضع عدد من الاسئلة فى استبيان مفتوح بقصد

التعرف على المواقف والأسئلة التي تكشف عن الروح المعنوية في مجال الصناعة المضرية. وبعد تطبيق الاستبيان على عينة من مائه عامل بالشركة وتحليل مضمون الاستجابات وإجراءات التجارب بقصد التحقق من فهم عبارات المقياس وقدره الاسئلة على التمييز وصدق المقياس وثباته، ثم أعداد استبيان من ٨٠ سؤالاً توفرت له صفات المقياس الجيد. ثم طبق هذا المقياس على أفراد العينة الكلية بالطريقة الودية.

وقدرت درجة الروح المعنوية لكل عامل وكذا متوسطها لكل قسم من أقسام الشركة. ومن ثم أمكن تحديد الاقسام المرتفعة الروح المعنوية والاقسام المنخفضة، كما أمكن تحديد الفئات التي حصلت على درجات مرتفعه في المقياس والفئات التي حصلت على درجات منخفضة. وقد كشف التحليل من وجود اربعة مكونات (عوامل) اساسية للروح المعنوية هي :

١- العلاقات الانسانية : ويشتمل على الأمن في العمل والثقة في الادارة والتوحد مع الشركة والمكانة والتقدير وسلامه الاتصال ويسره والود والتعاون وعلاقه العامل بالمشرف.

٢- العلاقة بالمستويات الاشرافية ويتضمن المتغيرات التالية : علاقة العامل بالمشرف، قدره الاشراف على تنظيم العمل، سلامه الاتصال ويسره، مزايا العاملين، كفاءة الادارة، الثقة في الادارة.

٣- كفاءة الإدارة ويشتمل على متغيرات : كفاءة الادارة، والثقة في الادارة،

ومزايا العاملين، الاجر وفرص الترقى، سلامه  
الاتصال ويسره.

٤- العلاقة بالشركة : ويشتمل على متغيرات : التوحد مع الشركة اعراض  
الروح المعنوية و المكانة والتقدير.

وقام الباحثون بعد ذلك بدراسة العوامل المرتبطة بمستوى الروح المعنوية  
وذلك بالمقارنة بين الاقسام المرتفعة فى درجاتها على مقياس الروح المعنوية  
والاقسام المنخفضة فى ذلك. وكذلك النتائج على أن هذه العوامل سوف  
تختلف بالنسبة للعامل عنها بالنسبة للمشرف أو رئيس القسم.

فالنسبة للعامل : كشفت النتائج عن عاملى الذكاء والموقع فى البناء  
السوسيومترى داخل وخارج العمل، حيث كشفت نتائج الاختبار  
السوسيومترى عن تمايز الاقسام المرتفعة الروح المعنوية بعلاقات اجتماعية ثرية  
ومتعدده و متماسكه داخل وخارج العمل، اذ تكثر العلاقات المتشابهة الموجبة  
وتقل النزعه الى التفكك والشلليه.

وتشابهت كذلك النتائج بالنسبة للمشرف ورئيس القسم فى عامل  
الذكاء، فى حين كان لعامل ديناميات الشخصية كما يكشف عنها بأختبار  
اسقاطى ( تفهم الموضوع).

أما بالنسبة للنتائج الخاصة بالمقارنه بين مرتفعى الروح المعنوية ومنخفض  
الروح المعنوية فى إدائهم على اختبارات الذكاء والشخصية فقد توصلت  
الباحثين فى نتائجهم الى ما يلى :

١- إرتفاع ذكاء المشرفين ورؤساء الاقسام.

- ٢- ارتفاع ذكاء العمال نسبياً (فى بعض الاقسام دون الاخرى).
- ٣- تميزهم بدرجات فى بعد التماسك فى البناء السوسيومترى.
- ٤- تميز المشرفين ورؤساء الاقسام ذوى المستويات المرتفعة فى الروح المعنوية بحصولهم على مستويات أعلى فى نضج الشخصية والسواء (كما كشف عنها تحليل استجابات المفحوصين على اختبار تفهم الموضوع).

كما يشير الباحثين إلى أن المجموعات ذات الروح المعنوية العالية هى التى يقل فيها التمارض والغياب بدون عذر والجزاءات وتقل نسب التالف فى انتاجهم. وهى مؤشرات ترتبط بالانتاجية ارتباطاً وثيقاً.

وتتلخص نتائج البحث فيما يلى :

١- ارتباط الروح المعنوية الى حد ما بالذكاء وخاصة بالنسبة للقادة الرسميين، فالبحث الحالى أوضح هذه العلاقة الى حد كبير بالنسبة لرؤساء الاقسام والمشرفين، حيث اتضح أن ذكاء المشرفين ورؤساء الاقسام مرتفعى الروح المعنوية أعلى من ذكاء قرنائهم فى الاقسام المنخفضة فى روحها المعنوية. أما بالنسبة للعمال فلم تتأكد هذه النتيجة.

٢- وجود علاقة بين الروح المعنوية وتماسك الجماعة اذا اتضح أن الجماعات المرتفعة الروح المعنوية أكثر تماسكاً من الجماعات المنخفضة الروح المعنوية.

٣- وجود علاقة بين الروح المعنوية اتضح أن المشرفين الرسمى لجماعة العمال اذا اتضح أن المشرفين ورؤساء الاقسام ذات الروح المعنوية المرتفعة

دور شخصيات ناضجة وسوية وعلى العكس من ذلك مشرفو ورؤساء  
الاقسام المنخفضة الروح المعنوية<sup>(\*)</sup>.

### قياس الروح المعنوية :

لا شك أن قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة وذلك نظراً لتعدد  
العوامل المكونة لها والمؤثرة فيها، فهي ظاهرة معقدة تشتمل في طياتها على  
عدد كبير من المتغيرات ومع ذلك فيوجد عدد من الطرق نذكر منها :

#### ١ - الملاحظة :

قد يستخدم القارئون على ادارة المؤسسات الملاحظة كوسيلة للتعرف على  
الروح المعنوية للعمال، سواء كان ذلك عن طريق الملاحظة العابرة أو ملاحظة  
ادائهم اليومي وسلوكهم مع زملائهم، أو عن طريق التقارير التي يكتبها لهم  
المشرفون على العمال، أو عن طريق ملاحظة معدلات الانتاج أو معدلات  
الغياب.

#### ٢ - التقارير الذاتية :

ويمكن استخدام التقارير الذاتية من العمال أنفسهم عن طريق اجاباتهم  
على استبيانات معينة تحتوي على مجموعة من الاسئلة التي تكشف عن  
الروح المعنوية لهم وذلك دون أن يسألوا عن اسمائهم كأن يرسلوها بالبريد أو

---

(\*) السيد محمد خيرى وآخرون : قياس وتشخيص الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين (عرض  
وتلخيص : سيد عبد العال).

فى : قراءات علم النفس الاجتماعى فى الوطن العربى، أعداد : لويس كامل مكيله : المجلد الثالث،  
الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩ .

بوصفها فى صناديق معينة، على أن تحلل هذه الإستجابات تحليلاً علمياً.

### ٣- المقابلات الشخصية :

حيث يقوم بها متخصصون يعرفون من العمال اسباب ارتفاع او انخفاض روحهم المعنوية، وإن كانت مخاوف العمال سوف تزداد تجاه ما يصرحون به من آراء حول رؤسائهم أو المؤسسات التى يعملون فيها.

### ٤- المقاييس المقننة :

ويمكن استخدام الاستفتاءات الخاصة بإستطلاع الرأى أو مقاييس الأتجاهات نحو العمل أو نحو الجماعة أو نحو الرؤساء ، وتستخدم فى ذلك مجموعة من العبارات التى يجيب عليها العامل بالقبول أو الرفض أو بالتأييد أو المعارضة.

وفيما يلى الابعاد التى وضع على أساسها مقياس الروح المعنوية فى البحث المشار اليه<sup>(\*)</sup> :

### ١- قدرة الاشراف على تنظيم العمل وتوفير متطلباته :

يقصد بها قدره المشرف على تنظيم القسم واداراته وما الى ذلك من اعمال فنيه مخصصه.

### ٢- الأجر وفرص الترقى : ويقصد بهما :

المستوى المادى للحرفة، أى مقدار ما يتقاضاه العامل من مال فى فترة محدده، ثم احتمال نقله من مستوى إلى مستوى أعلى فى العمل.

(\*) السيد محمد خيرى وزملاؤه : مرجع سابق، ص ٢٧٨.

٣- مزايا العاملين : ويقصد بها :

كل ما تقدمه الشركة للعامل من خدمات غير مجبر على ادائها.

٤- الود والتعاون بين العاملين : ويقصد به :

العلاقة الانسانية الحميمة بين العمال بعضهم ببعض.

٥- علاقة العمال بالمشرف : ويقصد به :

اسلوب تعامل العامل مع رئيسه المباشر ومدى معاملته رئيسه المباشر له في نفس الوقت، ويدخل في ذلك اتجاهات العمال نحو المشرف.

٦- الثقة في الاداره : ويقصد بها :

شعور العامل بعداله الاداره ورغبتها الصادقة في تحقيق مصلحتهم.

٧- كفاءة الاداره : ويقصد بها :

قدرة الادارة على تصريف الامور تصريفا حسنا والبت في مشكلات العمل بطريقة تتفق مع ظروف الموقف.

٨- سلامة الاتصال ويسره : ويقصد به :

قدرة نظام المؤسسة على نقل ملاحظات وآراء القاعدة العمالية الى المستويات العليا من النظام من ناحية، كما يعنى قدره نظام المؤسسة على نقل آراء وتعليمات القادة والمشرفين من المستويات العليا الى أفراد القاعدة العمالية من الناحية الأخرى.

٩- المكانة والتقدير : ويقصد بها :

شعور العامل بأنه وضع في المركز المناسب وأنه يحظى بإهتمام الرؤساء والزملاء.

١٠- الاطمئنان في العمل : ويقصد به :

شعور العامل بالأطمئنان والاستقرار في العمل.

١١- التوحد مع الشركة : ويقصد به :

اهتمام العامل بمصالح الشركة وتمثل أهدافها.

١٢- اعراض الروح المعنوية : ويقصد بها :

الاعراض الخارجية التي تظهر على العامل نتيجة ضعف الروح المعنوية

مثل الشعور بالتعب والاجهاد والشعور بالصداع أثناء العمل وما إلى ذلك من اعراض سيكوسوماتية.