

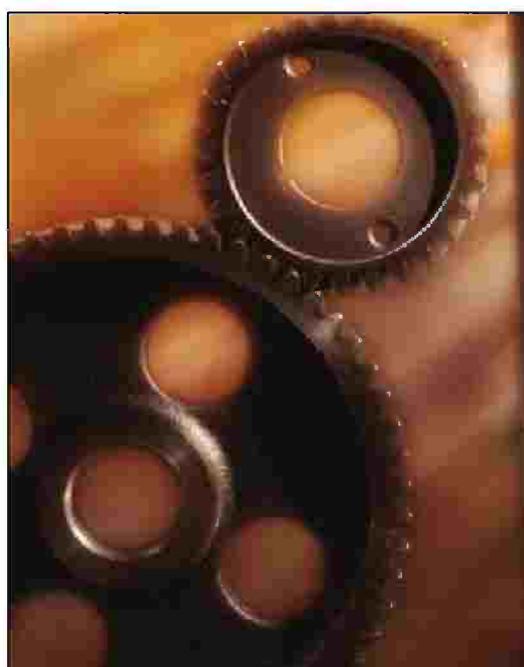
## الفصل الحادي عشر

### المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

#### أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من هذا الفصل تكون قد تعرفت على:

الأجور والتعويض
الدوافع
العلاقات الإنسانية
الروح المعنوية
الاتصالات
المناخ التنظيمي
الولاء التنظيمي



### ١/١ مقدمة :

يعتبر نظام الأجور والتعويض من المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية . ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أية منظمة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة .

إن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها يتوقف على مقدرتها في حث العاملين على العمل وتركيز جهودهم نحو أهداف المنظمة ، وتعتمد الإدارة عند تعظيم النتائج بتحقيق ربحية المنظمة على مجموعة من المرتكزات الرئيسية التي تلعب دوراً هاماً في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي باعتبار أن الأفراد يمثلون جزءاً رئيسياً في التنظيم .

وبالتالي أصبح العامل الإنساني هو الأساس الجوهرى الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للأفراد بالمنظمة ، فأفراد الموارد البشرية هم بشر وليسوا تروساً تحركهم عديد من القوى داخل المنظمة أو خارجها فهم لهم عواطف وأحاسيس وقيم ومشاعر واحتياجات ، ومن هنا فلا بد من توافر مناخ صالح لقيام علاقات عمل سليمة وروح معنوية عالية وتفهم واضح لجوانب العمل وأهدافه من خلال الاتصال بين الإدارة والعاملين ودراسة الدوافع التي تدفع العاملين إلى العمل .

### ٢/١١ الأجور والتعويض :

تهتم العناصر البشرية بالأجور لعدة أسباب مختلفة ، فالأجور تمثل مصدراً هاماً لمعيشة هؤلاء الأفراد ورفاهيتهم وخدماتهم والاحتياجات المالية التي يستطيعون توفيرها لأنفسهم ولأفراد أسرهم .

إن إعداد وإدارة نظام الأجور أو الرواتب للمنظمة يعتبر مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال ، ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أية منظمة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة ، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم ، ثم ربحيتها واستمرار وجودها .

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

وتمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للشركة وذلك لأن الأجور تمثل جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج ، إلا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من شركة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى الاعتماد على العنصر البشري في عمليات التشغيل ، مثلاً في صناعة تكرير البترول قد لا تتعدى هذه النسبة أكثر من ٦٪ من تكلفة الإنتاج بينما في صناعة المنسوجات قد تشكل حوالي ٥٥٪ من التكلفة ، وعلى ذلك فإن منح ١٠٪ زيادة في أجور العاملين في صناعة البترول سوف يكون تأثيرها أقل على أسعار منتجات البترول من نفس تأثير الزيادة في الأجور لو طبقناها على العاملين في صناعة المنسوجات على منتجات هذه الصناعة الأخيرة .

### ١١/٢/١ الأجزاء الأساسية لنظام الأجور:

يتضمن نظام الأجور (أو الرواتب) جزئين رئيسيين هما (برنوطي ، ٢٠٠١) :

أولاً : جدول الأجور التي يستحقها شاغل كل وظيفة .

ثانياً : تعليمات لتحديد الأجور وتغييرها ، وكل ما يتعلق بتنفيذ هذا الجدول.

الجدول هو خلاصة تتضمن معلومات أساسية بحيث يمكن لأي موظف أن يعرف الراتب الأساسي الذي يستحقه والعلاوة السنوية الممكنة ، والوظيفة التي يمكن أن يترقى إليها ... الخ .

أما التعليمات فتتضمن : تعليمات تنفيذ النظام وقد تكون مطولة جداً حسب حجم المنظمة وتعقيد نظامها .

ما هي المعلومات التي يجب أن يتضمنها جدول الأجور ؟

الجدول : هو خلاصة بكافة الوظائف في المنظمة والراتب الأساسي لشاغل كل وظيفة ، فقد تملك المنظمة مئات أو آلاف الوظائف ، كما بالنسبة لوزارات الدفاع والمنظمات العملاقة ، مع ذلك يجب تلخيص كل هذه الوظائف وأجور كل منها في جدول واحد .

أ- فئات الوظائف : يتضمن الحقل الأول قائمة الفئات الوظيفية الرئيسية ، وهي مثل : وظائف محاسبية ، وإشرافية ، وكتابية ، وفنية ، وعمالية .

ب- قائمة الوظائف : يتضمن الحقل الثاني قائمة الوظائف في المنظمة مرتبة على أساس المستويات الإدارية والوظيفية .

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

- ج- الدرجات الوظيفية : تحتاج كل منظمة أن تحدد هذه الدرجات ، فتكون مثلاً ثلاث درجات موضحة في الحقول الثالثة والرابعة والخامسة ، كما تحدد درجة كل وظيفة فمثلاً نجد بأن وظيفة "المحاسب الأقدم" هي درجة أولى ، ووظيفة "كاتب حسابات" هي درجة ثالثة .
- د- الوظائف الأمامية : تحتاج بعض الأنظمة إلى تحديد هذه الوظائف في الجدول حسب درجة الأهمية .

### ٢/٢/١١ خصائص النظام السليم للأجور : مبادئ تصميم نظام الأجور :

يؤثر نظام الأجر في مجموعة قضايا هامة ، كنوع العاملين الذين تجتذبهم المنظمة ، والرضا الذي يتمتعون به بالإضافة إلى كونه فقرة مهمة في تكاليف العمل ، وريحية المنظمة . لذلك لابد وأن يتم إعداده بدقة . وحتى يكون ذات تأثيرات إيجابية يجب أن يتمتع بالخصائص التالية والتي يمكن اعتبارها مبادئ في تصميم أي نظام للأجور أو الرواتب :

١. العدالة Fairness : شرط مهم لأي نظام سليم للأجور ، إلا أن العدالة هي حالة معقدة متعددة الأبعاد ، ولهذا هناك حاجة لأن يتمتع نظام الأجر بعدالة خارجية وكذلك داخلية وذاتية في تحديد أجر كل وظيفة .

أ- العدالة الخارجية External Fairness : هي عدالة بالنسبة للأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة فمثلاً إذا كان الراتب الذي تدفعه الشركات المناظرة لوظيفة "معاون محاسب" هو ١٥٠٠ ريالاً شهرياً فالنظام السليم يحدد لها أجراً مقارباً .

ب- العدالة الداخلية Internal Fairness : هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة ، فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لإشغال الوظيفة ، فالنظام السليم يجعل أجر "معاون المحاسب" مثلاً متناسباً مع المؤهلات والجهد الذي تطلبه الوظيفة ومع أجر الوظائف الأخرى التي تتطلب مؤهلات وجهداً مناظراً .

ج- القيمة المكافئة Comparable Worth : وهي تشمل العدالة الداخلية والخارجية ، فهذه القيمة قد تكشف عن التمييز المتعمد Intentional Discrimination في تحديد أجور بعض الوظائف ، وهو تمييز يمتد عبر المجتمع ، فقد كشفت الحركة النسوية مدى التحيز في الأجور التي تمنح للوظائف النسوية ، أي في الوظائف التي غالباً ما تشغلها نساء فعلى سبيل المثال لا تختلف متطلبات إشغال وظائف السكرتارية والتمريض والتي هي وظائف نسوية عن وظائف محلل أو ميكانيكي التي هي وظائف غالباً ما يشغلها الرجال والتي من حيث سنوات التأهيل والخبرة ومن حيث الأهمية والصعوبة ، مع ذلك تحدد أنظمة الأجور للوظائف النسوية مستوى أجور أقل من أجور وظائف الرجال ذات المتطلبات المناظرة . اهتم المدافعون عن حقوق المرأة العاملة بهذا المصدر المهم للتمييز ، وهو يمثل تمييزاً داخلياً ممتداً عبر المجتمع .

د- هذا التحيز غير محصور بالمرأة بل يمتد إلى أقليات وأعراق معينة . ويسهم حالياً الوعي الاجتماعي والسياسي في إلقاء الضوء على هذا التحيز والدفع باتجاه جعل أنظمة الأجور عادلة .

٢. الوضوح Clarity : المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته ، فهذا يساعده في تقدير ما إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى، ولهذا ينبغي أن يتضمن نظام تحديد الأجور تعليمات واضحة وبسيطة .

٣. الشفافية Visibility : المقصود بالشفافية هنا هي أن يكون النظام معلناً وليس سرياً ، وغالباً ما تستخدم السرية للتعتيم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة للبعض أجوراً أو مزايا ومخصصات عالية جداً لو عرف الآخرون بها تؤدي إلى شكاوي فتبقى عليها سرية ، لذلك حينما يكون النظام سرياً غير شفاف فالاحتمال هو أنه ناتج عن هذا التمييز ، علماً بأن من الممكن أن يكون التمييز متعمداً ومقبولاً كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت تعويضية للتخصصات النادرة التي تحتاجها . في هذه الحالة لا تحتاج أن تجعلها سرية .

٤. الاستقرار والثبات : الشرط الآخر للنظام السليم هو أن يكون ثابتاً ومستقراً ، فلا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك ، وهذا ضروري لتجنب النزعة

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

لتخفيض مستوى الأجور إذا ازدادت كفاءة العاملين فهناك إدارات تشجع العاملين على الإبداع وبذل الجهد ، ثم وبعد تحقيق زيادة في الإنتاجية تبدأ بتخفيض أجورهم . هذه النزعة شائعة بل يعطيها العلماء اسماً خاصاً هو "أثر السقاطة The Ratchet Effect" لأن الإدارة تدني الأجور كالسقاطة التي تثبت الباب . وينبه العلماء المهتمون بها إلى مخاطر هذا الإغراء ، وتظهر دراساتهم بأنها تدفع العاملين للتوقف عن بذل الجهد والإبداع والانصراف إلى التراخي في العمل .

٥ . ارتباط الأجر (والمكافآت) بالأداء الفعلي للفرد : الأجر والتعويض السليم من وجهة نظر الإدارة والموظف هو أجر يعوض الفرد عن الأداء الفعلي الذي يقدمه ، فالإدارة التي تدفع أجراً أو مكافأة بغض النظر عن أداء الفرد تخسر ، كما أن الموظف الذي يستلم مكافأة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافآت .

٦ . هذا المبدأ بسيط في ظاهره إلا أن تحقيقه صعب . وهو ينطبق ليس فقط على الأجر ، بل على كل المكافآت التي تمنح . وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط فيما يلي أهمها :

أ- تحديد مبلغ الأجر في حسب حجم الوظيفة : ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج عملية تقييم الوظائف Job Evaluation ، وهنا يتحدد الأداء الفعلي لكل فرد وتستخدم نتائجه لتحديد العلاوات والمكافآت التي يستحقها .

ب- اعتماد أنظمة المشاركة بالأرباح للحصول على أسهم في الشركة : وهي صيغة تستخدمها الكثير من الشركات الكبرى لربط مبالغ المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الموظف بالأرباح التي يسهم في تحقيقها فعلاً .

٣/٢/١١ طرق دفع الأجور :

هناك طريقتان لدفع الأجور للعاملين بالمنشآت وهي (الفرارجي وطه ، ١٩٩٥) :

أولاً : الأجر الزمني :

يدفع الأجر الزمني للفرد على أساس وحدات من الزمن قد يكون ساعة أو يوماً أو شهراً أو الارتباط بعملية معينة كما في قطاع المقاولات والإنشاءات ، وفي هذه الطريقة يدفع الأجر للفرد

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

ليس على أساس كمية الإنتاج أو حجم العمل بل على أساس الزمن الذي يعمله ولا يتغير بتغير الإنتاج ، ويفضل تطبيق طريقة الأجر الزمني في الحالات التالية :

- ١ . صعوبة قياس الإنتاجية .
- ٢ . اهتمام المنشأة بنوعية المنتج وجودته بصرف النظر عن الوقت المستغرق في إنتاجه .
- ٣ . في حالة حدوث أعطال متكررة خارجة عن إرادة العامل مما يؤثر على كمية الإنتاج .
- ٤ . وجود نظام سليم للرقابة على الأداء .
- ٥ . إذا كانت الوحدات المنتجة غير متماثلة .
- ٦ . في حالة الأعمال التي تحتاج إلى دقة فنية كبيرة في إنتاجها .
- ٧ . الأعمال التي يشترك في أدائها مجموعة من الأفراد في آن واحد .
- ٨ . الأعمال التي لا يتكرر إنتاجها باستمرار .

ولكن من الملاحظ أن إتباع طريقة الأجر الزمني لا تتم ارتجالاً بل بناءً على خطة ومعايير موضوعة بحيث لا يقل مستوى أداء العامل عنها خوفاً من حرمانه من المكافأة أو الترقية ، وبمقتضى هذه الطريقة يجب أن يزيد إنتاج العاملين في المتوسط عن الحد الأدنى ، وبذلك تحصل المنشأة على إنتاج إضافي بأقل تكلفة ممكنة .

مزايا هذه الطريقة :

- ١ . سهولة حسابها .
- ٢ . أقل تكلفة للمنشأة .
- ٣ . توفير نوع من الاستقرار والأمان للعاملين في مقدار الدخل الذي يحصلون عليه .
- ٤ . قلة المشاكل والمنازعات بين الإدارة والنقابات العمالية .
- ٥ . تتيح الفرصة لتمييز الأقدمية بين العاملين بدفع أجور أعلى ، مما يكون لها من تأثير على معنويات الأفراد وزيادة إنتاجهم .

عيوبها :

## الفصل الحادي عشر: المراكز الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

١. انخفاض إنتاجية العامل نتيجة للتباطؤ والتواكل لأنه سيحصل على الأجر سواء أنتج أم لم ينتج .

٢. لا تميز بين العامل الماهر وغير الماهر .

٣. عدم توفر الحافز لتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد والعمل لتحسين مستوى الأداء .

٤. ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت الأساسي للعمل ، فهناك جزء من الوقت الضائع في فترات الراحة الإجبارية أو الاختيارية ، وعند حضور وانصراف العاملين وما شابه ذلك .

**ثانياً : الأجر حسب الإنتاج :**

وفقاً لهذه الطريقة يتم دفع الأجر حسب كمية الإنتاج أي حجم العمل وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية :

١. سهولة قياس إنتاجية الفرد .

٢. الارتباط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج .

٣. التركيز على كمية الإنتاج بدرجة أكبر .

٤. عدم وجود إشراف سليم .

**مزايا هذه الطريقة :**

١. تحفيز العاملين على الإنتاج .

٢. تقليل تكاليف الإشراف والملاحظين .

٣. تخفيض نسبة المصروفات الثابتة .

٤. تساعد في تحديد عناصر تكلفة الإنتاج الحقيقية وبالتالي تسهل عملية التنبؤ بالمستقبل من ناحية والرقابة على عمليات الإنتاج من ناحية أخرى .

٥. زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف .

٦. سهولة حساب الأجر .

عيوبها :

١. في بعض الأحيان تكون زيادة الإنتاج على حساب مستوى الجودة .
٢. ارتفاع نسبة العادم .
٣. ارتفاع نسبة الإنتاج المعيب والمخالف للمواصفات .
٤. الشعور بعدم الاستقرار والأمان لتذبذب مستوى الدخل .
٥. إحداث الضرر بصحة العاملين بسبب الإجهاد في العمل ومقاومة المنافسة من الآخرين للحصول على دخل أعلى .
٦. الفهم الخاطئ لطريقة حساب الأجر وبالتالي يؤدي إلى وجود المنازعات المستمرة بين الإدارة والنقابة .

### ٤/٢/١١ الطرق المختلفة لدفع الأجر حسب الإنتاج :

هذه الطريقة المختلفة منبثقة أساساً من طريقة الدفع على حساب الأجر للقطعة، وقد ظهرت هذه الطرق لمعالجة نواحي القصور في هذه الطريقة باستخدام الأسلوب العلمي، وجميعها تتفق مع أجر القطعة في الدفع، ولكن الاختلاف في تحديد نسبة الزيادة أو النقص في الأجر حسب كمية الإنتاج، وهذه الطرق هي :

أ- زيادة الأجر بنسبة تقل عن نسبة الزيادة في كمية الإنتاج :

كما هو في نظام "هالس" Halsey System ونظام "روان" Rowan System فإن زيادة الأجر بنسبة أعلى من نسبة الزيادة في الإنتاج مثل نظام "تايلر" Teylor System ونظام "ميرك" Merrik System .

تتطلب هذه الطريقة ما يلي (الفرارجي وطه، ١٩٩٧) :

- أ- تحديد الوقت اللازم لإنجاز حجم العمل المطلوب .
- ب- تحديد الحد الأدنى للأجر .

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

ج- تحديد المعدل النمطي الذي يستخدم كأساس للمقارنة ، أي الحد الأدنى للإنتاج خلال وحدة من الزمن ، وطبقاً لهذه الطريقة يدفع للعامل الحد الأدنى للأجر الذي يضمن له إشباع حاجاته الأساسية - المرتب الشهري أو اليومي (الأجر الزمني) ثم يعطى زيادة في الأجر عن كل زيادة في الإنتاج كنسبة من الأجر الأساسي متفق عليها بين الإدارة والنقابة كممثل للعاملين ولكن مقدار الزيادة في الأجر تكون بمعدل أقل من الزيادة في الإنتاج .

ولكن قد يشعر العاملون بالظلم للمشاركة لهم في الأجر عند زيادة الإنتاج عن الحد الأدنى وأشهر هذه الطرق هي :

١. طريقة هالس : ويحسب الأجر بالمعادلة التالية :

أجر العامل = أجر الساعة × الوقت الأصلي + العلاوة الإضافية

العلاوة الإضافية = الوفرة في الوقت × أجر الساعة × نسبة العلاوة

٢. طريقة روان : ويحسب أجر العامل كما يلي :

أجر العامل = أجر الساعة × الوقت الفعلي + العلاوة الإضافية

$$\frac{\text{الوقت الفعلي} \times \text{أجر الساعة} \times \text{الوقت الفعلي}}{\text{الوقت الفعلي}} = \text{العلاوة الإضافية}$$

ب- زيادة الأجر بنسبة أعلى من زيادة الإنتاج :

يحصل العامل على زيادة في الأجر بنسبة أكبر من زيادة في الإنتاج لتشجيعهم على زيادة الإنتاج ، ولكن باستخدام هذه الطريقة يترتب عليها الزيادة المستمرة في الأجر المباشرة التي قد تقلل من الوفورات الاقتصادية التي تهدف الإدارة إلى تحقيقها من وراء هذا النظام ، ولضمان تطبيق هذا النظام لابد من توفر دراسة علمية دقيقة للمعدلات النمطية (الوقت النمطي) الذي يلزم لتحقيق حجم الإنتاج .

٥/٢/١١ التعويض المباشر :

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

تهتم أغلب المنظمات اليوم بنظام التعويضات المباشرة وتبذل لذلك الجهد والوقت الكبيران في سبيل تقييم أنظمة دفع ذات كفاءة وفعالة . كما تستقدم المنظمات الخبراء والمستشارين في سبيل الوصول إلى أنظمة دفع تحقق الأهداف الآتية (الهييتي ، ٢٠٠٠) :

- ١ . جذب قوة عمل (موارد بشرية) بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية .
- ٢ . دفع العاملين الموجودين في المنظمة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم .
- ٣ . الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد الموجودة في المنظمة .

استناداً إلى ذلك فإن التعويضات المباشرة هي تلك التعويضات التي تجعل المنظمة مكاناً مناسباً للعمل ، وتجعل الوظيفة مصدراً اقتصادياً لكل فرد عامل يتمكن من خلال ما يحصل عليه من أجور وامتيازات ، أو رواتب وامتيازات من تغطية تكاليف معيشته . ويتمحور الهدف الأساسي من التعويض المباشر بجذب العامل إلى العمل وتحفيزه لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المنظمة .

### ٦/٢/١١ التعويض غير المباشر:

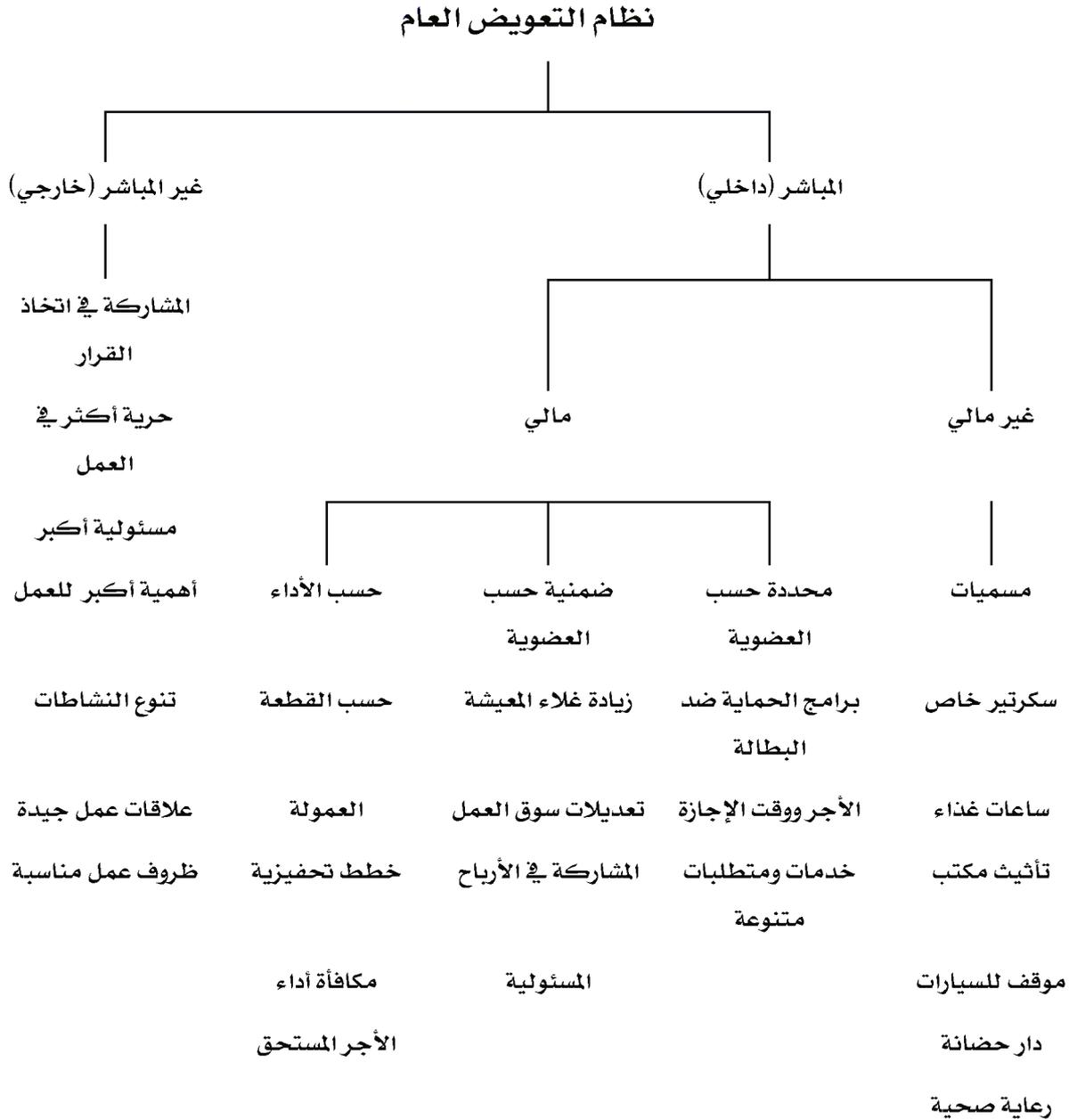
التعويض غير المباشر يعبر عن الميزة أو المنفعة التي يمكن أن تحققها المنظمة للفرد المنتمي إليها ، أو الاستقرار في منظمة تمنح هذه المزايا أو المنافع ويعمى آخرفإن المزايا والمنافع تستهدف تعزيز ولاء الفرد العامل لمنظمتها من خلال خلقها الشعور بأهمية الانتماء لمنظمة ما . كما أنها في ذات الوقت تحرك الشعور بالانتماء لدى الفرد عندما يكون خارج المنظمة وتدفعه للانتماء لها والعمل في صفوفها .

مما تقدم يتضح أن التعويضات غير المباشرة ليست التزاماً مالياً تتحمله المنظمة دائماً وإنما التزاماً معنوياً ذو تكاليف قد تكون عالية إذا افتقرت برامج التعويضات غير المباشرة إلى حسن التخطيط وكفاءة الإدارة والمتابعة . لذا فإن استحداث مثل هذه التعويضات يتطلب التفكير بما يمكن أن يميز المنظمة عن غيرها والتركيز على ما يمكن أن يشكل قوة جذب لموارد بشرية ذات كفاءة وقوة دفع للموارد البشرية داخل المنظمة . فصفة غير المباشر لا تعني عدم ارتباطها بدافعية وأداء الأفراد العاملين داخل المنظمة ، وإنما تعني بأن هذه التعويضات يمكن أن تنعكس بنتائج

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

إيجابية على الأداء والإنتاجية ولكن من خلال متغيرات وسيطة تتمثل بزيادة شعور الانتماء والولاء للمنظمة .

الشكل رقم (١/١١) يوضح نظام التعويض العام :



تعتبر الدوافع من المتغيرات الرئيسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي باعتبار أن الأفراد يمثلون جزءاً رئيسياً في التنظيم ، وبالتالي تتوقف مقدرة الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة على توفر القدر الكافي من الدوافع لدى الأفراد ، وهذا يتطلب اللجوء إلى القوى والأساليب التي تستطيع إثارة الدوافع مما يدفع العاملين إلى العمل وتحقيق الرضا عن العمل، وبما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية .

ويتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس السلوك هو الدوافع طبقاً للمفهوم الأساسي "لا سلوك بدون دافع أو هدف معين" . والدافع يمكن تعريفه بأنه حاجة غير مشبعة تنبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه وبالتالي يمكن القول أن الدافع يمثل السبب وراء السلوك . وتتوقف مقدرة الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد وإثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل هي (عثمان ، المعاز ، ١٩٨٨) :

١ . نوعية الدوافع .

٢ . طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع .

٣ . درجة التوافق بين أهداف الأفراد والتنظيم .

١ . نوعية الدوافع :

تتوقف مقدرة الإدارة في حث العاملين على العمل على مقدرتها في إثارة دوافع العمل لدى الأفراد باعتبارها من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك ، ومهمة الإدارة في هذا المجال تحديد الدوافع الأكثر تأثيراً على سلوك الفرد واستخدام الأساليب المناسبة لإثارتها ومن أمثلة دوافع العمل ، الدوافع المادية أو الاقتصادية والتي تتركز بصفة رئيسية حول الرغبة في زيادة الأجر أو الدخل ، وهناك دوافع الأمان التي تدور حول المحافظة على البقاء في الوظيفة واستمرارية العمل ، وأخيراً الدوافع الذاتية والمتعلقة بتحقيق الذات والارتقاء والإحساس بالقيمة .

٢ . طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع :

تختلف الأساليب التي تستخدم في إثارة الدوافع بين الأساليب التي تعتمد على التهديد والعقاب والأساليب التي تعتمد على المكافأة والتشجيع وترغيب العاملين في العمل . ويناسب كل أسلوب

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

نوعية معينة من العمالة فالأساليب المتعلقة بالتهديد والعقاب تدور حول مفهوم استخدام السلطة لحث العاملين على العمل على أساس أن تنفيذ المرؤوسين للأوامر يرجع بالدرجة الأولى لخوفهم من العقاب ، كما أن هذا الأسلوب لا يؤدي إلى ترغيب العاملين في العمل وحثهم لبذل الجهد للوصول إلى مستويات مرتفعة في الأداء ، وإنما يؤدي إلى بذلهم الحد الأدنى من الجهد حماية لهم من الوقوع تحت طائلة الجزاء والعقاب - أما الأساليب التي تعتمد على المكافأة والتشجيع وترغيب العاملين في العمل ترتكز أساسا على مفهوم العلاقات الإنسانية واستخدام الحوافز الإيجابية في إثارة دوافع العاملين . وتعتبر هذه الأساليب أكثر إيجابية من الأساليب السابقة وخصوصا في حالة الرغبة في تحقيق نتائج معينة على المدى الطويل ، كما أن هذه الأساليب تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين . وتعتمد الإدارة في الحياة العملية على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارتها لدفع وحث العاملين على العمل تفاديا للعيوب التي قد ترتبط باستخدام أسلوب معين .

### ٣. درجة التوافق بين أهداف الأفراد والتنظيم :

ويقصد بها مدى التوافق بين حاجات ورغبات الأفراد والأهداف التنظيمية باعتبار أن التوافق بينها يؤدي إلى خلق اتجاهات مؤيدة من قبل الأفراد عند التنظيم وأهدافه ، وانتشار الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم مما يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا لدى العاملين عن العمل والمنظمة .

وهناك بعض الأسس التي تحقق الفعالية لمهمة الإدارة في تحقيق التوافق بين الأهداف المتعارضة تتمثل فيما يلي (Ivancevich & Mattes, 1999) :

- أ- مراجعة الأهداف التنظيمية بصفة مستمرة والتحقق من توافقها مع أهداف الأفراد واحتياجاتهم .
- ب- تحديد الأهداف التنظيمية بالطريقة التي تجعل العاملين يبذلون الجهود المطلوبة لبلوغها .
- ج- تحديد طرق وإجراءات العمل بطريقة تخلق الحماس لدى الأفراد للعمل .
- د- إشراك العاملين في إعداد الأهداف والسياسات وإجراءات وطرق العمل .
- هـ- عدالة أنظمة الأجور والمرتبات والحوافز والترقية .

٢/٣/١١ الدوافع ودرجة الرضا عن العمل :

## الفصل الحادي عشر: المراكز الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

هناك اختلاف بين مفهوم دوافع العمل ومفهوم الرضا عن العمل فدوافع العمل تعبر عن المجهود المبذول من قبل العامل نحو الهدف ومن الطبيعي أن تتوقف قوة الدافع على طبيعة الفرد وحاجاته الإنسانية المختلفة - أما مفهوم الرضا عن العمل فهي حالة يشعر بها العامل نتيجة إشباع الحاجة وتؤدي إلى الارتياح والقناعة ويمثل الشكل التالي رقم (٢/١١) العلاقة بين دوافع العمل والرضا عن العمل من خلال أربع علاقات نوضحها كالتالي (Nadler & Lawler, 1983) :

الشكل (٢/١١) العلاقة بين العمل والرضا عن العمل

الرضا عن العمل



الحالة الأولى : مجهود صغير ورضا عن العمل :

تظهر هذه الحالة عندما يكون الدافع للعمل محدوداً أي منخفضاً وفي نفس الوقت يعمل الفرد بمجهود بسيط وذلك مثل موظف الحكومة يؤدي عملاً محدوداً بدون أية ضغوط ولذلك فهو يشعر برضا عام عن العمل ، أما إذا خرج هذا الموظف الحكومي من هذا التنظيم للعمل في القطاع الخاص أو عمل تحت ضغط فهو يشعر بعدم الرضا .

الحالة الثانية : عدم الرغبة في العمل :

تظهر هذه الحالة عندما ينعدم دافع الرغبة في العمل حيث نجد أن الأفراد لا يحبون وظائفهم ولا يعملون إلا تحت ضغط كبير مثل الحاجة إلى المال لمواجهة أعباء المعيشة أو الخوف من العقاب

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

سواء أكان مادياً أو أدبياً ، ومن أمثلة هؤلاء بعض عمال الإنتاج، أو أنواع معينة من المديرين الذين لا يحبون وظائفهم .

**الحالة الثالثة : مجهود كبير وعدم رضا :**

تظهر هذه الحالة في بعض المهنيين والفنيين الذين لديهم دافع قوي للعمل ولكنهم غير راضين عن المنظمة أو الإدارة أو ظروف العمل . وعادة يشعر هؤلاء أن الوظائف التي يشغلونها تقل عن قدراتهم ومهاراتهم ولا توفر لهم تحديات العمل التي يسعون إليها وهم يبذلون مجهوداً كبيراً في العمل حتى لا يهدموا أنفسهم بأنفسهم وأملوا في تحسين ظروف العمل والحصول على وظائف أفضل تتلاءم مع قدراتهم.

**الحالة الرابعة : مجهود كبير ورضا كامل :**

في هذه الحالة يعمل الأفراد على بذل مجهود كبير وبعد أدائهم يشعرون برضا كامل عن الأداء والعمل نظراً لإحساسهم بتحقيق الذات ويمثل هذا النوع كثير من المديرين الناجحين وأصحاب الأعمال الصغيرة .

### ٤/١١ العلاقات الإنسانية :

#### ١/٤/١١ مفهوم العلاقات الإنسانية :

إن العلاقات الإنسانية تتم بين الإنسان وأخيه الإنسان في موقع عمل واحد وإن اختلفت المراكز الوظيفية والاجتماعية ، كما أن الإدارة في حد ذاتها عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة من خلال الجهد البشري، والمنظمة ما هي إلا بناء مادي بجانب كونه بناء اجتماعياً يرتكز على مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تأخذ شكل التعاون أو المنافسة أو الصراع بين العاملين بالمنظمة من فئات اجتماعية متباينة ويمارسون أعمالاً متنوعة وذوي حاجات ورغبات متباينة والعلاقات الإنسانية هي المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية ، والقيم الإنسانية السوية ، وتستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية ، وتعتمد على التعاون والتفاهم (عبد الوهاب ، ١٩٩٣) .

## الفصل الحادي عشر: المراكز الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

وتنقسم العلاقات الإنسانية في نشاطها إلى قسمين رئيسيين هما العلاقات الداخلية أي العلاقات بعمال المنظمة ومستخدميها، والعلاقات الخارجية أي الصلات بجماهير المساهمين والمتعهدين ورجال الحكومة والأهالي .

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل : بأنها مجال من مجالات الإدارة الذي يهتم بإدماج الأفراد في موقف من مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معاً بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . ويتضح من التعريف السابق أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى :

١. تحقيق التعاون بين العاملين .
٢. زيادة الإنتاج .
٣. إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

### ٢/٤/١١ دوافع وأسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمات :

في الماضي قبل ظهور الثورة الصناعية كانت العلاقات الإنسانية داخل المنظمات بسيطة وغير معقدة حيث كانت حاجات العاملين في هذه المنظمات محدودة ومن السهل إشباعها وكذلك كان الاتصال بين العاملين في هذه المنظمات عملية سهلة ويسيرة نظراً لقلّة العدد وارتفاع إمكانية الاتصال المباشر بينهم . ولكن مع ظهور المنظمات الكبيرة والتي اتسعت باتساع حجم النشاط وكبر عدد العاملين وتعددت العلاقات بينهم تعقدت شبكة العلاقات الإنسانية وأصبح من الضروري الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتتمثل أهم دوافع زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال فيما يلي (عمران ، ١٩٩٩) و (Mullis, 1999) :

١. ظهور حركة الإدارة العلمية التي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية بالنسبة للعاملين .
٢. الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل .
٣. كبر حجم المنشآت وزيادة عدد العاملين فيها وتعددت العلاقات بينهم .

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

٤. ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم .
٥. تعدد الجماعات التي ينتمي إليها العاملون في أي منظمة .
٦. التغيير المستمر في عالم الأعمال والذي فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبالجوانب الإنسانية المتصلة بالعمل .
٧. ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين .
٨. التحسن الكبير الذي طرأ على الدخل المادية للعاملين .

### ٥/١١ الروح المعنوية :

#### ١/٤/١١ مفهوم الروح المعنوية :

الروح المعنوية عنصر غير ملموس لا يتضح بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر أخرى تعكسها، فالروح المعنوية العالية تعكسها ظواهر مثل حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار . وفي نفس الوقت فإن الروح المعنوية المنخفضة إنما تعكسها ظواهر معينة مثل الخسونة في المعاملة وكره العمل وكره المنظمة وكره الزملاء ، ومقاومة ومعارضة الآراء الجيدة .

وفي بحثنا عن تعريف الروح المعنوية فقد رأينا أن جيون (Guion, 1988) قد أورد عدة تعريفات للروح المعنوية منها :

- ❖ الروح المعنوية تعني انعدام الصراعات في نفس الفرد .
- ❖ الروح المعنوية هي شعور الفرد بالسعادة .
- ❖ الروح المعنوية هي التقبل الشخصي من الفرد لأهداف الجماعة ، ثم أنهى هذه التعريفات التي أوردتها بتعريفه الخاص الذي يرى فيه أن الروح المعنوية هي الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد ، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها هذا الفرد أن هذا التحقيق يكون نابعا من الظروف الكلية التي يعمل في ظلها .

#### ٢/٥/١١ العوامل المؤثرة في الروح المعنوية :

## الفصل الحادي عشر: المراكز الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية للعاملين منها :

١. مناسبة وعدالة هيكل الأجور بحيث تتفق مستويات الأجور مع أعباء ومسئوليات الوظائف ومع مستويات المعيشة السائدة .
٢. ملائمة ظروف وبيئة العمل سواء ما تعلق منها بالإضاءة أو التهوية أو الحرارة أو الرطوبة أو وسائل الأمن الصناعي أو غيرها .
٣. توافر فرص التقدم والترقي وعدالة وموضوعية أنظمة الترقية وتقدير الكفاءة والنقل ومنح العلاوات وتقييم الوظائف وغيرها .
٤. وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته وكفاءته ومهاراته بحيث تثير واجبات الوظيفة اهتمامه وحماسه .
٥. فعالية وموضوعية أساليب وأنظمة الإشراف والقيادة .
٦. توافر نظام سليم لحوافز العمل المادية والأدبية .
٧. توافر علاقات طيبة بين العاملين وتوافر فرص الصداقة والتعاون بينهم كذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين جهة الإدارة بحيث تتاح فرص الثقة في الإدارة إلى جانب فرص احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل. (Stone, 1998)

### ٣/٥/١١ كيفية قياس الروح المعنوية :

نظرا لأهمية الروح المعنوية فإن الإدارة تشعر بالحاجة إلى قياسها بغرض الرقابة عليها والتعرف على ما يحتاج إليه من إجراءات لتحسينها . أي أن الأمر يحتاج إلى عملية قياس ثم إلى عملية تقييم ، وتشير عملية القياس إلى عملية جمع البيانات عن الروح المعنوية وتصنيفها وإعطائها قيمة كمية ، أما عملية التقييم فتعني الحكم من خلال هذه المقاييس على حالة الروح المعنوية السائدة حيث أن الإدارة من خلال دراستها لمعنويات العاملين يمكنها التعرف على شعورهم تجاه الأعمال التي يقومون بها ومن أهم الوسائل لقياس الروح المعنوية ما يلي :

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

١. استقصاءات الروح المعنوية : سواء كانت بقائمة أسئلة أو بالمقابلة ، وهناك ثلاثة أنواع من الاستقصاءات المستخدمة في الواقع العملي هي :

- أ- الاستقصاءات المعنوية ، وهي أسئلة مصحوبة بإجابات بديلة يختار من بينها .
- ب- الاستقصاءات الوصفية ، وهي عبارة عن أسئلة مفتوحة يترك للعامل وصف ما يحلو له بشأن موضوع السؤال .
- ج- الاستقصاءات العاكسة وتقوم على تقديم حالات أو مواقف متصلة بالعمل وطلب تحليلها والتعليق عليها من العاملين ثم الاستنتاج من هذه الإجابات .

٢. طريقة المقابلة : ولنجاح المقابلة ينبغي على الإدارة أن تقنع العاملين برغبتها الصادقة في مساعدتهم على التعبير عن اتجاهاتهم وباستعدادها لاتخاذ الإجراءات اللازمة على أساس النتائج التي يتم الوصول إليها وبتأكيداتها وضمانيها أن ما يدلي به الفرد من بيانات في المقابلة لن تستخدم ضده أو تكون سبباً في عقابه بأية صورة .

٣. دراسة سجلات المنظمة : حيث أن سجلات المنظمة تمكن من دراسة السلوك الفعلي للفرد والتي تعكس اتجاهاته والتي يمكن منها استنتاج الروح المعنوية ، وهذه السجلات التي يمكن قياسها تشمل على سبيل المثال لا الحصر :

- أ- نسبة غياب الفرد .
- ب- عدد الشكاوى التي يتقدم بها .
- ج- إنتاجية الفرد ومدى زيادتها وانخفاضها عن المتوسط .
- د- مقدار التالف والخسارة عند استخدام المواد .
- هـ- مقدار حوادث العمل .

٦/١١ الاتصالات :

١/٦/١١ مفهوم الاتصالات :

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

إن عملية الاتصال تعني نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو آراء أو استفسارات أو شكاوى أو رغبات أو مواقف أو اتجاهات أو وجهات نظر أو أوامر أو تعليمات من شخص (مصدر الرسالة) إلى شخص آخر (مستقبل الرسالة) أو مجموعة أشخاص باستخدام وسيلة معينة للاتصال . أي أن عملية الاتصال تتطلب مرسلًا للمعلومات ومستقبلًا لها وأن يكون هناك وسيلة لنقل هذه المعلومات ، ولا تقف عملية الاتصال على مجرد نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل وإنما يجب أن يتحقق المرسل أن المستقبل تفهم المعلومات كما يحددها المرسل، وهذا ما يقصد به التغذية العكسية باعتبارها الأساس لتحقيق فعالية الاتصال . فعملية الاتصال تتضمن عدة عناصر رئيسية هي المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال والتغذية العكسية لمعرفة رد الفعل لدى المستقبل (عاشور ، ١٩٧٥) .

### ٢/٦/١١ أهمية الاتصالات :

هناك مجموعة من الفوائد التي تتحقق من عملية الاتصال ومن أهمها :

- ١ . يساهم الاتصال بين الإدارة والعاملين في تفهم الفرد لجوانب العمل المطلوبة منه ، وكذلك تفهم الهدف من أدائه للعمل ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .
- ٢ . يساهم الاتصال في التعرف على مشكلات ومعوقات العمل التي تواجه المنفذين في الأداء مما يؤدي إلى البحث عن الأساليب المناسبة للتغلب عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة .
- ٣ . يساعد الاتصال المستمر بين الإدارة والعاملين على خلق وحدة المفهوم والهدف بالإضافة إلى أنه يساهم في التقارب وتدعيم العلاقات الطيبة بينهما، مما يؤدي إلى تدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الرضا عن العمل .
- ٤ . يحقق الاتصال الفعال إزالة سوء الفهم بين الأفراد والجماعات كما يساعد على تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلفة في المنظمة .
- ٥ . يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لعمل الإدارة ، وهو يعكس مدى فعالية الإدارة وتميزها .

### ٧/١ المناخ التنظيمي :

تتجلى أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيراته المباشرة وغير المباشرة على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهماتها وتحقيق أهدافها المخططة أو علاقاتها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه العلاقات بأفراد أو منظمات.

لقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة أجنبية كانت أم عربية على أن للمناخ التنظيمي تأثيراً على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة مما أوجد علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في تلك المنظمات وتلك المخرجات.

لذلك كله يرى البعض ان درجة نجاح أية منظمة على المدى البعيد يتوقف إلى حد كبير على قدرة الإدارة على خلق مناخ تنظيمي ملائم.

فهناك من يؤكد ان للمناخ التنظيمي السائد تأثير كبير على قابلية الأفراد في أداء المهام الموكلة لهم وبالتالي على مستويات الإنجاز المتحققة لهم . بينما أثبتت دراسة أخرى أن للمناخ التنظيمي علاقة معنوية وتأثير مباشر على مستويات الرضا عن العمل "Job Satisfaction" ومستويات الأداء "Performance" . في حين أكد باحثون آخرون على ان الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل تحددها بدرجة كبيرة طبيعة المناخ التنظيمي الذي يميز منظماتهم . بينما أوجدت دراسة أخرى علاقة مباشرة بين قدرة العاملين على حل مشكلاتهم بأنفسهم وبين نوعية المناخ السائد، حيث أوضحت تلك الدراسة ان للمناخ السائد تأثير كبير على تنامي قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين في حل مشكلاتهم التي تعترضهم بأنفسهم، في حين وضحت دراسة أخرى أن للمناخ التنظيمي تأثير فعال على توفير الظروف الموضوعية لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف "Management by Objectives" وأكدت تلك الدراسة بأنه كلما كانت خصائص المناخ التنظيمي مشجعة وإيجابية زادت إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

## الفصل الحادي عشر: المراكز الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

أخيراً ومن خلال عمل المؤلف كمستشار في عدد من المؤسسات اتضح بأن هناك تأثير للمناخ التنظيمي على مخرجين تنظيميين مهمين أولهما دوران العمل Labour Turnover وثانيهما معدلات الغياب عن العمل Absenteesim ، حيث تؤكد بأن هناك علاقة قوية ومعنوية بين المناخ التنظيمي ودوران العمل ويعني ذلك انه كلما تحسن المناخ التنظيمي وازدادت مرونته أدى إلى انخفاض معدلات دوران العمل أما فيما يخص معدلات الغياب عن العمل فقد تم إثبات الاتجاه ذاته في العلاقة حيث اتضح أن للمناخ التنظيمي تأثير كبير على معدلات الغياب المتحققة في تلك المؤسسات التي عمل فيها المؤلف كمستشار غير متفرغ ، موضوع البحث لذلك نجد انه كلما ازدادت درجة التحسن والمرونة والانفتاح في المناخ التنظيمي أدى ذلك إلى انخفاض معدلات الغياب عن العمل .

### ١١/٧/١١ أنماط المناخ التنظيمي :

لقد جرت العديد من المحاولات من قبل البعض من الباحثين لتحديد نموذج مثالي للمناخات التنظيمية التي تسود المنظمات. وكان الهدف من محاولاتهم هذه التوصل إلى نموذج فعال يستطيع ان يتخطى ما هو ظاهر من خصائص تعكس المناخ إلى ما هو كامن في البيئة النفسية للعاملين. إن من أكثر المحاولات شهرة في هذا المجال محاولة (دوكلاس مكروجر) في نظرية (Y) ومحاولة ليكرت في نظامه الرابع (Likerts System4) .

عموماً ورغم هذه المحاولات فالاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل إلى مناخ تنظيمي مثالي يلائم كل المنظمات وكل البيئات المختلفة حيث أن أي اعتقاد بوجود هذا النموذج المثالي إنما يتجاهل الفوارق ذات الطبيعة الإنتاجية والاجتماعية والنفسية بين المنظمات والتي هي حقيقة لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها.

إن تركيزنا على الفوارق السائدة بين المنظمات والتي تعكس بصماتها بشكل واضح على مناخاتها التنظيمية السائدة لا يحول دون البحث عن إيجاد ومعرفة أنماط عامة للمناخات هذه باتجاه تعميم نتائجها الإيجابية. أخيراً يمكن الإشارة إلى ستة أنماط للمناخ التنظيمي والتي أفرزتها إحدى الدراسات في هذا المجال .

المناخ المفتوح The Open Climate :

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

انه مناخ لمنظمة فعالة ونشطة تتحرك بخطى واضحة وثابتة تجاه الأهداف المخطط لها، كما أن أهدافها الرئيسية في ذات الوقت تشبع رغبات العاملين وتحقق لهم مستوى معقولاً من الرضا. ان مثل هذا المناخ يسهل الفعاليات الإدارية التي تضطلع بها القيادة الإدارية في المنظمة وذلك لطبيعة الانسجام الحاصل بين القائد والمجموعة وتجاوز كل ما من شأنه أن يخلق حالة تقاطع أو تعارض أو صراع بين القيادة الإدارية والعاملين. إن المناخ التنظيمي المفتوح يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم من جهة، وبينهم وبين القيادة من جهة أخرى.

### المناخ الاستقلالي The Autonomus Climate :

يتميز هذا النمط من المناخ التنظيمي بانثقاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل في ضمنها القائد. حيث أن القائد ضمن هذا النمط من المناخات يبتعد قدر الإمكان عن ممارسات السيطرة الرسمية ويعتمد درجة عالية من المرونة في إدارة مجموعته من خلال خلق حالة التنسيق في النشاطات وترك أفراد المجموعة يمارسون عملهم بدرجة عالية من الاستقلالية وحصر حالة التدخل على الاستثناء. إن هذا النمط من المناخ يشبع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين مما ينعكس إيجابياً على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

### المناخ المسيطر عليه The Controlled Climate :

تكتسب حالة الاهتمام بالعمل الرسمي الدرجة الأولى في هذا النمط من أنماط المناخ التنظيمي دون الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية للعاملين. حيث أن التعامل مع العاملين في ظل هذا النمط يأخذ الطابع الرسمي الموجه نحو أداء المهمة الموكلة لهم دون أي اعتبار لحاجاتهم النفسية أو الاجتماعية وبالتالي معاملة الفرد العامل كآلة. إن هذا النمط من المناخ يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإنتاج للعاملين نظراً للأهمية الكبيرة التي تعطي للعملية الإنتاجية على حساب الجوانب الإنسانية للعاملين على الأقل في مراحله الأولى.

### ١. المناخ المألوف The Familiar Climate :

يوصف هذا النمط المناخي بالنمط المعتدل، كما يوصف أيضاً بأنه مناخ شخصي جداً. إن العاملين في هذا النمط المناخي يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة ولا يكثرثون كثيراً للضغوط التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم. إن هذا النمط قد يشجع على ظهور بعض السلوكيات غير المرغوب فيها كعدم الصدق والاحتيايل.

### ٢. المناخ الأبوي The Paternal Climate :

يكون القائد في ظل هذا النمط في المناخ التنظيمي هو المبادر الأول لجميع الفعاليات التي يعتقدونها ضرورية محاولاً بذلك تحديد المهام وإلزام الجماعة العاملة معه بتنفيذها. إن القائد أيضاً في هذا النمط لا يفسح المجال لمن دونه من القياديين بممارسة اختصاصات أو مهمات يعتقدونها من صلب اختصاصه حتى وإن بقى البعض من الفعاليات القيادية دون تنفيذ. وقد تؤدي هذه الحالة إلى انخفاض مستوى الرضاء والروح المعنوية.

### ٣. المناخ المغلق The Closed Climate :

يتصف هذا النمط المناخي بدرجة عالية من التسبب واللامبالاة من قبل كافة أعضاء المنظمة. مما ينعكس سلباً على معدلات نمو المنظمة وتطورها إلى درجة تهدد استمرارها وبقائها. إن المنظمة في ظل هذا النمط تكون شبه ساكنة وراكدة مما يؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وشيوع سلوكيات غير أصيلة ومزيفة.

## ٨/١١ الولاء التنظيمي :

إن مفهوم الولاء التنظيمي بسياقاته العلمية الصحيحة لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات . لقد انعكست حداثة التوجه نحو هذه الظاهرة الإدارية على عمق وعدد وسعة البحوث والدراسات التي تناولتها سواء كان ذلك في الدول الصناعية المتقدمة بشكل عام أو الدول النامية ومنها أقطارنا العربية بشكل خاص. ويتضح ذلك جلياً من العدد القليل والمحدود جداً من الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم نظرياً وميدانياً. إن سر الاهتمام المتزايد بظاهرة الولاء التنظيمي يأتي ببساطة من الاهتمام بدور الفرد بالمنظمة. فبديهاً أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت أن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه. وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد. وفي ذات الوقت لا يمكن استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري تجاه جميع الأفراد العاملين كون لكل فرد هامشاً من الاختلاف يميزه عن الآخرين. من هنا يمكن القول أن ضمان الفرد هو ضمان المنظمة وإن نجاح

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعاتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية وعلى هذا الأساس لا نستغرب قول أحد المخترعين المشهورين بأن الصعوبات التي واجهته في إدارة الأفراد أكبر بكثير من تلك التي واجهته في التوصل إلى اختراعه، ولا قول أحد المدراء الناجحين بأنه لو خير بين أن يفقد جميع وسائل الإنتاج المادية أو الأفراد لفضل الاحتفاظ بالأفراد لأنه بهم سوف يبدأ من جديد وتعويض أي خسارة مادية مهما كان حجمها (السالم وصالح ، ١٩٩١) .

### ١/٨/١١ مفهوم الولاء التنظيمي وسماته الأساسية :

تأسيساً على ما تقدم فقد اهتم الباحثون بشكل خاص بدراسة الحلقة أو الصلة التي تربط الفرد بمنظّمته، ومدى قوتها واستمرارها وبأي شئ تتأثر وإلى أي مستوى يمكن إيصالها. وعلى ضوء ذلك عرف الولاء التنظيمي بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم .

في نفس السياق اعتبر الولاء التنظيمي على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم . أي بمفهوم آخر فإن الولاء هو التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه . وأخيراً فإن مجموعة من الباحثين قد أعطت مفهوماً واضحاً وشاملاً للولاء التنظيمي عندما اعتبرته درجة تطابق الفرد مع منظّمته ودرجة ارتباطه بها، وان الصفات التالية تمثل سمات أساسية لولاء الأفراد لتنظيماتهم :

١- اعتقاد قوي بأهداف وقيم المنظمة.

٢- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

٣- رغبة قوية في المحافظة على الاستمرار في المنظمة وعدم تركها .

من مجمل ما طرح يمكننا تثبيت بعض الخصائص لمفهوم الولاء التنظيمي وهي:

١ . الولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل حالة ملموسة يمكن تحديد أبعادها

أو تجسيدها بشكل مادي معين بل هو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

تنظيمية معينة تتابع من خلال سلوك وتصرف الأفراد العاملين والتي تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

٢. إن تصعيد حالة ولاء الأفراد لمنظماتهم ليس بالأمر السهل إذ يتطلب جهوداً كبيرة من قبل إدارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه والتي تساهم في تكوينه.

٣. إن الولاء التنظيمي لا يمكن النظر إليه على أنه عامل من العوامل أو نظام من الأنظمة بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المعتمدة.

٤. إن للولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية بل يمكن القول أن جملة من الظواهر وطبيعة تكوينها في المنظمة هي حصيلة أو نتيجة لمستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم حيث تتجلى صورته على سبيل المثال في رغبة الأفراد في البقاء بالتنظيم، ومدى الالتزام بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز المبذول من قبل أفراد التنظيم باتجاه تحقيق أهدافه ..... الخ.

٥. إن الولاء التنظيمي للأفراد لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى، فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم بفترات قصيرة من الزمن وإنما تخضعان لتأثير قد يكون متدرجاً وبطئاً مقارنة بحجم التغيير في الظواهر الإدارية الأخرى فمنح الولاء لمنظمة معينة قد يستغرق وقتاً ليس بالقليل لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كذلك فإن التخلي عن هذا الولاء لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

٦. أخيراً لا بد من القول أن مفهوم الولاء التنظيمي عدداً من المرادفات التي قد تقترب من مضامينه لكنها لا تساويه، فالرضا الوظيفي Job Satisfaction على سبيل المثال هو شعور وجداني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه من إشباع للحاجات المتعددة للفرد حيث يتضح أن الرضا الوظيفي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الولاء التنظيمي حيث أن الرضا الوظيفي يرتبط أساساً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته المختلفة من خلال التنظيم الذي ينتمي له. أما الروح المعنوية Morale فهي اتجاهات الأفراد

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

والجماعات نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي فإن هذا المفهوم يختلف عن الولاء التنظيمي الذي يقاس من خلال درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها بينما تركز المعنوية على اندفاع الأفراد نحو عملهم في سبيل إنجازه بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل.

### ٢/٨/١١ صور الولاء التنظيمي :

لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي من خلال زاوية واحدة لان الولاء لا يأخذ صورة واحدة تصلح لان تكون هي الصورة الغالبة في جميع المنظمات على اختلاف طبيعتها. كما ان هذه الصور ليست ثابتة بل متحركة بحكم تأثير المرحلة التي تمر بها المنظمة أو الفترة الزمنية لانتماء الفرد لمنظمة معينة. أما أهم أشكال وصور الولاء التنظيمي فيمكن تحديدها بما يلي:

#### أولاً : الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين Commitment as Means :

عموماً يلجأ الأفراد للانتماء إلى المنظمات بقصد تحقيق أهداف معينة وبناء على ذلك وضمن هذا الإطار فالعضوية وسيلة لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد (العضو) تحقيقها بمعزل عن المنظمة. وعلى هذا الأساس يعتقد البعض أن تأييد الفرد لمنظمته ودعمه لها والسعي لتحقيق أهدافها وبالتالي الشعور بالولاء لها يستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها. أما إذا توقفت أو فشلت المنظمة بتحقيق أهداف أعضائها لأي سبب من الأسباب فإن درجة الولاء تقل، بل الأكثر من ذلك إذا شعر الأعضاء أن المنظمة تضع القيود أو تخلق العراقيل أمام أهدافهم الذاتية فإن الولاء قد يتحول إلى شعور بعدم الولاء ومن ثم مهاجمة المنظمة. ويتضح أن صورة الولاء هذه سريعة التغير وغير ثابتة أو مستقرة وقد تظهر صورة الولاء هذه بشكل واضح في المنظمات ذات الطبيعة الاقتصادية التي تحقق أهدافاً غالباً ما تكون ذات طبيعة مادية للأفراد.

#### ثانياً : الولاء كقيمة في حد ذاته Commitment as Value :

تتجسد هذه الصورة في الولاء التنظيمي عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية. وعلى

## الفصل الحادي عشر: المرتكزات الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية

هذا الأساس تتغير نظرة الأفراد لمنظمتهم في اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافهم كما هي الحال في الشكل الأول من أشكال الولاء التنظيمي إلى إيمان عميق بكيانها واعتناق لأهدافها. وقد تتجسد هذه الصورة من صور الولاء التنظيمي في المنظمات الأيديولوجية التي تسعى إلى تجسيد قيم سامية وأهداف عظيمة. حيث تعمل هذه المنظمات على تجديد حماس أعضائها بما يجعل مشاعرهم وعواطفهم ملتصقة بشكل أو بآخر بمنظمتهم وبالتالي استمرارية التأييد والولاء الذي يأخذ في الغالب طابعاً مستقراً.

ثالثاً: الولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون Commitment as Conformity :

الولاء هنا حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفاً من عقوبات معنوية في الغالب. وقد يظهر تأثير العوامل الدينية أو السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا الشكل من أشكال الولاء بصورة أوضح من الأشكال الأخرى. كما أن للعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثيراً آخر في إلزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها. وقد تزداد محددات هذا الشكل في ظل ظروف استثنائية تمر بها منظمات معينة سواء أكانت منظمات عسكرية أو سياسية أو دينية بحيث أن أعضاء هذه المنظمات يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفاً من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية. وتظهر هذه الحالة بشكل خاص في الظروف الاستثنائية أو المصيرية التي تمر بها المنظمة.

عموماً يجب القول أن صور وأشكال الولاء قد تبدأ بالشكل الأول أي اعتبار المنظمة كوسيلة لتحقيق الأهداف الذاتية وتتطور مع مرور الزمن وقدم الانتماء ومراحل عمل المنظمة إلى أي صورة من الصور الأخرى. أو قد ترتد من الشكل الأول إلى حالة عدم الولاء بل المهاجمة والعداء في حالة حصول القطيعة بين المنظمة والفرد لأي سبب من الأسباب.

إن نجاح الإدارة في بلوغ الأهداف المحددة يعتمد على قدرتها في حث العاملين على العمل وتركيز جهودهم نحو أهداف المنظمة وتعتمد الإدارة عند تعظيم النتائج وربحية المنظمة على بعض المرتكزات الرئيسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية .

تمثل الأجور مصدراً هاماً لمعيشة العناصر البشرية ورفاهيتهم وخدماتهم والاحتياجات المالية التي يستطيعون توفيرها لهم ولأفراد عائلاتهم . كما تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للشركة وذلك لأنها تمثل جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج.

ولقد ناقشنا في هذا الفصل الدور الذي تلعبه الدوافع في سلوك الأفراد وكيف أن سلوك الفرد يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه ثم أوضحنا بعد ذلك أن مقدرة الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد وإثارة دوافعهم للعمل تتوقف على عدة عوامل منها نوعية الدوافع وطبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع وأخيراً درجة التوافق بين أهداف الأفراد والتنظيم . ثم تعرفنا بعد ذلك على الاختلاف بين مفهوم دوافع العمل ومفهوم الرضا عن العمل وأوضحنا العلاقة بينهما ثم انتقلنا إلى مفهوم العلاقات الإنسانية وكيف أن الإدارة تهتم بها للحصول على أكبر إنتاج من الأفراد مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ، ثم أوضحنا بعد ذلك دوافع وأسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمات ، ثم تعرفنا بعد ذلك على مفهوم الروح المعنوية وكيف أنها تعكس حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار ثم عرضنا مجموعة من العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للعاملين وأوضحنا كيفية قياس الروح المعنوية وأهم وسائل القياس المستخدمة .

وأخيراً ناقشنا مفهوم عملية الاتصال وأهميتها في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تعود على الإدارة والعاملين .

س/ ما هي الأجزاء الأساسية لنظام الأجور؟

.....  
.....

س/ ما هي المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام الأجور؟

.....  
.....

س/ هل لك أن ترسم الشكل العام لنظام التعويض؟

.....  
.....

س/ تلعب الدوافع دوراً هاماً في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي باعتبار أن الأفراد يمثلون جزءاً رئيسياً في التنظيم .

.....  
.....

ناقش هذه العبارة موضحاً مفهوم الدوافع والعوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد .

.....

س/ اشرح العلاقة بين دوافع العمل ومفهوم الرضا عن العمل .

س/ إن العلاقات الإنسانية داخل المنظمات كانت في الماضي بسيطة وغير معقدة ولكن مع ظهور المنظمات الكبيرة تعقدت هذه العلاقات وأصبح من الضروري الاهتمام بها .  
في ضوء هذه العبارة وضح مفهوم العلاقات الإنسانية وأسباب الاهتمام بها في منظمات الأعمال .  
أكتب بإيجاز عن أهم العوامل المؤثرة في الروح المعنوية وكيفية قياسها .

س/ اشرح بالتفصيل مفهومك لعملية الاتصالات وأهميتها .

المراجع

١. نجوان السيد الفرارجي ، حسنين السيد طه (١٩٩٧) إدارة الموارد البشرية في مشروعات الأعمال ، مطابع الولاء الحديثة : شبين الكوم .
٢. سعاد نائف برنوطي (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار وائل للطباعة والنشر : عمان .
٣. الهيتي ، خالد (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار الحامد للنشر والتوزيع : عمان .
٤. محمد عثمان ، حمدي المعاز (١٩٩٨) ، مرجع سبق ذكره .
5. Ivancevich John , M. & Mattes T. Michael (1999) , organizational behavior and management : Irwin , McGraw – hill Boston .
6. Nadler , D. A. & Lawler , EF (1983) Motivation , a diagnostic approach in perspectives on behavior in organization , McGraw-Hill : New York .
٧. علي محمد عبد الوهاب (١٩٩٣) ، مرجع سبق ذكره .
8. Cowling A. G. ,et. Al (1988) , Behavioral Sciences for managers , Edward Arnold : London .
٩. كامل عمران ، (١٩٩٩) ، مرجع سبق ذكره .
10. Mullins , Lurie (1999) OP. Cit .
11. Guion , R. (1988) Industrial Morale , The problem of Terminology , Personnel psychology .
12. Stone , J . Raymond (1998) OP. Cit .
١٣. أحمد صقر عاشور (١٩٧٥) إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار الجامعة المصرية : الإسكندرية .
١٤. مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح (١٩٩١) إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد : بغداد .