

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ديالى / كلية التربية

علاقة وأثر بعض متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين

(دراسة ميدانية للإدارات الدنيا في المراكز الصحية في مدينة بعقوبة)

بحث مقدم من قبل
م.م. كريم ذياب احمد
كلية التربية / جامعة ديالى

2007م

1- المقدمة :

من المسلم به ان لمعنويات الافراد (Employee Morale) أهمية كبيرة . حيث تعتبر كمقياس لمدى فعالية اداء الافراد . وأذا كانت معنويات الافراد مرتفعة فأن ذلك يؤدي الى نتائج مرغوب فيها تعتبر وظائف الافراد متغيراً تابعاً لعدد من المتغيرات المفسرة المستقلة (مجموعة المتغيرات البيئية ، مجموعة المتغيرات التنظيمية والبشرية والسلوكية والفنية والادارية والاقتصادية الداخلية) .
بمعنى ان أي وظيفة من الوظائف في حاجة لمراجعة مستمرة حتى تحقق الغرض منها وإلا تقادمت واصبحت غير مناسبة . ويعني ذلك مشكلات اخرى في الانتاجية والاجور والحوافز والانتماء والروح المعنوية بسبب حالات الغياب ودوران العمل والتأخير والأضراب وغيرها (حرحوش، السالم، 2000 ، 348) .
ومن خلال الاستشهادات المرجية لعدد من المؤلفين ، ستظهر هذه الدراسة أهمية ظروف العمل وعلاقة ارتباطها وتأثيرها على الروح المعنوية للعاملين خصوصاً من حيث إدارة الموارد البشرية .

أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث في كونه دراسة نظرية وعملية في المراكز الصحية في بعقوبة ، فضلاً عن استعراض الدراسة الى احد المواضيع المهمة وهي الروح المعنوية للعاملين وبيان اكثر المتغيرات تأثيراً عليها للعمل على تحسينها .

مشكلة البحث :

يعد الأهتمام بالجانب المعنوي للأفراد من التحولات الحديثة في مجال ادارة الافراد . وذلك لما للمعنويات من أهمية كبيرة حيث أنها تعتبر كمقياس لمدى فعالية اداء الافراد ، والتي تتأثر بمتغيرات القوى العاملة ومنها (مكان العمل ، ساعات العمل ، الضوضاء ، الرفاهية الاجتماعية ، الرعاية الصحية) حيث يرجح ان تكون مشكلات تدني الانتاجية للعاملين او ضعف مستويات الاداء في المنظمات يعزى الى ضعف الاهتمام بمتغيرات القوى العاملة والتي غالباً ما تتجسد في مستوى الادارة الدنيا للمنظمة .

أهداف البحث :

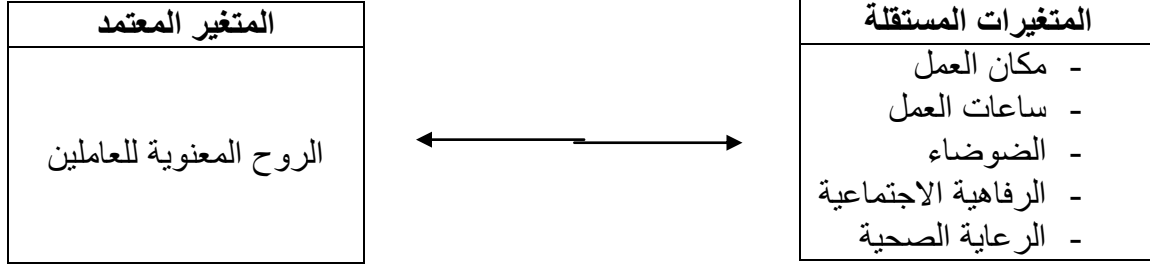
يهدف البحث الى :-

- 1 - تحديد درجة العلاقة بين متغيرات القوى العاملة (مكان العمل ، ساعات العمل ، الضوضاء ، الرعاية الاجتماعية ، الرعاية الصحية) كمتغيرات مستقلة بينها وبين الروح المعنوية كمتغير معتمد في المنظمات الصحية في بعقوبة لمستوى الادارة الدنيا .
- 2 - اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد احصائياً .
- 3 - بيان تأثير متغيرات القوى العاملة على الروح المعنوية للعاملين .
- 4 - حث المنظمات الصحية على ضرورة الاهتمام بمتغيرات القوى العاملة من خلال دراسة متغيراتها ومعرفة علاقتها بالروح المعنوية للعاملين .

2- الطريقة والإجراءات

فرضية البحث

- 1 - توجد علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد .
- 2 - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد .
- 3 - يوجد تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد .



أسلوب البحث :

لقد تبني الباحث أسلوب البحث الميداني التحليلي وتم اجراء المسح الاستطلاعي الشامل ، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الاجابة عن الاستبانة التي طورها الباحث ، واستخدام الطرق الاحصائية المناسبة .

أسلوب جمع البيانات :

أعتمد الباحث في جمع البيانات الاولية على استبانة وزعت على اربعة مراكز صحية (بعقوبة، بلدروز، شهربان، الخالص) على العاملين في الإدارة الدنيا وامتدت الفترة الى اكثر من ثلاثة اشهر من عام (2006)، وقد ساهمت في تغطية الجانب العملي للدراسة . واعتمد الباحث على المصادر الثانوية من الكتب والدوريات وغيرها ، وقد ساهمت في بناء الجانب النظري للبحث .

أداة البحث :

تمثلت اداة البحث بالاستبانة ، وتضمنت أسئلة تتعلق بكل مما يأتي :-
أولاً : البيانات الشخصية : وتتضمن معلومات عن خصائص عينة البحث طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس ، العمر ، ومدة الخبرة العملية ، والمؤهل الدراسي) .
ثانياً : المعلومات الفنية : وتمثلت بالأجابة على الفقرات الواردة ضمن المحاور الستة في الاستبانة وكالاتي :

- 1 - مكان العمل .
- 2 - ساعات العمل .
- 3 - الضوضاء .
- 4 - برنامج الرفاهية .
- 5 - برنامج الرعاية الصحية .
- 6 - الروح المعنوية .

وعرضت ضمن مقياس ثلاثي وبأوزان تراوحت بين (1- 3) واستخدم هذا المقياس لأجل التقليل من اشكالات الحيرة التي قد ترافق اجابات المستجيبين بما يضمن دقة الاجابة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ، وتمثلت بالاتي :-
 1- النسب المئوية ، والوسط النسبي المرجح .
 2- معامل الارتباط البسيط بالصيغة الاتية :

$$R = \frac{\sum X \sum Y - \sum X \sum Y / n}{\sqrt{\{ \sum X^2 - (\sum X)^2 / n \} \{ \sum Y^2 - (\sum Y)^2 / n \}}}$$

3-أختبار (T) لأختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات بالصيغة الاتية :

$$Tc = \frac{R \sqrt{n - z}}{\sqrt{1 - R^2}}$$

4- الأنحراف المعياري بالصيغة الاتية :

$$S = \sqrt{\frac{\sum (xi - \bar{xi})^2}{n - 1}}$$

- 5-أختبار (F) لأختبار أي المتغيرات لها اكثر تأثير معنوي من المتغيرات الأخرى على المتغير المعتمد .
 6- طريقة الانحدار المتدرج لغرض معرفة المتغيرات التي لها اكثر تأثير من غيرها على المتغير المعتمد .

3-الأطار النظري :**أولاً : الروح المعنوية .**

أثبتت الدراسات ان قوة المنظمة الحقيقية تكمن في افرادها اكثر مما تكمن في انظمتها او اجراءاتها او اصولها ومواردها ، ان المنظمة القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد تكون اكثر قدرة على تدعيم مركزها التنافسي ومقاومة التحديات وتنمية روح الانجاز وتطوير الاداء .
 (عبد الله : 2007 ، 1) .

وأضاف اخرون، لا يكفي ان تعتمد المنظمة على الحوافز المالية وعلى برامج متنوعة من الخدمات الصحية والاجتماعية من اجل الوصول الى تحقيق اهدافها بنجاح متواصل ، بل هناك جانب اخر للنفس البشرية لا بد للادارة من كشف اغواره والتعامل معه بعلمية وموضوعية وبنظرة متجددة عبر الزمن . ذلك هو رفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وجعلهم يحسون ان في المنظمة جواً عاماً يجعلهم راضين عن انفسهم وعن زملائهم وعن الخصائص الادارية والتنظيمية التي تتميز بها المنظمة . (حرحوش،السالم، 2000:349)
 وفي راي اخر فان من المسلم به أن لمعنويات الافراد (Empldyee Morale) أهمية كبيرة ، حيث انها تعتبر كمقياس لمدى فعالية اداء الافراد . وقد بدأ المديرين يلمسون بدرجة اكبر اهمية التعرف على وجهات نظر الافراد ومشاعرهم وردود الفعل لديهم وذلك بعد تجارب مصانع هاوثورن الشهيرة . فبدأت الادارة في وضع البرامج التي تهدف الى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية الى اكتشاف وتفسير مشاعر الافراد وردود الفعل لديهم . وايضاً البرامج التي تهدف الى

تخفيض ردود الفعل السلبية وتنمية والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الافراد (الشنواني ، 1999 : 462).

عليه فإن الروح المعنوية لها تأثير على المركز التنافسي للمنظمة وهي تنمي روح الانجاز وتطوير الاداء وتزيد من الرضا الوظيفي وتعتبر كمقياس لمدى فعالية اداء الافراد .

مفهوم الروح المعنوية :

يصف إصطلاح ((الروح المعنوية Morale)) شعوراً متصلاً ومتعلقاً بالروح او بالحماس .
وإذا استخدم الاصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير الى الجو العام المحيط بالعمل .
فإذا ظهر من العمال انهم متحمسون ومتفائلون تجاه الاعمال التي يقومون بها ، وإذا كانت روح الصداقة تسود بينهم ، فإن هذا الجو السائد يمكن ان نصفه بأنه روح معنوية عالية . أما اذا كان الافراد غير راضين وقلقين وتسود بينهم روح الانتقاد وعدم الاستقرار والتشاؤم فإن هذه الاشكال من ردود الفعل بينهم يمكن ان تؤخذ كمظهر للروح المعنوية المنخفضة (الشنواني ، 1976 : 463).

ويضيف (عشاوي ، 1974 : 225)، بأن الروح المعنوية تتضمن عنصرين هامين هما (الثقة والحماس)، فالروح المعنوية العالية لدى المرؤوسي ن تجعلهم يعملون بحماس واثقين في قدرتهم وقدرة رؤسائهم كفريق متكامل على تحقيق الهدف المعين .
ويرى البعض انه مهما تعددت التعريفات الخاصة بالمعنوية (Morale) فإنها تبقى في النهاية شيء ما لا نستطيع تعريفه بدقة ولكن نستطيع الإحساس به . ويعود سبب ذلك الى ان المعنوية هي خليط من مشاعر الفخر والثقة والتشوق والحماس . والمعنوية صفة جماعية ، كما هي صفة فردية ، وان كانت اقرب الى وصف حالة اجتماعية ، فنحن نقول مثلاً ان معنوية المجموعة منخفضة ، او مرتفعة اما الفرد فنقول انه راضي او غير راضي عن عمله في الوظيفة الفلانية (حرحوش ، السالم ، 2000 : 350).

واكد (عبد الله ، 2007 : 1) نفس المفهوم بتعريف الروح المعنوية بأنها قدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من اجل تحقيق هدف مشترك . وقد تبين ان هنالك اربعة محددات تكون بمجموعها المعنوية، هي (Haimaan & Scott, 1974: P 359):

- 1 - الشعور بالانتماء الى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة .
- 2 - الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف الافراد من اجل تحقيقه .
- 3 - ان يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول الى الهدف .
- 4 - شعارات الجماعة ، وهي تحدد لهم ما هو مقبول او مرفوض ازاء سعيهم للمكاسب التي يتوقعونها نتيجة لبذلهم جهوداً معينة.

تنمية الروح المعنوية والمحافظة عليها :

برغم ان الروح المعنوية تتكون من عدد لانهائي من الميول المنفصلة في كل شخص فإن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها ارضاء الافراد ضرورياً حتى تكون معنوياتهم مرتفعة. ونطلق على هذه المجالات عوامل الروح المعنوية (Morale Factors) .

وتمثل هذه العوامل محاولة لتقسيم جزيئات او مكونات الروح المعنوية في مجموعات يكون على الادارة ان تدرسها بغرض التعرف على نوعية الروح المعنوية في المشروع . وتتم هذه الدراسة

بالاستقصاءات والمقابلات والمشاهدات . وفيما يلي ست عوامل هامة للروح المعنوية ، تتصل الثلاثة الاولى منها بالعامل مباشرة. والثلاثة الاخرى متصلة بظروف او جوانب اخرى (الشنواني ، 1999 : 467).

- 1 - **كفاية الاشراف المباشرة** : فالمشرف له أهمية لانه نقطة الأتصال بين التنظيم والافراد ، ويكون له اكبر التأثير على ما يقوم به الافراد من أنشطة يومية .
- 2 - **الرضا على العمل نفسه** : فأغلب الافراد يشعرون بالرضا عن العمل اذا كان هو النوع الذي يحبونه. ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على اتقان عملهم وبذل كل ما لديهم من طاقة في القيام به.
- 3 - **الاندماج مع الزملاء في العمل** : فالانسان اجتماعي بطبعه. ويكون العمل اكثر ارضاءً للفرد اذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزملائه الاخرين.
- 4 - **توفر الهادفية والفعالية في التنظيم** : يرغب الافراد في ان يكونوا اعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم ، كما يتوقعون ان يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من اجله .
- 5 - **عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها** : يتوقع الافراد ان يحصلوا على مكافآت عادلة اذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك اذا قورنت بالمكافآت التي يتحصل عليها الافراد في مشروعات اخرى.
- 6 - **الحالة الصحية البدنية والذهنية** : هناك ارتباط بين الصحة الجسمانية والصحة العقلية من حيث اثرهما على الفرد وادائه ومعنوياته.

ويذكر (Flippo) قائمة اخرى من العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للافراد . تصلح لدراسة معنويات الافراد في سبيل العمل على تحسينها، وذلك بتقديم هذه القائمة من العوامل الى مجموعة الأفراد المطلوب دراستها للتعرف على مدى اهمية كل عامل بالنسبة للمجموعة . ومن بين هذه العوامل : الأجرة ، الأستقرار في العمل، ظروف العمل ، تقدير العمل المنجز ، القيادة العادلة والكفاء ، الفرص المتاحة ، الأنسجام مع الزملاء في العمل ، المزايا المتحصل عليها خلاف الاجر ، المركز الاجتماعي ، القيام بعمل له أهمية (Flippo,1961:p 418).

ومما تقدم يرى الباحث ان الروح المعنوية ترتبط بمجموعة متغيرات يمكن دراسة البعض منها لمعرفة درجة علاقة هذا الارتباط ودرجة تأثير هذه المتغيرات بالروح المعنوية للعاملين ، وسيتم اعتماد متغيرات (مكان العمل ، ساعات العمل ، الضوضاء ، الرفاهية الاجتماعية ، الرعاية الصحية) بظروف عمل خدمية في المراكز الصحية لمعرفة درجة الارتباط والتأثير على الروح المعنوية للعاملين.

ثانياً : المناخ التنظيمي ومتغيرات ظروف العمل المناسبة :

مفهوم المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي (Organizational Climate) بعد اداري جديد فرض نفسه في الدراسات الادارية . ولاسيما السلوكية منها ، ورغم تعدد البحوث المهمة به فضلاً عن تناوله في اغلب المؤلفات الاجنبية المهمة بالسلوك التنظيمي، الا ان البحوث والمؤلفات الادارية والسلوكية في عالمنا العربي لا تزال بعيدة عن تناول هذا الموضوع الذي يؤثر بشكل مباشر في معنوية ورضا العاملين وسلوكهم في موقع العمل (حرحوش، والسالم، 2000 : 355).

وتشير الى ذلك البحوث الميدانية التي أظهرت ان للمناخ التنظيمي السائد تأثير كبير على دافعية الأفراد في اداء المهام الموكلة لهم وبالتالي على مستويات انجازهم . كما اثبتت دراسات اخرى ان للمناخ التنظيمي علاقة معنوية وتأثير مباشر على مستويات الرضا عن العمل ومستويات الأداء (ايمان محمد علي ، 1988) ، فمفهوم المناخ التنظيمي هو جو المنظمة العام الذي يستدل عليه من خلال تصورات الافراد ، واتجاهاتهم ومواقفهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها ، وكذلك معنوياتهم ورضاهم ومواظبتهم على الدوام ورغبتهم في الأستقرار .

(حرحوش، السالم، 2000 : 356) .
ولما كانت المنظمات الأدارية تمتلك سمات فردية وخصائص مميزة (Unique) من حيث ان لكل منها ثقافتها وتقاليدها وطرقها الخاصة في تحقيق اهدافها ، الامر الذي يشكل بمجموعه مناخها الخاص عند من يتعامل معها . لذلك يمكننا تصور المناخ التنظيمي عله انه الانطباع العام والمتكون لدى اعضاء المنظمة (بخصوص المنظمة ككل او لقسم او لمجموعة معينة) والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمروؤوسيهم ، وفلسفة الادارة العليا ، وظروف العمل ، ونوعية الاهداف التي تأمل المنظمة تحقيقها (قانع ، 1989) .

ويرى الباحث انه كلما تحسن المناخ التنظيمي وازدادت مرونته ادى ذلك الى انخفاض معدلات (دوران العمل) ورفع الروح المعنوية للعاملين . وعلى هذا فإن المناخ التنظيمي هو نوعية البيئة الداخلية للمنظمة والتي يتوصل لمعرفة العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات والخصائص والتي سيتم دراسة بعضها منها في الفقرات لاحقة.

وتتجلى أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيراته المباشرة وغير المباشرة على الكثير من الظواهر والسلوكيات الادارية داخل المنظمات وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة ، سواء في اداء مهامها وتحقيق اهدافها المخططة او علاقتها في البيئة الخارجية سواء كانت هذه العلاقات بأفراد او منظمات. وان الدراسات الحديثة التي أجريت في البيئة العراقية او ضمن تأثير المناخ التنظيمي على متغيرين تنظيميين الأول دوران العمل (Laborturnover) والثاني معدلات الغياب عن العمل واثبتت الدراسات ان هناك علاقة قوية ومعنوية بين المناخ التنظيمي دوران العمل (هاشم ، 1989 : 259)

ظروف العمل المناسبة :

يقصد بظروف العمل (Workin Condition) كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وادائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والادارة التي يتبعها والمنظمة التي ينتمي لها.
ويمكن تقسيم ظروف العمل الى ظروف عمل مادية او طبيعية ، وظروف عمل اجتماعية . وتتضمن ظروف العمل الطبيعية الأضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية وعدد ساعات العمل وفترات الراحة ونوبات العمل وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها . كما تتضمن ظروف العمل الاجتماعية قدرة الفرد على الاندماج مع المجموعة التي يعمل معها ونوع الاشراف الذي يخضع له والشعور بالاستقرار في العمل والمعاملة الانسانية ، أي كل ما يؤثر على الروح المعنوية للفرد (الشنواني ، 1999 : 205) .

أهمية ظروف العمل المناسبة :

ان البيئة الطبيعية للعمل لها تأثير واضح على الانتاج كما ونوعاً وايضاً لها تأثير سيكولوجي على العاملين انفسهم ، ومن ثم على اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه اعمالهم (هاشم ، 1989 : 366).

كما ويلاحظ ان اداء الفرد يتحدد بالحافز (Motivation) وبالمقدرة (Ability) وهما جزءان ضروريان ومتكاملان لضمان الاداء الفعال . فبدون حافز لا يكون للمقدرة علاقة بالاداء ، وبدون مقدرة لا يكون للحافز علاقة بالاداء . وتتولد المقدرة من المعرفة والمهارة . وتتأثر المعرفة بالتعليم وبالخبرة والتدريب والاهتمام بالعمل . اما المهارة فتتأثر بالاستعداد الشخصي والصفات الشخصية ، وكذلك بالتعليم والخبرة والتدريب والاهتمام بالعمل . ويمكن صقل قدرات الافراد وتنميتها عن طريق برامج الاعداد والتدريب والتنمية .

أما الحافز فينتج عن تفاعل العوامل المتعددة التي تشكل ظروف العمل الطبيعية مع العوامل المختلفة التي تكون ظروف العمل الاجتماعية . وقد تؤثر بعض هذه العوامل على الحافز بطريقة ايجابية فيؤدي ذلك الى تحسين الاداء ، وقد تؤثر بطريقة سلبية فيؤدي ذلك الى انخفاض مستوى الاداء (الشنواني ، 1999 : 206).

وبذلك اعتمد الباحث على بعض من متغيرات ظروف العمل كمتغيرات مستقلة ودمج البعض منها بمتغير اخر مستقل تحت تسمية مكان العمل مع الحرص على ابراز هذه المتغيرات بالفقرات الفرعية تحت هذا المتغير ، والمبينة في استمارة الاستبيان الملحق (1) من اجل حصر المتغيرات بأقل عدد من الفقرات لضمان السهولة والسرعة ودقة الأجابة وفيما ياتي تبيان لتلك المتغيرات:

أ- تهيئة مكان العمل :

ويعني ذلك نظافة وترتيب وتنظيم مكان العمل ، وتوفير الأضاءة الكافية له واستخدام الوان الطلاء الزاهية المشرقة ، وتوفير الراحة للعاملين من خلال الاهتمام بتهيئة جو مناسب للعمل من ناحية الحرارة والتهوية والمكاتب الجيدة وغيرها . ان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لا يعني فقط القيام بالدراسات ووضع الخطط ورسم السياسات وتنفيذ البرامج التي تؤدي الى الحصول على الافراد المطلوبين لشغل المراكز ، عن طريق خطوات الاختبار فالاختبار فالتعيين ثم الاعداد والتدريب . ثم بعد ذلك لا يكون هناك نفس الاهتمام بتوفير ظروف العمل المناسبة . وبذلك لا نعطي للفرد فرصة العمل بكامل طاقته في المكان المناسب ونتيجة لعدم الاهتمام بتوفير ظروف العمل المناسبة يفقد الافراد تدريجياً مناسبتهم للاعمال . لانه لم يتوفر لهم المكان المناسب . فالاداء الفعال كما سبق ذكره هو نتيجة تكامل المقدرة مع الحافز . فأذا لم يتوفر احدهما ضاع الاخر (الشنواني ، 1989 : 207).

ب- ساعات العمل :

أصبحت الإدارة الحديثة والمتقدمة بشأن تنظيم ساعات العمل (Work hours) في ضوء الأعتبارات الاجتماعية تنادي بضرورة اعطاء العاملين فرصة اكبر للراحة ، وتجديد النشاط والمساهمة في المجالات الأخرى من الحياة والمجتمع ، ويساهم ذلك في تحسين مستوى المعيشة وزيادة الرغبة في العمل وزيادة الانتاجية اثناء ساعات العمل اليومية . وقد خفضت غالبية الدول الغربية ساعات العمل من (60) ساعة الى (40) ساعة اسبوعياً واصبحت هذه المنظمات تعمل خمسة ايام فقط في الاسبوع بواقع ثماني ساعات عمل في اليوم دون خفض اجور العاملين ، وذلك بهدف خلق مجالات جديدة للعمل والقضاء النسبي على البطالة الى جانب اعطاء الفرصة للعاملين

ليأخذوا نصيبهم من الراحة وتجديد نشاطهم مما يعود على الانتاج بالزيادة والنمو . المهم هو الاستغلال الامثل والفعال لساعات العمل الفعلية بما يكفل رفع الانتاجية بصفة عامة . (هاشم، 1989 : 366) .

ويذهب (Scott) في نفس الاطار باثارته لمشكلة عدد ساعات العمل في الولايات المتحدة فيؤكد بأن ساعات العمل الطويلة في يوم معين او زيادة ساعات العمل الاسبوعية تؤثر على رضا العامل عن عمله . ويقول ان هناك اتجاهين نحو العمل اما (40) ساعة ولمدة خمسة ايام في الاسبوع او (44) ساعة لمدة خمسة ايام ونصف . ويرى ان العمال وخاصة النساء يفضلون العمل لمدة (40) ساعة وخمسة ايام . الا أنهم من ناحية اخرى يرغبون في الاجر الاضافي الذي يحصلون عليه او عملوا (44) ساعة في الاسبوع .

ويرى (Scott) أيضاً انه في الظروف القومية الطارئة يعطى العمل لمدة (48) ساعة في الاسبوع اقصى انتاج ممكن . كما يمكن ان يزيد الانتاج اذا كان العمل لمدة (60) ساعة او حتى لمدة (72) ساعة في الاسبوع الا ان هذه الزيادة تتحقق فقط اذا استمر هذا النظام لفترة قصيرة . اما اذا تجاوزت الفترة المعمول خلالها بهذا النظام من (8) الى (12) اسبوعاً ، فحتى في ظروف الحرب ، فأن التغيب عن العمل يبدأ يزداد ، وتختفي تدريجياً المزايا المؤقتة التي كانت تنتج عن زيادة ساعات العمل .

(Scott,1981 : 453) .

اما فيما يخص المنظمات العربية فقد حدد القانون ساعات العمل الفعلية بثمان ساعات في اليوم وتخصيص فترة راحة خلال ساعات العمل الفعلية للصلاة وتناول الطعام . وأقر القانون احتساب اجور ساعات العمل الاضافية بنسبة واحد ونصف من الاجر الاساسي المقرر لساعات العمل الاعتيادية والساعة بساعتين من ساعات العمل الاضافية اثناء الليل والراحة الاسبوعية و ايام العطل والاجازات الرسمية . وهكذا نرى ان هناك علاقة بين عدد ساعات العمل من ناحية وبين انتاجية الفرد ورضاه عن عمله من ناحية اخرى

3- الضوضاء :

قد يترتب على الضوضاء أثار ضارة بالنسبة للأفراد فتسبب الاجهاد العصبي . كما قد تؤدي الى ضعف حاسة السمع و احياناً الى فقدانها بالتدريج . وتسبب الضوضاء انخفاض انتاجية العمل في المصنع وارتفاع معدل دوران العمل . والضوضاء مسألة نسبية ، أي تتوقف على مدى ارتفاع الصوت بالنسبة للاذن . وهناك حدود على هذا الارتفاع بحيث اذا وصل الصوت الى ارتفاع معين يسبب المأ للاذن ويضر بحاسة السمع . وقد لا تسبب الاصوات العالية مضايقة للأفراد اذا كانت مألوفة لديهم ، مثل الاصوات الصادرة من الماكينات داخل المصنع ، بينما تؤثر فيهم الاصوات غير المألوفة او الاصوات الفجائية .

(الشنواني، 1999 : 212) .

ويشير باحثون اخرون الى ان الضوضاء تؤثر على اعصاب عدد من العاملين وتكون مصدراً لمضايقتهم وتعوقهم عن تركيز انتباههم على الاعمال . فالاصوات الحادة المستمرة وكذلك المنقطعة تسبب توتراً عصبياً لكثير من العاملين ، وطالما ان تشتت الفكر يؤثر تأثيراً سيئاً على العمل ايأ كانت صورته (عمل ذهني او عمل بدني) فأن الضوضاء تمثل عنصراً خطيراً من عناصر البيئة التي يتحتم على الادارة عدم اغفالها ويمكن معالجة الضوضاء بوسائل عديدة منها (هاشم ، 1989 : 366) :

- 1 - عزل الالات او الاجهزة التي تصدر منها الاصوات المزعجة .
- 2 - تركيب اجزاء ميكانيكية صامتة ما امكن ذلك .
- 3 - استخدام مواد تعمل على امتصاص الاصوات للسقوف والجدران .

4- الرفاهية الاجتماعية :

ان احد الانشطة الاساسية لادارة الموارد البشرية هو الحصول على اكفا العاملين وصيانتهم والاحتفاظ بهم بشكل فعال من اجل تحقيق اهداف المنظمة وطموحاتهم . لكن عملية المحافظة هذه ليست ذات بعد واحد فينحصر في تحقيق اهداف المنظمة فقط بل هي ذات بعدين ، اهداف المنظمة واهداف العاملين التي تتجسد في رغباتهم واحتياجاتهم ، ان الاجور والرواتب لم تعد تكفي لأستقطاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم فاعلين في المنظمة لسنوات طويلة ، بل لابد من تقديم الخدمات لهم . وهي حوافز غير مباشرة تنشطهم نحو العمل المبدع وتعزز فيهم روح الولاء للمنظمة. (حروش،السالم، 2000 : 321)

ويذهب الى ذلك (زويلف) الى ان حقوق العمال تكتسب أهمية بالغة على المستوى الوطني والدولي، ووجد من الأهمية هو ما تلعبه هذه الشرعية الواسعة في المجتمع تأثيرا في الحياة الاجتماعية والاقتصادية باعتبارها ركيزة من ركائز التنمية والبناء في المجتمع . من هذه الأهمية البالغة يجب ان تقدم لهم خدمات الرفاهية الاجتماعية ، ويجب على الإدارة ان تقدم برامج الرفاهية غير متفضلة منها على العاملين فمن المؤكد ان ذلك سيحدث ردود فعل عكسية للعاملين ازاء المنظمة (زويلف ، 2001 : 369) .

ويبين (Fred) عدد من المبررات للالتزام بالمنظمات برفاهية العاملين ومنها (Fred ,1989 : 295-296) :

- 1 - ان قوة الادارة والمنظمة نابعة من قوة العاملين فيها وان رفاهيتها من رفاهيتهم . لذا فان تقديم الخدمات المتنوعة لهم هي وسيلة لرفع معنوياتهم ومن ثم زيادة لانتاجيتهم و بالتالي إنتاجية المنظمة.
 - 2 - الأحتفاظ والبقاء على الافراد الكفويين في المنظمة وتقليل معدلات تحكّم لها .
 - 3 - لا يمكن للمنظمة ان تتجاهل ماتقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل . خصوصا اذا ارادت هذه المنظمة استقطاب احسن الكفاءات البشرية بشكل يتوافق مع (ان لم يزيد على) ما هو سائد لدى الشركات المنافسة .
- ومن الملاحظ مما ورد في اعلاه ان تقديم خدمات الرفاهية للعاملين سيرفع من الروح المعنوية وبذلك سيتحقق بعدي اهداف المنظمة واهداف العاملين التي تتجسد في رغباتهم واحتياجاتهم .

5- الرعاية الصحية :

تهتم الصحة والسلامة المهنية بتحديد المخاطر المرتبطة ببيئة العمل المادية والسيطرة عليها. وتشكل هذه المخاطرة التي تتراوح من العوامل التكنولوجية والمادية والكيميائية الى الاضطرابات النفسية والاجتماعية مثل التوتر في العمل ، وكذلك المشاعر الشخصية عن علاقة العمل (John Bratton,2003 : 149) .

وقد اصبحت العناية بصحة وسلامة العاملين تفرضها القواعد التشريعية في العصر الحديث. مما يشكل مرض العاملين عباء ثقيل على المنظمة اكثر مما هو عبء على العامل نفسه، لذا يسعى المسؤولين بالمنظمة عادة الى بذل جهود خاصة للمحافظة على كفاءة وصحة العاملين. وقد تسوء حالة الموظف الصحية بالمرض او الاجهاد او التوتر نتيجة التعرض لحوادث او اصابات اثناء العمل . وقد ينشئ التوتر من الصوت المزعج او الاهتزازات او الإشعاعات او الاغبرة ، فمن

الضروري اتباع الطرق الكفيلة بتقليل مصادر التوتر المهني بقدر الإمكان .
(عبد الغفار، 2001: 173) .

ويرى بعض الباحثون الى ان الاهتمام بالرعاية الصحية يعود الى وجود علاقة قوية بين مستوى اداء الافراد وحالتهم الصحية ، فالأفراد المصابين بأمراض مهنية تظهر عليهم بعض المؤشرات الدالة والمرتبطة بحالتهم منها انخفاض الإنتاجية وكثرة الغياب وزيادة معدلات دورانهم وانخفاض روحهم المعنوية وسوء علاقتهم بالآخرين وارتفاع معدلات الحوادث التي يتسببون فيها. (سهيلة محمد عباس ، وآخرون ، 1989 : 349)

ومما تقدم يلاحظ ان اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية وسلامة العاملين هي عملية أخلاقية واقتصادية في ان واحد. فالأدارة الجيدة هي التي تتمنى للعاملين فيها الصحة والسعادة لا المرض والتعاسة . فالأمراض والحوادث تعوق الانتاج وتوقفه وتفقد المنظمة الى خسائر وتحملها تكاليف باهضة.

ومن اجل برنامج للخدمات الصحية يتوجب ان تراعي المنظمة الاعتبارات الاتية
(حرحوش، السالم، 2000 : 333) :

- 1 - إقرار الادارة بأهمية الخدمات الصحية .
- 2 - رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين وتعريفهم بها .
- 3 - تعيين جهاز للمسؤولين عن الصحة الجسمية والعقلية .
- 4 - التعاقد مع المستشفيات الخاصة لعلاج العاملين وعوائلهم عند الحاجة .
- 5 - وجود بعض التسهيلات والمعدات الطبية في موقع العمل للحالات الطارئة.

ثالثاً : العلاقة بين الروح المعنوية للعاملين والاداء :

في هذه الفقرة سيتم التعرف عن مدى ارتفاع معنويات العاملين يؤدي الى زيادة الانتاج وارتفاع الاداء. او العكس هو الوضع الصحيح بمعنى ان المعنويات ترتفع لأرتفاع اداء العاملين او انه لا توجد علاقة ارتباط بينهم. ويمكن القول ان الفكر الاداري في هذا المجال خلص بثلاثة اتجاهات اساسية الاتجاه الاول يدعى ان المعنويات (Morales) المرتفعة تؤدي الى زيادة الاداء والثاني يرى انه لا توجد علاقة معينة بين المعنويات والاداء ، اما الثالث فيرى ان المعنويات هي نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين . وفي ادناه اتجاهات العلاقة بين الروح المعنوية للعاملين والاداء (بدر ، 1982 : 156) :

أ- المعنويات ————— الاداء :

وينسب هذا الاتجاه لدراسات هوثورن في الثلاثينيات حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الانسانية، وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال السماع لشكواهم، وتشجيع المشاركة في الادارة وتقديم النصيحة ، واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في العمل، بأفتراض ان ذلك يؤدي الى رفع معنويات العاملين والتي بدورها تؤدي الى زيادة الإنتاجية او الاداء . ولقد وجد من نتائج تجارب هوثورن ان الإنتاجية ارتفعت نتيجة لادخال بعض هذه العوامل في العمل . وتم ذلك من خلال تقديم الأستشارات للعاملين لتقوية روح الجماعة بينهم ، استخدام الادارة الديمقراطية ، واستخدام الاتصالات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين . ويتماشى مع هذا الاتجاه ما جاءت به نظريات ماسلو وهرزبرج ومكلولاند، وابحث ألتن مايو في الدوافع.

ب- المعنويات ————— ؟ ————— الاداء :

لقد افترض الاتجاه الاول ان العامل السعيد هو العامل الأكثر إنتاجية او ان زيادة سعادة الفرد سوف تؤدي الى زيادة إنتاجيته. وقد الأبحاث اللاحقة ان هذه العلاقة موجودة وصحيحة وفي بعض الأحيان وجد انه يمكن ان يكون العاملين في درجة معنويات عالية ولكن لا يؤدي ذلك بالضرورة الى زيادة إنتاجيتهم ، و احياناً يمكن زيادة الإنتاجية بالضغط او باستخدام الأسلوب الدكتاتوري في القيادة ، وبذلك يكون الأداء مرتفع مع وجود حالة عدم الرضا.

ج - الأداء ————— المعنويات :

وهذا الاتجاه يرى ان المعنويات نتيجة للأداء الذي يتبعه مؤثر او نتيجة ايجابية . فاذا شعر العامل ان حصوله على عناصر الرضا مثل الأجر ، ترقية ، علاقات حسنة --- الخ. مرتبط باداء معين فهو سيعمل على القيام بذلك الاداء حتى يحصل على نتائج التي بدورها تحقق رضا العامل عن عمله وترفع من معنوياته . ومن مؤيدي هذا الاتجاه فكتور فروم (Victor Froom) بولتر و لولر في سياق تناولهم لنظرية التوقع.

فيرى فروم ان العامل حتى يكون راضي ومعنوياته مرتفعة لا بد ان يربط هذا الرضا الذي عادة يتحقق من حصول العامل على نتائج ادائه (مثل الأجر ، ترقية اعتراف --- الخ) بضرورة قيام العامل بأداء معين. وينبغي ان يكون درجة ادراك العامل بأن مقدراته ستمكنه من القيام بأداء مرتفع. وكلما كان توقعه بأن أدائه سيترتب عليه حصوله على مكافآت (نتائج الأداء) وكانت هذه المكافآت (Rewards) ذات اهمية للعامل او ذات اهمية لتحقيق رضاه كلما حاول العامل تحقيق ذلك المستوى من الأداء وبذلك يعتبر الأداء هو المتسبب في المعنويات.

وهنا يرى الباحث ان كل اتجاه له مؤيديه ، مع ترجيح الاتجاه الأول حيث ان مبرراته أكثر منطقية لأن الروح المعنوية المرتفعة للعاملين لها نتائج ايجابية كما سيرد في تحليل النتائج واختبار الفرضيات في هذا البحث .

4 - تحليل النتائج واختبار الفرضيات :

أولاً : وصف العينة واختبار الفرضيات :

يتطلب تنقيح استبانة البحث تحديد واختبار الافراد الذين يعملون في الإدارة الدنيا ، علماً بأنه وقع الاختبار على المراكز الصحية لمدينة بعقوبة، ويمكن الاطلاع على خصائص عينة البحث من خلال الجدول رقم (1).

جدول (1)
خصائص عينة البحث

| ت | متغيرات عينة البحث | الوصف |
|---|--------------------|--|
| 1 | الجنس | تبين ان 76% من موظفي الادارات الدنيا من الذكور والباقي 24% من الاناث |
| 2 | العمر | تبين من البحث ان 6.5% من موظفي الادارات الدنيا في المراكز الصحية |

| | | |
|---|-----------------|---|
| | | مجتمع البحث تراوحت اعمارهم (20 سنة فأقل) و 26.2% من موظفي الادارة الدنيا كانت اعمارهم بين (21-30) سنة 50.96% كانت اعمارهم بين (31-40) سنة فضلاً عن ان 10.8% كانت اعمارهم بين (41-50) سنة و6.5% كانت اعمارهم بين (50-فاكثر) سنة . |
| 3 | التحصيل الدراسي | أكد البحث ان غالبية موظفي الادارة الدنيا في المراكز الصحية مجتمع البحث هم من فئة الحاصلين على درجة الدبلوم وبمعدل 67.4% وتبين كذلك ان 23.9% هم من الحاصلين على تحصيل اعدادية فأقل وتأتي اخيراً الحاصلين على درجة البكالوريوس وبمعدل 8.7% وهي نتيجة طبيعية كون ان عينة البحث هم من الادارة الدنيا . |
| 4 | سنوات الخبرة | تبين من البحث ان اعلى معدل لسنوات الخبرة عينة البحث هي 34.7% بين (11-15) سنة ، وتليها 26.1% ممن لديهم خبرة مابين (6-10) سنة ومن ثم 21.8 من الموظفين الذين لديهم خبرة مابين (16-20) سنة وبعدها 13.1% من لديهم خبرة مابين (5-فأقل) سنة ، وأخيراً 4.3% من لديهم خبرة مابين (21-فاكثر) سنة . وهذه النتائج تعطي قدرة لعينة البحث على فهم فقرات الاستبيان والقدرة على الاجابة عليه بموضوعية . |

ثانياً : وصف وتحليل متغيرات ظروف العمل المعتمدة في المراكز الصحية المبحوثة :

نعرض فيما يلي وصفاً تحليلياً لمتغيرات ظروف العمل المختارة في المراكز الصحية عينة البحث ، بهدف تحديد علاقة المتغير الأكثر ارتباطاً بالروح المعنوية للعاملين ، لذلك فقد اعتمد الباحث في تحليل ذلك على وصف اجابات الموظفين في تلك المراكز الصحية لمؤشرات ظروف العمل الخاصة بكل متغير ضمن استبانة البحث كما موضح في الجدول رقم (2).

جدول (2)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات ظروف العمل والروح المعنوية للعاملين

| ت | المتغيرات المستقلة | رمز المتغيرات | درجة معامل الارتباط R | ترتيب المتغيرات حسب القيمة | قيمة اختبار T | التعليق |
|---|---------------------|---------------|-----------------------|----------------------------|---------------|-----------------------|
| 1 | مكان العمل | X1 | 0.71 | 3 | 6.68 | ارتباط قوي معنوي |
| 2 | ساعات العمل | X2 | 0.15 | 5 | 1.079 | ارتباط ضعيف غير معنوي |
| 3 | الضوضاء | X3 | 0.43 | 4 | 3.159 | ارتباط ضعيف معنوي |
| 4 | الرفاهية الاجتماعية | X4 | 0.94 | 1 | 18.275 | ارتباط قوي جداً |

| | | | | | | |
|--------------------------|--------|---|------|----|----------------|---|
| معنوي | | | | | | |
| ارتباط قوي جداً معنوي | 10.703 | 2 | 0.85 | X5 | الرعاية الصحية | 5 |

من الجدول (2) نلاحظ بان قيمة ($R=0.94$) بالنسبة للمتغير المستقل (الرفاهية الاجتماعية) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا مع المتغير المعتمد (الروح المعنوية) ، كما وأثبتت احصاءة T أن هذه العلاقة كانت معنوية من خلال ملاحظة قيمة ($T=18.275$) المحسوبة اكبر من قيمة ($T=1.984$) الجد ولي. كما ونلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير (الرعاية الصحية) ومتغير (الروح المعنوية) حيث كانت قيمة ($R=0.85$) وأثبتت احصاءة T معنوية العلاقة حيث كانت ($T=10.703$) المحسوبة اكبر من ($T=1.984$) الجد ولي. ويبين الجدول (2) وجود علاقة ارتباط قوية بين (مكان العمل) و (الروح المعنوية) حيث ظهرت قيمة ($R=0.71$) ولكنها اقل من المتغيرين (الرفاهية الاجتماعية والرعاية الصحية)، كما وكانت قيمة ($T=6.68$) المحسوبة اكبر من ($T=1.984$) الجد ولي وهذا يدل على أن العلاقة معنوية. أما المتغيرين (الضوضاء وساعات العمل) فقد كانت علاقتهما ضعيفة مع متغير الروح المعنوية حيث كانت قيمة ($R=0.43$) و ($R=0.15$) على التوالي وظهرت قيمة ($T=3.159$) المحسوبة اكبر من ($T=1.984$) الجد ولي بالنسبة لمتغير الضوضاء وهذا يدل على أن العلاقة معنوية، أما متغير ساعات العمل فقد كانت قيمة ($T=1.079$) المحسوبة اقل من ($T=1.984$) الجد ولي وهذا يدل على إن العلاقة غير معنوية.

جدول (3)

مؤشرات نتائج العلاقة التأثير بين متغيرات ظروف العمل والروح المعنوية للعاملين

| ت | المتغيرات المستقلة | رمز المتغير | ترتيب المتغير | قيمة F المحسوبة | قيمة F المجدولة |
|---|---------------------------------|-------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 1 | مكان العمل | X1 | 3 | 6.383 | 2.78 |
| 2 | ساعات العمل | X2 | 5 | 3.141 | 3.77 |
| 3 | الضوضاء | X3 | 4 | 4.383 | 2.47 |
| 4 | الرفاهية الاجتماعية | X4 | 1 | 10.025 | 2.66 |
| 5 | الرعاية الصحية | X5 | 2 | 7.141 | 2.05 |
| | قيمة F المحسوبة لجميع المتغيرات | | | 28.13 | |
| | قيمة F المجدولة لجميع المتغيرات | | | | 2.33 |

من الجدول (3) نلاحظ بان قيمة (F=10.025) المحسوبة اكبر من (F=2.66) الجد ولية بالنسبة لمتغير الرفاهية الاجتماعية وهذا يدل على وجود تأثير معنوي على متغير الروح المعنوية. كما ونلاحظ بان لمتغير الرعاية الصحية تأثير معنوي على متغير الروح المعنوية حيث ظهرت قيمة (F=7.141) المحسوبة اكبر من (F) الجد ولية، وكان لمتغير مكان العمل تأثير معنوي على متغير الروح المعنوية حيث كانت (F=2.78) المحسوبة اكبر من الجد ولية، كما وظهر لمتغير الضوضاء تأثير معنوي على متغير الروح المعنوية حيث كانت (F=4.383) المحسوبة اكبر من (F) الجد ولية، بينما أثبتت احصاءة (F) بان متغير ساعات العمل ليس له تأثير معنوي على متغير الروح المعنوية حيث كانت (F=3.141) المحسوبة اقل من (F) الجد ولية.

5- النتائج والتوصيات :

أولاً : النتائج :

- 1 - توجد علاقة ارتباط قوية جداً لمتغيري الرفاهية الاجتماعية والرعاية الصحية على التوالي وهذا ما يؤكد اختبار (T) لأختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات والروح المعنوية
- 2 - توجد علاقة ارتباط بين متغير مكان العمل والروح المعنوية وهذا ما يؤكد اختبار (T) .
- 3 - توجد علاقة ضعيفة بين متغير الضوضاء والروح المعنوية وهي درجة دون الوسط .
- 4 - توجد علاقة ضعيفة جداً وغير معنوية بين متغير ساعات العمل والروح المعنوية.

ثانياً : التوصيات :

- يوصي الباحث بضرورة إهتمام المنظمات الصحية في مدينة بعقوبة بتطوير ظروف العمل في الإدارات الدنيا من خلال التركيز على الآتي :-
- 1 - وضع برنامج متكامل للرفاهية الاجتماعية للعاملين يوفر لهم عدة امتيازات منها :-
 - أ - مطعم يقدم وجبات طعام يومية .
 - ب -سيارات لنقل العاملين من وإلى مكان العمل .
 - ج-السعي لتوفير دور سكن للموظفين قريبة من مكان عملهم او اعطاء قروض او سلف لتساعد الموظفين لبناء مساكن لهم .
 - د- تأسيس جمعيات استهلاكية للعاملين بأسعار مدعومة .
 - هـ- صندوق الرعاية الاجتماعية لدعم العاملين .
 - 2- وضع برنامج متكامل للرعاية الصحية يوفر لهم عدة امتيازات منها :-
 - أ- الكشف الدوري والمستمر للحالة الصحية والنفسية للعاملين مجاناً .
 - ب- الأهتمام بتدريب وتطوير العاملين وتعريفهم بأجراءات الأمن والسلامة المهنية .
 - 3- ضرورة الأهتمام المتكامل لمكان العاملين من خلال :-
 - أ- الأهتمام بمكان عمل العاملين من خلال السعة والنظافة والتأثير بشكل مستمر ومجدول .
 - ب- الأهتمام بأضاءة أماكن العمل بشكل جيد فضلاً عن تحسين أنظمة التهوية وأجهزة التدفئة والتبريد وطلاء الجدران بألوان هادئة تعطي الراحة النفسية للعاملين .
 - ج- تقليل مصادر الضوضاء قدر الأمكان في أماكن العمل .
 - 5 - ضرورة الأهتمام البالغ بالروح المعنوية للعاملين من خلال :-
 - أ- العدالة في نظام الأجور والمكافآت المادية والمعنوية .
 - ب- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم .
 - ج- تطوير الوظائف بالشكل الذي يتيح لشاغليها امكانية التطوير مستقبلاً وتحديد الإجراءات بشكل مبسط ومكتوب والحد من الروتينية في الاجراء .

- د- التعامل العادل والانساني للادارة مع العاملين واطاحة فرص التطوير والابداع والابتكار امامهم .
6 - الأستمرار في البحث في هذا الموضوع سواء في القطاع الصحي او القطاعات الأخرى

المصادر العربية والأجنبية

المصادر العربية

- 1 - ايمان محمد علي ، المناخ التنظيمي واثره على الرضا والأداء ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد 1988 .
- 2 - هاشم ، زكي محمد ، ادارة الموارد البشرية ، مطبعة ذات السلاسل ، 1989 ، الكويت
- 3 - عبد الغفار عبد السلام واخرون ، ادارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2001 ، عمان .
- 4 - زويلف ، مهدي حسن ، الإدارة نظريات ومبادئ ، جامعة فلاديفيا ، 2001 ، عمان .
- 5 - الشنواني ، صلاح ، ادارة الافراد والعلاقات الأنسانية مدخل الاهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1989 ، الاسكندرية .
- 6 - الشنواني ، صلاح ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار الجامعات المصرية ، 1976 ، الاسكندرية .
- 7 - حرحوش ، السالم ، عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم ، ادارة الموارد البشرية ، جامعة بغداد ، 2000 .
- 8 - بدر ، حامد احمد ، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، 1982 ، الكويت .
- 9 - عثماوي ، سعد الدين ، اسس الادارة ، عين الشمس ، الطبعة الثانية ، 1974 ، القصر العيني .
- 10 عبد الله ، عبد الحكيم ، رفع الروح المعنوية وتحفيز الطريق ، مقالة من شبكة المعلومات الانترنيت ، 2007 .

المصادر الأجنبية

- 1-Daft,Richard. L., Organization Theory & Design, St. Paul, West publishing Co, 1983.
- 2-Flippo, Edwin By Principles of Personnel Management , (Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York , 1961) P 418 .
- 3-Haiman and Scott , Management in the Modern Organization (Boston : Houghton Milfflin Co ., 1974) , P . 359 .
- 4-John Bratton & deffrey Gold ., Human Resource Management , Theory and Practice , Co ., 2003 .
- 5-Scott, Walter, Robet Clothier. And William Spriegel. Personnel Management . Principles . Policies . and Point of View , (McGraw – Hill Book Company . Inc., New York . 1981 .
- 6-Fred Foulkes and E . Robert Livernash , Human Resources Managenent : Cases and Text (Englewood , Cliffs , N.S:Prentice Hall Inc ., 1989) , PP .295 – 96 .

ملحق رقم (1)

| ت | الفقرات | اتفق | محايد | لا اتفق |
|----|--|------|-------|---------|
| | اولاً : مكان العمل – يتوفر في بيئة عملك : | | | |
| 1 | اتساع مكان العمل ونظافته بشكل جيد | | | |
| 2 | كفاية وجود الاضاءة | | | |
| 3 | التأثيث الجيد وتوفر الادوات والاجهزة التي تحتاجها | | | |
| 4 | نظام جيد للتهوية (تدفئة تبريد) | | | |
| 5 | دورة مياه نظيفة وملئمة لقضاء الحاجة | | | |
| 6 | طلاء جدران الابنية باللوان زاهية تعطي الهدوء والراحة | | | |
| | ثانياً : ساعات العمل – تحتوي ساعات العمل اليومية على : | | | |
| 7 | فترات للراحة | | | |
| 8 | جداول زمنية لانجاز الأعمال اليومية والتحركات | | | |
| 9 | تحقيق الاستغلال الكامل لوقت العمل | | | |
| 10 | اعمال روتينية لا تتلائم مع قدراتك | | | |
| 11 | توفر لك المنافسة مع زملائك | | | |
| 12 | تتعامل مع العاملين تعاملأ انسانياً | | | |
| | ثالثاً : الضوضاء – يحتوي مكان عملك على : | | | |
| 13 | عوازل للاصوات المزعجة | | | |
| 14 | مواد تمتص الاصوات المزعجة | | | |
| 15 | لا يحتوي على غبار او اتربة | | | |
| 16 | اجهزة لتنقية الهواء | | | |
| 17 | مكان العمل معزول عن الضوضاء | | | |
| 18 | برنامج للصيانة الدورية للاجهزة | | | |
| | رابعاً : برنامج الرفاهية الاجتماعية – يتوفر في مكان عملك : | | | |

| | |
|---|--|
| 19 | مطعم يقدم وجبات الطعام اليومية |
| 20 | سيارات لنقل العاملين من وإلى مكان العمل |
| 21 | دور سكنية قريبة من مكان العمل |
| 22 | جمعية استهلاكية للعاملين |
| 23 | صندوق للرعاية الاجتماعية يمنح قروض او اعانات مالية |
| 24 | اذاعة داخلية او راديو |
| خامساً : برنامج الرفاهية الصحية – يتوفر في عملك : | |
| 25 | عيادة صحية للكشف عن الحالات المرضية البدنية والنفسية |
| 26 | اجراء كشف دوري لصحة وسلامة العاملين البدنية والنفسية |
| 27 | تشريعات قانونية تضمن تعويض العاملين المرضى والمصابين |
| 28 | جهاز استشاري للصحة البدنية والنفسية |
| 29 | اجراءات صحية تعتمد عند حدوث اصابات عمل |
| 30 | برنامج تدريبي للتعريف بأجراءات السلامة المهنية |
| سادساً : الروح المعنوية – هل تعتقد ان : | |
| 31 | الأجر او الراتب الذي تتقاضاه عادلاً ؟ |
| 32 | العمل الحالي يحقق لك استقراراً ؟ |
| 33 | الأعمال التي تنجزها تحضى بالتقدير من قبل ادارتك ؟ |
| 34 | عدالة الادارة في تعاملها مع العاملين ؟ |
| 35 | الوظيفة الحالية تتيح لك فرصة التقدم مستقبلاً ؟ |
| 36 | الوظيفة الحالية تحقق لك مزايا اخرى غير الراتب ؟ |