

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - Msila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - Msila

اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة حالة: مديرية الإدارة
المحلية بولاية المسيلة

مخصص: حمامه وإداره محليه

إشراف:

د. زروقي مرزاقه

إعداد الطالب:

بلال طالب.

لجنة المناقشة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

مناقشا

مشرفا

رئيسا

الأستاذ زبيري عبد الله

الأستاذة: زروقي مرزاقه

الأستاذة: بوغان ليندة

السنة الجامعية: 1436-1437هـ / 2015-2016م

مقدمة

تعتبر أغلب منظماتنا المعاصرة تتكون من عدة مستويات إدارية مختلفة وذلك راجع لتنوع نشاطات هذه المنظمات، وكما نعقل هذه المستويات الإدارية بشكل متكامل ومتناسق من أجل القيام بدورها وتحقيق هدفها الذي أنشئت من أجله، وتربط بين هذه المستويات الإدارية اتصالات تبدأ من رئيس إلى مرؤوس، ومن المرؤوس إلى الرئيس أحيانا في نفس المستوى.

وتتمثل هذه الاتصالات في مهام وأهداف وأوامر وقرارات تتخذ من أجل تنفيذها وكما تعقل القرارات الإدارية في تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والمهام، وتحدد أيضا من تحول له السلطة في اتخاذ هذه القرارات، وفي هذه الحالة فإن جميع الرؤساء أو رؤساء المصالح يسعون إلى تحقيق أهدافهم، عن طريق اتخاذ القرارات وتوجيهها نحو المرؤوسين للقيام بتنفيذها.

كما تؤثر هذه القرارات على رضا الموظفين والمرؤوسين مما يكون بذلك عدة انعكاسات على الموظفين وتتمثل في انخفاض الروح المعنوية، و انخفاض مستوى الأداء ... الخ.

01- إشكالية الدراسة:

وتدور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:
كيف يساهم اتخاذ القرار المبني على إشراك كافة الفاعلين في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المديرية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يتم اتخاذ القرار؟
- ما هو الرضا الوظيفي؟
- ما هي علاقة اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات تطرح الفرضيات التالية:

كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين كلما زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

تندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- يتخذ القرار عبر مراحل وهو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها.

- الرضا الوظيفي يعتبر المؤشر الأساسي الأكثر دلالة في الحالة النفسية للعامل في مجال عمله.

- العلاقة بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، هي أنه كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار.

- كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين والعكس صحيح.

- هناك تأثير القرارات الإدارية على الرضا الوظيفي.

02- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- حل مشاكل الموارد البشرية والإدارة المعاصرة وتحديد أسباب هذه المشاكل، واقتراح

المناسبة لهذه المشاكل بأقل تكاليف من أجل تحقيق المنظمة هدفها لأن إدارة الموارد

البشرية هي العناصر الذب سير المنظمات.

- يبرز موضوع الدراسة أهمية العمل الجماعي خاصة في اتخاذ القرار على حساب

الاستئثار بهذه السلطة البث النهائي في القرار من طرف جهة واحدة.

- تأثير الذي يخلفه العمل الجماعي على روح التعاون داخل المنظمات المعاصرة.

- كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية اتخاذ القرار في المنظمات

المعاصرة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمنظمات.

- وتستمد هذه الدراسة أهميتها من محاولة إيجاد الجوانب من عملية صنع القرار والتي

يمكن لها أن تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.

03- أسباب اختبار الموضوع:

دفعني لاختيار هذا الموضوع أسباب عديدة ذاتية وموضوعية:

أ- الأسباب الموضوعية:

قلة الدراسات والأبحاث المتخصصة التي تناولت موضوع اتخاذ القرار وعلاقته

بالرضا الوظيفي.

• الأهمية الكبيرة لاتخاذ القرار في مختلف المجالات.

• الأهمية الكبيرة للرضا الوظيفي لدى الموظفين والدور الذي يلعبه الرضا

الوظيفي لدى الموظفين..

ب- الأسباب الذاتية:

• تتمثل في ميولي الشخصي ورغبتني الذاتية في تناول هذا الموضوع.

• علاقة موضوع الدراسة بمجال تخصيص إدارة وحكامة محلية.

04- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية اتخاذ القرارات في المنظمات وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين على مستوى هذه المنظمات.

وتهدف هذه الدراسة بالأساس إلى:

- دراسة اتخاذ القرار عبر كل مراحله وكيفية تطبيقها.
- الرغبة في الإطلاع على حياة العامل المهنية والاجتماعية والكشف عن العوامل التي تزيد من رضا عن العمل.
- محاولة التعرف على مدى تأثير القرارات على العامل وعلى نفسيته خاصة وعلى عمله عامة.
- التعرف على علاقة عملية اتخاذ القرار بالمنظمات المعاصرة بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمات.
- جعل الموضوع محل الدراسة والجدل من قبل ذوي الاختصاص وتحفيزهم إلى تطويره مستقبلا.
- كما تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة كذلك في إضافة عملية عبر هذا الموضوع المتواضع، فيما يتعلق بموضوع عملية اتخاذ القرارات وموضوع الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

تمثل هذه الدراسة استكمالاً لدراسات أخرى حول الموضوع.

- التوصل إلى طريقة أفضل لتوزيع السلطة، داخل المنظمات، خاصة سلطة اتخاذ القرار.
- التعرف على مستوى رضا الموظفين عن العمل مما يتيح للقيادات الإدارية وضع إستراتيجيات مناسبة لتفعيل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

05- حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية:

- اقتصرت هذه الدراسة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الإدارية دون غيرها من المنظمات....الخ.
- مستوى الرضا لدى العينة ومدى تأثيره بعملية اتخاذ القرار.

ب- الحدود الزمانية:

يرجع تحديد المجال الزمني للدراسة خلال السنوات الأخيرة إلى العديد من الاعتبارات العلمية والموضوعية منها: حداثة الموضوع، وحدث جملة من التغيرات والتطورات في المجال الإداري من الناحية القانونية والممارسة الإدارية، كما أن السنوات الأخيرة هي بداية عملية لتقريب الإدارة من المواطن وإدخال مفهوم الإدارة الالكترونية في العمل الإداري.

د- الحدود البشرية:

شملت عينة الدراسة موظفي مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة خلال بدايات أفريل عام 2016.

06- منهج وأدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الأولية والثانوية، وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع كميا وكيفيا، إضافة إلى منهج دراسة الحالة.

جمعت البيانات الأولية من خلال استخدام الاستبيان، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مسؤولين في المركب للحصول على بعض المعلومات وشرح الاستبيان، أما البيانات الثانوية تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع البحث، كما استعنا الدراسة أسلوب التحليل الإحصائي لتحليل بياناتها الأولية، حيث اعتمدت الأساليب التالية من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.

- معامل كرونباخ ألفا.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- اختبار مربع كاي.

- تحليل الانحدار البسيط.

- تحليل التراكمي التدريجي.

07- صعوبات الدراسة:

فيما يخص الصعوبات والعراقيل التي واجهتني خلال عملية البحث فنذكر منها:

- نقص المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

- نقص المراجع التي تربط العلاقة بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي.

- صعوبة الحصول على المعلومات من مكان إجراء الاستبيان وعدم التجاوب بالسهولة.
08- الدراسات السابقة:

تتخذ المكتبة الجزائرية بعدد وافر من الدراسات التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي من عدة جوانب، وكذلك موضوع اتخاذ القرار، في حين لم يظهر موضوع صنع القرار في دراسات كثيرة، وسنحاول استعراض بعض الدراسات التي تناولت موضوعي الرضا الوظيفي وصنع القرار واتخاذها.

أ - دراسة هاني بن ناصر بن حمد الراجحي بعنوان: "التطور التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، في إدارة جوازات منطقة الرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، لسنة 2002، ويهدف هذا البحث إلى معرفة اتجاهات العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض نحو التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي من جهة نظر العاملين في إدارات جوازات منطقة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: بشكل عام يميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على محاور التطوير التنظيمي حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي 3,80 وبانحراف معياري قدره 0,392 وتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أربعة من المتغيرات المستقلة والرضا اللاوظيفي، حيث اتضح أن العامل الأكثر ارتباطا بالرضا هو العلاقات التنظيمية يليه عامل التقنية المستخدمة، ثم عامل الأهداف الفرعية، ثم عامل أساليب الإشراف.

ب - دراسة علي بن يحيى الشهيري بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لسنة 2003، يهدف هذا البحث إلى معرفة واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض، والتعرض على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك علاقة طردية بين مستوى الرضا زادت الإنتاجية، وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا الوظيفي، كما توصلت أيضا إلى أن هناك رضا لدى الإناث أكثر من الرجال وذلك عند مستوى دلالة 0.01 قد يعزى ذلك إلى أن العاملين الذكور مسؤولين مباشرة عن الالتزامات المادية في المجتمع مما يجعل رواتبهم أقل قدرا من الوفاء بالتزاماتهم، في حين أن الإناث لا يترتب عليهن التزامات مادية مثل الذكور مما يجعلهن قادرات على الوفاء بالالتزامات الخاصة.

ج - دراسة فيحاء محيا علوش المحيا العتيبي بعنوان: "دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض" مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لسنة 2004، ويهدف هذا البحث إلى تحديد أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أهم المصادر لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات هي: الأنظمة واللوائح والقوانين، والدراسات والأبحاث والخطط والمخططات التنفيذية، والتقارير الرسمية والكتب المرجعية المتخصصة، وكذا اللقاءات والمؤتمرات، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن المعلومات لها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث: تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد المشكلة وتحليلها، تنفيذ القرارات الصحيحة، كما توصلت أيضا إلى أن التحديث المستمر للمعلومات، والعمل على إيصال المعلومات الضرورية، وتنظيم المعلومات بحيث يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب من أهم الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

أهم الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

د - دراسة هبال عبد المالك بعنوان: "دراسة علاقة الإدارة بالمشاركة بالرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، بجامعة المسيلة، الجزائر، لسنة 2004، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تحقيق الرضا الوظيفي للعامل الجزائري من خلال إشراكه في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع أهداف المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: العمال المنفذون الذين يشكلون غالبية الموظفين في المؤسسة غير معنيين بالمشاركة في اتخاذ القرارات سواء العادية أو الإستراتيجية، كما أن الإدارة بالمشاركة تلبى مجموعة من الحاجات، لا سيما الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى تحقيق الذات ومن ثم المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

ه - دراسة علي بن محمد بن علي العثرياني العسيري بعنوان: "العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، لسنة 2005، ويهدف هذا البحث إلى التعرف على رؤية

منسوبي حرس الحدود العسكريين بمنطقة عسير نحو العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية المرتبطة بطبيعة العمل والتي تؤثر بشدة من وجهة نظر عينة الدراسة بحسب ترتيبها تنازليا من الأهم إلى الأقل أهمية هي: مخاطر وإصابات العمل، معانات العاملين من مكوثهم في العمل لفترات تزيد عن 24 ساعة في دورية واحدة، توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المناطق النائية، كما أن العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية المرتبطة بطبيعة العمل والتي تؤثر بشدة من وجهة نظر عينة الدراسة بحسب ترتيبها تنازليا من الأهم إلى الأقل أهمية هي: الغياب لفترة عن الأسرة، تسبب صعوبة الظروف ووعورتها في تأخر الوصول أحيانا لموقع الهدف، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 بين العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية المرتبطة بطبيعة العمل ومستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي حرس الحدود العسكريين بمنطقة عسير.

و - دراسة سرير عبد الله رابح بعنوان "عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر"، مذكرة دولة في العلوم السياسية، بجامعة الجزائر، لسنة 2006، وهدفت الدراسة إلى البحث في رشد القرار وفعالته ومن الطرح النظري وما توصلت إليه الدراسات والبحوث العلمية وإمكانية إسقاط ذلك الطرح على الواقع العلمي في المؤسسة العامة بالجزائر لترشيدها وتحديث أدائها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ضرورة تغيير المفهوم السائد في أذهان القادة على أن الإدارة ومن ورائها اتخاذ القرار يمكن أن يقوم بها أي شخص، وأن اتخاذ القرار خاضع للتقدير الشخصي، واعتبار عملية صنع القرار علم وفن وخبرة تستلزم قدرات خاصة يتعين أن تتوفر في القادة والمسيرين، وكذلك إحاطة رؤساء المؤسسات والإدارات العامة بقواعد تشخيص المشكلات وأساليب التعامل معها في اتجاه ترشيد القرار.

ي - دراسة عارف بن ماضل الجريد بعنوان "التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف" مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، لسنة 2007 ويهدف هذا البحث إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، وكذا معرفة مدى رضا العاملين بشرطة الجوف في بيئة العمل الوظيفية ومعرفة العالقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، وقد توصلت الدراسة على النتائج التالية: هناك أربعة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين بشرطة منطقة الجوف، وتتمثل هذه الحوافز في: منح بدل نقل، منح تذاكر

سفر، العلاوات الدورية، التامين الصحي، في حين أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية.

أما دراستي (بلال طالب) بعنوان اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي والتي هي دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة قسم العلوم لسياسية تهدف إلى إيجاد العلاقة بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وخصت هذه الدراسة مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة مع إمكانية تعميم هذه الدراسة على باقي الإدارات، وخلصنا إلى أنه كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار زاد في المقابل مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال والعكس صحيح.

- تبرير الدراسة:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث جاء الفصل الأول (التمهيدي) بعنوان اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، والذي قسم إلى مبحثين، عالجتنا من خلالهما المفاهيم والمبادئ والعوامل والفروقات المتعلقة بكل من الرضا الوظيفي واتخاذ القرار. وذلك وفقاً لمجموعة من المطالب.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي، وقد تم تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين، بحيث عالجت المبحث الأول أهمية اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد ابرز علاقة اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي.

في حين خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي والميداني للدراسة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أين جاء المبحث الأول بعنوان تعريف الولاية ومهامها أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى مصالح الولاية ودور مصلحة الإدارة المحلية أما المبحث الثالث فقد عالجت دراسة ونتائج استمارة استبيان لنخلص في النهاية إلى جملة من الاستنتاجات والاقتراحات.

فصل النظري

اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار و مبادئه.

أولا/اتخاذ القرار.

ثانيا/ مبادئ اتخاذ القرار.

ثالثا/ الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار.

المطلب الثاني: عناصر اتخاذ القرار ووظائفه وأساليبه.

أولا/عناصر اتخاذ القرار.

ثانيا/ وظائف اتخاذ القرار.

ثالثا/ أساليب اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أنواع القرارات ومراحلها.

أولا/ أنواع القرارات.

ثانيا/مراحل اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

أولا/ العوامل الإنسانية.

ثانيا/ العوامل التنظيمية.

ثالثا/ العوامل البيئية.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي ومظاهره

أولا/ مفهوم الرضا الوظيفي.

ثانيا/ مظاهر الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

أولا/أساليب قياسه.

ثانيا/ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

ثالثا/ أساليب قياس الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: نظريات وآثار الرضا الوظيفي.

أولاً/ نظريات الرضا الوظيفي.

ثانياً/ آثار الرضا الوظيفي.

إن مشاهد العملية تشير إلى جزء كبير من وقت المدير اليومي تم إنفاقه في اتخاذ العديد من القرارات المختلفة وأن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في كل الوظائف لذا فإن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها في حل المشكلات التي نواجهها.

هذا من ما زاد من أهمية عملية اتخاذ القرار وبالتالي الحاجة إلى وجود طريقة علمية تمكننا من فهم طبيعة المشاكل التي نواجهها وحلها بطريقة عقلانية مبنية على أساس البيانات والمعلومة السليمة من أجل التوصل إلى القرار الأمثل ، ولذلك فإن الاهتمام بكيفية اتخاذ القرار و ما يؤثر عليها والطرق المتبعة في ذلك وكافة الجوانب المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، أصبح أمراً حتمياً على المؤسسات من أجل ديمومتها.

وقد حظي موضوع الرضا الوظيفي كغيره من المواضيع الأخرى باهتمام من قبل العديد من المدارس والعلماء والكتاب فالرضا الوظيفي وحكمه مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه. لذا يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات نجاح أي مؤسسة.

فكلما استطاعت أي مؤسسة تحقيق الرضا العمالي، وإشباع رغبات عمالها تكون قد حققت التوازن في نمط الإنتاج فالفرد بالمنظمة هو وحدة أو كيان مادي ومعنوي يقوم بممارسة عمل ما في ظروف مادية اجتماعية معينة، يمثل نظاماً مفتوحاً يتأثر ويؤثر في العديد من المتغيرات التي تحيط به ويعمل معها أو من خلالها، وهذا التأثير أو التفاعل يلعب دوراً جوهرياً في التقليل أو الزيادة من فاعلية وأدائه ومن رضاه عن العمل.

هذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

لذا سيتناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: اتخاذ القرار.

سنحاول في خضم هذا المبحث التطرق إلى كل ما يتعلق باتخاذ القرار من مفهوم وعناصر وأنواع وكذا العوامل المؤثرة فيه وذلك وفقا للمطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار و مبادئه

المطلب الثاني: عناصر اتخاذ القرار ووظائفه وأساليبه

المطلب الثالث: أنواع القرارات ومراحلها

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار ومبادئه.

أولاً/ التطور التاريخي لاتخاذ القرار.

إن ظاهرة اتخاذ القرار ليست ظاهرة حديثة بل هي ظاهرة قديمة عرفت في مختلف الحضارات القديمة. بحيث أنه قبل 24 قرناً كتب المؤرخ اليوناني "ثوكوديس" في دراسته عند حرب (البلويونز)، حول مختلف العوامل التي تؤثر على الزعماء اليونانيين لاختيار الحرب أو السلام أو التحالف، وثم الإشارة في هذه الكتابات إلى مجموع العوامل النفسية (الخوف، الشرف، المصلحة... إلخ) التي تدفع بهم إلى اختيار القرارات في مختلف القضايا.

وبعد ما ظهر المنظور الأفلاطوني الذي يقول: "جوهره أن الحكام هم مركز القرار".

وهذا ما عبره عنه مختلف العصور والمراحل التاريخية اللاحقة حيث أن الحكام كانوا يستعينون في اتخاذ قراراتهم مستشارين في هذا المجال. وهذا ما كان به الحال في نظام الحكم الإسلامي. حيث أن اتخاذ القرار كان يسند إلى أهل الحل والعقد (نظام الشورى) الذي يطرح مختلف البدائل.

وتعتبر هذه المراحل السابقة من المناهج التقليدية في اتخاذ القرار ومع التطور في مجال العلوم الإنسانية التي تأثره بالمراحل السابقة، التي أخذت (العلوم الإنسانية). تدرس هذه الظاهرة (اتخاذ القرار) تماشياً مع المستجدات الراهنة.¹

✓ مفهوم القرار:

لغة: يُقصد بالقرار قرره وأقره في مكانه فاستقر وقيل فعل يفعل قراراً.²

اصطلاحاً: هي ذات أصل لاتيني ويعني البث النهائي والإرادة المحدثة لصنع القرار بشأن ما يمكن وما لا يمكن عمله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة ونهائية. يُعد القرار جوهر العملية الإدارية ، فقد حدد مجموعة من الكتاب والباحثين مفهوم القرار كما يلي:

- عرف "سيمون" Simon القرار بأنه اختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وهو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.
- عرف "يونغ" Young القرار بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة.

¹ - نوال عبد الكريم الأشهب ، اتخاذ القرارات الإدارية. أنواعها ومراحلها ، دار المجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص ص (9-10).

² - عمار بوضياف، القرار الإداري ، دراسة تشريعية قضائية فقهية ، الجزائر ، جسور للنشر والتوزيع ، (ط1) ، 2007 ، ص 13.

- عرفه "هاريسون" Harrison بأنه عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله بالذات يعتمد اختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته، لتحقيق غايته.³

إذن، القرار هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوب بتحديد إجراءات التنفيذ والاصطلاح، Décision مُشتق من أصل لاتيني و يعني البث النهائي والإرادة المحددة لمتخذ القرار بشأن ما يمكن وما لا يمكن عمله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

- ويعرفه البعض بأنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي لحل المشكلة التي شغلته.⁴

✓ مفهوم اتخاذ القرار:

- عرفه (هاري سون): أن عملية اتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما. وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها.

- أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار.

- ويقول (هربرت سايمون): عن اتخاذ القرارات: هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تسند على منطق سيكولوجية الاختيار الإنساني، يركز هذا التعريف على النواحي النفسية في الاختيار.⁵

- ويقول الصيرفي عن اتخاذ القرار بأنها عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.⁶

³- مؤيد عبد الحسين الفضل ، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1، 2009، (ص 49).

⁴- عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2000، (ص-185).

⁵- علي الشرقاوي، العملية الإدارية ، مصر ، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع ، 2002، ص 128.

⁶- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن كلية الأعمال للحصول على ماجستير ، 2002 ، ص 48.

- أو هي كل ما يتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه أو التغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه.

كما يمكن تعريفه كذلك بأنه سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.⁷

ويعرف كذلك على أنه الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين البدائل المتاحة ، ويكون القرار هو البث أو التجديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة لحل مشكلة موضوع القرار. حيث أن هذا التعريف يركز على الموضوعية والعلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع المدروس.⁸

وما يمكن ملاحظته في كل التعاريف السابقة أن أي قرار يتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: الاختيار، البدائل الأهداف.

أ- **الاختيار:** يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف أو تتعدم في ظروف أخرى.

ب- **البدائل:** توجد العديد من البدائل في أي قرار ، ومن النادر أن يكون لمشكلة ما طريقة واحدة لمعالجتها.

ونجد الكثير من مشاكل الإدارة ينظر إليها لبدائل ثنائية (إما هذا أو ذاك) كالقول هل ننشئ المؤسسة في الشرق أو الغرب، فمثل هذه النظرة للقرار ما هي إلا تبسيط للمشاكل الإدارية. فهي لا تعني وجود بدائل أخرى ولكنها تعني أن البدائل الأخرى غير معروفة أو غير مدروسة. وأن الحالات الشائعة التي تواجه المدير وتتطلب منه اتخاذ القرارات هي الحالات التي تتضمن عدد كبير من البدائل و على المدير في مثل هذه الحالات تخفيض عدد هذه البدائل إلى أدنى حد ممكن.

ج- **الأهداف والدوافع:** تأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار القرارات وتقديم الأهداف والدوافع مثل هذا المعيار. فالقرارات الإدارية لا بد أن تسهم في إنجاز

⁷ - نوال عبد الكريم الأشهب ، مرجع سابق ص 11.

⁸ - خلاص مراد ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية للحصول على ماجستير ، 2006/2007 ، ص 30.

أهداف حقيقية بفاعلية وكفاءة ومن الطبيعي أن لكل قرار دوافع معينة وتعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك السلوك وعلى قوتها.⁹
ثانيا/ مبادئ إتخاذ القرار.

إن المنظمات الإدارية وعلى اختلاف مستوياتها واختلاف قيادتها وأهميتها كلها، كل الهرم يعتمد في الأخير على إتخاذ القرارات من هنا جاءت الأهمية القصوى لهذا الموضوع ومن هنا وجدت المبادئ التي تتحكم بإتخاذ القرارات وهي:

- 1- مبدأ إتخاذ القرار: وهو مجهود الأفراد وتصرفاتهم بعد التفكير والاختيار.
- 2- مبدأ تغلغل القرارات: وهي عملية مستمرة تتغلغل في كل أوجه النشاط الإنساني ومنها النشاط الإداري والفني.
- 3- مبدأ التفكير المركب: وهو التفكير المنطقي والابتكاري والذي يساهم في الوصول إلى المستويات العليا من القرارات.
- 4- مبدأ التفكير المنطقي: فلكي يكون القرار منطقيا لابد أن يعتمد على التفكير والتخطيط المنطقي بعيداً عن الأخطاء والتناقض.
- 5- مبدأ الانفتاح الفكري: للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار ومن مختلف مستويات الحلقات الفكرية.
- 6- مبدأ الحقائق: فالحقائق هي مادة وجوهر القرار.¹⁰

ثالثا/ الفرق بن صنع القرار واتخاذاه.

يتبين من الدراسات والبحوث العلمية المقدمة في هذا الشأن أن هناك فرق بين العمليتين (صنع القرار واتخاذ القرار) وهذا كما يلي:

1- عملية صنع القرار:

تحتوى على العديد من المراحل والخطوات للوصول إلى قرار معين، فعملية صنع القرار تُطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار من تحديد المشكلة إلى معالجتها فعملية صنع القرار شاملة. تتضمن الكثير من الإجراءات ومشاركة العديد من الجهات المعنية

⁹ - علي الشرقاوى ، مرجع سابق ، ص 129.

¹⁰ - عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ص 198.

للوصول إلى قرارات والحصول على معلومات أدق وأشمل لتلك المشكلة فعملية صنع القرارات تتداخل فيها العديد من العوامل النفسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية. فهذه العوامل والمؤثرات هي التي يتخذ القرار بناءً عليها.

ب- عملية اتخاذ القرار:

بالإضافة إلى ما تقدم فهي أهم جزء من عملية صنع القرار، وأهم وظائفه الرئيسية. فهي تمثل خلاصة العمليات المتعلقة بصنع القرار (أفكار، بدائل، توجهات، معلومات ...). أما عملية صنع القرار فهي تبدأ من مرحلة دراسة المشكلة إلى غاية اتخاذ القرار المتعلق بذلك.

- ومنه يرى الباحثون بأن اتخاذ القرار عملية تتطلب قدراً كبيراً من التصور ومع القدرة على اختيار البديل الأفضل في أقل وقت وجهد ممكنين، في حين أن صنع القرار تشمل العديد من المراحل من دراسة المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل والبديل الأكثر توافقاً وملائمة إلى تقييم هذه البدائل واختيار أحسنها.¹¹

المطلب الثاني: عناصر اتخاذ القرار ووظائفه وأساليبه.

أولاً/ عناصر اتخاذ القرار:

يتضمن اتخاذ القرار عناصر عديدة وأهمها:

- 1) **الهدف من اتخاذ القرار:** فالقرار لا يتخذ إلا إذا كانت هناك هدف معين ويعتمد القرار على درجة أهمية الهدف.
- 2) **الدافع:** فلا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين.
- 3) **التنبؤ:** هو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ القرار بصورة معينة وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة.
- 4) **البدائل:** يكون هنا متخذ القرار أمام عدة حلول يقوم باختيار الحل المناسب الذي يعتقد أنه يحقق هدفه.

¹¹ - خالد أحمد عام، درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار ، الحصول على ، السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية 1429 هـ، ص ص 15-16.

5) قيود اتخاذ القرار: يواجه متخذي القرار قيوداً عند اتخاذ القرار ومن بين هذه القيود. درجة المخاطرة ودرجة التأكد من المردود، ومصادر التمويل، والخبرة ومدة تنفيذ القرار ولذلك ينبغي دراستها حتى يتم التأكد من صحة وسلامة القرار المتخذ.¹²

ثانياً/ وظائف اتخاذ القرار:

إنَّ كلَّ جزءٍ من أجزاء عملية إتخاذ القرار يعتبر وظيفة من وظائف إتخاذ القرار. ويمكن تبيان وظائف اتخاذ القرار في النقاط التالية:

1) - وضع الأهداف الإدارية:

في بداية عملية إتخاذ القرار توضع الأهداف حيث أنه كلما تحقق هدف من الأهداف الموضوعية يتم الانتقال إلي الهدف الذي يليه وإذا انتهى تحقيق جميع الأهداف فإنه يتم وضع أهداف جديدة لتحقيقها.

2) - البحث عن البدائل:

تتضمن هذه الوظيفة مسح العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل توفير المعلومات الملائمة. وثم يتم صياغتها في شكل بدائل مناسبة لتحقيق الأهداف.

3) - مقارنة وتقييم البدائل:

يتم تقييم البدائل للتوصل إلى أفضلها الذي يساعد في تحقيق الأهداف.

4) - إقرار الخيار:

يتم في هذه المرحلة اختيار البديل ، وهو البديل المناسب بعد التأكد من صلاحيته ، من قبل متخذ القرار.

5) - تنفيذ القرار:

من خلال تطبيق البديل المختار، أي يصبح خيار مطبق ينتظر نتائجه.

6) - المتابعة والرقابة:

يتم التأكد من نتائج القرار وقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة.¹³

ثالثاً/ أساليب إتخاذ القرار:

¹² - نفس المرجع، ص ص 18،19.

¹³ - خالد أحمد عالم ، مرجع سابق ، ص ص (19,20) .

تختلف الأساليب المتبعة في إتخاذ القرار ويتوقف إستخدام أسلوب دون الآخر بحسب طبيعة المشكلة، وتقدير متخذ القرار والظروف والإمكانيات المتاحة، كما أنه يمكن تقسيم أساليب إتخاذ القرار إلى نوعين أو قسمين هما:

1- الأساليب النظرية غير الكمية:

وهي الأساليب التقليدية التي تفتقر للتدقيق ولا تتبع النهج العلمي في إتخاذ القرار وتشمل:

1- الحقائق: هي قواعد ممتازة في إتخاذ القرار وبتوفرها تصبح القرارات ذات جذور قوية ومنطقية.

2- البديهة والحكم الشخصي: وهنا يقوم المدير باستخدام حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له.

3- الخبرة: الاعتماد على الخبرة سواء كانت خبرة المدير متخذ القرار أو التعلم من خبرة بعض المدراء الآخرين في إتخاذ القرارات الصائبة.

4- إجراء التجارب: في هذه المرحلة يتولى المدير أو متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب التي يتوصل من خلالها إلى اختيار البديل الأفضل.

5- الآراء: يعتمد المدير هنا على الآراء والمقترحات المقدمة إليه بحيث يقوم بالبحث ودراستها، هذه الآراء تساعده على اختيار البديل الأفضل.

2- الأساليب الكمية:

ومن أهمها ما يلي:

1- الاحتمالات: تعتمد عملية إتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة 100% أي مؤكدة.

2- بحوث العمليات: تعتمد الطريقة العملية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن إتخاذها إتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس المنطقية.

3- نظرية المباراة: تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الإستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الإستراتيجية الأفضل وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود

منافسة، حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في إتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة.

4- البرمجة الخطية: هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة.

5- المحاكاة: تستخدم من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجية الحديثة لاختيار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية.¹⁴

المطلب الثالث: أنواع القرارات ومراحلها. أولاً/ أنواع القرارات.

إن الفرد وخلال حياته يقوم باتخاذ العديد من القرارات مختلفة في أهميتها ونوعها وهذا باختلاف المعيار الذي يستند عليه فقد يكون المعيار مصدر القرار أو شكله أو أهميته وغير ذلك من المعايير. وهناك قرارات تصدر من المنظمات الإدارية دون معيار معين وهناك أنواع من القرارات ثم تصنيفها حسب الأنواع، أما فيما يخص أنواع القرارات حسب الأنواع فهي كما يلي:

1- القرارات حسب درجة الأهمية:

تختلف القرارات المتخذة حسب أهميتها وقد وضع الكتاب مجموعة معايير لتحديد درجة الأهمية الخاصة باتخاذ القرارات:

- النتائج المراد الوصول إليها:
- أعداد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الذي يتم إتخاذه.
- المدة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار.
- تكرار القرار فالقرارات المتكررة تكون أقل أهمية من القرارات غير المتكررة الحدوث.
- درجة المرونة التي يستمر بها القرار من حيث التغيير، فالقرارات الغير قابلة للتغيير تكون ذات أهمية بالغة والعكس صحيح بالنسبة للأنشط التي تمارسها الإدارة.

2- القرارات حسب المدى الزمني:

- القرارات بعيدة المدى: وتمثل القرارات الإستراتيجية غالباً ما تكون لأكثر من ثلاثة سنوات.

¹⁴ - سعاد جرب قاسم ، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة للحصول على ، 2011 ، (ص ص 56,57).

- القرارات متوسطة المدى: وتمثل القرارات التشغيلية وتكون لأكثر من سنة وأقل من ثلاثة سنوات.

- القرارات قصيرة المدى: وتمثل القرارات التنفيذية والتي غالباً ما تكون مساوية أو أقل من سنة واحدة.¹⁵

3) - القرار من حيث الجهد المبذول:

- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات التي تخضع لحسابات وخطط دقيقة وتتبع جداول زمنية محددة ومقننة وهي تعد بصفة عامة روتينية وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل.¹⁶

- **القرارات الغير مبرمجة:** يتطلب قدرًا كبيراً من الابتكار وتختلف أساليب معالجة القرار الغير مبرمجة عن القرارات المبرمجة.¹⁷

وهناك أنواع أخرى من القرارات وتتمثل في:

1- القرارات الروتينية:

وهي تلك الأنواع من القرارات التي يتم إتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي والتي يتم تطبيق إجراءات ومعاييرها موضوعية بالنسبة لها ومثل هذه القرارات قابلة لأن يتم تفويضها إلى مستويات الإدارة السفلى والوسطى، لأنها مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل.

2- القرارات الغير روتينية:

وهي تلك الأنواع من القرارات ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة بسبب ظهور بعض المواقف المفاجئة عند ظهور مشكلة من هذا النوع لا يجد المدير أمامه سوابق وإجراءات جاهزة وموضوعية لمعالجتها، هنا يلجأ المدير إلى خبرته في إيجاد الحلول المناسبة لها ومن أمثلتها إكتشاف سلع وطرق إنتاج جديدة.¹⁸

3- قرارات وفقاً لمدى توفر حجم المعلومات:

15 - نوال عبد الكريم الأشهب، مصدر سابق ، ص 19.

16- بُنْدَر بن محمد حسن الزيايدي العتيبي، إتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف ، السعودية ، جامعة أم القرى ، لنيل 1429 هـ ، ص 13.

17- نفس المرجع، ص 13.

18- جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة ، الجزائر ، 2005 ، ص ص (64-65).

1- في حالة عدم التأكد الكامل: هنا يكون لدى متخذ القرار معلومات كاملة عن النتائج الخاصة بالقرار.

2- في حالة المخاطرة: هنا متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أى من هذه النتائج سوف تحدث.

3- في حالة عدم التأكد: تفترض هذه النظرية أن المدير يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل من هذه النتائج.

4- الأنظمة المفتوحة:

هنا متخذ القرار يستقبل المعلومات من البيئة (المعرفة، الطاقة...) بشكل مستمر وتتفرع إلى:

1- البيئة الخارجية: وهي المؤثرات من خارج المنظمة مثل البيئة السياسية، الاجتماعية والاقتصادية.

2- البيئة الداخلية: وهي المؤثرات من داخل المنظمة تتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال.¹⁹

5- القرارات الوظيفية أو التنظيمية:

وهي التي يصدرها المدير بصفتها الرسمية.

6- القرارات الصريحة والضمنية:

- القرار الصريح: هو الذي يعبر فيه متخذ القرار عن موقفه بالموافقة أو عدمها.

- القرارات الضمنية: فهو الذي يؤثر فيه المدير بموقفه دون أن يعلن ذلك صراحة.

7- القرارات المكتوبة أو الشفهية:

- تكون على شكل (لوائح، تعليمات، تصميمات).

8- قرارات فردية أو جماعية:

9- القرارات الأساسية:

وهي ذلك النوع من القرارات التي لا تتكرر في حياة التنظيم إلا في حالات متباعدة أو تتعلق بالنظام الأساسي للمؤسسة.²⁰

ثانيا/ مراحل اتخاذ القرارات.

¹⁹ - هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة، الأردن، ط 1، 2012، ص ص (179-180).

²⁰ - عبد العزيز بن صالح بن جبور، مرجع سابق، ص (187-188).

- تتباين وِجَهاَتِ نَظَرِ العِلماءِ حَولَ عِدَدِ المَراحِلِ ونَوعِيةِ المَمتَغِيراتِ الِتي يَحتَوى عَليها القَرارُ وِترتِيبِها حَسَبَ أَهمِيةِ كلِ مَرحَلَةٍ عَلى حَدى، لَكنَ عَلى العَموْمِ مَمكنَ القَولُ أنَ عَملِيةِ إِتِخاَظِ القَرارِ لا تَخرُجُ عَنَ كَونِها مَجموعَةً الإِجْراءاتِ الِتي تَضمِنُ التَفقِيرَ المَعتَمَدَ في نَتائِجِ القَراَراتِ المَتمخِذَةِ. إِذَن، إِنْ عَملِيةِ إِتِخاَظِ القَرارِ لا تُعَدُّ عَملِيةً ثابِتَةً بلَ هِىَ عِبارَةٌ عَنَ مَجموعَةٍ مَنَ الخَطَواتِ المَنتَظِيةِ، فَتلكَ الخَطَواتُ هِىَ ذاتُ تَتابَعٍ يَنتَهِىَ بِالِوَصولِ إِلى القَرارِ المَطلوبِ إِتِخاَظِهِ تلكَ الخَطَواتِ الِتي يَتنَقُّ مَعتَظُ العِلماءِ عَليها والمَوجودَةُ في أَغلبِ الكِتاباتِ في هَذا المَجالِ (إِتِخاَظِ القَرارِ) وهِىَ كَما يَلي:

1- المَرحَلَةُ الأَولى: تَحدِيدُ المَشْكلَةِ:

- وتَعيَنُ تَحدِيدُ الحَالةِ الِتي لا يَرضى عَنها المَديرُ في الجِهازِ الإِداري وَيَريدُ التَخَلُّصَ مَنها وَيَجبُ عَلى المَديرِ التَحرِي عَنَ السَببِ الرَئِيسِيِّ بِشَأْنِها لِذلكَ يَقعُ عَلى مَن لَهُ سُلْطَةُ إِتِخاَظِ القَرارِ وَاجِبُ الاسْتِعاَنَةِ بِأَهْلِ الخَبِرةِ الفَنيَةِ أوِ المَتمخِصَةِ ، فِفي هَذهِ المَرحَلَةِ يَجبُ التَأَكُّدُ مَنَ التَحدِيدِ التامِ لِلْمَشْكلَةِ، لِأَنَّ هَذهِ المَرحَلَةَ سَتَؤَثِّرُ عَلى المَراحِلِ اللاحِقةِ ، كَما أَنَّهُ يَجبُ عَلى مَتمخِذِ القَرارِ جَمْعَ مَعلُومَاتٍ كَافيةٍ لِإِحاطَةِ بِالمَشْكلَةِ وَمَنَ كلِّ جِوانِبِها وَأَبْعادِها لِالِوَصولِ إِلى حَولِ سَلْمِيةٍ وَمَنتَظِيةٍ.²¹

2- المَرحَلَةُ الثائِيةُ: مَرحَلَةُ البَحثِ عَنَ البَدائِلِ (تَحدِيدِ البَدائِلِ):

- بَعدَ التَمكنِ مَنَ تَحدِيدِ المَشْكلَةِ وِدراسَتِها تَأْتِي المَرحَلَةُ الثائِيةُ وهِىَ مَرحَلَةُ تَحدِيدِ البَدائِلِ المَتاحَةِ أوِ المَمكنَةِ، فِفي هَذهِ المَرحَلَةِ يَتمُ البَحثُ عَنَ الحَلولِ المَختَلِفةِ لِحلِّ المَشْكلَةِ القائِمةِ وَتَنتَظِبُ مَنَ المَديرِ الاسْتِعاَنَةَ بِآراءِ الغَيرِ مِثْل: المَتمخِصِينَ وَعَلى مَتمخِذِ القَرارِ جَمْعِ البَدائِلِ، فِيَتمُ التَوصِلُ إِلى الحَلولِ البَديلةِ مَنَ خِلالِ تَجمِيعِ وَتَحلِيلِ المَعلُومَاتِ المَترِعةِ بِالمَشْكلَةِ مَحَلِ الدَراسَةِ فَاتِخاَظِ القَرارِ السَلِيمِ وَالفِعالِ يَنتَظِبُ بَدائِلَ عَديِدَةً لِاخْتِيارِ مَنَ بَينِها. وَعَملِيةُ الاخْتِيارِ في حَدِّ ذاتِها لَيسَتِ بِالأَمْرِ السَهلِ فَهِيَ تَنتَظِبُ قَدْرًا مَنَ الإِبداعِ وَالتَفقِيرِ وَالْمَناقِشةِ ، يَجبُ اسْتِعاَدَ عِدَّةِ بَدائِلِ كَالْبَديلِ الِذي فَشلَ في حَلِّ مَشْكلَةٍ مِشابِهةٍ مَنَ قَبْلِ.²²

3- المَرحَلَةُ الثائِيةُ: تَقيِيمُ الحَلولِ البَديلةِ.

²¹ -هاني خلف الطراونية ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، مرجع سابق ، ص 188.

²² - نفس المرجع، ص 188.

- بمجرد وصول صانع القرار لمجموعة من الحلول البديلة فإن الخطوة التالية ، تكون بتقييم تلك البدائل للتوصل إلى أنجعها ومعيار التقييم المستخدم هو مدى قدرة البديل على تحقيق الهدف من القرار ، وطالما أن البديل ومعيار التقييم المستخدم هو مدى قدرة البديل على تحقيق الهدف من القرار. وخلال هذه العملية يقوم متخذو القرار بمقارنة تلك البدائل من حيث الأكثر إسهاما في تحقيق النتائج المترتبة على القرار الذي سوف يتم إتخاذه. كما أنه من الممكن أن يواجه متخذ القرار بوضع يصعب معه القيام بالتنبؤ بالنتائج المحتملة للقرار أو البديل أو وضع توزيع احتمالي لنتائج القرار ، يتبين لنا من ذلك أن هناك ثلاث ظروف يواجهها متخذو القرار وهي ظروف التأكد وظروف المخاطرة وظروف عدم التأكد.

- أ. ظروف التأكد:

تشير ظروف التأكد إلى أن متخذو القرار يكون على يقين بشأن النتائج المترتبة على القرار.

- ب. ظروف المخاطرة:

تشير ظروف المخاطرة إلى أن متخذو القرار لا يكون على يقين بشأن النتائج المترتبة على القرار.

- ج. ظروف عدم التأكد:

عندما لا تتوفر معلومات تمكن متخذي القرار من توزيع احتمالي لتحديد القيمة المتوقعة لنتائج القرار، أي أن الاحتمالات غير معروفة تماما.²³

4- المرحلة الرابعة: اختيار أفضل بديل.

هنا يتم اختيار وانتقاء البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة ، حيث أن هذا البديل يؤدي تطبيقه إلى تحقيق الهدف من القرار في حل المشكلة بعد أن تتم المقارنة والمفاضلة بين مجموع البدائل المتاحة من حيث المزايا والعيوب ، لهذا فعملية اختيار البديل ليست مهمة سهلة بل هي عملية معقدة لذلك يجب الأخذ في الاعتبار أنه لا يوجد ما يسمى بالحل الأمثل للمشكلة أو القرار ورغم هذه الصعوبة في عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل. إلا أنه توجد مجموعة من العوامل يمكن الاسترشاد بها في عملية الاختيار وهي:

1- **فعالية البديل:** يمكن قياس فعالية البديل من خلال تقييم عاملين أساسيين هما: مدى واقعية البديل في ضوء الأهداف والموارد التطبيقية. ومدى إسهام البديل في حل المشكلة

وعلى المدير أن يتخذ في الاعتبار احتمال حدوث مخاطر ومثل ظهور مشاكل أخرى عند تطبيق البديل.

2- هل يمكن تطبيق البديل:

يجب استبعاد البدائل التي لا يمكن تنفيذها.

3- توابع القرار:

يجب الأخذ في الاعتبار ردود الأفعال التي تترتب على تنفيذ البديل كما قد يتطلب الأمر إصدارا لقرارات أخرى عقب إتخاذ القرار الأصلي. إذن، تمثل هذه المرحلة أشق وأصعب المراحل التي تمر بها عملية إتخاذ القرار. ويتوقف الاختيار الأمثل والسليم على توفر عناصر معينة لمتخذي القرار مثل: الخبرة والكفاءة.²⁴

4- المرحلة الخامسة: تطبيق القرار.

بناءً على تحليل نتائج حل المسألة وتحديد مداولاته يتخذ القرار من قبل المخولين باتخاذها ويتم تحويل هذا البديل إلى عمل فعال ويجب مراعاة مجموعة من العوامل عند تنفيذ القرار بنجاح بقدر الإمكان وهذه الخطوات هي:

- التأكد من أن كل فرد يجب عليه معرفة المهمة الموكلة إليه.
- أن يلتزم الجميع بالخطوات المحددة طوال عملية التنفيذ.
- أن يتم وضع نظام للمتابعة والرقابة.
- التأكد من أنه سوف يتم جمع كافة البيانات اللازمة.
- وأخيراً تحديد الخطط البديلة. (خطط الطوارئ) لمواجهة كافة المشاكل التي يمكن أن تحدث في المستقبل وما يمكن عمله لتفادي هذه المشاكل.²⁵

5- المرحلة السادسة: متابعة النتائج والتقييم.

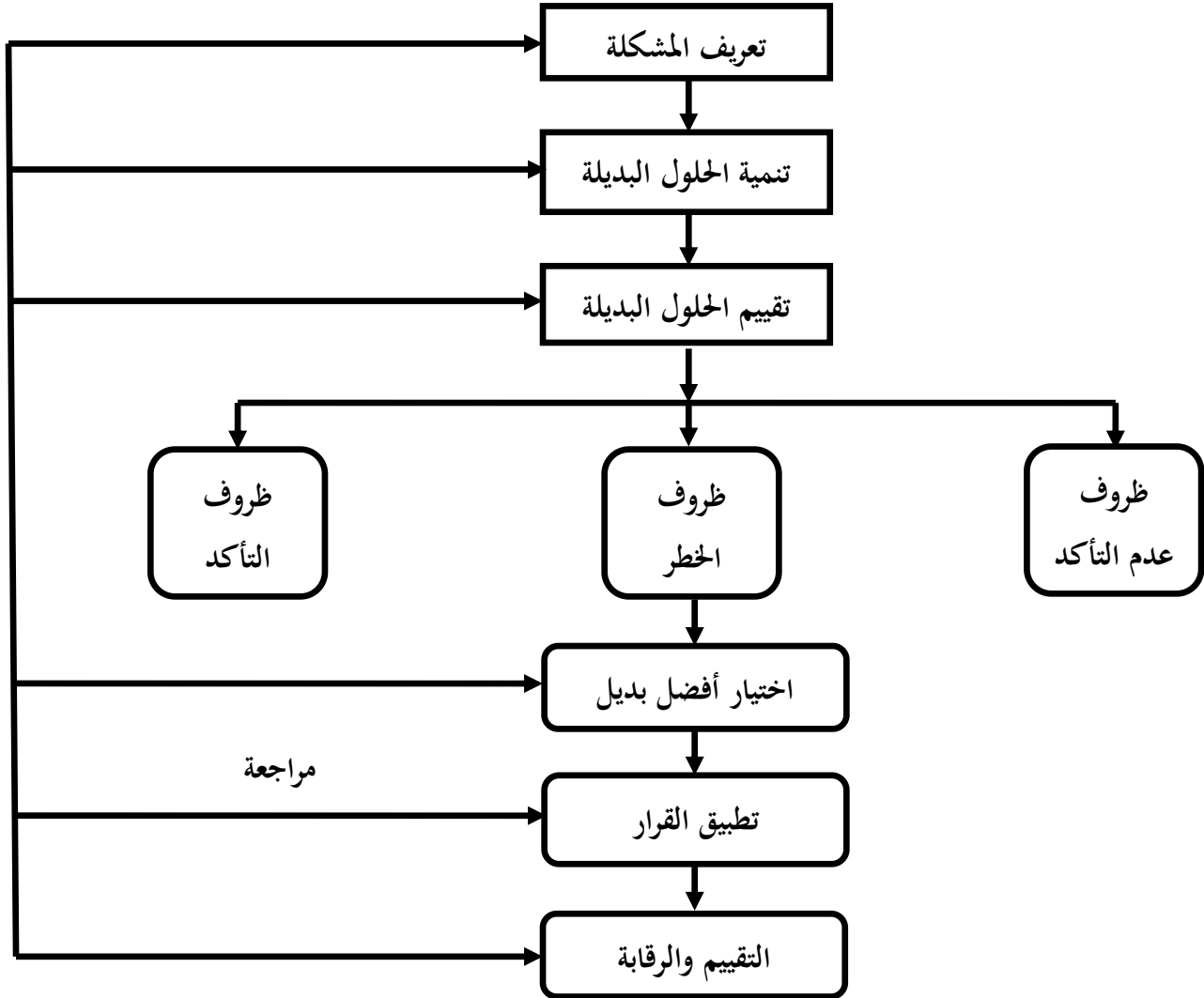
تعد بمثابة آخر عملية في إتخاذ القرار وهي متابعة نتائجه في الميدان فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا يجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة وهنا

²⁴ - فريد الصحن ، مرجع سابق، ص 143- 146.

²⁵ - عبد العزيز بن محمد الحمصي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، للحصول على ، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2007 ، ص 15.

يجب على المدير المقارنة بين نتائج تطبيق القرار والأهداف المراد تحقيقها وفي حالة وجود انحرافات يجب وضع الإجراءات التصحيحية.²⁶

الشكل رقم (01): يبين خطوات اتخاذ القرار



المصدر: محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001-2002، ص 142.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات.

هناك عدة عوامل مؤثرة في عملية إتخاذ القرار إذا أنه لا نحتاج إلى إتخاذ قرار إلا إذا كان هناك موقف أو مشكلة ما تُحتم علينا هذا. وبناءاً عليه لابد من وجود معلومات حول هذه المشكلة والرغبة في حل هذه المشكلة لهذا تتأثر عملية إتخاذ القرارات بجملة من العوامل

بعضها يخص التنظيم (داخلية) وبعضها من خارج التنظيم وبعضها سلوكي... إلخ، وفيما يلي عرض لمختلف العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار.

01- العوامل البيئية:

- داخليا:

تتمثل في الضغوط الخارجية التي لا تخضع لسيطرة المنظمة وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل: المنافسين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل: النقابات والتشريعات.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

وهذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة إتخاذ قرارات لا ترغب فيها أو ليست لمصلحتها دائما.²⁷

- خارجيا:

تتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة ومن أهمها ما يلي:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية وحجم المنظمة ومدى انتشارها.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية للمنظمة.

02- عوامل شخصية ونفسية:

تشمل هذه العوامل كل من له علاقة باتخاذ القرار وهذه العوامل تنقسم إلى قسمين:

- **عوامل شخصية:** هي تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته إذ أن السلوك الشخصي يؤثر في عملية إتخاذ القرار.

²⁷- هاني خلف طراونة ، مرجع سابق، ص ص (191-192).

- عوامل نفسية: تتعلق بالبواعت الداخلية للفرد منها ما يتعلق بالمحيط النفساني للفرد. التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار.²⁸

03- توقيت إتخاذ القرار:

يعتبر التوقيت مهم في جميع مراحل إتخاذ القرار، حيث أنه يعتبر أهم عامل في بروز المشكلة وتحديدها بدقة أهمية كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع القرار ورغم أهمية الفترة الزمنية التي يستغرقها صناعة القرار فإن توقيت إصداره وإخراجه للعلن ذا أهمية كبيرة خصوصا إذا كان القرار يلغي قرار سابقا له ويحل محله وذلك لأخذ رأى من يصدر القرار بحقهم ومدى تأثرهم به.²⁹

04- تأثير أهمية القرار:

كلما زادت أهمية القرار إزدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- كلفة القرار والعائد: تزداد أهمية القرار كلما كان العائد كبيرا.
- الوقت اللازم لاتخاذ: كلما كان القرار ذا أهمية كبيرة كلما كان الوقت اللازم لاتخاذ طويلاً.

05- تأثير رسالة المؤسسة.

إن رسالة المؤسسة مشتقة من البيئة التي تعمل بها لأنها تعمل على:

- تحديد مجال العمل يكون مفيد برسالة المؤسسة.
 - تحديد الشرعية القانونية والاجتماعية للمؤسسة.
 - تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة.³⁰
- وقد قام مجموعة من الباحثين والعلماء المتخصصين في هذا الشأن بوضع مجموعة من التصنيفات للعوامل المؤثرة في إتخاذ القرار منها:

أولا/ العوامل الإنسانية.

²⁸ - نفس المرجع، ص 192.

²⁹ - خلاصي مراد ، مرجع سابق ، ص 64.

³⁰ - سهام عزبي ، دراسة المقاربة الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دراسة حالة مؤسسة عمومية ، المستشفى الجامعي مصطفى باشا ، وكالة التأمين والسلامة ، جامعة الجزائر -3- كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، للحصول على ، 2012 ، ص 17.

بما أن القرارات المتخذة نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- **القائد المتخذ للقرار:** حيث أن شخصية القائد ومواقفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي واتجاهاته وحالته النفسية عند اتخاذ القرار ، كلها عوامل تؤثر في فعالية القرار الذي يتخذه. كما أن لنوع الأعمال التي سبق أن مارسها تساعده في اتخاذ القرارات، أما أهم عوامل شخصية القائد المؤثرة على عملية اتخاذ القرار فهي:

- الفهم الدقيق وتأمل الأمور .
- قدرته على التوقع .
- مؤهل القائد وتخصصه في مجال الإدارة .
- قدرته على الابتكار .
- قدرته على تحمل المسؤولية .
- أهداف القائد وأغراضه الشخصية .
- اتجاهاته وقيمه وأخلاقياته .
- قدرته على ضبط النفس في المواقف الحرجة .
- قدرته على وزن الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها .
- قدرته على الاستقرار والإحساس بالثقة.³¹

ثانيا/ العوامل التنظيمية.

1) القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار: تتمثل هذه القوى فيما يلي:

- نمط التنظيم الإداري: إن كل تنظيم تحكمه قيم ومصالح معينة تنعكس آثارها على سلوك القائد والعاملين فيه وبالتالي تؤثر على عملية اتخاذ القرار وتنفيذه.
- تعدد المستويات الإدارية: حيث أنه كلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل الهرمي كلما كانت القرارات أكثر أهمية وذات تأثير كبير.
- طبيعة المشكلة المتعلقة بالقرار ودرجة تعقدها والوقت اللازم لها: حيث أن هناك مشكلات عاجلة وطارئة يتطلب حلولاً سريعة، فلا تكون طويلة لأنه لا يوجد وقت لإخضاعها لمزيد من الدراسات والتحليل.

³¹ خالد أحمد عالم ، مرجع سابق، ص ص 44-47.

- نوع القرار وأهميته: حيث أن هناك أنواع من القرارات تتطلب وقتاً طويلاً لحلها ودراستها وهناك عكس هذا تماماً.

- مدى ملائمة الظروف البيئية: هذه الظروف تؤثر على القائد ، سواء كانت سياسية ، اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها.

2)الاتصالات الإدارية:

إذ تعتبر الاتصالات الإدارية من أهم الوسائل التي تمكن من الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرار لذا تؤثر سلامة هذه الروابط (الاتصالات) على سلامة القرارات.³²

3)التفويض واللامركزية الإدارية: تتأثر عملية إتخاذ القرار بالتفويض الذي ينعكس آثاره على العملية (إتخاذ القرار) ككل.

المطلب الثالث:العوامل البيئية.

تعتبر العوامل البيئية ذات تأثير كبير على عملية إتخاذ القرار، وتتنوع العوامل البيئية لتشمل ما يلي:

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة: لأن عملية إتخاذ القرار تكون مقيدة بما يفرضه النظام السياسي لتنسجم القرارات مع فلسفة النظام ونفس الشيء بالنسبة للنظام الاقتصادي.

- انسجام القرار مع الصالح العام: لا بد لمتخذي القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف المؤسسة.

- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية: إن القرارات المتخذة في أي مجال كان لا تكون بمعزل عن تأثير التقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية ، وهذا برز من خلال سلوك القادة واتجاهاتهم عند إتخاذ القرارات.

- النصوص التشريعية: تشكل الأنظمة واللوائح والتعليمات قيوداً على متخذي القرار وعلى القرار في حد ذاته.

- التقدم التكنولوجي: حيث بعد إختراع الحاسب الآلي والانترنت لعب دور كبير في عملية جمع المعلومات والبيانات وتخزينها وتحليلها ، مما يساعد على التوصل إلي الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.³³

خلاصة:

انطلاقاً من تحديد مفهوم عملية إتخاذ القرار ومبادئه ثم التطرق إلي مختلف المراحل التاريخية التي مرت عليها عملية إتخاذ القرار ثم التوصل في هذا البحث مختلف التعاريف المقدمة لعملية إتخاذ القرار و ثم ذكر أهم مبادئ هذه العملية والفرق بين إتخاذ القرار وصناعاته.

وكان من الضروري كذلك ذكر أهم عناصر ووظائف إتخاذ القرار وذكر الأساليب الشائعة لهذه العملية.

كما تم التطرق إلي أنواع القرارات ومراحلها المختلفة.

كما تطرقنا إلي تحديد مختلف العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار. لذا ومن خلال دراستنا لهذا المبحث نستنتج أن إتخاذ القرار من الواجبات الأساسية أو الرئيسية في الإدارة ويطلق على إتخاذ القرار، جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل أي مؤسسة.

تمهيد:

سنحاول في هذا الجزء من الفصل التطرق إلى كل ما يتعلق باتخاذ بالرضا الوظيفي من مفهوم العوامل المؤثرة فيه وكذا نظرياته وآثاره وذلك وفقا للمطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي ومظاهره.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

المطلب الثالث: نظريات وآثار الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي ومظاهره.

أولاً/ مفهوم الرضا الوظيفي.

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي كغيره من المواضيع الأخرى في شتى العلوم إلى اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والباقي العلوم الأخرى. فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث المتتالية لموضوع الرضا الوظيفي ، وحيث عبر العديد من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، لهذا تباينت أفكار الباحثين. فيما يخص تعريفه وطرق قياسية ... إلخ. وفي هذا المطلب سنحاول ذكر بعض من الدراسات في هذا المجال وذلك منذ أن نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية لروح المعنوية وتحسين ظروف العمل للعاملين.

فمن بين الدراسات المقدمة في هذا المجال دراسة (هو بوك) 1935، التي تناول فيها الرضا الوظيفي، وقد مثلت هذه الدراسة أهمية كبيرة لمجموعة من العلوم منها علم النفس الوظيفي، وتتمحور هذه الدراسة في الطلب من (309) عامل الإجابة على مجموعة أسئلة (استمارة استبيان) تهتم بمفاهيم محددة للرضا الوظيفي.

فجاءت الفقرة الأولى: إختيار تعبير عن مدى حب الفرد لعمله.

أما الفقرة الثانية: فتضمنت نسبة الوقت الذي يكون فيه الفرد راضياً عن عمله.

ومن بين الأسئلة كذلك سؤال عن إختيار الأعمال التي يشعر الفرد خلالها بالرضا.

وبعد جمع المعلومات وتحليلها ودراستها تبين إلي أن 66% من أفراد هذه العينة يشعرون بالرضا. وبينما يشعر 34% بأن الرضا لديهم عن الأعمال التي يمارسونها خارج أوقات

العمل.³⁴

أما بدايات الاهتمام الحقيقية بهذا الموضوع فتعود إلي بدايات القرن العشرين وكانت أولى المحاولات هي محاولة (تايلور) صاحب نظرية الإدارة العامة ، وبعد أصحاب هذه النظرية أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وكيفية حفزه من أجل زيادة الإنتاج. لذا كان منطلقهم هو كيفية زيادة الإنتاج ورفعته فكان البحث عن كيفية حفز العامل لزيادة الإنتاج هو محور دراستهم.

بالإضافة إلي أن الرضا الوظيفي قديم خاصة في التراث الإسلامي من حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات علماء مسلمين.

- ووردت كلمة الرضا في قوله تعالى "رضي الله عنهم ورضوا عنه" (البينة 18).
- وقوله تعالى "رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم" (المائدة 19).
- وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الراضي أغني الناس بأفكاره ومشاعره الطيبة".
- وقال أيضا "أرضى بما قسمه الله لك تكن أغني الناس"³⁵

• تعريف الرضا:

الرضا في اللغة: هو ضد السخط ورضي عنه : أحبه وأقبل عليه.

أما اصطلاحاً: فهو يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه.³⁶

• تعريف الرضا الوظيفي:

عرفه (هوبوك) بقوله: إن الرضا الوظيفي هو الشيء الذي تظهر اهتماماً نحوه والذي يتكون من مجموعة من العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تجعل الفرد من الإفصاح بأنه راضي عن عمله.³⁷

ويعرفه (الرفاعي) بأنه: ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل ، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة :

- العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه.³⁸

- كما يعرفه مركز البحوث بجامعة ميتشيجن : بأنه ذلك الإرتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة، لانتمائه إلى المشروع.

- وعرفه فيكتور فروم: بأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية.

- ويرى فروم أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفي معه الوظيفة شاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية.

- ومن خلال التعاريف المسبقة نخلص إلي أن:

³⁵ - سالم تيسير الشرايدة، المرجع السابق، ص 62.

³⁶ - زويش ساسية ، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة ، ماستر ، جامعة أكلي محمد الحاج البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، 2014 ، ص 3.

³⁷ - عبد العزيز بن محمد الحميصي ، مرجع سابق ، ص 56.

³⁸ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 63.

الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر النفسية والوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. وهذا نتيجة لعدة عوامل منها ما هو داخلي وهو شعور الفرد تجاه عمله. وهذا نتيجة لعدة عوامل منها ما هو داخلي وهو شعور الفرد تجاه العوامل والمتغيرات التي يشارك في صناعتها مثل العلاقة بينه وبين رؤسائه. ورضا خارجي وهو شعور الفرد نحو العوامل والمتغيرات التي يحميها النظام على أن العامل يتأقلم ويتكيف معها.³⁹

ثانيا/ مظاهر الرضا الوظيفي.

- نستطيع أن نستدل على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي :
- زيادة الإنتاج ومستوى جودته ، حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن يكون إلا من خلال عمال راضين عن عملهم أو على درجة عالية من الرضا عن عملهم.
- قلة الفاقد والتالف من خدمات ومستلزمات الإنتاج، وهو يكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين.
- إن إبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن أعمالهم.
- الصورة الذهنية المحببة والإيجابية للمنشأة ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين تعد مؤشراً هاماً للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل و المنظمة في أذهان العاملين تؤدي دائماً إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم و أن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين.
- إستجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطور العمل وأنظمتها تدل على مدى الرضا وقدره المرتفع ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطور العمل وأنظمتها تدل على مدى الرضا وقدره المرتفع لدى العاملين عن عملهم.

³⁹ - مزبوة بلقاسم ، "السلطة والرضا الوظيفي ، المؤسسة الاستشفائية المتخصصة ، عبد الله نواورية -البوي- نموذجاً" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. 2009/2008 ص (16-17).

- مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة وخاصة المشاركة الإختيارية إنما تدل على رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يجربون عن المشاركة.⁴⁰
- أما مظاهر عدم الرضا فتتمثل في:

1- الغياب ودوران العمل :

- يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي مؤسسة مهما كانت صفتها فهما يؤديان إلي زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاج هذا من جهة ومن جهة أخرى للتكاليف التي تكبدتها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف وتدريب من يحل محل التاركين للوظائف أو المتغيبين عن العمل.
- ولا شك أن التغيب له تأثير سيء على العامل وعلى أصحاب العمل على حد سواء فإذا كان العمل يتم طبقا لنظام الفريق فان غياب أحد العمال يؤدي إلي إثارة أفراد الفريق وهبط روحهم المعنوية.⁴¹

2- الإضراب:

- يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر ويلجأ إليه العامل من استعصى عليه التخفيف مما يعانیه من تأزم وتوترات مختلفة المصادر لأن هذا التأزم وإحباط هذه الحاجات تحدث في نطاق العمل ، فالعامل يعتقد إما خطأ أو صوابا أن الإدارة هي المسؤولة على هذا التأزم وإقامة هذه العقبات في سبيل هذه الحاجات فلا مناص من تحطيم هذه العقبات والإضراب هو الطريقة المثمرة إلى ذلك في نظره.

3- التمارض :

- التمارض أو التداعي بالمرض، وتعتبر هذه الظاهرة عن عدم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها ، ويلجأ العامل إلي الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لوظيفته. وهذا يعبر عن النفور من الوظيفة ذاتها أو المشرفين المباشرين له أو جماعة العمل بصفة عامة... إلخ.

4- اللامبالاة والتخريب :

⁴⁰-إشراف عبد الغني شريت ، علم النفس الصناعي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزارية ، 2001، ص 335.

⁴¹ - إشراف عبد الغني شريت ، مرجع سابق ، ص 336.

- يعيش العامل داخل نسق إجتماعي وصناعي ويتفاعل معه. مع كل التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذا التنظيم والعامل الذي تتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة يشعر بالطمأنينة و الارتياح إتجاه وظيفته أي يصبح راضٍ عن عمله.

- أما العامل الذي لا تتسجم أهدافه مع أهداف المنظمة يؤثر ذلك سلباً على أدائه وينعكس ذلك على مدى إهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجز على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة والتي تؤدي بدورها إلي قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالإنتاج ذاته.⁴²

5- الشكاوي :

- تدل نسبة الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسئولهم أو مثلاً لزملائهم في العمل أو النقابات العمالية الممثل عنهم والدوافع من حقوقهم عن مظاهر عدم الرضا الوظيفي. فكلما كانت الشكاوي مرتفعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو لا كلما كان ذلك تعبيراً عن عدم رضاهم وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل التنظيم والعكس صحيح.⁴³

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

أولاً/ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد من أخذها في الحسبان لأن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها خاصة الحاجات الفيزيولوجية ومالها من أهمية لتحقيق الرضا في مجال العمل وفي مختلف جوانبه وهناك عدة عوامل تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى رضا العمال وعن وظائفهم وأهم هذه العوامل ما يلي:

1- الأجور والرواتب:

يعرف الأجر على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظراً إلي الجهد الحسابي أو العقلي الذي يبذله في العمل.

⁴² - اندرودي سيزيلاي ، السلوك التنظيمي ، ترجمة أبو القاسم أحمد ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص 432.

⁴³ - نفس المرجع، ص 432.

لذا يُعد الأجر عنصراً من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي ولإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد.

-ويختلف الأفراد في درجة تفصيلاتهم للحاجات وكما أن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد. وتبرز أهمية الأجر في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.⁴⁴

وعلى هذا يبقى الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا في شتى مجالات العمل وفي كل المجتمعات مهما توافرت الاحتياجات الأساسية لذلك ، ويرجع ذلك إلي طبيعة النفس البشرية التي تسعى دوما لاقتناء أكبر قدر من ضروريات العيش والرغبة اللامتناهية لمضاعفة عائداته ورفع مستوى عيشه ، كون النقود والبضائع تعبر عن نوع من الاستقلالية والحرية هذا ما يلاحظ على العامل في العصر الحالي. إذا أصبح التباهي بالرصيد المالي من مميزاته.

2- محتوى العمل :

تؤثر على طبيعة العمل الذي يؤديه على درجة رضائه ويرتبط بمجموعة من المتغيرات منها:

- درجة تنوع المهام في العمل ودرجة التكرار.
- درجة الاستقلالية: أي درجة الحرية في إختيار طرق الأداء والسرعة التي يؤدي بها إلي العمل.
- خبرات النجاح والفشل.
- علاقات عمل طيبة مع الزملاء ، وكذا الاتصال بالمستهلك النهائي.⁴⁵
- كما يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.⁴⁶

3- الظروف المادية للعمل :

44 - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل ، عمان ، 2006 ، ص 176.

45 - عابدة سعيد خطاب ، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الأكاديمية ، عين شمس ، الأهرام ، دار الفكر العربي ، 2001 ، ص 140.

46 - إيمان ضويفي ، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين ، دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية " ، المدية ، المركز الجامعي ياحي فارس بالمدية ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية ، 2008 ، ص 14.

تعرف الظروف المادية أو الفيزيائية للعامل بأنها كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه للعمل وميوله إتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتمي إليه.⁴⁷

لذا تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية إضاءة...إلخ. على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلي رضا الأفراد عن بيئة العمل.⁴⁸ وقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الظروف المادية والفيزيائية للعمل بما فيها الإضاءة الحرارة ، الضوضاء ، النظافة ومع وضع الفرد أثناء تأديته لعمله والأمراض المهنية المتصلة بأدائه للعمل وأشارت هذه الدراسات على ذلك التأثير الذي تخلقه تلك الظروف على الرضا الوظيفي للعامل ، وكذا تأثير هذه العوامل على الحالة النفسية للعامل وكما تشير نتائج تلك الدراسات إلي أن درجة سوء أو منافسة تلك الظروف تؤثر قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل.⁴⁹

4- عوامل مرتبطة بالأفراد العاملين :

هناك جملة من العوامل المرتبطة بالأفراد أنفسهم تؤثر على رضاهم الوظيفي وهي:

1- الجنس: في كثير من المرات ما نقارن بين أداء المرأة مقارنةً بأداء الرجل وخبراته والتصورات السائدة بأن الرجل أفضل أداءً من المرأة العاملة. هذا ما يؤثر على أداء المرأة العاملة.

2- العمر: يؤثر السن على مدى رضا العاملين على أعمالهم لذا فإن الأفراد الأكبر سناً يكونون أكثر رضاء من الأفراد الأقل سناً.

ج- طول فترة الخدمة : حيث أن كلما طالت مدة العمل والتي من خلالها إكتسب الفرد الخبرة اللازمة لأداء عمله، فأصبح عمله سهلاً هنا يكون الموظف أكثر رضاء عن عمله.

د- المستوى التعليمي: حيث أنه كلما زاد المستوى التعليمي للعامل زاد ضمان ثباتهم في العمل، أي الاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضائهم عنه.⁵⁰

⁴⁷ -صلاح السلواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، دار الجامعة المصرية ، 1974 ، ص205.

⁴⁸ - إيمان ضويفي ، مرجع سابق ، ص16.

⁴⁹ - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقية ، بيروت ، دار النهضة للطباعة والنشر ، 1979 ، ص 151.

⁵⁰ - حبيبة محمد دفع الله أحمد : الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار-دراسة حالة- الفترة 2003-2006 ، جامعة الخرطوم كلية الدراسات العليا ، 2007 ، ص13.

5- الترقية: بمعنى حصول الموظف على فرض الوصول إلي أعلى المراتب والمناصب في السلم الإداري، بحيث أنه كلما ترقى الموظف من منصب أدنى إلي أخرى أعلى، إزداد شعوره برضاه عن العمل لأن الترقية تمنحه إشباع حاجاته المادية والمعنوية وتمنحه كذلك مركزاً اجتماعياً محترماً.⁵¹

6- الأمن: وهو يسعى العامل للحصول على نوع من الضمانات في عمله سواء أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه للعمل بسبب العجز أو غير ذلك.

7- نمط الإشراف: لقد أكدت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العمال وأن معاملة المشرفين اليومية لها تأثير عن رضاهم فالنمط الإشرافي الديمقراطي يؤدي إلي تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز إهتمام المشرف وهذا ما يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي مع الأعمال التي يقومون بها.⁵²

ثانيا/ أساليب قياس الرضا الوظيفي.

نستطيع أن يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح أولاً يستطيع الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله لذا فإن قياس الرضا الوظيفي يعتبر ضروري لتحديد مدى تحقيقه للعاملين من قبل المؤسسات، لهذا يعد قياس الرضا الوظيفي صعب إلى درجة كبيرة وذلك يعود غالباً لعدم إفصاح العمال بصراحة أو بحرية عن آرائهم وفيما على أهم الطرق المستعملة لقياس الرضا الوظيفي وهي كالتالي:

1- المقاييس الموضوعية:

في هذه الطريقة يتم قياس الرضا من خلال آثار السلوكية أي بدراسة السلوكيات الناجمة عنه كالتمارض والتغيب: ويفيد هذا النوع بأنه يساهم بالتنبيه بالمشكلات وفيما يلي أهم هذه المؤشرات:

1- الغياب: تعتبر نسبة أو معدل غياب العمل مؤشراً يمكن استخدامه للتعريف على درجة الرضا العام في عمله كما تجدر الإشارة إلى أنه بعض حالات الغياب لا يمكن تجنبها لأنها تعود إلى حالات طارئة ولا يمكن للفرد التحكم فيها.

⁵¹ - عبد الله بن المحسن المدج ، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة ، ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2003 ، ص 13.

⁵² - أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 148.

وهناك طريقة وحيدة اقترحتها وزارة العمل الأمريكية سنة 1968 والتي تحسب معدل الغياب كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

ومنه مجموع غياب الأفراد العاملين هو جمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

2- أما متوسط عدد الأفراد العاملين هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد أيام العمل هي مجموع أيام العمل.⁵³

3- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

2- ترك العمل: وتسمى أيضا الاستقالة من العمل. وهي أحد مؤشرات التي يتم بواسطتها قياس الرضا الوظيفي ويمكن حساب معدل ترك العمل كالتالي:

$$\text{معدل ترك العمل في فترة زمنية} = \frac{\text{معدلات حالات ترك العمل}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

إن هذه البيانات في المعادلة تفيد في التعرف على الرضا عن العمل خاصة إذا كانت هناك مقارنات بين الأقسام و المؤسسات حول ترك العمل.⁵⁴

ج-معدل الأمن والسلامة المهنية: تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها. فارتفاعها يعكس حالة اللا رضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد عنها.⁵⁵

4- المقاييس الذاتية :

⁵³ - زويش سامية ، مرجع سابق، ص 19.

⁵⁴ - أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق.

⁵⁵ - زويش سامية ، مرجع سابق ، ص 20.

في هذا النوع من المقاييس تتخذ الاستمارة والمقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضا حيث يتم تصميم قائمة من الأسئلة توجه إلي الأفراد العاملين لمحاولة الإجابة عليها ومن بين هذه المقاييس نجد.

1- معدلات القياس والرد على الأسئلة :

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتستخدم معدلات القياس الكاملة أشهرها:

• الأجندة الوصفية عن العمل:

الأسئلة تتناول منها خمسة جوانب مختلفة في العمل نفسه - الأجر - فرض الترقية - الإشراف - الزملاء.

• طريقة المقاييس الرتبوية وقوائم الاستقصاء:

توضع قوائم الاستقصاء وهي الأسئلة التي يجب أن يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم إتجاه عملهم بالرضا أو بعدم الرضا.

2- أسلوب الأحداث الحرجة:

هنا يصف الفرد بعض الأهداف المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا.⁵⁶

3- المقابلات الشخصية:

هذه الطريقة تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه ويتم طرح مجموعة من الأسئلة ومن مزاياها أنها تمكن الباحث من معرفة أسباب انخفاض الرضا لدى العمال أما عيوبها فتتمثل في خوف العاملين من الإفصاح عن آرائهم الحقيقية ومشاعرهم.⁵⁷

4- المقاييس المتدرجة :

وتتمثل في تصريحات شخصية مباشرة استجابة لعدة مواضيع أو جوانب من ميدان العمل. بحيث تتراوح الإجابة (من راضٍ إلي غير راضٍ).

5- قياس ليكرت :

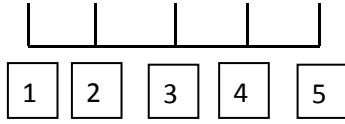
نشر ليكرت بعنوان تقنية لقياس الإتجاهات سنة 1932، حيث اقترح أسلوباً جديداً آنذاك يعتمد على مقاييس الفئات المتساوية يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي إتجاه نحو

⁵⁶ رواية "حسن السلوك التنظيمي المعاصر" ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002 ، ص ص (169-170).

⁵⁷ رواية، نفس المرجع، ص ص (169-170).

موضوع ما. على وضع عبارات تصف الإتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي:

الشكل (2) قياس الاتجاهات - ليكرت -



- 1- موافق جداً
- 2- موافق
- 3- بدون رأى
- 4- معارض
- 5- معارض جداً

حيث يتم وضع عدة عبارات وكل عبارة يتم الإجابة عليها بوضع إشارة داخل مربع الإجابة (الشكل 2).

خطوات مقياس "ليكرت" :

1- بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب. حيث تتبع كل عبارة بخمس آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

2- اختيار عينة لجمع البحث وجميع الإجابات المختلفة.

3- جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

4- فحص انسجام الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

5- استبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموعة العبارات الأخرى.

6- تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استبعاد العبارات الغير منسجمة.⁵⁸

المطلب الثالث: نظريات وآثار الرضا الوظيفي.

أولا/ نظريات الرضا الوظيفي

لقد حظي كما أشرنا موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام الكثير من الباحثين، وكان اعتمادهم في البداية على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية ومن ثم جاءت العديد من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي والتي سأحاول التطرق إليها كما يلي:

1- نظرية الإدارة العلمية:

حاول رواد هذه النظرية إلى تنمية أساليب وإجراءات العمل بناء على دراسات الوقت والحركة ووضع معايير للأداء، ويتم في ضوءها إعطاء الحوافز المادية للعمال لتحفيزهم على العمل، حيث ركزت على الحاجات الفيزيولوجية للأفراد لتوجيه سلوكهم، لكنها أهملت الجوانب الإنسانية، ويعتبر "فريدريك تايلور" مؤسس هذه النظرية، حيث تركز على مجال الحوافز باعتبارها أهم دافع للأفراد إلى العمل وتقتضى نظرية تايلور ما يلي:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاءة في الإنتاج.

- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

وقد تم انتقاد هذه النظرية لأنها:

- افترضت أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال، في حين أنه توجد الحوافز المعنوية.

- تجاهلها للجوانب الإنسانية للعمال ومعاملتها له كأنه آلة.

2- نظرية العلاقات الإنسانية :

وجهت هذه النظرية اهتماماً للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة.

فقد عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق نظرية "تايلور" من عدة مشاكل كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه. عدم ضمان "الولاء للعمال"...إلخ. لذا حاولت هذه النظرية من خلال مبادئها على التغلب على هذه المشاكل بتركيزها على العنصر البشري.⁵⁹

3- نظرية (x) و (y) لدوغلاس ماك غريغور.

جاءت هذه النظرية رداً على "نظرية العلاقات الإنسانية" حيث أكد أصحاب هذه النظرية إلى أن العاملون يكونون أكثر إنتاجية عندما يشعرون بالرضا عن العمل. ويزداد الرضا الوظيفي عندما يكون مصدره العمل نفسه وليس المكافآت المادية.

- نظرية (x):

تنظر هذه النظرية إلى العامل بأنه كسول بطبعه ويكره العمل ولا تهمهم المؤسسة فالعمال يكرهون تحمل المسؤولية، لذا يجب على الإدارة استعمال الأسلوب السلطوي في المراقبة والإقصاء والجزاء.

⁵⁹ -طهراوي حياة، أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، دراسة حالة فرع المضادات الحيوية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - ماجستير -

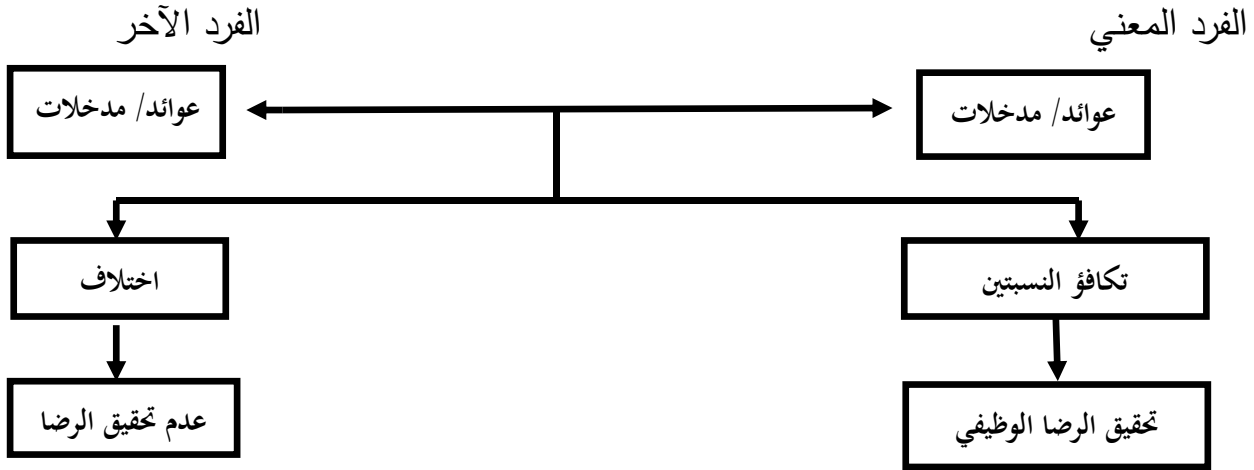
- نظرية (y) :

- استندت هذه النظرية إلي إفتراضات إيجابية وهي مناقضة للأول:
- يحب العاملون العمل ويعتبرونه طبيعياً وضرورياً.
- يفضل العاملون ممارسة الرقابة والضببط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.
- تتوفر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها.
- يتمتع معظم العمال بقدرات الإبداعات والابتكار وروح المبادرة ولا تقتصر هذه الصفات على المديرين.
- لذا وجب على الإدارة خلق ظروف عمل ملائمة تجعل العمال أكثر قدرة على تحقيق الأهداف من خلال منحهم المزيد من الحرية أثناء أداء العمل.⁶⁰

4- نظرية عدالة العائد. سيتسي آدمز *1963 SEACY Adams*

حيث تقوم على أساس العدالة والمساواة في معاملة الأفراد في العمل فالعمال إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون رضاه أما إذا أدر بالمقارنة أن العائد المحصل عليه لا يتوافق مع جهده فإنه يشعر بالاستياء. وبالتالي عدم تحقق الرضا الوظيفي.

الشكل رقم 3: مقارنة العدالة بين نسب المدخلات والعوائد.



يوضح الشكل أن الفرد يشعر بالعدالة نتيجة مقارنة ما يحصل عليه من عوائد وما يقدمه من عمل بما يحصل عليه الآخرين من إجراء ما يقدمونه وبالتالي فإحساسه بالعدالة

⁶⁰ -رضاوية جازية، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ، ماجستير ، جامعة الجزائر -2- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2011، ص (87-88).

يؤدي إلي الارتياح والرضا الوظيفي ، بينما إدراكه لاختلاف النسبتين يؤدي إلي شعوره بالاستياء وهو مظهر من مظاهر عدم الرضا.⁶¹

5- نظرية الإنجاز *DAVID Mecland* (1967)

تعود هذه النظرية "دافيد ماكلياند " حيث قدم بنية جديدة تختلف عن بنية "ماسلو " شملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي :

1) الحاجة إلى القوة: يشعر بعض الأفراد بالحاجة إلى القوة ويسعون إلى إشباعها من خلال:

- التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين.

- الرغبة في الإشراف.

- الطموح للعب أدوار مهمة

2) الحاجة إلى الإنجاز: تتضح حاجة الأفراد للإنجاز من خلال بحثهم عن فرص حل

المشكلات الصعبة وهم يتحلون بمجموعة من الخصائص تؤهلهم لتحمل المسؤولية في

حل المشاكل وإتخاذ القرارات ووضع الأهداف ومن تلك الخصائص ما يلي :

- الرغبة في وضع بعض الأهداف.

- الرغبة في التحكم بالوسائل التي تساعدهم أو تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

- تفصيل العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.

- الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بتقدمهم في تحقيق أهدافهم وكذلك

إمكانية تحفيزهم بالمال.

3) الحاجة إلي الانتماء: إن الأفراد يلجئون عند الحاجة إلى الانتماء إلى تبني أحد

السلوكيات التالية:

- تكوين علاقات صداقة مع الآخرين مما يؤدي إلى شعورهم بالارتياح ومنه تحقق الرضا الوظيفي.

- إختيار زملاء على من يتقبلون العمل معهم.

- الشعور بتقدير واحترام الآخرين لهم.

⁶¹ - نجاة بوطون، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية- مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية *EGZIK* أمودجا، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، 2010، ص ص (98-99).

- إذا تحققت هذه الخصائص فيتحقق الرضا الوظيفي لدى الأفراد.⁶²
ثانيا/ آثار الرضا الوظيفي.

من خلال الدراسات المقدمة في هذا المجال ، أكد العلماء في هذا الشأن أن للرضا الوظيفي العديد من الآثار الإيجابية والسلبية إذا لم يتحقق على أداء الفرد والمنظمة ككل وفيما يلي أهم آثار الرضا الوظيفي.

1) الآثار الإيجابية: يمكن تلخيص أهمها في أثره على الأداء، الولاء، الصحة.

- **الأداء:** إن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع فالعامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد إنتاجه وحماسه للعمل وفي المقابل إذا أن انخفاض الرضا يؤدي إلى عدم الاستقرار ونقص في الإنتاج والجودة وهذا ما ينعكس على أدائه في العمل.

- **الولاء التنظيمي:** يعكس الولاء مدى تعلق الأفراد بمنظمتهم وتواجدهم من أجل خدمتها فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثير واضح حيث أن الراضين عن عملهم يتفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم.

- **الصحة العضوية والعقلية :** تمثل الصحة العضوية من ناحية من المؤثرات على الرضا الوظيفي حيث أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الأداء-الولاء) سلباً وإيجاباً. كما أنه وجد ارتباط وثيق بين الرضا والأعراض العضوية كالتعب...إلخ. كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن ظروف ومحيط العمل تبعث على الراحة بعيداً عن المشاكل والاضطرابات النفسية، والعكس صحيح.⁶³

2) الآثار السلبية: بما أن للرضا الوظيفي آثار إيجابية ففي المقابل من ذلك توجد آثار سلبية للرضا الوظيفي وهذا عندما تكون نسبة الرضا الوظيفي منخفضة أو معدومة ، وقد حدد العلماء بعض هذه الآثار كما يلي:

- **الغياب عن العمل:** يعتبر الغياب عن العمل ذات عوائد سلبية على المنظمات كأنه يؤدي إلى خفض ونقص في الإنتاج والغياب عن العمل لا يمكن التحكم فيه لأنه قد يكون لأسباب طارئة أو لمرض العامل...إلخ. وكما تم ذكره سابقاً فقد أكد العلماء على وجود علاقة قوية

⁶² - نجاة بوطوطن، مرجع سابق ص (99-100).

⁶³ - بوفروة زونية ، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر -3- 2009-2012 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، ماجستير ، 2013، ص(61-62).

بين الرضا الوظيفي والغياب عن العمل فكلما كان الموظف لديه رضا عالي حاول قدر الإمكان تجنب الغياب عن العمل والعكس صحيح.

- **دوران العمل:** بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقا في المباحث السابقة عن دوران العمل فقد أكد العلماء على وجود علاقة قوية بين الرضا ودوران العمل. حيث أنه كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الدافع للعامل على البقاء في عمله أو تقل احتمالات تركه له والعكس صحيح.

- **التمارض:** أكدت الدراسات أن العامل الغير راضٍ عن عمله يلجأ في الكثير من الحالات إلى التمارض للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع الذي يعيشه وكذلك للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله والعكس صحيح كذلك.

- **الإصابات:** تؤدي الإصابات وحوادث العمل إلى التغيب عن العمل وهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي وبالتالي إنعدام الدافع إلى أداء العمل بكفاءة. لهذا يفسر العلماء أن العامل الغير راضٍ هو الأكثر تعرضاً للإصابات.

- **اللامبالاة والتخريب:** وهي من الحالات التي يكون فيها العامل غير راضٍ أو أقل رضا على عمله مما يدفعه إلى التخريب واللامبالاة، فكلما كان العامل راضٍ عن عمله قلت التصرفات اللامبالية وأعمال التخريب.⁶⁴

خلاصة: تطرقا في بحثنا هذا لمفهوم الرضا الوظيفي ومختلف النظريات التي اهتمت به وكذا العوامل المختلفة المسببة له والمؤثرة فيه. وتطرقا أيضا إلى مختلف الطرق والأساليب المعتمدة لقياس مستويات الرضا الوظيفي وآثار الرضا الوظيفي. ومن خلال العناصر السابقة الذكر نستخلص أن عوامل الرضا ومقاييسه وآثاره ومؤشراته لا تختلف من مجال عمل إلى مجال آخر. وأن العامل من شأنه شأن أي مقيل على مهنة لا تختلف دوافعه عن دوافع غيره تبعاً لما يطمح إلى تحقيقه وأن رضاه عن العمل له علاقة بمعاملة المشرفين له. فهو يؤثر ويتأثر بما يحيط به قصد الاعتناء بحاجات ومشاعر العمل أثناء التعامل معهم وتساهم في رضاهم عن العمل.

الفصل الثاني

اتخاذ القرار وعلاقته

تمهيد:

المبحث الأول: أهمية اتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أهمية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: نظرية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: نظرية الرضا الوظيفي تدرج الحاجات (ماسلو 1943)

المطلب الثالث: العلاقة بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي.

خلاصة:

تمهيد:

إن السلوك البشري عبارة عن جميع العمليات التي يقوم بها الإنسان سواء كان ذلك في بيئته أو عمله أو المجتمع بصفة عامة، ويمتاز هذا السلوك بأنه نابع عن وعى وله هدف وأنه يمتاز بمرونة وقابلية للتأقلم مع المواقف المتعددة التي تحيط بالبشر.

فعملية التأقلم مع المواقف من السمات الأساسية للإنسان حسب هذا الأخير يؤثر سلوكه على المؤسسة ويتأثر بها بشكل ديناميكي وما على الإدارة إلا فهم هذا السلوك في إتخاذ القرار المناسب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة وزيادة الرضا لدى العمال. وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: أهمية إتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: نظرية إتخاذ القرار والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

المبحث الأول: أهمية إتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أهمية اتخاذ القرار.

إن في اتخاذ القرار أهمية بالغة، لأن هذه القرارات هي عبارة عن توجهات المنظمة. وإن كل خطوة نخطوها في حياتنا اليومية من خلال ما نقرر فعله أو تركه هي عبارة عن اتخاذ القرار وهذه القرارات تؤثر مباشرة على الفرد أو المنظمة ككل، لذا ترتبط عملية اتخاذ القرارات مباشرة بمجموعة من الوظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجيه والرقابة والمبايعة كما أنها تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المنظمة مما يؤكد أهمية اتخاذ القرار في ظل ظروف التطبيق العدلي للتخطيط التنموي. لذا فإن أهمية اتخاذ القرار تكمن أهميته فيما يلي:⁶⁵

1- اتخاذ القرارات عملية مستمرة :

طول حياة الإنسان يقوم باتخاذ قرارات تهمة في حياته اليومية وتؤثر هذه القرارات على حياته ربما في المستقبل كذلك. أي أنه في كل يوم تكون ربما أما قرارات حاسمة و مستقبلية وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات هو كذلك عبارة عن قرارات إدارية خاصة و مختلفة.

2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله :

جرت العادة أن لكل عمل أداة أو مجموعة من الأدوات لأداء عمله لذا يعد اتخاذ القرار أداة في يد المدير لممارسة عمله لتقرير ما يجب عمله ؟ و من يقوم به ؟ ومتى يتم القيام به ؟ وأين يتم القيام به ؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

3- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

تتأثر القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ويكون تأثيرها كبير على نجاح المنظمة. وفشلها وهذا ينطبق كثيراً على الشركات الاقتصادية خاصة.

4- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة:

فالوظائف مثل الإنتاج التسويق، الموارد البشرية كلها تتضمن مجموعة من القرارات الهامة الخاصة بكل وظيفة على حدى. أي أن كل وظيفة من الوظائف السابقة للمنظمة تقوم باتخاذ قرارات مصيرية وكل حسب تخصصها في ممارستها لنشاطها اليومي.

5- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

⁶⁵ - أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008، ص ص (34-36)

إن عملية إتخاذ القرار هو أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. فكل هذه العمليات تحتوى على مجموعة من القرارات الجوهرية.⁶⁶

إن عملية إتخاذ القرار عملية متداخلة في جميع الوظائف الإدارية فالإدارة عند ممارستها لنشاط معين فهي تتخذ قرارات معينة، فالمدير عند قيامه بوظائفه فإنه يقوم باتخاذ مجموعة من القرارات بالإضافة إلى أن جوهر الإدارة يكمن في إتخاذ القرار، كما تكمن أهمية إتخاذ القرار في كونه العملية الرئيسية المشتركة في كل الأنشطة الإدارية وعملياتها المختلفة مثل: التخطيط ، التنظيم ، التوصية ، الرقابة.⁶⁷

☒ أهمية القرارات الإدارية من زاوية علم الإدارة :

زادت أهمية القرارات الإدارية في يومنا هذا. وهذا نظراً لأن الدولة أصبحت تتدخل في جميع مجالات الحياة ، حيث أصبحت الإدارة اليوم تقدم الخدمات للجمهور في جميع المجالات وتكمن أهمية القرارات الإدارية فيما يلي :

- تؤدي القرارات الإدارية أدواراً حيوية في القيام بكافة العمليات الإدارية.
- تكمن أهميتها كذلك في تنفيذ السياسات العامة في المؤسسة ولتحقيق أهدافها المنشودة.
- كما تكمن أهمية القرارات الإدارية من الناحية العملية.
- تعتبر القرارات الإدارية ميداناً واسعاً للرقابة الإدارية.
- تعتبر وسيلة إختبار لمدى قدرة المدراء والرؤساء في القيام بالمهام الموكلة إليهم.
- تكشف عن القوى المؤثرة على عملية إتخاذ القرارات ما يسهل رقابتها (القوى المؤثرة) والتحكم فيها.⁶⁸

7- أهمية القرارات الإدارية من زاوية القانون الإداري :

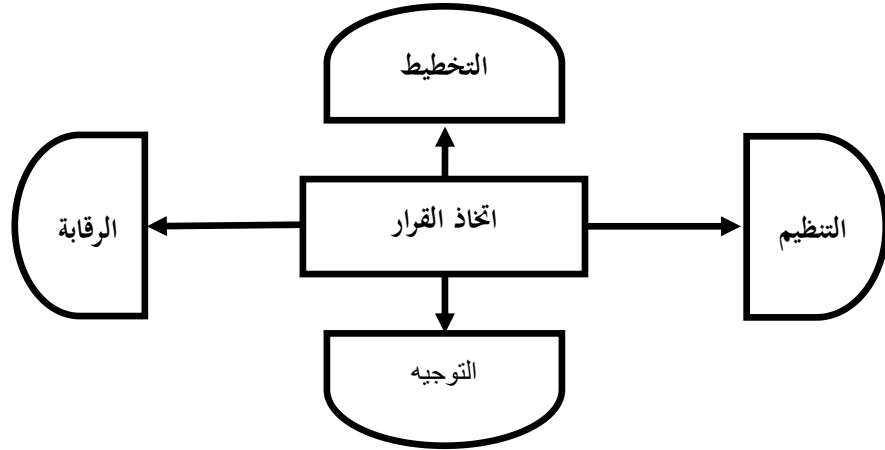
⁶⁶ - أحمد ماهر ، المرجع السابق، ص ص (36-38).

⁶⁷ - عبد العزيز صالح بن جيتور ، مرجع سابق ، ص 186.

⁶⁸ - سهام عزي ، مرجع سابق ، ص (18-19).

تعتبر القرارات الإدارية وسيلة قانونية هامة وناجعة لتحقيق مهام الوظيفة الإدارية وأنجع وسيلة قانونية في السلطات الإدارية لتحقيق المصلحة العامة. وباعتبار القرارات الإدارية أعمالاً إدارية قانونية فهي ميداناً واسعاً لممارسة كل أنواع الرقابة.⁶⁹

الشكل رقم (04): يوضح أهمية اتخاذ القرار.



مصدر الشكل: عيسى غانم، "دور القيادة الإدارية في عملية إتخاذ القرارات، دراسة حالة، مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة، مجمع سونلغاز -" مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014-2015، ص 42.

يوضح الشكل أهمية إتخاذ القرار بالنسبة للإدارة ومدى إرتباط الأنشطة التي تدير وفقها المؤسسة بعملية إتخاذ القرار التي تشكل النواة أو المصدر الفعال التي تتشكل على أساسه كل الأنشطة التي تكون حلقة بناء. أي مؤسسة ناجحة.⁷⁰

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

تكمن أهمية الرضا الوظيفي بأنه وبشكل عام الشعور الإيجابي للفرد نحو وظيفته والمنظمة التي تعمل فيها وهذا يؤدي بالفرد إلى الاستقرار الوظيفي والشعور بالارتياح أثناء تأدية مهامه، حيث التوافق بينه وبين البيئة الداخلية للمنظمة، فالرضا الوظيفي حالة نفسية ذهنية يتكامل فيها شخصية الموظف مع موجبات عمله ويساهم الرضا الوظيفي في:

- 6- ارتفاع مستوى أداء العمل
- 7- ارتفاع جودة العمل
- 8- تعلم مهارات جديدة

⁶⁹- سهام عزي، مرجع سابق، ص 19.

⁷⁰ - عيسى غانم، مرجع سابق، ص 42.

9- العمل كجزء من فريق العمل

10- مساعدة الزملاء

11- زيادة القدرات الشخصية

12- تلقي الثناء

بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي ومحدداته نالتا عناية كبيرة من قبل الباحثين في المجال الصناعي في فترة من الزمن .

كما تكمن أهميته كذلك في أن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم بالعمل .⁷¹

- تزيد أهمية الرضا الوظيفي كونه يكشف ، عن ضرورة الاعتناء بالعوامل المؤثرة على الرضا والتوفير الجو المناسب لزيادة الإنتاجية لكن يعتبر الرضا الوظيفي دليل على تلاؤمه مع الظروف المحيطة من العامل وعلى استحسان العامل لعمله وقد يترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها . وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية .

ومن الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي مايلي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة

- يؤدي إلى التقليل من نسبة الغياب للعاملين عن العمل

- الرضا الوظيفي للفرد يؤثر على سائر حياته العائلية والمجتمعية أي الرضا الوظيفي للفرد غالبا ما يعني أنه أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة

- العامل الراضي عن عمله يكون أقل عرضة لحوادث العمل

- كلما ارتفعت نسبة الرضا الوظيفي للعاملين ، ارتفعت كمية الإنتاج ونوعيته .

- إن عدم الرضا الوظيفي يؤدي بالإدارات إلى البحث عن أسباب القصور ومعالجتها .

- بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية .⁷²

⁷¹ -حبيبة محمد دفع الله أحمد ، مرجع سابق ص (6 . 7) .

⁷² -إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، والمملكة العربية السعودية كلية التربية 1428 هـ / 1429 هـ ص (36.35) .

-وتبرز كذلك أهمية الرضا الوظيفي باعتبار مقياس لمدى فاعليه الأداء . فإذا تحقق الرضا الوظيفي أمام نتائج مرغوبة وان الرضا الوظيفي يؤدي كذلك إلى :

-انخفاض معدل دوران العمل

-ارتفاع طموحات الأفراد داخل منظمات عملهم

- زيادة درجة الرضا الوظيفي تؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء.⁷³

لقد تنبعت المنظمات إلى حقيقة أن العامل الراضي يعين عامل منتج أكثر ومحب أكثر لوظيفته فكانت أولى اهتمامات المنظمات هي إدارة القوة البشرية التي أصبحت تنصدر قائمة المهام التي تواجه أية منظمة ، وذلك لتوجيه العاملين وحفزهم والتنسيق بينهم لكي نضيف نشاطاتهم إلى أهداف المنظمة وبما أن العامل أو العنصر البشري يمثل ثروة حقيقية والمحور الأساس للإنتاج، فيجب الاهتمام به وحفزه سواء تحفيز مادي أو معنوي... لأن التحفيز يؤتي كما قلنا إلى زيادة الإنتاج و التقليل في حوادث العمل أو خفض معدل دوران العمل هذا ما يعود بالفائدة على كلا الطرفين العامل والمنظمة.⁷⁴

13- كما تكن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة والفرد فيما يلي :

14- إشباع حاجات الفرد إشباعاً عاماً عاملاً في العمل.

15- الاستفادة قدر الإمكان من طاقات وقدرات الفرد في محيط العمل.

16- خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنية للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها.

17- يجب على المنظمة أن تبقي الفرد على درجة كبيرة من الأهمية رغم التطور التكنولوجي الكبير ، لأن العنصر البشري هو الأساس في العمل والتطور.

18- يجب بناء نظام حوافز فعال لزيادة فعالية الأفراد ودافعهم للأداء.

19- يؤدي الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشكاوي والتظلم والإحباط في العمل مما ينعكس إيجاباً على المنظمة.

20- يؤدي الرضا إلى تحسين البيئة الملائمة لإنجاز الأهداف وتعلم مهارات جديدة تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل.

⁷³- خولة عبد الحميد محمد الطالباي ، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري ، مجلة جامعة بابل (العلوم الإنسانية) المجلد 21 ، العدد 3 : 2013 ص 688.

⁷⁴- جبر سعيد هائل السيجاني ، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي ، ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2004 ، ص 34.

21- سيادة دور الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمسؤولين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال.

22- يجد الفرد من خلال وظيفته تحقيقاً لطموحاته ورغباته ومنفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه.⁷⁵

المبحث الثاني: إتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
المطلب الأول: نظرية إتخاذ القرار.

حظيت عملية إتخاذ القرار باهتمام عدد من المفكرين والباحثين في شتى المجالات. وتم تفسيرها تفسيرات مختلفة بحسب المدارس التي تناولت الموضوع، حتى أصبحت تمثل نظرية في حد ذاتها. حيث نجد "هيربرت سايمون" *HERBERT Simon* أحد منطري هذه النظرية حيث ومن خلال إنتقاده لمجموعة من النظريات لمختلف المدارس قدم هيربرت سايمون نموذج البديل المتضمن فكرة الرجل الإداري المسمى بصفة الرشد المحدود تحت قيود محيطه الذي يعد أكثر تمثيلاً للواقع بدلاً من فكرة الرجل الاقتصادي الذي تبنته المداخل الكلاسيكية تحمل فكرة الشر المحدود المعاني التالية:

إن المسؤولين في أي تنظيم لا يتفوقون عادة على الأهداف والنتائج المفضلة ويترتب على ذلك نوعاً من التناقض في هذا المجال.

23- لا يمكن لمتخذي القرارات الإلمام بكل البدائل الممكنة.

24- قد يلجأ متخذ القرار أثناء إتخاذهم القرارات إلى خبرات سابقة.

لذا تعتبر مجهودات سيمون في تعريفه مفهوم إتخاذ القرار نقطة انطلاق لجهود الكثيرين من رواد الفكر الإداري في تطوير نظرية إتخاذ القرار باعتبارها عملية تمزج بين الرشد والواقعية في تحديد وتعريف المشكلة وتنمية البدائل لحل المشكلة ثم العمل على اختيار البديل الأفضل وتنفيذه ومتابعته وهذه المراحل حسب نظرية "هيربت سيمون" هي المراحل التي تمر بها عملية إتخاذ القرارات.⁷⁶ أما فيما يخص تحليله للقرار فيرى سيمون أنه يتحلل إلى عنصرين أساسيين هما.

⁷⁵ -زرقاوي أمال ، أثر النزاع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوايل - بسكرة-

جامعة خيضر ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- ماجستار ، 2014 ، ص ص (37-38).

⁷⁶ -الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري ، دكتوراه ، جامعة عباس فرحات ، سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2012، ص (81-82).

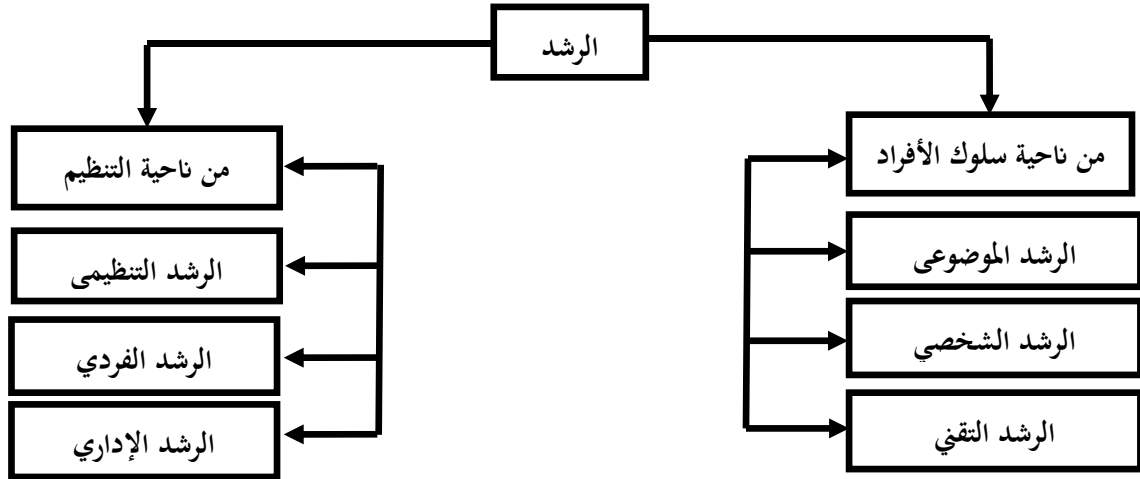
25- **عصر التكلفة:** ويتمثل فيما يتطلبه إتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات و تصنيفها وإقتراح البدائل وتقسيمها.

26- أما العنصر الثاني: وهو الخاص بنتائج القرار وهذا العنصر سيتم بالتعقيد نظراً لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار سواء إتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح أو صورة خدمات كتحسين الصحة أو نشر الثقافة... إلخ. واستخدام القرار مع السياسة العامة للمنظمة.

27- وقد قام "هيربرت سيمون" بتحليل صفة الرشد في القرارات فأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيداً 100% لأنه ليس من الممكن أن تتوافر لدى متخذي القرارات كل مقومات الرشد ، لذا يجب على متخذ القرار الاكتفاء بالحلول المثالية النسبية والحلول التي لا بأس بها. لهذا إقترح "سيمون" إضافة معيار نوعي لمفهوم الرشد حيث صنف الرشد إلى رشد من ناحية سلوك الأفراد ورشد من الناحية التنظيمية ، حيث قسم أنواع السلوك وصور الرشد إلى ستة أنواع كما يوضحها الشكل التالي رقم (01).⁷⁷

⁷⁷ عابدى محمد السعيد ، محاضرات نظرية القرار ، جامعة محمد شريف مساعدي ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2014-

شكل (05): يوضح تقسيمات أنواع وصور الرشد.



المصدر: أ/عابدي محمد السعيد. محاضرات نظرية القرار. مرجع نفسه ص 13.

الرشد الموضوعي: وهو السلوك الذي سعي إنطلاقاً من الواقع الموضوعي إلى تعظيم المنفعة.

الرشد الشخصي: يعكس السلوك الذي سعي إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة ، بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد الأخذ في الحاسب كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة متخذ القرار على المفاضلة.

الرشد التقني: والمتعلق بسلوك الإداري وتطوير المعرفة العلمية والتقنية واستخدامها لتحقيق أهداف التنظيم.

الرشد التنظيمي: يعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

الرشد الفردي: يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.

الرشد الإداري: يعبر عن السلوك الذي يعتمد على استخدام أفضل الطرق الإدارية في توجيه عمل الأفراد في المنظمة.⁷⁸

ويقول هربت سيمون أن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات، وهو يعني أن جميع العمليات التنظيمية تور حول اتخاذ القرار و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذلك من الواجب معرفة كيفية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات من أجل التحكم فيها ما أمكن ذلك.

أما أنواع القرارات عند سيمون فهي باختصار كما يلي:

- القرارات المبرمجة: هي تلك القرارات المتكررة والروتينية.

⁷⁸ أ/عابدي محمد سعيد ، مرجع سابق ص 14.

- القرارات غير مبرمجة: وهي مشاكل غير معهودة وغير معتادة الحدوث لذلك فهي تتطلب تفكيراً عميقاً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات والقيام بالدراسات وصولاً لإيجاد الحل وتطبيقه، وهنا يبرز دور وكفاءة متخذ القرار.⁷⁹

وتقوم نظرية هيربرت سيمون على العناصر التالية:

- **عنصر اتخاذ القرار:** حيث يتعلق كل قرار بنشاط معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة فيتحقق هدف آخر.

- **عنصر البيئة:** عند اتخاذ القرار فإنه سيدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.

- **عنصر الجماعة:** أن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.

- **عنصر التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا باتخاذ القرارات وأما الآخرون فيتولون تنفيذها .

عنصر الأثير: لا بد من احترام والالتزام من طرف الأعضاء لقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كسلطة وخلق الولاء.

- **عنصر التوازن:** إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمة التي يحصل عليها بالمقابل.⁸⁰

- وقد قسم "هيربرت سيمون" (*Herbert simon*) الوقت الذي يقضيه المدبرون في مزاولته نشاطهم إلى :

- إيجاد المناسبات التي يتم فيها اتخاذ قرارات "تحديد المشكلة "

- إيجاد أو تحديد البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة التي يراد اتخاذ القرار بشأنها .

- الاختيار ما بين هذه البدائل.⁸¹

الفرضيات التي تبنى عليها النظرية:

تفترض هذه النظرية تحقيق جملة من الخصائص عند اتخاذ القرار من قبل الرجل

الإداري وهي كما يلي:

⁷⁹ - خلاصي مراد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁸⁰ - أدد لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، ص 103

⁸¹ - دحماد الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر 2005، ص 61.

- أن تمتلك فكرة عامة عن المشاكل المراد حلها.
- يتمتع بمعرفة بعض مزايا البدائل المختلفة وعيوبها.
- لا يقوم بدراسة البدائل وتحليلها إلا عند إيجاد حلا مرضيا.
- يقوم باختيار أول بديل يحقق مجموعة الأهداف أو يوجد الحل لمجموعة المشاكل المطروحة .

- يتخذ القرار أخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل السيئة المحيطة والمؤثرة في القرار.⁸²

- وقد قام هيربت سميون بتحديد المراحل لتكوين نظرية إدارية وهي كما يلي:

المرحلة الأولى: التوصل إلى مجموعة من المفاهيم الشاملة التي تستطيع من خلالها إدخال المواقف الإدارية تحت مظلة هذه المفاهيم.

المرحلة الثانية: يشترط أن يكون هذه المفاهيم قابلة للقياس .

المرحلة الثالثة: وصف عملية اتخاذ القرارات .

المرحلة الرابعة: تحدد العوامل المحيطة بالمدير متخذة القرارات وتحديد قدرته وحدوده رشده

المرحلة الخامسة: اعتماد معايير تقييم النظام من خلال تعريف وحصر حدود الرشد

المرحلة السادسة: توضيح الأهمية النبيلة لمعايير تقييم الأداء.⁸³

مراحل اتخاذ القرار حسب نموذج "هيربت سميون"

- تأخذ عملية اتخاذ القرار حسب نموذج "سميون" الخطوات التالية :

1- مرحلة الاستخبار: لتكوين فكرة عند متخذ القرار عند البيئة التي سيتخذ فيها القرار

والمواقف التي تسند على اتخاذ القرارات من نوع معين

2- مرحلة التصميم: يتم تحديد البدائل المعروضة والتحليل المناسب لنتائج كل بديل.

3-مرحلة الاختبار: يتم اختيار البديل الرضي .

4-مرحلة التنفيذ: أي وضع برنامج لتنفيذ البديل المختار ومتابعته والقيام بعمليات الإشراف

والرقابة اللازمة لذلك.⁸⁴

المطلب الثاني: نظرية الرضا الوظيفي تدرج الحاجات (ماسلو 1943)

⁸² - حسين بلعجوز ،نظرية القرار مدخل إداري وكسي ،مؤسسة شباب الجامعة للنشر ،2008،ص 46

⁸³ - إبراهيم عبد الله المنيف ،تطور الفكر الإداري المعاصر ،دار الهدى للنشر والتوزيع ،1993،ط1،ص ص 345-346

⁸⁴ - حسين بلعجوز ، مرجع سابق ص ،49

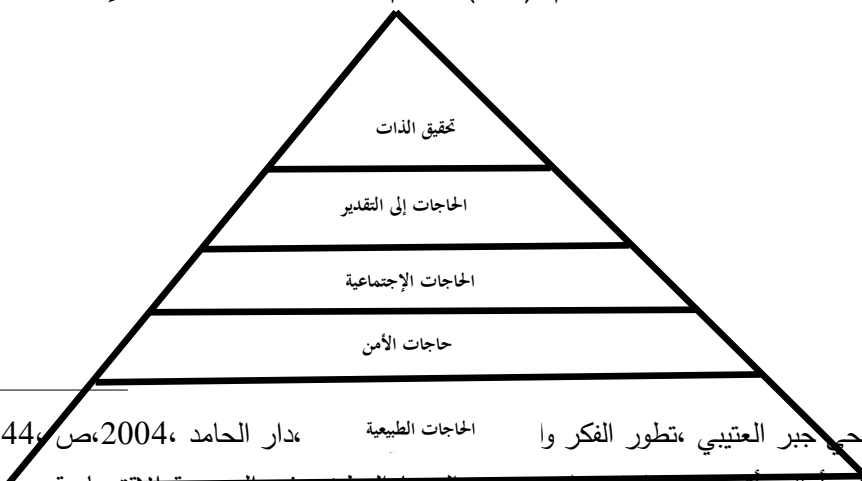
يعد "إبراهام ماسلو" أحد أهم رواد هذه النظرية وهو عالم نفس أمريكي وضع عام 1943 نظريته المعروفة بهرمية الحاجات الإنسانية، حيث ترتبط نظرية الحاجات هذه بين إشباع الحاجة أو الحرمان منها، وتكون حالة الرضا ذلك أن الرحمان يولد نفسا لدى الفرد حالة راضيا حيث انطلق في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعة محددة من الحاجات، وقد قام "ماسلو" يوضح نموذجا لهرمية الحاجات ففي قاعدة الهرم نجد الحاجات الأساسية وتليها الحاجات الأخرى م القاعدة إلى قمة الهرم تباعا، والإنسان تدفعه دوافع الإشباع حاجاته المختلفة، فإشباع هذه الحاجات مستمر متجدد حيث أنه كلما تم إشباع حاجة ظهرت دوافع وحاجات أخرى يحسب عليه إشباعها من جديد وهكذا.⁸⁵

ويرى "ماسلو" أن الفرد لديه عدد من الحاجات التي تتدرج حسب درجة إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي ويفترض وجود بعض الأساسيات في نظريته وهي:

- أن الحاجات التي تؤثر هي الحاجات الغير مشبعة.
- حاجات الإنسان تتخذ في إشبعاتها تدرجا هرميا يبدأ بالحاجات المادية وينتهي بالحاجات العليا، وذلك حسب أهميتها ودرجة إشباعها
- تبدأ عملية ظهور الحاجات التالية عندما تبدأ الحاجة الأولى بالتشبع بدرجة مرضية، فينتقل الفرد إلى الحاجة الأعلى وهكذا.⁸⁶

وقد قام " ماسلو" بتصنيف حاجات الإنسان إلى خمسة مؤسسات تشكل جميعها سلما هرميا من الأدنى إلى الأعلى، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (06): هرم "ماسلو" للحاجات الإنسانية



85 - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر وا الحاجات الطبيعية ،دار الحامد، 2004، ص، 44.

86 - قبائلي أمال، أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ،مركب المجارف والرافعات قسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011، ص52.

المصدر: د نوري منير ،الوجيز في تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ،2015، ص 20

وقد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي وقال إنه إذا اشبع الفرد حاجة معينة اكتمال بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية وان إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين حيث أن الأفراد يسعون للإشباع الحاجات العليا كلما تمكنوا من تحقيق الحاجات الأدنى وهكذا.

وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرم "ماسلو" للحاجات الإنسانية:

1- الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء :

تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وهي ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي الفيزيولوجية كالماء ،الهواء ... الخ

وهي تقع ضمن هرمية لا متناهية في أولويات إشباعها عندما تبرز الحاجة إلى إشباعها وتحمل هذه الحاجات سلم الأولويات وقاعدتها الرئيسية في هرمية ماسلو.⁸⁷

2 - حاجات الأمن والاستقرار: وتتمثل هذه الحاجات في البيئة الأمنية والمساعدة على بقاء الفرد مثل الأمثلة وعدم الخوف وعدم القلق، كما تعني أيضا الحصول على عمل مستقر يوفر الحاجات أي الأجر الكافي لسد هذه الحاجات ويوفر الحماية الكافية في الحاضر والمستقبل ويؤمن ضد العجز والبطالة.⁸⁸

وبناء على اقتنع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه شعور بالاستقرار والاطمئنان وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه وتوازنه الطبيعي.⁸⁹

3- الحاجات الاجتماعية أو حاجة بالانتماء إلى الجماعة:

وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه كما يقول ابن خلدون.⁹⁰

⁸⁷ - صبحي جبر العتيبي ،مرجع سابق ،ص 44

⁸⁸ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 133.

⁸⁹ - صبحي جبير العتيبي ،مرجع سابق، ص 25.

⁹⁰ - نوري منير، مرجع سابق، ص 21.

وهي كذلك حاجة الفرد في أن يكون مقبولاً في المجتمع الذي يعيش فيه وأن تتاح له الفرصة في التعامل بود وتعاون مع أفراد ذلك المجتمع.⁹¹

4- حاجات التقدير والاحترام: وهي حاجة الفرد إلى تكوين صورة ايجابية على نفسه وتقدير الآخرين له، واحترام استقلاليته وقدرته على تحقيق أهدافه، وذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها وأنه ليس منبوذاً من طرف أعضائها.⁹²

وتعتبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين وخاصة في مجال التوازن والاستقرار النفسي والتفاعل الايجابي مع الآخرين، ويمكن تصنيف هذه الحاجات إلى:

- حاجات احترام الذات.

- حاجات التقدير الخارجي أو الاجتماعي.⁹³

5- حاجات تحقيق الذات:

وهي استغلال المواهب للوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، وإثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.⁹⁴

وهي كذلك شعور الفرد بكفاءته ومهارته ورغبته في أن تتاح له الفرصة، لاستغلالها واستثمارها من خلال انجازات يعترف بها الآخرون وخاصة في مجتمعه.⁹⁵

المطلب الثالث: العلاقة بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي.

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار و بمنح فرص للإبداع في حل المشكلات والاهتمام بالمعلومات لما لها من دور فعال في اتخاذ القرارات الرشيدة والتركيز على شبكات الاتصال وتوسيعها في المؤسسة للزيادة من مساهمة الأفراد في التوصل إلى تلك القرارات، ومن ثم تحقيق رضاهم بتأثير اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي يمكن إفرازه من خلال العناصر التالية:

01- أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي:

⁹¹ - صبحي جبير العتيبي، مرجع سابق، ص 25.

⁹² - نوري منير، مرجع سابق، ص 21.

⁹³ - صبحي جبير العتيبي، مرجع سابق، ص 36.

⁹⁴ - نوري منير، مرجع سابق، ص 21.

⁹⁵ - صبحي جبير العتيبي، مرجع سابق، ص 36.

لقد كانت القرارات تتخذ من طرف شخص واحد، لكن مع التطور الحاصل في الفكر الإداري وظهور العديد من النظريات التي تدعو إلى الديمقراطية الإدارية، كما تبين الدراسات كذلك أن عملية اتخاذ القرارات هي حصيلة، جهد جماعي مشترك لمختلف الأفراد و الجهات لهذا يمكن القول أن المشاركة في اتخاذ القرارات يمكن أن تبرز فيما يلي:

- **درجة المشاركة في ظل الأسلوب الديمقراطي:** في هذا الأسلوب يعتمد القائد على إشراك مرؤوسيه علاقة إيجابية تتسم بالتعاون و ينعكس ذلك على فعالية القرار المتخذ، وهذا ما يحفز الجميع ويشعرهم بأهميتهم في ذلك التنظيم ويحفزهم أكثر على بذل المزيد من الجهود مما يرفع من درجة رضاهم الوظيفي.

- **درجة المشاركة في ظل الأسلوب الأوتوقراطي:** أما في هذا الأسلوب فالقائد هو من يقوم باتخاذ القرار ويفرضه على مرؤوسيه لتنفيذه، وهذا ما يؤثر في الكثير من الأحيان على المرؤوسين وعلى رضاهم الوظيفي وشعورهم، بعدم أهمية آرائهم لدى القائد.⁹⁶

وعلى العموم إن صانع القرار لن يكون بالضرورة منفذه، فرغم أن المدير في الغالب من يتخذ القرار إلا أن هذا القرار يعتبر نتاج جهود مشتركة للمرؤوسين والمعاونين وكثير من المختصين أثناء مراحل عملية، صنع القرار والمشاركة في اتخاذ القرار مستمد من نوع الإشراف السائد بالمنظمة، فهناك من ينفرد بصنع القرار ومنهم من يفوض للآخرين باتخاذ القرار.

ويستمد نوع الإشراف بدوره من ثقافة المنظمة وأهدافها ونوعية نشاطها، فإذا كانت مثلاً المنظمة ذات طابع أمني فمن الطبيعي أن يكون نوع الإشراف استبدادي أوتوقراطي بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات مزايا وفوائد عديدة ذلك بأهميتهم داخل المنظمة خصوصاً إذا نجحت القرارات المصوغة من طرفهم والمتخذة من قبل مديرهم في حل مشكل المنظمة، وبالنسبة للمدير مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتنفيذها ضماناً له لعدم المعارضة، بل سيكون لهم الفضل في نجاح القرارات، أما في حالة الانفراد بالقرار فالمعارضة حادثة لا شك فيها ولو بطريقة غير مباشرة، ونجاح القرار لن يفرح العاملين لذا يسعون لإجهاض تنفيذه.⁹⁷

⁹⁶ - خلاصي مراد، مرجع سابق، ص 63، 64.

⁹⁷ - خلاصي مراد، مرجع سابق، ص 64.

لذا فإن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي نتيجة شعورهم بأنهم جزء من التنظيم أو المؤسسة وبإمكانهم أن يشاركوا في قراراتها ووضع أهدافها، الأمر الذي يشعرون بأهميتهم ودورهم الوظيفي.⁹⁸

2- أثر القرارات الإدارية على الرضا الوظيفي:

تم تحديدها على النحو التالي:

- القرارات الإدارية المدعمة للآثار النفسية الإيجابية:

هناك مجموعة من القرارات الإدارية التي تدعم الآثار النفسية الإيجابية المساعدة على تحقيق الرضا الوظيفي ومنها:

أ- **القرارات المالية الإيجابية:** مثل إصدار قرار إداري يمنح الموظفين منحة مالية، فهذا النوع من القرارات يحقق للموظفين الرضا الوظيفي.

ب- **القرارات الإدارية الإيجابية:** مثل قرار الترقية، يحقق هذا النوع من القرارات لدى الموظفين، وخاصة المعنيين بالأمر رضا وظيفي.

ج- **القرارات الإدارية التي تحل المشاكل.**

د- **القرارات الإدارية التي تقضي بتحديد وسائل الأداء وتطويرها.**

إن تحديد وسائل العمل وتطويرها خلف آثارا إيجابية لدى الموظفين مما يزيد أو يخلق نوع من الرضا الوظيفي لديهم.

هناك مجموعة من القرارات الإدارية تؤدي إلى نوع من عدم الرضا ونذكر منها:

أ- **التمييز والانحياز:** إن تحيز القرارات الإدارية لفئة دون أخرى يخلق آثارا سلبية على الموظفين يؤدي إلى عدم رضاهم عن العمل.

ب- **ديكتاتورية القرار وعدم إستجابية لتوجهات جمهور العاملين:** مثل القرارات الإدارية التي تصدر دون مراعاة حاجات ورغبات العاملين يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.

ج- **النقص في دراسة الوقائع والعجلة في إصدار القرار الإداري:** الوقائع أن الارتجالية في التخطيط للقرار دون دراسة دقيقة له يقلل من فاعليته ويعمل على إحداث آثار سلبية على المرؤوسين وعدم رضاهم.⁹⁹

د- **بزوغ بعض العقبات والمشاكل التي تحول دون تنفيذ القرار:**

⁹⁸ - قبائلي أمال، مرجع سابق، ص 77.

⁹⁹ - قبائلي أمال، المرجع السابق، ص ص 71، 72.

تؤثر مثل هذه العقبات على نفسية المرؤوسين وتقلل من رضاهم.

هـ - مؤامرات المناوئين للمدير الذي يصدر القرار:

إن بعض من يكيّدون للمدير الذي يصدر القرار قد يضعون العقبات في طريق تنفيذها مما يؤثر سلباً على من كان يستفيد منها ويؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.¹⁰⁰

3- أثر المعلومات في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي:

إن توافر وتدفق المعلومات مهما كان مصدرها عن مشكلة معينة تواجه متخذي القرار منهم الشعور بالراحة، وهذا ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي على عكس من المنظمات التي تعاني مثلاً عجزاً أو نقصاً في مصادر المعلومات، هذا الأمر يبعث لدى متخذي القرار الشعور بالتوتر وعدم الانسجام مع الوظيفة وبالتالي عدم الرضا.

فالمعلومات هي أساس الإبداع والتوصل إلى القرارات الملائمة لتجميعها وتنسيقها والاهتمام بإيصالها لكل أطراف المؤسسة في الوقت المناسب يخلق لديهم الإحساس بالانتماء لمؤسستهم والتي تخدم مصالحهم ومصالحها وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الرضا الوظيفي.¹⁰¹

4- دور الاتصال في اتخاذ القرارات وتحقيق الرضا الوظيفي:

يكتسي الاتصال أهمية بالغة في المؤسسات والمنظمات بحيث تسمح الاتصالات بتحقيق ما يلي:

- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة وهذا ما يتيح الفرصة أمام العمال للمشاركة بأرائهم وإيصالها للمسؤول عن اتخاذ القرار، وهذا من خلال توفير لهم قنوات اتصال مفتوحة، مما يؤدي إلى بلا شك إلى تهيئة المهام التي يقومون بها، مما يحقق لهم الرضا.
- توفر الاتصالات المعلومات عن نتائج أعمالهم وما حققوا من إنجازات والاعتراف بها يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- تؤدي الاتصالات إلى إشباع الحاجة إلى الاندماج والانتماء.

¹⁰⁰ - أمال قبائلي، المرجع السابق، ص 73.

¹⁰¹ - نفس المرجع، ص ص 82، 83.

- مقدرة المدراء والمشرفين على الاتصال المستمر مع العمال والاستماع لهم عند اتخاذ القرارات والإجابة عن تساؤلاتهم وحل مشاكلهم ومشاركتهم أفكارهم، هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويشعرهم بأهميتهم ويرفع درجة رضاهم.¹⁰²

5- أثر فرص الإبداع في صنع القرار على الرضا الوظيفي:

إن منح فرص الإبداع الموظفين يشعرهم بنوع من التحرر من القيود ويمكنهم من طرح آرائهم، وهذا ما يسمح في زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي رؤسائهم ويوفر لهم مناخ عمل مريح، وبالتالي يرفع من درجة رضاهم عن مؤسستهم وعن وظائفهم.¹⁰³

¹⁰² - نفس المرجع، ص 89.

¹⁰³ - قبائلي أمال، المرجع السابق، ص 93.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية اتخاذ القرار في المؤسسات أو المنظمات وأهمية الرضا الوظيفي للعاملين داخل هذا التنظيم ثم تم التطرق إلى نظرية اتخاذ القرار وأهم مبادئها والأسس التي تقوم عليها هذه النظرية، ثم بعد ذلك نظرية الرضا الوظيفي وأهم منطلقاتها وفي الأخير تم توضيح العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، إذ من خلال ما سبق وبعد عرض وتحليل لما جاء في النظريتين (اتخاذ القرار - الرضا الوظيفي) تم استنتاج أن هناك علاقة نظرية بين متغيري اتخاذ القرار والرضا الوظيفي و من أجل فهم العلاقة بصورة أكثر وضوحاً سيتم التطرق إلى ذلك في الجانب الميداني بأكثر دقة ووضوحاً.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المبحث الأول: تعريف الولاية ومهامها

المطلب الأول: تعريف الولاية

المطلب الثاني: مهام الولاية تتمثل وظائف الولاية فيما يلي:

المبحث الثاني: مصالح الولاية و دور مصلحة الإدارة المحلية

المطلب الأول: مصالح الولاية (الديوان، الأمانة العامة، المفتشية العامة)

المطلب الثاني: دور مديرية الإدارة المحلية:

المبحث الثالث: دراسة نتائج استمارة الاستبيان.

المطلب الأول: تحديد مجال وأدوات الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج.

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تعريف الولاية ومهامها

المطلب الأول: تعريف الولاية

أ. تعريف الولاية:

هي جماعة محلية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وهي منطقة إدارية للدولة يتولى إدارتها الوالي. وقد بين القانون الجديد للولاية 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433هـ الموافق لـ 21 فبراير 2012، والذي نشر في الجريدة الرسمية العدد 12 سنة 2012 والمتضمن 181 وجاء لا غيا للقانون 90-09 المذكور وصدر في ظل دستور 1996 عرف الولاية بأنها: " جماعة إقليمية للدولة بما يؤكد الارتباط العضوي بين الولاية والدول". ولم تشر المادة الأولى من قانون 1990 لمثل هذا الارتباط¹⁰⁴

كما اعتبرت المادة الأولى من قانون الولاية لسنة 2012 الولاية بأنها " الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاءا لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشارورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، ولم يرد في القانون السابق أحكام مماثلة. وتعتبر الولاية المقر الرئيسي لجميع القرارات المتخذة لكونها تشرف على جميع المؤسسات الكائنة بمحيط الولاية وتخص المواطنين بالدرجة الأولى وهيئات الدولة، لذلك فهي تساهم- بقسط كبير في تنظيم وتسيير كل من دوائرها وبلدياتها، وتسهر على تأمين البرامج المسطرة لجميع مؤسساتها الاجتماعية والثقافية والإدارية والاقتصادية.

ب. الموقع الإداري للولاية:

كانت ولاية المسيلة قبل إنشائها، عبارة عن مجموعة من البلديات والمدن التابعة للولاية والمجاورة لها، فجزء محاني لولاية سطيف، وآخر محاني لولاية المدية، وجزء محاني لولاية لأوراس، وآخر محاني لولاية بسكرة. وبموجب الأمر رقم 74/69 المؤرخ في 2 جوان 1974 المتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للبلاد، حيث تنص المادة 4 منه على تكوين إقليم جديد 31 ولاية، ويقع ترتيب ولاية المسيلة بالرقم 28 وذلك بموجب القانون رقم 84/09 المؤرخ في 4 أفريل سنة 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد.

ت. الموقع الجغرافي للولاية:

تقع ولاية المسيلة جنوب شرقي العاصمة، يحدها شمالا ولاية سطيف وبرج بوعريرج و البويرة، ومن الجنوب ولاية المدية، والجنوب الغربي ولاية الجلفة، ومن الشرق يحدها باتنة ومن الجنوب الشرقي ولاية بسكرة، سكانها يقربون 1 200 669 نسمة بكثافة سكانية تجاوز 66 نسمة في كلم².

وتنقسم أراضي الولاية إلى قسمين هما:

1. سلسلة جبال شط الحضنة، تفصل بين المنطقة الصحراوية والمنطقة الشبه صحراوية.
2. سلسلة شبه تلية وهي تلك المنطقة الممتدة للجبال من الشرق إلى الغرب وهي شبه الأراضي التلية، كما أنها صالحة للزراعة حيث تتمركز النسبة الكبيرة للسكان فيها خاصة منهم الفلاحين ومربي المواشي.

ويسود ولاية المسيلة المناخ القاري يتميز بالحرارة والجفاف والبرودة وقلة الأمطار شتاء ومعظم أراضيها سهبية ورعوية وجافة، فتنتميز بالطابع الفلاحي الرعوي، وتمتد مساحتها بين الأطلس التلي والصحراوي، حيث تنقسم تضاريسها إلى أربعة أقسام:

1. سلاسل جبلية مغطاة معظمها بالأشجار الغابية.
2. منطقة الحضنة وهي عبارة عن منطقة غنية بالتربة وجزيرة المردود.
3. منطقة الهضاب العليا، وهي معظمها مخصصة للرعي.
4. منطقة شبه صحراوية.

كما تزدهر الولاية بأماكن ومعالم تاريخية أثرية هامة مختلفة باختلاف الحدث التاريخي الذي عرفته المنطقة، ننكر منها على الخصوص الآثار الرومانية ببلدية تارمونت آثار إسلامية ببلدية المعاضيد (قلعة بني حماد).

المطلب الثاني: مهام الولاية تتمثل وظائف الولاية فيما يلي:

- تنشيط وتنسيق أعمال مختلف القطاعات الإدارية التابعة للدولة.
- حماية حقوق المواطنين وحررياتهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون والتنظيم.¹⁰⁵
- متابعة نشاطات المجموعات المحلية المتواجدة في إقليمها الإداري.
- تسهر على تطبيق القوانين والتعليمات الصادرة من الهيئات المركزية.

- توفير للنظام العام الأمن والسلامة والسكينة العامة.
- تسيير الولاية العمال، وإدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكاتها.
- إعداد مشاريع الميزانية وتنفيذها بعد المصادقة من طرف الداخلية.
- نشر القرارات والعهود والتنظيمات وتبليغ العقود الفردية لأصحابها وعدم المساس بآجال الطعون المنصوص عليها في القانون.
- توظيف المستخدمين لمصالح الولاية وإبرام العقود مع الخبرات والاختصاصات وفقا للتشريع والتنظيم.
- الدفاع، رفع الدعاوى أمام القضاء باعتبارها شخصية معنوية.
- توفير الظروف الملائمة للمواطنين في الصحة، التعليم، السكن وكل ما يتعلق بالحياة اليومية.¹⁰⁶

المبحث الثاني: مصالح الولاية و دور مصلحة الإدارة المحلية.
المطلب الأول: مصالح الولاية (الديوان، الأمانة العامة، المفتشية العامة):

الشكل (07) : الهيكل التنظيمي لولاية المسيلة



أ. **الديوان:** وهو المركز الرئيسي، وذلك لإشراف الوالي عليه بصفة رئيسية وتحت سلطته المباشرة، كما يشرف نيابة عنه المشرف العام، كما يساعده ملحقون بالديوان يتراوح عددهم بين 5 و 10 حسب أهمية الولاية، ويلاحظ أن جهاز الديوان له مكانة، وهو يتكون من عدة مكاتب:

1. مكتب الوالي.
2. مكتب رئيس الديوان.
3. مكتب مكلف بالأمانة العامة.
4. مكتب العرائض.
5. مكتب مكلف بتسيير الشركات الوطنية.
6. مكتب مكلف بقطاع الصحة.
7. مكتب قطاع الإعلام والجمعيات مكلف باستعمال اللغة الوطنية.
8. مكتب قطاع البناء والطرق.
9. مكتب قطاع التربية والتكوين المهني. 10 مكتب قطاع الفلاحة.
11. مكتب مكلف بالوكالات العقارية.
12. مكتب البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

ويتلقى رئيس الديوان في حدود اختصاصه تفويض بالإمضاء من الوالي، تحت سلطة هذا الأخير ما يلي:

- يتابع وينسق مصلحة الحماية المدنية والإسعاف.
- يتابع ويسهر على المفتشيات.
- ينشط ويراقب أعمال المكاتب التالية:
- مكتب الاتصالات الوطنية.
- مكتب الصحافة والإعلام.

ب. **الأمانة العامة:** طبقا للمرسوم رقم 90/582 المؤرخ في 29/09/1990 والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03/05/1992 يمارس الأمين العام الصلاحيات التالية:

- السهر على العمل الإداري وضمان استمراريته.

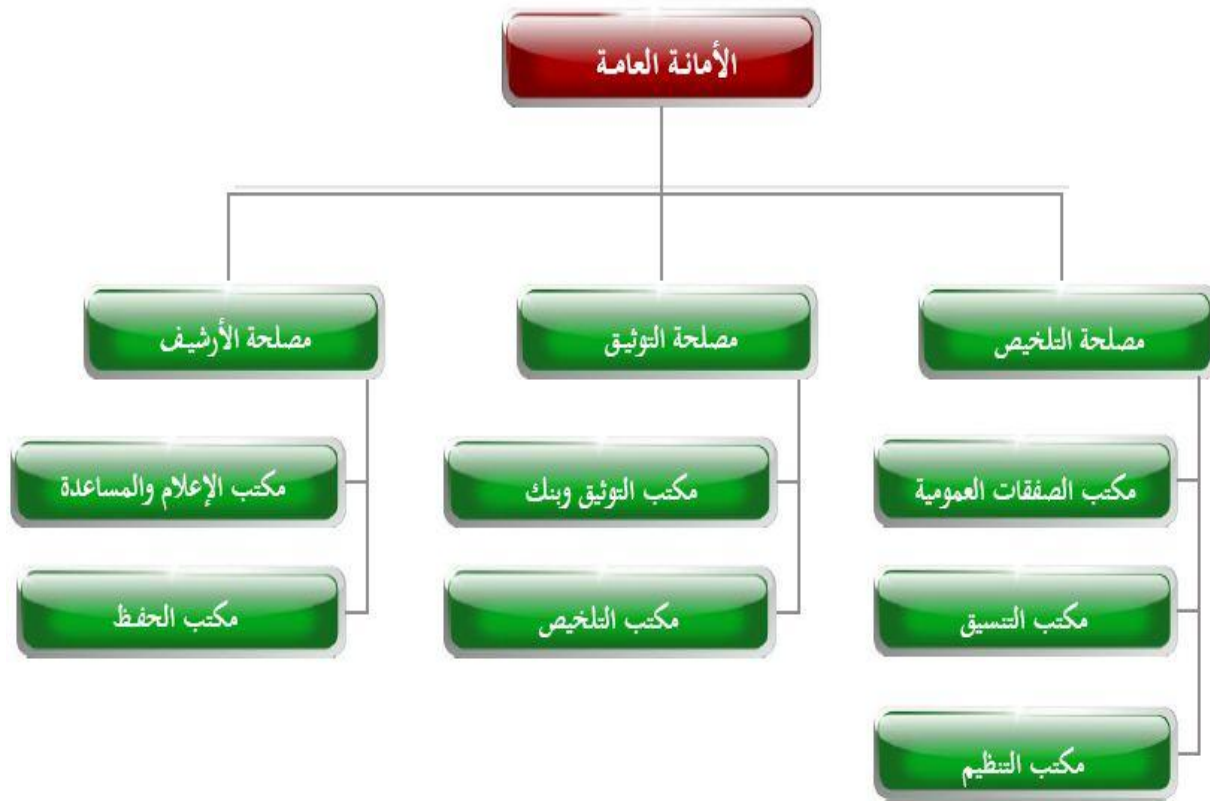
- ينشط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتخليص، وبهذه الصفة يتم تكليفه بما يلي: ¹⁰⁷

يجتمع كلما دعت الضرورة بحضور أحد أو بعدة أعضاء المجلس الولائي المعينين لدراسة المسائل الخاصة التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج الولاية ويعلم الوالي بسير الأشغال.

- يتابع مداورات المجلس والقرارات المتخذة.

وتتكون الأمانة العامة من المصالح التالية:

شكل (08): يبين الهيكل التنظيمي للأمانة العامة بالولاية.



01- مصلحة التلخيص:

هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص، وذلك عن طريق متابعة دورية و دقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية و في جميع القطاعات بدون استثناء و لها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية "P.S.D" أوالمخططات التنموية البلدية "P.C.D".

تقوم بمتابعة دوريا وذلك بعد تسجيل لمشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، ولا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية:

- * اقتراح للمشروع (تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري...).
- * عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية وهي دراسة المشروع.
- * الانطلاقة في إنجاز المشروع والذي بدوره يمر بعد مراحل تحضيرية ومتابعة المشروع بدقة.

مصلحة التلخيص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب وهي :

أ- **مكتب الصفقات العمومية:** يقوم بتحضير ومتابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، ويقدم تقارير للأمانة العامة.

ب- **مكتب التنسيق:** يقوم هذا المكتب بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية وضمان تنظيم ومتابعة أعمال الجان التابعة لسلطة الوالي أو أمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

ج- **مكتب التنظيم:** يقوم بدراسة و تقديم اقتراحات من أجل سير الأفضل للمديريات وتسهيل الطرق لتحسين شروط وطرق العمل.

02- **مصلحة التوثيق:** تتمثل مهامها في جمع واستغلال وتوزيع كل الوثائق والمعلومات كما تنظم الأيام الدراسية والملتقيات المقررة من طرف الولاية، التنسيق مع الهياكل المعنية والتنصيب والتجديد الدائم لبنك المعلومات للولاية. وتتكون من مكتب التوثيق وبنك المعلومات ومكتب التلخيص.

3- **مصلحة الأرشيف:** وتقوم بجمع واستقبال جميع دفع الأرشيف من كل مصالح ويتم حفظه وفرزه، كما تساعد الطلبة والباحثين بإعطائهم المادة العلمية، وتنظيم ملتقيات وأيام دراسية، وهي تتكون من مكتب الحفظ ومكتب الإعلام والمساعدة.¹⁰⁸

ج. **المفتشية العامة:**

تتولى المفتشية العامة للولاية مهمة تقوم عامة ودائمة لنشاط الأجهزة والهياكل، يسير المفتشية العامة للولاية مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة ويعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري، وتنتهي مهامه بنفس الطريقة، وهو منصب عالي.

د- المديریات: وتتكون من المديریات التالية:

01- مديرية التنظيم والشؤون العامة: تنقسم هذه المديرية إلى ثلاث مصالح:

* مصلحة التنظيم: وتتكون من 3 مكاتب، وهي: مكتب المؤسسات المصنعة والنشاطات المنظمة، ومكتب حركة السيارات، ومكتب الجمعيات والانتخابات.

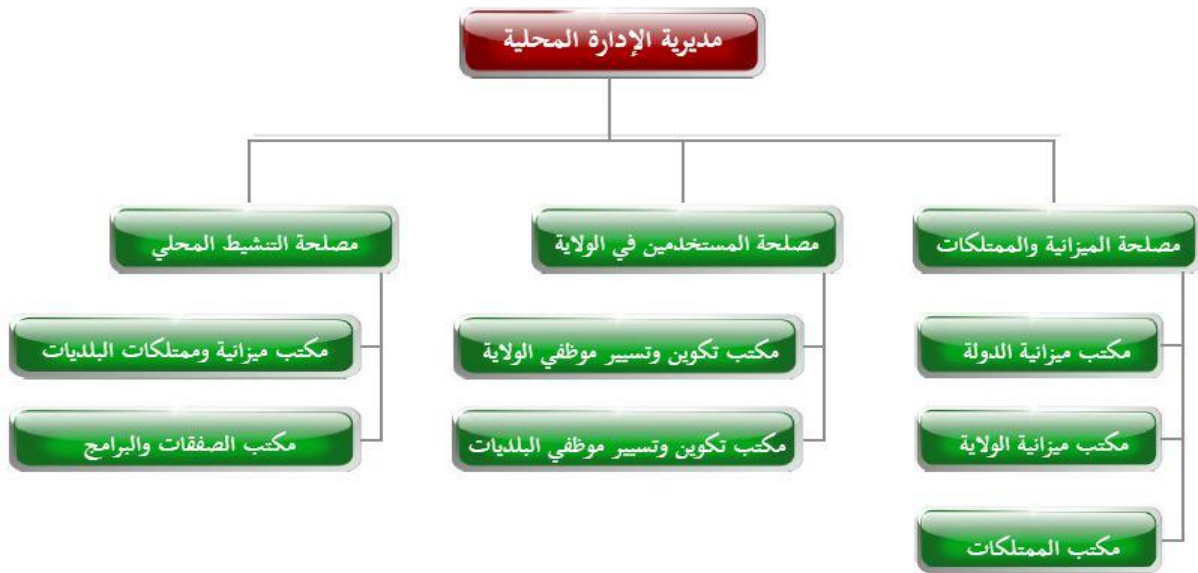
* مصلحة تسيير الأشخاص: تتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب سير المواطنين ومكتب سير الأجانب، ومكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.

* مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: تكون من مكتب القرارات ومداولات الولاية ومكتب نزاع الملكية والمنازعات.

2- مديرية الإدارة المحلية: إن مديرية الإدارة المحلية مديرية مركزية تابعة بشكل مباشر إلى الولاية، نشأت بموجب المرسوم التنفيذي 95/265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لكافة الشؤون العامة للإدارة المحلية.

وتضم الإدارة المحلية على مستوى ولاية المسيلة ثلاث مصالح، وذلك حسب التعليمات ما بين الوزارة رقم 29 المؤرخة في 22 جانفي 1991 والمتعلقة بتنظيم مديرية الإدارة المحلية، وهي كالتالي:

شكل (09): يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية بالولاية.



1. مصلحة الميزانية والممتلكات:

وهي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة

مكاتب هي:

- مكتب ميزانية الدولة:

يقوم بتحضير ميزانية الولاية وتقسيمها على القطاعات المعنية به، وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر من بينها ولاية المدية، و تقوم الولاية بدورها بتوزيع على قطاعات معينة مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: عتاد، خدمات اجتماعية ترميم مباني الدولة.....إلخ.

- مكتب ميزانية الولاية:

تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا: شراء ألبسة لحراس الأمن الولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين الغير مرسمين، بناء طرقات و مستشفيات.....إلخ.

- مكتب الممتلكات:

هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، و تتكف بالميزانية الخاصة بالولاية و دوائرها و بلدياتها: فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية،حضيرة السيارات..إلخ.
ب. مصلحة الموظفين:

تعتبر هذه الأخيرة العمود الفقري لوضع مقاييس يشير موظفي الولاية، وهي كما

يلي:¹⁰⁹

- إجراء المسابقات والفحوصات المهنية طبقا للمناصب المالية المحددة في المخطط.
- متابعة ومراقبة المخطط السنوي للموارد البشرية.
- متابعة عملية الترتيبات المهنية لفائدة مستخدمي الجماعات المحلية بالمركز الوطني لتكوين ورسكلة موظفي الجماعات المحلية.
- تسوية أوضاع أعوان ضحايا العمل الإرهابي.
- فضلا عن الأعمال اليومية من الرد على المراسلات الواردة من مختلف الدوائر والبلديات في شتى الميادين، وكنا الاستقبالات اليومية للأهوان المكلفين بتسيير الملفات الإدارية لموظفي البلديات والدوائر.

- تنصيب الإطارات والأعوان حسب المناصب المالية المتوفرة وذلك لإجراء الامتحانات المهنية.

- استقبال طابات التوظيف، كما تقوم بتوزيع الموظفين على المصالح.

- تدرس وتقترح وتضم كفاءات تسيير الموظفين والإداريين والتقنيين في الولاية.

- تشجيع أي عمل يستهدف توفير الموظفين اللازمين لتأطير جميع الأعمال المباشرة في المصالح والهيكل الولائية.

ج. مصلحة التنشيط المحلي:

وتتكفل بالمهام التالية:

- تسهر على عملية التنشيط محليا بالنسبة للولاية وكنا البلديات.

- المصادقة على المداورات المتعلقة بالميزانيات والحسابات البلدية.

- مراقبة ومتابعة تطبيق القوانين السارية المفعول من حيث دراسة الميزانيات والحسابات للبلديات.

- تعتبر همزة وصل بين وزارة الداخلية والبلديات والدوائر.

- متابعة البريد اليومي والإجابة عليه.

- إعادة ومتابعة الصفقات العمومة.

- وضع حيز التنفيذ والتطبيقات لمختلف مصالح الولاية.

- المكاتب التابعة للمديرية:

تحتوي مديرية الإدارة المحلية على ثلاث مصالح، كل مصلحة تتكون من ثلاث

مكاتب وهي كالتالي:¹¹⁰

أ. مصلحة الميزانية والممتلكات: تتولى هذه المصلحة عملية التسيير المالي للولاية ومراقبته، وتضم ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب ميزانية الولاية: ويتكفل بتحضير الميزانية الخاصة بالولاية وتنفيذها ومراقبتها.

- مكتب الممتلكات: ويضم حظيرة الولاية وفرقة الصيانة التابعة للولاية وسيارات الولاية وكل ما يتعلق بالشراء والبيع بالنسبة للولاية.

- مكتب ميزانية الدولة: ويقوم بإنجاز رواتب ومستحقات ومخلفات الموظفين التابعين إلى ميزانية الدولة.

ب. مصلحة الموظفين: تقوم بتسيير الحياة المهنية للموظفين وعمال الولاية، وتتكون من ثلاث مكاتب هي:

- مكتب مستخدمي الولاية: يقوم بتسيير الحياة الاجتماعية لموظفي الولاية، وتسيير الحياة المهنية للعمال المهنيين والمنظفين والسائقين والحراس والحجاب التابعين لميزانية الدولة.
- مكتب مستخدمي البلدية: وهو مكتب واحد يتكون من رئيس وعونين يهتم بتسيير الحياة المهنية لموظفي البلديات وتوظيفهم .
- مكتب ضحايا الإرهاب: يهتم بتسوية الشكاوى المقدمة من طرف الضحايا كما تعد المعاش المستحق لكل فئة منها .

ج. مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي والبرامج: تضم ثلاث مكاتب:

- مكتب الإعلام الآلي.
- مكتب الصفقات والبرامج.
- مكتب الميزانية وأملاك البلديات والمؤسسات العمومية للبلديات.

المطلب الثاني: دور مديرية الإدارة المحلية:

تلعب الإدارة دورا مهما على مستوى الولاية، فهي تقوم بمهمتها سعيا إلى تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام والعمل على تقديم كل ما من شأنه أن يقدم دعما اسناديا يمكن للمصالح المشتركة في الولاية في السير سيرا منتظما، لذلك يأخذ دور هذه الأخيرة أبعادا مختلفة تتفرع إلى أدوار مالية وأخرى إدارية.

01- الدور المالي للمديرية:

يتمثل الدور المالي للمديرية من خلال أنها تعد مع المصالح الأخرى المعنية بميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية، حيث تقوم بتقدير النفقات والإيرادات ومن خلال هذا تعد مشروع الميزانية لكل سنة، ثم تقوم بإرساله إلى المجلس الشعبي الولائي للمناقشة والمصادقة عليه، كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة.

بالإضافة إلى أنها تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية والمؤسسات العمومية في إطار إجراء رقابة مالية عليها¹¹¹.

02- الدور الإداري للمديرية:

¹¹¹ - <http://msila-dz.org/ar/>

تساهم.مديرية الإدارة المحلية في السهر على السير الحسن للولاية ومصالحتها، وذلك من خلال الدور الإداري الذي تقوم به ويتجلى هذا الأخير فيما يلي:

- تدرس وتقتراح وتضع كفاءات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشكلة للولاية.
 - تدرس العمليات التي تساهم في تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.
 - تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها.
- المبحث الثالث: دراسة نتائج استمارة الاستبيان.**
المطلب الأول: تحديد مجال وأدوات الدراسة.

تتمثل مجالات الدراسة الميدانية في:

- المجال الموضوعي: الإدارة، اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي.
- المجال الجغرافي ولاية المسيلة (مديرية الإدارة المحلية).
- المجال الزمني: يتحدد المجال الزمني للدراسة في السنة الحالية(2016).
- المجال البشري: موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

ولكي نتأكد من صحة الفرضيات وقع اختيارنا على شريحة الموظفين، لأنهم أكثر الأشخاص ارتباطا بالإدارة، وعلى اختلاف مستوياتهم الثقافية، ونوعية المهام التي يقومون بها، وكذا المناصب التي يتقلدونها.

تتكون عينة البحث من 20 موظفا من مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة مع اختلاف درجاتهم ومناصبهم.

وينبغي على كل باحث يريد القيام ببحث علمي أن يعتمد في بحثه على منهج علمي معين يتبعه طيلة مدة البحث.

فالمنهج يعني مجموعة من القواعد والخطوات يتم وضعها وإتباعها من طرف الباحث، قد الوصول إلى الحقيقة.

وفي بحثنا هذا اتبعنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستعمل لدراسة الظواهر كما في الواقع، وذلك بجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلا دقيقا، من أجل استخلاص النتائج التي تساهم في فهم الواقع وتطويره¹¹².

ومن الأسس والقواعد التي يعتمد عليها في البحوث الوصفية، (التوزيع التكراري والنسب المئوية).

¹¹²- <http://msila-dz.org/ar/>

فالاستمارة البحث (استبيان)، والأدوات الرياضية (التوزيع التكراري والنسب المئوية).
فالاستمارة عبارة عن مجموعة من الأسئلة، مرتبة ترتيباً معيناً، تتناول موضوعاً ما يتم وضعها في استمارة، ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالأمر سواء عن طريق البريد أو بالتسليم باليد، وذلك من أجل الحصول على أجوبة للأسئلة الوارد فيها.
أما التوزيع التكراري فيهدف إلى تبسيط العمليات الإحصائية، وذلك بتبويبها وصياغتها في إحدى الصور المناسبة التي تكون سهلة في إجرائها، أما النسب المئوية فتستخدم لاستخراج الدلالة الإحصائية، وهي أيسر وأسهل طريقة يتبعها الباحث في حالة الاستفتاءات المغلقة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج.

قبل القيام بعملية تحليل النتائج وتفسيرها، كان يجب علينا توضيح الخصائص الاجتماعية والمهنية لعينة البحث، ثم بعد ذلك نقوم بعرض وتحليل النتائج الاستمارة ومحاولة تفسيرها ومناقشتها.

01- الخصائص الاجتماعية والمهنية لعينة البحث:

الجدول رقم (01): يوضح متغيراً السن والمستوى الدراسي لأفراد العينة.

المستوى الدراسي			السن		
النسبة %	N	الفئات	النسبة %	N	الفئات
10%	02	متوسط فما فوق	30%	06	[39-29]
45%	09	ثانوي	55%	11	[49-39]
45%	09	جامعي	15%	03	[59-49]
100%	20	المجموع	10%	20	المجموع

الجدول رقم (02): يوضح متغيراً الخبرة لأفراد العينة

الخبرة		
النسبة %	N	الفئات
25%	05	[10-1]
35%	07	[20-10]
40%	08	[30-20]
100%	20	المجموع

معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 29 سنة و 39 سنة، حيث يشكلون ما نسبته 55% من أفراد المستجوبين، بينما الفئتين المتبقيتين، حيث تتراوح أعمار أفراد كل منهما بين

29 سنة و 39 سنة، فتمثل نسبة 30%، وبين 49 سنة و 59 سنة فتمثل نسبة 15%، الأمر الذي يعكس مستوى الطاقات والقدرات التي تحوي عليها المؤسسة ميدان الدراسة. نلاحظ من عينة البحث أن لديهم نسبة متساوية بالنسبة للمستوى الجامعي والثانوي فهي تمثل نسبة 45% في حين أن نسبة 10% لديهم مستوى دون المتوسط، مما يدل على المستوى العلمي المقبول لأفراد عينة البحث.

هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة تقدر بـ: 40% لهم خبرة مهنية تتراوح بين 20 سنة فما فوق بينما تقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 10 سنوات و 20 سنة 35% في حين أنه توجد نسبة تقدر بـ 25% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية بين سنة و 10 سنوات، وهو الأمر الذي يعكس مستوى الوعي المهني الذي وصل إليه هؤلاء الموظفين.

2 - عرض وتحليل النتائج:

جدول رقم (03): يوضح استجابات الموظفين نحو سؤال رقم(01):

1 - هل لديك مشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمهام التي تسند إليك والوظائف تؤديها؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (75%) لديهم مشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمهام التي تسند إليهم والوظائف التي يؤديها، في حين أن نسبة (25%) ليس لديهم أية مشاركة.

جدول رقم (04): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم (02):

2 - هل تحب المشاركة في اتخاذ القرارات والمهام؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
90%	18	نعم
10	02	لا
100%	20	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة (90%) يحبون المشاركة في اتخاذ القرارات والمهام بينما نسبة (10%) لا يودون المشاركة في أي قرارات.

جدول رقم (05): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم (03):

3 - هل لديك سلطة في اتخاذ القرارات؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
35%	07	نعم
65%	13	لا
100%	20	المجموع

تؤكد نسبة (65%) من الموظفين أن ليس لديهم أي سلطة في اتخاذ القرارات، بينما نسبة (35%) أكدوا أن لديهم سلطة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (06): يوضح استجابات الموظفين نحو الجدول (04):

4 - هل تتم دراسة القرارات الإدارية قبل تطبيقها من طرف الرؤساء والمرؤوسين؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
95%	19	نعم
05%	01	لا
100%	20	المجموع

يؤكد غالبية عينة أفراد البحث (95%) أن القرارات تتم دراسة من طرف الرؤساء والمرؤوسين قبل تطبيقها، بينما نسبة 5% يؤكدون عكس ذلك.

جدول رقم (07): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 05:

5 - هل تستطيع مناقشة رئيسك في قراراته؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
75%	15	نعم
25%	05	لا
100%	20	المجموع

عبرت نسبة 75% أنهم يستطيعون مناقشة رئيسهم في قراراته، في حين عبرت نسبة 25% أنهم لا يستطيعون ذلك.

جدول رقم (08): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 06:

6 - ما هي العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في هذه المصلحة؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
80%	16	القوانين والمراسيم
15%	03	شخصية المسؤول
05%	01	العلاقة بين الموظفين
100%	20	المجموع

ترى نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة أن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات هي القوانين والمراسيم وصرحت نسبة 15% أن شخصية المسؤول هي المؤثرة بينما 5% فعبروا أن العلاقة بين الموظفين هي العامل المؤثر.

جدول رقم (09): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم (07):

7 - بما تتسم القرارات عند اتخاذها؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
90%	18	الصرامة
00%	00	الجدية
10%	02	التردد
100%	20	المجموع

ترى نسبة 90% من أفراد العينة القرارات عند اتخاذها تتسم بالجدية، في حين أن النسبة المتبقية 10% أنها تتمسك بالتردد.

جدول رقم (10): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم (08):

8 - من يتخذ القرارات في المصلحة؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
30%	06	المدير وحده
55%	12	مشاركة بعض المرؤوسين
10%	02	مشاركتهم كلهم
100%	20	المجموع

من خلال الجدول في الأعلى نلاحظ ان نسبة 60% يعتبرون أن اتخاذ القرار يجب أن يكون بمشاركة بعض المرؤوسين بينما نسبة 30% يؤكدون أن المدير وحده له السلطة في اتخاذ القرارات، أما نسبة 10% فقد أرجع ذلك إلى مشاركة الكل.

جدول رقم (11): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال 09:

9 - هل صدور القرارات يكون؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
75%	15	قبل الوقوع في مشكلة
25%	05	بعد الوقوع في المشكلة
100%	20	المجموع

من خلال الجدول يرى معظم الأفراد المستجوبين 75% بأن صدور القرارات يكون قبل الوقوع في المشكلة، أما ما تبقى من عينات البحث 25% فقد أرجع ذلك بعد الوقوع في المشكلة.

جدول رقم (12): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 10:

10 - هل القرارات التي تصدر من الإدارة العليا؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
90%	18	قرارات مرنة
10%	02	قرارات غير مرنة
100%	20	المجموع

عبرت نسبة من أفراد عينة البحث أن 90% من القرارات التي تصدر من الإدارة العليا قرارات مرنة، بينما 10% يؤكدون أنها غير مرنة.

جدول رقم (13): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 11:

11 - كيف ترون القرارات التي تصدر؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
70%	14	قرارات راشدة
30%	06	قرارات غير رشيدة
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 70% أن القرارات التي تصدر راشدة بينما 30% يؤكدون عكس ذلك.

جدول رقم (14): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 12:

12 - كيف ترى القرارات في هذه المصلحة؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
50%	10	ناجحة
10%	02	فاشلة
40%	08	مقبولة
100%	20	المجموع

أكدت نسبة 50% من أفراد العينة أن القرارات في هذه المصلحة ناجحة، ونسبة 40% فهي ترى أنها مقبولة، أما نسبة 10% فلم تخفي بأنها فاشلة.

جدول رقم (15): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 13.
13 - هل القرارات التي تصدر من الإدارة العليا مطبقة فعليا على أرض الواقع؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
50%	10	نعم
35%	07	ليس مطبقة
15%	03	نسبيا
100%	20	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 50% أكدوا أن القرارات التي تصدر من الإدارة العليا مطبقة فعليا على أرض الواقع، بينما 35% فهي ترى أنها غير مطبقة، بينما 15% ترى أنها مطبقة نسبيا.

جدول رقم (16): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 14:

14- هل أنت راض عن الراتب الذي تتقاضاه من الوظيفة، وهل هو مناسب لجهتك المبذول؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
20%	04	نعم
80%	16	لا
100%	20	المجموع

عبرت نسبة 80% من أفراد عينة البحث أنه لا يوجد رضا عن الراتب الرذي يتقاضونه من الوظيفة، وهو غير مناسب لجهدهم المبذول، في حين صرحت نسبة 20% أنهم راضون عن الراتب الذي يتقاضونه من الوظيفة.

جدول رقم (17): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 15:

15 - هل أنت راضي عن علاقتك بزملائك في العمل؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
90%	18	جيدة
00%	00	سيئة
10%	02	نسبية
100%	20	المجموع

يؤكد غالبية أفراد العينة 90% أنه يوجد رضا مع الزملاء في العمل، وصرحت نسبة 10% أنها نسبية.

جدول رقم (18): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 16:

16 - هل لديك رضا وظيفي؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
30%	06	نعم
70%	14	لا
100%	20	المجموع

عبرت نسبة 70% من أفراد عينة الدراسة عدم شعورهم برضا عن العمل الذي يقومون به، في عبرت نسبة 30% عن رضاهم عن العمل.
الجدول رقم (19): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 17.

17 - هل لديك فرصة للترقية؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 60% من أفراد العينة فرصتهم في الترقية وظيفتهم كبيرة، بينما نسبة 40% فليس لديهم أي فرصة.
جدول رقم (20): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 18.

18 - هل لديك رضا وظيفي من ناحية اتخاذ القرارات والأوامر التي تشارك فيها وتعنيك جدا في وظيفتك؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
40%	08	نعم
60%	12	لا
100%	20	المجموع

لقد أكدت فئة معتبرة من أفراد العينة المدروسة وتقدر بنسبة 60% أنه لا يوجد رضا وظيفي من ناحية القرارات والأوامر التي لم يشاركوا فيها وتعنيهم في وظيفتهم بينما نسبة 40% فأكدوا أنه يوجد رضا وظيفي.

جدول رقم (21): يوضح استجابات الموظفين نحو السؤال رقم 19:

19 - كيف ترى أداءك الوظيفي مع القرارات شاركت في اتخاذها وأديت رأيك فيها؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
أحسن	18	90%
أسوأ	02	10%
المجموع	20	100%

تبين أن 90% من أفراد عينة الدراسة أن أدائهم الوظيفي مع قرارات شاركوا في اتخاذها وأبدوا رأيهم فيها أحسن، في حين أن نسبة 10% فيؤكدون عس ذلك.
المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج.

1 - أكدت فئة معتبرة من أفراد العينة المستجوبة مشاركتها في اتخاذ القرارات، وهذا قد يرجع إما إلى طبيعة العمل أو المناصب التي يشغلونها، والتي تتطلب مشاركتهم في اتخاذ القرار أو إلى سياسة المؤسسة أو إلى موضوع القرار في حين تأكد الفئة المتبقية عدم مشاركتها في اتخاذ القرارات وذلك يرجع إلى أن مناصب عملهم لا تخولهم المشاركة في اتخاذ القرارات، أو إلى سياسة المؤسسة أو إلى موضوع القرار.

2 - ترى نسبة معتبرة من أفراد عينة البحث أنهم يودون المشاركة في اتخاذ القرارات والمهام التي تسند إليهم، إذ انه عند إشراكهم اتخاذ القرارات التي سوف تلقى عليهم يكونون مقتنعين بها، وكذا منسجمين وتسهل عليهم عملية تطبيقها، فيما يرى الباقي أنهم لا يحبون المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يدل على عدم احترامهم لمبدأ الحوار، وهذا ما يصعب العمل داخل المؤسسة.

3 - أكدت فئة من الموظفين أن لديهم سلطة في اتخاذ القرارات وهذا قد يرجع إما إلى مناصب عملهم الحساسة في حين ترى فئة أخرى أن ليس لديهم أي سلطة في اتخاذ القرارات، وهذا راجع إلى السلطة العليا التي تقوم بإصدار القرارات والأوامر التي توجه الموظفين وتعمل على تحديد مهامهم وآمالهم وهذا سيؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا.

4 - ترى الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث أن القرارات يتم دراستها من طرف الرؤساء والمرؤوسين قبل تطبيقها، وهذا راجع لعد مشاركتهم وفهم لهذه القرارات وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع، في حين ترى الفئة المتبقية عدم دراستها، وهذا يعني أنهم قد شاركوا في اتخاذها.

5- صرحت نسبة معتبرة من أفراد عينة البحث أنها تستطيع مناقشة رئيسهم في قراراته، وهذا يدل على تبادل الآراء المتعلقة باتخاذ القرارات من أجل تطبيقها على أرض الواقع، وهذا يجعل الصراعات والضغوطات داخل العمل أقل مما سيرفع في مستوى الرضا، بينما ترى الفئة المتبقية أنها لا تستطيع مناقشة الرئيس المباشر في قراراته، وهذا لعدم توفر الكفاءة والمهارة لديهم.

6- يؤكد معظم أفراد عينة البحث أن العوامل في اتخاذ القرارات هي القوانين والمراسيم، وذلك لاتباعها بالصرامة والجدية في إلقائها على الرؤساء الذين يبلغونها لمرؤوسيههم، فيما ترى فئة أخرى أن العلاقة بين العمال هي العامل المؤثر.

7- صرح عدد كبير من أفراد عينة البحث أن القرارات داخل المؤسسة تتصف بالصرامة، بحث لا يستهان في تطبيقها وهذا ما يجعل المؤسسة تتماشى والطريق السليم في احترامها في الوقت وانجازها لمهامها في الوقت المناسب، فيما ترى فئة من أفراد العينة أنها تمتاز بالتردد.

8- ترى نسبة معتبرة من أفراد عينة البحث أن مشاركة بعض المرؤوسين في اتخاذ القرارات يؤكد نجاح المؤسسة ومدى تقبل المرؤوسين لهذه القرارات لوجود جزء منهم في اتخاذها ، في حين ترى نسبة أخرى أن المدير وحده من يتخذ القرار وهذا لكونه أعلى مرتبة، أما الفئة المتبقية فتري مشاركة كل المرؤوسين، لأن الإدارة تقوم جهودهم.

9- عبرت نسبة من أفراد عينة البحث أن اتخاذ القرارات يكون قبل الوقوع في المشكلة، وهذا لإيجاد البدائل المتقبلة من طرف جميع الأطراف وبعدها الحلول الأقل تكلفة والأكثر تحقيقا للأهداف المرسومة، وهذا لتكون القرارات سليمة وواضحة، في حين ترى نسبة أخرى أن القرار يصدر بعد الوقوع في المشكلة، وهذا راجع إلى عدم وجود احتياطات للإدارة وتوقعاتها للمشاكل.

10- يؤكد أفراد عينة البحث بأن القرارات التي تصدر من الإدارة العليا تتميز بالمرونة، كون أن الإدارة بمجرد وقوع عبء التنفيذ عليها يجب أن تأخذ التدابير والإجراءات اللازمة، في حين صرحت فئة أخرى بعدم وجود مرونة في اتخاذ القرار، لأن أي قرار يصر يجب أن ينفذ.

11- يؤكد أغلب أفراد عينة البحث أن القرارات تكون راشدة وصائبة لأنها تخدم الموظف والمصلحة ككل، وبالتالي تأتي بالنتائج المرضية للجميع، بينما صرحت فئة أخرى أن القرارات غير الراشدة، وهذا لأنها مجحفة ومضرة بالمصلحة والموظف.

12- صرح عدد كبير من أفراد عينة البحث أن القرارات في هذه المصلحة تتسم بالنجاح، في حين أن عدد آخر صرح بكونها مقبولة وذلك قد يرجع للتسيير المحكم، والأساليب الجيدة المتبعة، على عكس الفئة التي ترى أن القرارات في هذه المصلحة فاشلة، مما يعكس درجة السخط والتذمر من هذه القرارات المتبعة.

13- ترى نسبة معينة من أفراد عينة البحث أن القرارات التي تصد من الإدارة العليا مطبقة فعليا على أرض الواقع، لأنها تتصف بالصرامة، وهي قرارات لا يستهان في تطبيقها، عبرت فئة أخرى أن القرارات ليست مطبقة وهذا راجع لعدم المبالاة بها، بينما صرحت باقي أفراد العينة أن القرارات تطبق نسبيا.

14- ترى نسبة معتبرة من أفراد عينة البحث أنهم غير راضون عن الراتب الذي يتقاضونهم من الوظيفة، وهو غير مناسب لجهدهم المبذول، وهذا راجع لعدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحديد المهام والأوامر التي توجه لهم، بينما فئة أخرى عبرت أنها راضية عم الراتب الذي يتقاضاه من الوظيفة، وهذا يدل على أنها تتناسب الجهد المبذول لهم.

15- يؤكد أغلب أفراد العينة أنه راضون عن علاقتهم بالزملاء في العمل لأن لديهم نفس ظروف العمل. مما يجعل المؤسسات تسير في درب واضح وسليم بينما فئة أخرى تصرح بأنها غير راضية بعلاقتها بزملائها ، وهذا راجع إلى التمييز العنصري بين المسؤولين، في حين تصرح نسبة أخرى أنها نسبية.

16- عبرت أكثر من نصف أفراد العينة عن عدم شعورهم بالرضا عن العمل، وهذا راجع إلى الصعوبات والسلبيات الموجودة في الإدارة، والمدة الكبيرة التي قضاها بالعمل، بينما عبر باقي الأفراد عن رضاهم عن العمل، كونهم يملكون قدرات و إمكانيات تأهلهم لشغل مناصب أعلى من التي يشغلونها حاليا.

17- ترجع غالبية أفراد عينة البحث أن لديها فرصة في الترقية وهذا راجع إلى المستوى الدراسي أو الشهادة التي يحملونها وتأهلهم إلى الترقية، أو إلى خبرتهم الطويلة في مجال العمل، في حين عبر باقي أفراد عن عدم توفر لديهم فرص في الترقية، وهذا راجع إلى ضعف في الأداء أو لنقص الخبرة المهنية.

18- يؤكد معظم أفراد عينة الدراسة أنه لا يوجد رضا وظيفي من ناحية القرارات والأوامر التي تعي الموظفين ولم يشاركوا فيها، وهذا راجع إلى أن القرارات تأتي من الإدارة العليا، في حين غبر باقي الأفراد أنه يوجد رضا وظيفي حتى لو لم يشاركوا في اتخاذ القرار، وهذا يدل على أ، القرار راشد وغير مجحف.

19- يؤكد أغلب أفراد العينة أن أدائهم الوظيفي مع قرارات شاركوا في اتخاذها وأبدو رأيهم فيها أحسن وهذا راجع إلى أنه يوجد نوع من التشاور في المهام التي تخص الموظفين، بينما فئة تؤكد العكس، وهذا يبين أنها ترغب في المشاركة الفعالة والناجحة.

خاتمة

بناء على ما سبق، يمكن القول أن اتخاذ القرار هو الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة في الإدارة، وهذا لخلق رضا وظيفي يؤثر في سلوك العمال اتجاه عملهم أو وظيفتهم، والتي تؤثر عن مدى الإشباع الذي يحققه القرار بالنسبة للفرد العامل. ومن خلال ما تم ذكره بل قمنا بإبراز العلاقة بين عوامل اتخاذ القرار وعوامل الرضا الوظيفي، وبناء على النتائج المحصل عليها، يمكن القول انه توجد علاقة بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال الولاية، وذلك في جميع عناصر اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، وهذا راجع إلى جميع الظروف الملائمة للعمل من (أجر، ظروف العمل الجيدة، العلاقة مع المسؤولين والزملاء...). كما توصلنا إلى أنه إذا حقق العمل للعامل حاجاته يزيد رضاه عن عمله، وإذا لم يحقق العمل للعامل حاجاته ينقص رضاه عن عمله فإن العلاقة بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي كانت واضحة في دراستنا مما جعلنا نؤكد ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي ألحت على الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي ومحيط العمل لتحقيق رضا وظيفي وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة. ومن خلال ما سبق، يجب اعتبار العال البشري الكفاء مورد نادر، لذلك يجب على المؤسسات الاجتهاد على استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على بلورة شخصيته وإبراز قدراته والحفاظ عليه وتحفيزه للعمل والإنتاج لأن الزيادة في الاهتمام بالمستخدمين يعود بالربح على المؤسسة، ويكون ذلك من حيث زيادة الإنتاج، ونجده عونا مساعدا على مواجهة التحديات والمنافسة الحادة فإذا وقفت المؤسسة مع العامل أثناء الرخاء وقف العال معها أثناء الشدة.

- الاقتراحات والتوصيات:

- يجب على الإدارة العليا أن تقوم بتفعيل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تعني مهامهم ووظائفهم، لأن ذلك يدل على أن المؤسسة تهتم بآراء الموظفين وتقدرها وتأخذ بها وتتنظر إليهم كطرف فعال يشارك في عملية الإنتاج، وهذه المعاملة تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وترفع من مستوى رضاهم الوظيفي.

- على الإدارة العليا أن تقوم بإقامة لقاءات وبرامج واجتماعات من أجل توضيح المهام والأوامر المكلفة للموظفين وتوضيح البرامج والأهداف وكيفية تنفيذها من أجل تحقيق هدف المنظمة.

- العدالة في معاملة الإدارة للعمال تقضي على مشاعر الغيرة والحسد والعدوان وتخلق جو اجتماعي عائلي إنساني بين العمال.
- الاهتمام بالدرجة الأولى بالموارد البشري من جميع النواحي العلمية والنفسية، لأن المورد البشري هو أساس نجاح وتخطي المشاكل والمصاعب، فإذا اهتمنا بها زاد الإنتاج وزاد الرضا وزادت المسؤولية، أما إذا أهملنا هذا العنصر فإننا نزيد من سخط وعدم رضا هذا الأخير، وبالتالي نؤدي إلى نقص الإنتاج والمردودية.
- التشجيع والتحفيز المستمر للموظفين الذين يثبتون كفاءة وتغاني في أداء وظائفهم (تحفيز مادي، معنوي).
- خلق روح الحوار بين الموظفين والمدير أثناء مواجهة المشاكل لتقادي الفوضى.
- يجب توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل، وذلك بهدف تحسين الآباء وزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة رضا الموظفين عن رئيسهم وعن عملهم، فكلما تقرب رب العمل من عماله وأحس بمشاكلهم استطاع حل هذه المشاكل، وكلما كان بعيدا عنهم وجد صعوبة في فهم عماله، وبالتالي زيادة المشاكل أكبر.
- يجب أن تكون القرارات المطبقة فعالة وراشدة وغير مجحفة بالنسبة للعمال دون استثناء.