



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة



كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:...../2015

المشاركة في اتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي

- دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بثانوية محمد الشريف مساعدي
بالمسيلة -

مذكرة تكميلية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية

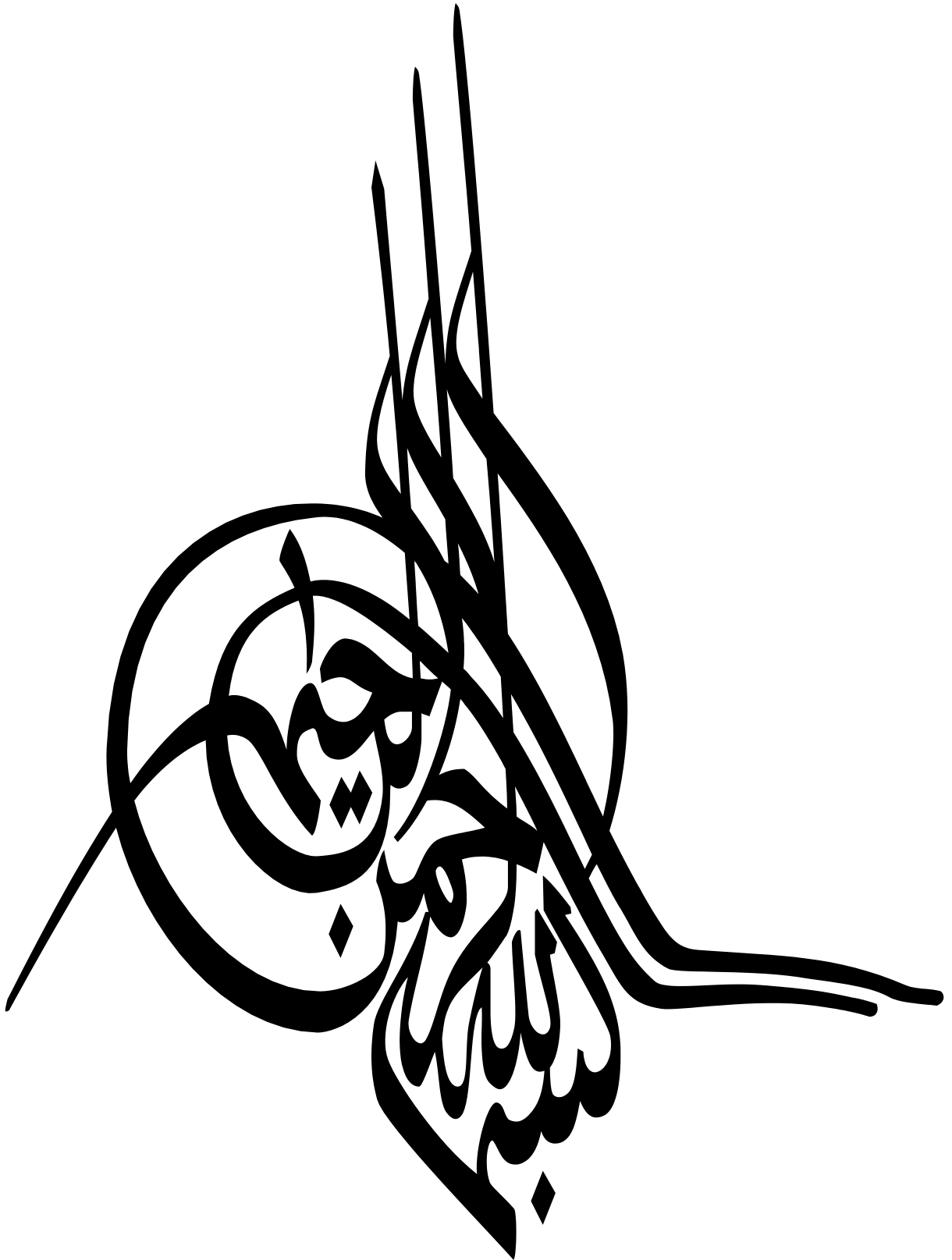
إشراف الدكتورة:

بونويقة نصيرة

من إعداد الطالب:

راجعي أسامة

السنة الجامعية : 2014/2015



إهداء

إلى من علمني بأن الصبر هو السبيل
في مواجهة الصعاب وأن النجاح يكمل بالأخذ بالأسباب
إلى من رباني وبعطفه حماني .. أبي
وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها
من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه
وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف
من آلامي .. أُمي (رحمها الله)
إلى أهلي وعشيرتي
إلى أساتذتي
إلى زملائي وزميلاتي
إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين
إلى كل من علمني حرفاً
أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى
عز وجل أن يجد القبول والنجاح

شكر وتقدير

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الحامدين ولديه يزداد شكر الشاكرين، الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. ونشكر الله تعالى أن هدانا للخوض في هذا البحث وأعاننا على إنجازه بتوفيقه، ثم نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مدَّ يد العون والمساعدة لإكمال هذا البحث، ونخص بالشكر الأستاذة دكتورة بونويقة نصيرة المشرفة على الرسالة، التي أكرمتنا بتواضعها وحسن تعاملها وخلقها وتوجيهاتها التي كان لها أبلغ الأثر في تذليل الصعاب وتخطي العقبات.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع السادة أساتذة قسم علم الاجتماع على كل مساعدة قدموها لنا ، كما لا يفوتنا ان نقدم تحية تقدير لأساتذة ثانوية محمد الشريف مساعدي الذين لم يدخلوا علينا بالعطاء العلمي .

ونتقدم بالشكر والعرفان لجامعة المسيلة التي فتحت لنا أبوابها ومكتباتها لمساعدتنا في إنهاء دراستنا .



قائمة

المحتويات

فهرس المحتويات:

الرقم	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
أ	مقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول: ايطار العام للدراسة	
03	تمهيد
04	I-الإشكالية
06	II-الفرضيات
06	III-أسباب اختيار الموضوع
06	IV-أهمية الدراسة
07	V-أهداف الدراسة
07	VI- مفاهيم الدراسة
09	VII-الدراسات السابقة
الفصل الثاني: ماهية اتخاذ القرار	
18	تمهيد
19	I-نظريات اتخاذ القرار .
30	II-خطوات عملية اتخاذ القرار .
33	III- أساليب اتخاذ القرار .
45	IV-أهمية وصور المشاركة في اتخاذ القرار .
46	V- عوامل نجاح المشاركة في اتخاذ القرار .
47	VI-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .

49	VII-الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار .
51	خلاصة .
الفصل الثالث: ماهية الرضا الوظيفي	
53	تمهيد.
54	I-نظريات الرضا الوظيفي.
65	II-محددات الرضا الوظيفي.
65	III- آثار الرضا الوظيفي .
69	IV- طرق و أساليب قياس الرضا الوظيفي.
76	V- بعض الارشادات لزيادة الرضا الوظيفي.
78	خلاصة.
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
81	تمهيد.
81	I-مجالات الدراسة .
81	1-المجال المكاني.
81	2-المجال البشري.
82	3-المجال الزمني.
82	II-المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة.
82	1-المنهج.
83	2-الأدوات.
83	III- العينة و أسلوب اختيارها من مجتمع الدراسة .

85	IV. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
87	تمهيد.
87	I- عرض و تحليل النتائج .
115	II- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
119	استنتاج عام
121	خاتمة
123	قائمة المراجع

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
40	الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	01
55	يوضح العوامل الدافعة والعوامل الوقائية	02
64	يوضح مراحل تطور نظريات الرضا الوظيفي	03
87	يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة	04
88	المشاركة في إتخاذ القرار ودورها في عقد اللقاءات الدورية.	05
91	الصلاحيات التنظيمية في إتخاذ القرار ونمط الرقابة في المؤسسة.	06
93	دور الإقتراحات المقدمة من طرف الموظفين في عملية صنع القرار.	07
95	المشاركة في إتخاذ القرار و دورها في القضاء على ظاهرة الغياب.	08
97	الالتزام بالقانون الداخلي والغياب.	09
99	دور إتخاذ القرارات فيما يخص الإجتماعات بالإحترام القانون الداخلي.	10
101	دور الصلاحيات الموكلة في اتخاذ القرار الموكلة الخاصة بالأستاذ ونظام المؤسسة .	11
103	المشاركة في اتخاذ القرار وعدم التغيب	12
105	المشاركة في اتخاذ القرار ودوره في رفع الروح المعنوية	13
107	المشاركة في اتخاذ القرار ودوره في الحد من دور العمل .	14
109	روح المبادرة وتقديم دروس الدعم.	15

111	المشاركة في إتخاذ القرار والأمن الوظيفي.	16
113	الملاحظات والإستشارات ودورها في إعدادالنشاطات الثقافية الترفيهية لصالح الطلبة.	17

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
54	يوضح هرم تدرج الحاجات عند ماسلو	01
56	يوضح توقعات الفرد.	02
57	يوضح نموذج فروم في الدافعية:	03
58	يوضح الهرم الممثل لحاجات نظرية الدرفير	04
59	يوضح نموذج لنظرية العدالة	05
67	يوضح نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي	06
68	يوضح نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحتملها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.	07
70	يوضح طريقة حساب معدل غياب.	08
71	يوضح حساب معدل دوران العمل.	09
74	يوضح مقياس ثيرستون للرضا.	10
75	يوضح مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.	11
81	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	12



مقدمة

مقدمة:

إن المتتبع لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر أنحاء العالم، وتطورها في المجال التنظيمي ونموها وكبر حجمها مما يساعدها على تحقيق أهدافها، يجد المتتبع أن ورائها منظومة بشرية تقوم على عمال ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى النجاح والريادة ، فللعنصر البشري دور حاسم في ذلك مع وجود منظومة قرار فعالة.

وتعد عملية صنع القرارات الإدارية في المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها من الأنشطة المعقدة والمهمة والتي تتطلب نوعا من التروي والتفكير والوعي المنظم ، لأن القرارات هي السبب الرئيسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها التي وجدت لأجلها.

ومن منطلق أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعمل على تحقيق فوائد إيجابية عديدة منها، أنها تعمل على منح وإعطاء الموظفين درجة من الحرية لإبداء آرائهم والإستقلالية في ممارسة أعمالهم وتنمية مهاراتهم و خبراتهم، و تقوية علاقاتهم برؤسائهم وزيادة مستوى الحماس لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ورفع درجة الشعور بالإستقرار والالتزام و الرضا لديهم .

ويعد الرضا الوظيفي محصلة للظروف النفسية والفيسيولوجية والبيئية التي تحدد علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتوافق مع شخصيته ورضا الفرد على وظيفته يؤدي إلي زيادة في مردوديته وكفاية عالية في إنتاجيته، وخاصة من خلال العلاقة بينه وبين رؤسائه لأنها أساس تقبله لقراراتهم التي تخص العمل والمهام الموكلة إليه.

وكان اختيارنا لموضوع المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة محاولة منا لتسليط الضوء علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى الأساتذة التعليم الثانوي خاصة الوقت الحالي الذي تكثر فيه الإضرابات من طرف الأساتذة

في الجانب النظري تناولنا فيه ثلاث فصول الفصل الأول بالإطار العام للدراسة تناولنا فيه إشكالية البحث ،وكذا أسباب اختيارنا للموضوع ومدى أهمية ،وكذا الأهداف المراد الوصول إليها ،كما صغنا مجموعة من الفرضيات لمحاولة الإجابة عن الإشكالية كما قمنا في الفصل بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة ، والمفاهيم المشابهة لدراستنا والتي سبق وأن تناولنا هذا الموضوع حاولنا المقارنة بينها وبين دراستنا ومعرفة نقاط التشابه اختلاف بينها وكيف استفدنا من هذه الدراسات في دراستنا هذه .

أما في الفصل الثاني والذي خصص لاتخاذ القرار فقد حاولنا التطرق للنظريات التي تناولناها والتركيز على خطوات صناعته، وطرق وأساليب اتخاذه لأنه يعتبر ذات أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة وهذا ما ذكرناه في أهمية وصور المشاركة في اتخاذ القرار وصولاً إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار لأنه عملية مستمرة بالمؤسسة .

أما الفصل الثالث فقد سميناه بعنوان الرضا الوظيفي ،وحاولنا من خلاله التطرق إلى نظريات الرضا الوظيفي ومحدداته ثم تطرقنا إلى آثاره على العاملين ،وطرق وأساليب قياسيه التي من خلالها نعرف مدى الرضا الوظيفي في المؤسسات ثم تناولنا في الأخير بعض الإرشادات لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسة .

أما الجانب التطبيقي فيشتمل على فصلين الفصل الرابع بعنوان منهجية الدراسة ويضم مجالات الدراسة ومنهج الدراسة والعينة وأدوات الدراسة وكيفية إختيار العينة .

الفصل الخامس بعنوان تحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها على ضوء الفرضيات الدراسة وصولاً في الأخير إلى خاتمة البحث .



الإطار العام

للدراسة

الفصل الأول

الجانب التمهيدي

تمهيد.

I-الإشكالية .

II-الفرضيات .

III- أسباب اختيار الموضوع .

IV-أهمية الدراسة .

V- أهداف الدراسة .

VI-المفاهيم الاجرائية .

VII-الدراسات السابقة .

خلاصة.

تمهيد :

يتعرض هذا الفصل لعرض إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها فهو يعد بمثابة الباب الذي نلج من خلاله لهذه الدراسة، ويعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه، والنقطة التي يتفق عليها معظم الباحثين هي أن براعة الباحث تبرز بالدرجة الأولى في حصر جوانب الموضوع، وتحديد النقاط التي يتم التركيز عليها، وإذا ما نجح ذلك يكون قد حدد المسار العام لبحثه، وكل ما يبقى عليه هو القيام بالقراءات وجمع البيانات والمعلومات الكافية لذلك.

I. الإشكالية:

تواجه المؤسسات اليوم بمختلف أنشطتها، العديد من التحديات التي تفرض عليها، إمتلاك أنظمة أكثر مرونة، ومن أهم هذه الأنظمة منظومة اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تتعرض دائما لمواقف ومشاكل، تحتاج وتتطلب اتخاذ قرارات تتفاوت من حيث الأهمية والصعوبة، فبعضها قرارات روتينية بسيطة وأخرى يتوقف عليها مصير المؤسسة، بحيث لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها، لكن قبل اتخاذ القرار، لا بد من صناعته فيجب إتباع سلسلة من الخطوات انطلاقا من تحديد المشكلة وتشخيصها مرورا بجمع المعلومات حولها، وتحديد البدائل ثم تقييمها واختبار الأمثل بينها، ثم تنفيذ البديل الأفضل ثم متابعة تنفيذ القرار، وتقييمه وتصحيح مساره، حتى الوصول إلى قرار راشد، إلا أن القرار لا يكون رشدا، إلا من خلال المشاركة الفعلية للموظفين في هذا القرار.

حيث تعد المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط، ما لم يتخذ بشأنه قرار، فعملية اتخاذ القرار ملازمة لجميع وظائف الإدارة، من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة، وبالتالي لا بد من أن تكون القرارات صائبة وفعالة، فهناك قرارات قد يتولى صناعتها فرد واحد، وهناك قرارات قد يستعين بمجموعة من الأفراد طلبا لرأيهم، وذلك راجع لعدة اعتبارات وعوامل مختلفة.

ويعتبر القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة، أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن يوفر ميزات عديدة منها، تنوع وتكامل المعلومات والخبرات، كما أن حسن اختيار المشاركين في صنع القرار هو ضمان القبول والامتثال، والتعاون والالتزام من قبل الأفراد في تنفيذ القرار، الذين ساهموا في صناعته.

وبناء على تطور الإدارة بشكل عام، واتساع مجالاتها في العصر الحديث، لم تعد الإدارة التعليمية عبارة عن عملية روتينية تقليدية، يتم فيها تنفيذ الأوامر ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية، تهدف إلى تلبية احتياجات الموظفين، وكافة العناصر التعليمية، وتقديم الخدمات الضرورية العامة، وكل ما يتصل بهم وتحسين وتحقيق رضاهم الوظيفي، ومن أجل توطيد علاقة إيجابية بين الأساتذة والإدارة التعليمية، لتحقيق الهدف الذي وجدت لأجله، لا بد من استخدام عوامل ومعايير موضوعية تحقق العدالة، ورضى المستفيدين من توزيع الخدمات التي تقدمها الإدارة لهم.

حيث يعرف "نيسيرن" هذا الأخير بأنه: "محصلة الشعور الذي يشعر به الفرد، من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة اتجاهات التي يكونها الفرد من طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه، وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقته بمجموعة العمل، التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له". (شرايدة، 2008، ص61)

وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى الموظفين منها: إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية، كما أن هناك عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات وغاياتهم وأهدافهم، وعوامل تنظيمية تتعلق بظروف وشروط العمل وعوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل والاندماج مع الزملاء في العمل مما يساعده على الاندماج مع الزملاء.

وإن التحقيق الفعلي للرضا الوظيفي في أي مؤسسة تربوية، يبدأ بالنظر بواقعية إلى الأستاذ باعتباره طاقة بشرية قابلة للنفاد، كما لا بد من الاهتمام بالجانب المعنوي له، من حيث الحرص على زيادة دافعيته للوصول إلى الهدف المنشود، ومنحه فرصاً لإثبات قدراته وتميزه وتحفيزه من منطلق إبداعه في عمله.

كما يجب توفير مهارات وقدرات قيادية، من قبل مديري المؤسسات التربوية والمشرفين على القطاع، وخاصة عملية الاتصال والتواصل الفعال مع الأساتذة، ضمن استخدام أساليب إشرافية متنوعة وحديثة التقييم، نأخذ بعين الاعتبار حالات وظروف الأساتذة النفسية والاجتماعية، من خلال بناء علاقات اجتماعية بناءة معهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل واحترام آرائهم وأفكارهم، خاصة في الوقت الحالي، أين كثرت فيه الإضرابات والاحتجاجات من طرف أساتذة التعليم الثانوي، وأصبح قطاع التربية يسيل الكثير من الحبر على مستوى الإعلام، أو على مستوى الدراسات التي يقوم بها الباحثون المتخصصون، الذين يسعون جاهدين للوقوف على الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي، لدى أساتذة التعليم الثانوي.

وبناء على ما سبق تبلورت إشكالية البحث في التساؤلات التالية:

1- التساؤل الرئيسي:

هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي، لدى أساتذة التعليم الثانوي؟

2- التساؤلات الفرعية:

- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في التزام الأساتذة وعدم تغيبه؟
- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في استقرار الأساتذة داخل المؤسسة؟
- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في زيادة المردود التربوي للأساتذة؟

II. الفرضيات:

الفرضية العامة:

- إن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

الفرضيات الجزئية:

- إن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في التزام الأستاذة وعدم تغيبه.
- إن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في استقرار الأستاذة داخل المؤسسة.
- إن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في زيادة المردود التربوي للأستاذة.

III. أسباب اختيار الموضوع:

- 1- الميل الشخصي نحو دراسة الموضوع.
- 2- رغبة الباحث في التأكيد على الدور الذي تلعبه المشاركة في اتخاذ القرار، وتأثيره على مستوى الرضا المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي خاصة في الوقت الحالي الذي تكثر فيه الاضطرابات من طرف الأساتذة.
- 3- محاولة الباحث الامام بالموضوع لوجوده ضمن تخصص الباحث.
- 4- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي، وإمكانية التحقق منه ميدانيا وإخضاعه لإجراءات المنهجية والاختبار الإمبريقي.

IV. أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها، من أهمية الموضوع نفسه، حيث يتناول تأثير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على رضاهم الوظيفي، الذي أصبح محط مناقشات مستفيضة، ويمكن تلخيص وإبراز أهميته فيما يلي:

1- أهمية علمية:

تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف وإثراء التراث النظري، فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال الموارد البشرية، ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.

2- أهمية عملية:

تتمثل في الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية، التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية، تساعد المؤسسات على زيادة معدلات الأداء لمواردها البشرية، من خلال تنمية شعورهم بالرضى الوظيفي، وذلك بتبني مبادئ المشاركة في اتخاذ القرارات اتجاه مختلف العاملين بها.

v. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- محاولة معرفة مدى مساهمة إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات في تحقيق رضاهم الوظيفي، داخل المؤسسة التربوية.
- 2- محاولة معرفة النتائج المترتبة على عدم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التربوية.
- 3- تسليط الضوء على العلاقة بين مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرار ومردوده التربوي.
- 4- إثراء البحث العلمي في هذا المجال.

vi. تحديد المفاهيم:

أولاً: اتخاذ القرار.

لغة: جاء في اللغة "قرَّ" بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر، رضي عنه وأمضاه وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر. (سرير عبد الله، 2012، ص22)

اصطلاحاً: اتخاذ القرار هو عملية أو أسلوب الاختبار الرشيد من بين مجموعة البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. (بوحوش، 1984، ص157)

ويعرف أيضاً: أنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر. (أحمد توفيق، 1999، ص104)

ويعرف بأنه عملية عقلانية رشيدة، تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار. (السلمي، 2001، ص212)

ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن اتخاذ القرار هو عملية طرح البدائل الممكنة، واختبار البديل الأفضل بطريقة عقلانية ورشيدة بهدف تحقيق هدف معين.

التعريف الإجرائي: اتخاذ القرار هو عملية اختيار بين مجموعة من البدائل أو الاقتراحات المتاحة، وتفضيل إحداها بناء على صناعة مسبقة ومبنية على معلومات دقيقة وكافية.

ثانياً: المشاركة.

لغة: في اللغة إشراكا وإشراك في الأمر، صار في الأمر شريكا فيه.

اصطلاحاً: هي التزام الشخص لأعضاء الجماعة داخل جماعة أو منظمة ومستوى المشاركة نسبي، لدرجة الترابط الوجداني للجماعة، ودرجة قبول الأعضاء في الجماعة. (الجوهري، 1999، ص237)

وتعرف أيضا: هي إشراك العاملين والأفراد في الإدارة، ومملكتهم للمنظمة التي يعملون فيها، مما يخلق مشاركة ونفسية جيدة. (النحوي، 1988، ص 69)

وتعرف أيضا: هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية. (بعيرة، 1982، ص 211)

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن المشاركة هي إسهام العمال أو الأفراد في الشؤون الإدارية للمؤسسة، من بينها عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

التعريف الإجرائي: هي مدى إشراك وإسهام الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية بالمؤسسة التربوية.

ثالثا: الرضى الوظيفي.

لغة: من فعل رضا ورضوان، ومرضاة بمعنى زال استياؤه واستعاد هدوءه، ورضي بعد أن قبض إكرامية؛ أي راضي جمع رضات، قنع بالشيء وغير متذمر وغير مشتكي بما هو فيه، مثلا راض على العمل.

اصطلاحا: يعرفه "ستون" "stone": الرضا عن العمل: "هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلالها". (أنور سلطان، 2001، ص 189)

ويعرفه (شلول) بأنه: "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، الذي يستمدّه الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين)، ومما توفره له الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية، واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي". (الشرايدة، 2008، ص 64)

ومن خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن الرضى الوظيفي: هو شعور نفسي يستمدّه شاغل الوظيفة، من وظيفته لما يشعر به من ارتياح واستقرار معنوي ومادي، وذلك من خلال تفاعله مع جماعات العمل المحيط به، وهذا ما يجعله إنسانا تستغرقه وظيفته.

المفهوم الإجرائي: هو الحالة التي يتكامل فيها الموظف مع وظيفته، نتيجة لحماسة اتجاه عمله الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى الموظف، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى روح الانتماء والولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها.

VII. الدراسات السابقة :**1- الدراسة الأولى:**

الدراسة التي قام بها الباحث عبد العزيز بن محمد الحميضي، والتي جاءت تحت عنوان عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضى الوظيفي، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، واستغرقت الدراسة سنة واحدة (2008) بمنطقة الرياض.

إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية البحث حول طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرار بمجلس الشورى (درجة المركزية واللامركزية) وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى.

أ- تساؤلات الدراسة:

- ما درجة المركزية واللامركزية في صنع القرار بمجلس الشورى ومن جهة نظرة موظفي المجلس.
- ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي مجلس الشورى، ونحو طبيعة عملية صنع القرارات تعزي إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

ب- منهجية الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم أداة الاستمارة وتم تطبيقها على موظفي مجلس الشورى بمنطقة الرياض وكان عددهم 685 موظف.

ج- نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تهتم القيادات الإدارية بالمجلس الشورى بتدريب المسؤولين على رأس العمل.
- توصل إلى أن الإدارات والأقسام ترفع مقترحاتها للقيادات قبل مرحلة إتخاذ القرارات.
- توصل إلى أن الموظف بالمجلس يتم التشاور معه بالمهام التي ستوكل إليه من القيادات العليا.
- تقوم القيادات الإدارية بالزيارات الدورية للأقسام والإدارات للتعرف على أدائها ودرجة قيامها بأعمالها.
- أخذ بعين الاعتبار عند تقييم الأداء بالمجلس مدى ودرجة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.

د-توظيف الدراسة:

تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، بالتطبيق على جميع الموظفين في مجلس الشورى.

وتعد هذه الدراسة سندا أساسيا لبحثنا هذا حيث ساعدتنا في التعرف على طبيعة العلاقة بين صنع القرار والرضا الوظيفي الذي يعتبر محور دراستنا وذلك حسب النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته. وبالتالي فإن الدراسة انطوت على جملة من القضايا ساهمت في بلورة الأفكار التي ساعدتنا على وضع معالم وأهداف ومحاور دراستنا.

2-الدراسة الثانية:

الدراسة التي قام بها الباحثة سماح محمد قاسم المتوكل والتي جاءت تحت عنوان تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي، وهي رسالة لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة عام 2011. الدراسة جاءت لقياس تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي (حالة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات اليمنية) صنعاء. وكانت تساؤلات الدراسة كما يلي:

- ما هي طبيعة المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المنظمات عينة الدراسة؟
- ما هي علاقة هذه المشاركة بالرضا الوظيفي لدى الموظفين بها ؟
- ما هي الاتجاهات السائدة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية في المنظمات عينة الدراسة؟
- ما مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرارات ومجالاتها على مستوى المنظمات عينة الدراسة؟

أ-فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المشاركة في صنع القرارات الإدارية والرضا الوظيفي العام للموظفين في المنظمات عينة الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا عن المشاركة في صنع القرارات تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة)
- هناك علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والرضا الوظيفي العام للموظفين في المنظمات محل الدراسة.

ب- منهجية الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت أداة الاستمارة و تم تطبيقها على عينة من المدراء العموم ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في عدد من المنظمات في الجمهورية اليمنية، بلغ عددهم الإجمالي 153 فردا، وبنسبة 20.353 % من إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصلي البالغ عددهم 902 فردا.

ج- نتائج الدراسة: و أهمها

- إن مستوى تقييم اتجاهات الموظفين نحو أسلوب الإدارة بالمشاركة كان متوسطا ويركز على الأساليب والطرق الغير فعالة لإشعار الموظفين أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية.

- إن مستوى اتجاهات الموظفين نحو سلوكهم في المشاركة إذا أتيحت لهم مرتفع نوعا ما، وهذا ما توصلت إليه الباحثة من خلال البيانات.

- هناك رغبة ملححة لدى الموظفين في المشاركة في صنع القرارات عبر ممثل للموظفين منتخب من قبل مجالس تلك المنظمات.

- أما فيما يخص مستوى الرضا الوظيفي العام فقد كان ضعيفا، مما يدل على أن هناك ثغرة في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.

د-توظيف الدراسة:

تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى موضوع تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي بالتطبيق على عينة من الموظفين في المنظمات اليمنية .

فهذه الدراسة تعد سندا أساسيا لبحثنا هذا حيث ساعدتنا في التعرف على طبيعة العلاقة بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي الذي يعتبر محور دراستنا، وذلك حسب النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

وبالتالي فإن الدراسة انطوت على جملة قضايا ساهمت في بلورة الأفكار التي ساعدتنا على وضع معالم وأهداف دراستنا.

3-الدراسة الثالثة:

الدراسة التي قام بها الباحث عارف بن ماطل الجريد والتي جاءت تحت عنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف (دراسة ميدانية على ضباط وأفراد الشرطة) وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية سنة 2007 جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

أ- إشكالية الدراسة:

من خلال معايشة الباحث لواقع العمل بشرطة منطقة الجوف جاءت فكرة هذا البحث التي تبحث دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف.

تهدف إلى: معرفة نوع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين وتأثيرها وعلاقتها برضا العاملين بالشرطة في منطقة الجوف.

ب- تساؤلات الدراسة:

- ما هي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف؟
- ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف؟
- ما مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية؟
- ما هي العلاقة بين الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين؟

ج- منهجية الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم أداة الاستمارة وتم تطبيقها على عينة مكونة من 25 % من مجتمع الدراسة وتتكون من 212 فردا و 50 ضابطا وبعد تطبيق أداة الدراسة حصل الباحث على عينة مكونة من 204 فردا و 50 ضابطا وهي العينة التي أجريت عليها الدراسة.

د- نتائج الدراسة: وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- توصل إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف.
- توصل إلى أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين (ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف.
- توصل إلى أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف.
- توصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

هـ- توظيف الدراسة:

تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف على عينة من ضباط الشرطة.

فإن هذه الدراسة تعد سندا وعونا لنا في بحثنا حيث ساعدتنا في التعرف على مدى أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة وعلاقتها بأداء العاملين والذي يعتبر محور دراستنا وذلك حسب النتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسة.

وبالتالي فإن هذه الدراسة إنطوت على جملة من القضايا الهامة والمفيدة التي ساهمت في بلورة وتكوين الأفكار فيما يخص متغير الرضا الوظيفي.

4- الدراسة الرابعة:

هذه الدراسة قام بها الباحث خلاصي مراد والتي جاءت تحت عنوان اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، سنة 2006-2007 جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

أ- تساؤلات الدراسة: يتمثل تساؤل الدراسة في ما يلي:

هل لسوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة؟

ب- هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إيجاد العلاقة من عدمها بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في المنظمة.

وتهدف أيضا إلى إعطاء مسيري الموارد البشرية البعد الحقيقي لقراراتهم اليومية من أجل الحفاظ على الكفاءات.

ج- منهجية الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالإعتماد على المنهج الوصفي مع الإستعانة بأدوات إحصائية لإعطاء البعد الكمي للنتائج كما استخدم أداة الاستمارة وتمثلت عينة البحث في مجتمع كلي عدده 107 إطار ناقص 15 إطار (مستوى تعليمي متدني) يصبح لدينا 92 إطار ومن أجل تمثيل أكبر للعينة فضل الباحث أن يأخذ 30 % من المجتمع الكلي للدراسة.

د- نتائج الدراسة:

-توصل إلى وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال الأنظمة المذكورة سابقا، واستقرار الإطارات في العمل.

-واتضح أيضا أن الإطارات يعطون أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين، وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب العمل، وكذلك تحديد معايير للترقية لتبيان طرق بلوغها.

-كما توصل إلى ضرورة وجود نظام لتسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد من المنظمة هدف يسعى من أجل تحقيقه.

-وتوصل إلى أهمية الترقية أكبر من الأجر عند الإطارات التي تهدف للاستفادة من الترقية.

هـ-توظيف الدراسة:

تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل. فإن هذه الدراسة تعد سندا أساسيا لبحثنا حيث ساعدتنا في معرفة اتخاذ القرار وعلاقته بتسيير الإطارات والموارد البشرية في المنظمة الذي يعتبر محورا أساسيا في دراستنا، وذلك حسب النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة. وبالتالي فإن الدراسة انطوت على جملة من القضايا التي ساهمت في بلورة وتكوين الأفكار الأولية فيما يخص استقرار الإطارات وهي تخص الفرضية الثانية في البحث.

خلاصة :

كل ماورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم يعتبر بمثابة الإطار الذي سنلتزم به طوال مراحل البحث اللاحقة، وقد حاولنا أن نقدم نظرة عامة عن ما نريد بحثه إنطلاقاً من الإشكالية حتى الوصول الى الدراسات السابقة التي تم تضمينها كمنطلقات بحثية تركز عليها دراستنا هذه، كما حولنا من خلال هذا الفصل أن نربط الأفكار ببعضها البعض سواء منها المتعلقة بالمشاركة في إتخاذ القرار أو الرضا الوظيفي، فالهدف الأساسي من هذا الفصل وإنجازه هو التحكم أكثر في مشكلة الدراسة، بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث مع الإلتزام بعدد من الحدود التي رسمناها حتى تكون بمثابة الدليل الذي يرشدنا في العمل حتى نهاية الدراسة .



الفصل الثاني

اتخاذ القرار

تمهيد.

I-نظريات اتخاذ القرار.

II-خطوات عملية اتخاذ القرار.

III - أساليب اتخاذ القرار .

IV-أهمية وصور المشاركة في اتخاذ القرار .

V - عوامل نجاح المشاركة في اتخاذ القرار .

VI-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

VII-الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار .

خلاصة .

تمهيد:

يعتبر موضوع اتخاذ القرار ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف الى تحقيق تحقيق أهدافها بفعالية كبيرة ، لما له من أثر على المؤسسة والقائمين عليها.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة عملية دائمة ومستمرة وتقع في جميع المستويات التنظيمية (إستراتيجية، إدارية، تنفيذية)، وهي مبنية على أسس علمية وعلى دراسة موضوعية لكافة البدائل المقترحة.

وهناك عدة طرق لإتخاذ القرار للوصول الى قرار راشد يخدم ويحقق مصلحة القائمين على المؤسسة، ومن بينها المشاركة في اتخاذ القرار الذي يعتبر قوام المؤسسات الحديثة والذي يلعب دورا كبيرا في تحقي كفاءتها وفعاليتها.

I. نظريات اتخاذ القرار:

لقد تعاقب العديد من العلماء والمفكرين عبر عدة فترات زمنية على وضع أسس وتحاليل ونظريات للقرار، ومع تقدم التفكير العلمي تقاربت هذه النظريات وظهرت أفكار جديدة أقرب إلى الواقع.

قبل الخوض في هذه النظريات بالتفصيل نوجزها في ثلاثة اتجاهات:

الاتجاه الراشد:

بالنسبة لهذا الاتجاه متخذ القرار رجل اقتصادي راشداً من جميع النواحي، وهي أول نظرية ظهرت للوجود تعني بالقرار، حسبها الرجل الاقتصادي يبحث عن الفائدة القصوى، ومبدئياً فالمشكلة محددة تحديداً جيداً، ومتخذ القرار ملم بكل المعلومات والبيانات وعلى النتائج المتوقعة من تنفيذ القرار وللرجل الاقتصادي الوقت الكافي لتحليل المشكلة من جميع نواحيه التي تظل دون تغيير تنتظر الحل.

هذا الاتجاه انتقت أسباب وجوده ولم يعد صالحاً فلا الرجل الاقتصادي راشد بمعنى الكلمة ولا الظروف المحيطة بالمشكلة تظل حبيسة إلى أن يصدر الرجل الراشد قراراً لحلها ولا يوجد إنسان دون إحساس وشعور وشخصية تمنع من اتخاذ قرار راشد.

الاتجاه الاحتمالي:

ينطلق هذا الاتجاه من نفي الرشد عن الإنسان ولكل شيء عدة احتمالات:

أصحاب الاتجاه الرياضي الاحتمالي جعلوا لكل وضعية عدة معايير للاختبارات الممكنة ويمكن أن تقيّمها كميًا (رياضياً) لاختيار أحسنها أو أنسبها. (خلاص، 2006، ص32)

أدخل سنة 1978 مصطلح الرشد المحدود نظرية اللعبة فبالنسبة له متخذ القرار يعتمد على معلومات غير كاملة وغير دقيقة ولا يتحكم في عواقب قراراته، لا يبحث عن النتيجة المثالية بل يقوم باختيار مقبول لاتخاذ قراراته اعتماداً على إمكانياته وتوافقاً مع محيطه. (خلاص، 2006، ص33)

الاتجاه النفسي:

آخر النظريات وأقربها للواقع، تشد على الإستراتيجية العقلية لمتخذ القرار لحل المشكلة في نطاق شخصيته و دوافعه، هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار " ذاتية و لا موضوعية متخذ القرار، و القرار متأثر دوماً بشخصية ودوافع متخذ القرار". (خلاص، 2006، ص34)

وكان الزمان يعود ثانية فأول نظرية تتكلم عن الرشد الكامل لمتخذ القرار الرجل الاقتصادي، و آخرها تجعل متخذ القرار إنسان غير راشد تتحكم في أهواؤه وعواطفه ودوافعه فهو عبد لها.

و فيما يلي نعرض أهم النظريات وعلماء هذا الميدان:

1- نظرية "هريت ألكسندر سيمون":

تجلت نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات لأول مرة و في شكل كامل في كتابه "السلوك الإداري ADMINISTRATIVE BEHAVIOR " (سيمون، 2003، ص 221)

وجه "سيمون" خلالها انتقادات لمن سبقوه من كتاب و باحثين، واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء. فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلانيا ومنطقيا و لكنه محدود من طرف، المحيط، فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات و أهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأديته لمجموعة من الأدوار و الأفعال قد تصطدم مع سبب من الأسباب، حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى معلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه " نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤم و يتأثر بالظروف.

إن القرار ضروري أن يرتبط وينسجم مع السياسة و الخطوط العامة للإدارة كما أنه ضروري أن يتسم بالمعرفة و العقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسمى عقلانية القرار المناسبة.

فإذا كان شخصان لهما نفس القيم و المعلومات والأهداف، وتحكمهم نفس الظروف والمتغيرات، فمن الناحية المنطقية يصلان إلى نفس القرار تقريبا إذا ما اتبعا المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

هذا و قد ميز "سيمون" بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تنظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، و بين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تنظيم المنفعة والذي يؤم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة لاختيار الأحسن لكل منها.

كما ميز "سيمون" بين الرشد الإداري، والرشد التقني المتمثل في تطوير المعرفة التقنية واستخدامها في التصميم، ومهما يكن فالمسير غير راشد بشكل تام، ولا يتأثر بالمحيط بشكل مبالغ فيه، ولا يوجد قرار كامل.

يقول سيمون " إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات، وما المدير إلا متخذ القرار.(نادية أيوب، 1997،ص 34)

ويعني "سيمون" من خلال هذا القول أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذلك من الواجب معرفة كيفية اتخاذ القرارات و تحديد المؤثرات من أجل التحكم فيها ما أمكن ذلك.

1-1- أنواع القرارات عند "سيمون":

أ. القرارات المبرمجة:

هي تلك القرارات المتكررة و الروتينية و التي يمكن تحديد الإجراءات اللازمة لاتخاذها مسبقا حسب الظروف المألوفة، والقرارات المتشابهة لا تحتاج إلى مجهود فكري و إبداع، إنما يمكن اتخاذها بشكل تلقائي في ظل خبرة و تجربة متخذ القرار، قصد ضمان الشرعية و عدم البطء.

ب. القرارات غير المبرمجة:

و هي مشاكل غير معهودة و غير معتادة و غير متحكم فيها، لذلك تتطلب تفكيرا عميقا ووقتا كافيا لجمع المعلومات و القيام بدراسات إذا إستلزم الأمر ذلك، إضافة إلى الاستتارة بأفكار المساعدين ومناقشة اقتراحاتهم من أجل دراسة البدائل و اختيار أنسبها والتقليل من الانحرافات الممكنة.

وفي مثل هذه القرارات تبرز كفاءة المسير في وضع وتحديد السياسات أثناء وضع البرامج و المخططات.

1-2- تقييم نظرية 'سيمون':

رغم ايجابيات نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات والصدى الكبير الذي تركته على أدبيات هذا الموضوع، إلا أننا نرى ما يلي:

أعطى "سيمون" اهتماما كبيرا للمحيط على أنه يؤم في مراحل صنع و اتخاذ القرارات، ويحدد معطيات ويطرح ضغوطات على متخذ القرار، لكن المبالغة في مراعاة المحيط يثبط من حرية متخذ القرار و لا يتعاطى إلا مع متغيرات المحيط و يتناسى بعض معايير الواقع الإداري، هذا الواقع يجبرنا أن متخذ القرار يتعاطل في بعض الأحيان عن ضغوطات المحيط وقد يتحايل على القانون أصلا لاتخاذ قرار يراه مرضي لحل مشكلة ما.

كما أن هناك عجز في أغلب الأحيان للوصول إلى معلومات مناسبة وكافية لاتخاذ قرار ما، و المسؤول يكتفي في بعض الأحيان بالأوامر الفوقية التي لا تترك له المجال للبحث أو التأكد من صحة المعلومات، بل عليه أن ينفذ الأوامر مثله مثل أي عامل ينفذ التعليمات.

من الصعب جدا أن يحدث توافق بين الأهداف و السياسات أثناء اتخاذ القرارات إلا القليل منها، لأن هناك دوافع شخصية غير موضوعية في بعض الأحيان لمتخذ القرار تدفعه إلى تغيير مسار القرار دون الأخذ بعين الاعتبار بالبدائل المطروحة أمامه لأنها في بعض الأحيان لا توافق مصالحه الشخصية، محدودية الرشد لأن الرشد في نظام اقتصادي مغلق هو قمة الغباء، هو في نظام اقتصادي مفتوح بالنسبة لاتخاذ القرارات.

2- نظرية ريتشارد شنايدر :

يعرف "ريتشارد شنايدر" القرار بأنه " تلك العملية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضوع قرار ما، وينتج عن ذلك الاختيار ظهور عدد محدود من البدائل يتم اختيار أحدهم لوضعه موضع التنفيذ و التطبيق". (أبو عامود، 1988، ص 48)

يتميز "شنايدر" عن أصحاب نظريات الأنظمة و القرارات بمنهج تحليلي إزاء المواضيع المطروحة، حيث اهتم بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار، كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع المواقف المتحركة.

إن عملية تحليل صناعة القرار مبنية على تحليل العمليات والقدرة على التعامل مع المواقف المشتركة، إضافة إلى تحليل طبيعة التغيير بين نقطتين زمنييتين فالتعامل مع الأحداث يساعد على التحليل، و التحليل يساعد على وصف العلاقة القائمة بين الظواهر بطرح التساؤلات، لماذا ظهر الموقف بهذا الشكل ؟ وكيف تغير لاحقا؟ هذا وتبرز عملية التحليل التفاعلي قبل اتخاذ القرارات، وكل تحليل يحتاج إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى والصغرى الذي يؤدي إلى فهم ممر يساعد على اتخاذ القرارات.

تعتمد صنع القرارات حسب هذه النظرية على أبعاد نفسية سلوكية متعددة الأشكال معقدة ومتشابكة مع أبعاد أخرى اجتماعية سياسية وتاريخية وأخرى تكنولوجية و اقتصادية.

ويرى "شنايدر" أن التحليل يعتمد على توظيف المعلومات التي تسبق القرارات، كما أنه يحلل أبعاد التحول أثناء خطوات اتخاذ القرار ومن ثم يحدد خطوات القرار.

يفترض " شنايدر" أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة و بالأخلاق الرفيعة أثناء القرارات إلا أن الممارسة الإدارية محكومة بواقع إنساني معتمد ملموس يؤدي إلى وجود أخطاء لأن الأعمال لا يمكن أن تتجز من طرف

أناس مجردين من واقعهم، بل تنجز بواسطة أشخاص متفاعلين مع محيطهم، لذلك فالمحلل يجب أن ينزل من واقع التجريد إلى الواقع المعاش.

فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم قصصية متخذي القرارات من حيث إدراكهم، وتصورهم، خبراتهم بمعنى آخر كيف ينظرون إلى الأحداث وكيف يدركون القضايا؟ وكيف يتصرفون إزاء هذه القضايا ؟ بناء على المثاليات النظرية أم بناء على معطيات الواقع؟ فكل قرار يتخذ يعكس لنا صورة ورؤية متخذ القرار .

رؤية الدوائر و الجهات التي لها علاقة بالقرار، بحيث يترتب عنها ردود أفعال سلبية أم إيجابية وذلك عن طبق تقييم القرار و لو على مستوى فكري.

ضرورة تحليل عمق العوامل المرتبطة بالقرار سواء كانت عوامل داخلية مثل الرأي العام السائد في كل مؤسسة، ثقافتها، الدوافع و القيم التي تتسم بها كل منظمة أو إدارة.

كما يرى "شنايدر" أن عملية التحليل لمعالجة عملية اتخاذ القرارات تمر من خلال ثلاثة مستويات:

أ. مستوى تحليل الدوافع والمحرمات:

مهما كان نوع المحلل لا يمكنه أن يتجاهل الدوافع والمحرمات في مجتمع ما، والتي تكون وراء كل سلوك إنساني عامة و الموظفين خاصة.

ب. مستوى تحليل طبيعة الاتصال:

المعلومات التي يتحرك من خلالها متخذ القرار عبر مختلف القنوات التي تكون مغلقة أو مفتوحة، رسمية هابطة، صاعدة، وأفقية.

ج. مستوى تحليل طبيعة المعلومات : ويعني بها هل هي غامضة، بسيطة، صحيحة، خاطئة...

وكل هذه المستويات تؤثر على متخذ القرار في عملية وضع واتخاذ القرار.

تقييم نظرية "ريتشارد شنايدر":

أ. ركز على تحليل الظروف العامة التي تحدث التغيير و أهمل الأسباب الحقيقية للتغيير.

ب. ماثل بين تآمر العوامل الداخلية والعوامل الخارجية في عملية اتخاذ القرارات، و لم يبين من يؤم في الثاني.

ج. ركز على العوامل النفسية و الدوافع المعنوية لمتخذ القرار و أهمل أبعاد أخرى كالأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية.

د. اهتم بتحليل العمليات و اتخاذ القرار، دون أن يهتم بنتائج القرارات كما أهمل فكرة سلطة متخذ القرار.

3- نظرية التوقع ل فروم:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تشمل جهود الأفراد و توقعاتهم في تحقيق الكسب و التقدير في حالة نجاح الأداء، هذه النظرية" تسعى إلى تفسير السلوك الإنساني القائم على الدافعية و تتركز على العناصر التالية:

أ. وجود هدف يحرص الفرد على تحقيقه.

ب. إدراك الصلة المباشرة بين إنجاز ذلك الهدف و فرص الحصول على مكافأة.

ج. إدراك العلاقة المباشرة بين بذل المجهود و بين إنجاز الأهداف.(القيوتي،1994، ص 63)

من خلال هذه المحاور تتضح العلاقة بين الهدف و العمل و المكافئة و المردود، فكل مجهود يقابله تقدير متوقع وذلك بناء على التجارب السابقة للأفراد و المجتمعات، إضافة إلى نظرة المجتمع إليه التي تضيف عليه طابع الاحترام، وكذلك الإحساس بالاستقرار النفسي المبني على احترام الذات و فهمها.

ومن هنا تبرز عدة نقاط أهمها:

أ. يسعى الأفراد إلى تحقيق التقدير المتوقع كنتيجة للأداء ولعل الترقية أكبر حافز لزيادة الجهد للوصول على مركز أفضل يتيح الفرصة للاستقلالية في اتخاذ القرارات.

ب. توقعات الأفراد المتزايدة نحو إتقان العمل، فبقدر ما تبذل من جهد بقدر ما يحصل على مكاسب مادية ومعنوية وهذا ما يحرر الطاقات الكامنة من أجل تحقيق الإنجازات أكبر.

تقييم نظرية التوقع:

نظرية التوقع لفروم تساهم في توليد الرغبات وإعطاء فرصة للجميع لتحقيق الأهداف التي يرغب فيها كل موظف في بذل الجهد للوصول إلى تحقيق الأهداف الملموسة، فكل توقع يقابله مجهود خاص لأن لديه مجموعة من الرغبات متوقعة يريد الوصول إليها.

فوامل التوقع المتمثلة في المتغيرات العامة في المجتمع وكذا متابعة سبيل المعلومات المرتبطة بالعمل، و المؤسسات تساهم على دفع وترجييه التوقع نحو الأفضل عن طريق تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

تهتم هذه النظرية بالتطورات و الخبرات السابقة وتهمل بعض المتغيرات التنظيمية التي تحدد مستويات معينة من الأجر ومن الترقية فهناك نسق لا يمكن تجاوزه في بعض الأحيان.

4- نظرية الموقف:

برزت أهمية الموقف في الفكر السوسيولوجي على يد مجموعة من المفكرين أمثال، هولندر، هريس، بلاتسارد، بارسوتر، ستيوارد دود، فيدلر و الذين أكدوا "على التفاعلات المتعددة بين متغيرات الموقف في الوسط الاجتماعي". (العيلي، 1993، ص 56)، شخصية الإنسان أو المسؤول تظهر من خلال المواقف التي يتخذها في حياته، لذلك فالموقف هو العامل المهم في تحديد بعض السمات المطلوبة في تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار، ونظرية الموقف فتحت الأبواب لبحوث أخرى أنرت بموجبها هذه النظرية.

يرى "FRED FIDLER" إن الموقف ما هو إلا ظروف وتجارب المسؤول نفسه لأنه لوحدته يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار ومن ثم فالمواقف ليست صفات محددة مطلوب توافرها فليس هناك مسؤول ناجح أو فاشل في كل الأوقات ". (العيلي، 1993، ص 58)، كما حدد "فيدلر" ثلاثة متغيرات للموقف:

أ. علاقة المسؤول بالمرؤوسين و مدى التفاعل بينهم من تماسك وتنافس ومعارضة.

ب. طبيعة التنظيم و مدى وضوح المسؤوليات و المهام بدقة.

ج. من أين يستمد المسؤول السلطة في مركز عمله؟

أما الباحث و "ليام ريدان" فقد قدم تحليلا واسعا لأهمية الموقف في كتابه "الفاعلية الإدارية" مركزا على تحديد فاعلية الأنماط القيادية بالإدارة، فالموقف يختلف من القائد المتقاني في العمل منه عن القائد الذي لا يهتم بالعمل بل يثبط بالسياسة أو بعض المعقدات حول المواضيع المتعددة المعروضة عليه، وهكذا فإن الموقف محصلة لعدة عوامل متفاعلة ابتداء من شخصية المسؤول وما يتميز به من صفات وذكاء، طموح، شجاعة، وواقعية....)، وما دام الأشخاص يختلفون بدون شك في الشخصية فبعضهم منفتح و الآخر لديه القدرة في إثبات ذاتيته وبعضهم متقائل و الآخر متشائم من الأوضاع العامة للمجتمع ومن هنا لخص "ستديفيريا" العلاقة

بين الشخصية و الموقف حيث أعتبر " أن متغير الشخصية وخصائصها تلعب دورا أساسيا في تكوين المواقف".
(نغمة،1979،ص52)

فعندما يكون الشخص منفعلا تكون المواقف غير عقلانية، وعندما يكون الشخص لديه قدرة في التحكم في الأحداث بواسطة المعلومات الوفيرة فإنه يتعامل معها بعيدا عن التأثيرات الشخصية.

وهكذا فإن متخذ القرار يعيش تحت ضغط هذه العوامل كلها لذلك فهو يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات فإن كان الشخص ضعيفا فإن مواقفه و قراراته تكون ضعيفة والعكس صحيح.

وبناء على ما سبق من التحليلات و التوضيحات فإن كل قضية من القضايا الإدارية التي يواجهها أي مسؤول يترتب عليها مواقف متعددة ومتشابهة، ومن هذه المواقف التي تعترض أي مسؤول:

المواقف الغامضة : وتحتل أكثر من تفسير في الإدارة.

المواقف الجديدة : بمعنى أنها لم تحدث من قبل في الإدارة و قد تكون مواقف صارمة في حياة المسؤول.

المواقف المتعارضة المتنافرة : كأن يعتمد على معلومات متضادة يصعب تفسيرها أو الإدلاء بها.

المواقف الصعبة المعقدة : تطلب من متخذ القرار العديد من المعلومات التي يجب أن يتخذها بعين الاعتبار من تعدد في الآراء و عدم تجاهل المعارضين من الرغبة في تحقيق الأهداف و من الضغوطات الاجتماعية المختلفة.

المواقف المفاجئة السريعة : حيث يمر المسؤول بظروف غير عادية لا يستطيع أن يرتب الأفكار نظرا لضيق الوقت، حيث لا يستطيع أن يجمع و يفسر ويحلل المشاكل التي تعترضه في تلك اللحظة.

المواقف غير الشرعية : حيث يتعرض المسؤول إلى حالات غير متوقعة و لاعقلانية وغير قانونية وغير دينية، وعليه أن يواجهها و لو بشرف غير منطقي.

وهكذا فإن تفضيل المرء لأداء موقف معين ما هو إلا تعبير عن معادلة الفرد في التوفيق بين العوامل الذاتية والعوامل السياسية والاجتماعية والإدارية المتعددة متغيراتها:

أ. تغيير في النظام السياسي السائد في المجتمع.

ب. تغيير أساليب التنظيم قصد التلاؤم مع الأوضاع الجديدة.

ج. تغيير في الاتجاهات الفكرية للمسؤول.

د. تغيير في طبيعة الاتجاهات و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بالإدارة.

هـ. تغيير في العلاقات الاجتماعية.

و. تغيير في الجماعات المرجعية المختلفة التي ينتمي إليها.

والاستنتاجات التي ستخلصها من هذه التغيرات أن هناك ديناميكية في المواقف وفق التوقعات الخاصة بالتغيرات التي تطرأ على مسار الأوضاع الإدارية حتى تتم القدرة على المواصلة في ظل عمليات التقسيم و إمكانيات مراجعة أي مسار استراتيجي جديد في الإدارة أو في المجتمع.

لاشك أن الإنسان يكتسب مواقف عن طريق الخبرات التي يمر بها كل يوم، لكن من الصعب أن تبقى المواقف مضبوطة وثابتة بل تتغير باستمرار، حيث يتم مراجعة بعض المواقف الأساسية الشديدة الالتزام بحكم تغير الاستراتيجيات العامة والظروف.

5- النظرية السلوكية:

ساهم الكثير من العلماء والباحثين في إثراء هذه النظرية السلوكية سواء علماء النفس، أو الإدارة أو علماء الاجتماع أمثال واطسن، مادي فوليت، ماكدوجل، كلارك هال، روبرت داهل، هيربرت سيمون.

نادى هؤلاء من القرن الثالث إلى يومنا هذا بضرورة دراسة السلوك الإنساني سواء في أبحاث التفاعلية أو نظرية الفعل الاجتماعي، أو نظرية السلوك لاتخاذ القرارات باعتبار الإدارة عبارة عن دراسة للسلوك.

انطلق هؤلاء من اعتبار السلوك "مجموعة من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأشخاص، أو الجماعات يعبرون من خلالها عن أحاسيسهم وانفعالاتهم ومشاعرهم و ميولهم أثناء مواجهة المواقف، حيث يحتاج الفرد إلى تحليل المؤشرات والاستجابات أثناء عملية الأداء.

كما أن هؤلاء السلوكيين سواء القدامى كانوا أو المحدثين حاولوا فهم تلك الشرفات الناتجة عن التفاعل الاجتماعي أو تلك الشرفات المعبرة عن المركز أو الموقع و الظروف المحيطة بالإنسان باعتباره موجود في نظام مفتوح يتأثر و يؤثر.

5-1 - نظرية الدافع الغريزي:

" يعتقد بعض العلماء أن التفكير المنطقي للإنسان ما هو إلا قشرة رقيقة تضلي السلوك الإنساني، وأن الكثير من تصرفاتنا مدفوعة بغرائز عبارة عن نماذج نسجت في داخل أدمغتنا و عظامنا و عضلاتنا بالضبط مثل الدبور الذي لديه غريزة عشه أو الطيور التي تغرد كل بالطريقة المميزة بها. (توماس، 1996، ص 23)

البشر أيضا لهم تصرفاتهم الغريزية يقومون بها تلقائيا، مثل البحث عن الطعام، التزاوج، الابتعاد عن مسببات الألم... وبالرغم من أن نظرية الدافع الغريزي توصف، هذه النماذج لكن لا تفسرها.

فمن الصعب أو غير كاف أن تعتمد على تصرفات البشر الراشدين بما فيها من العواطف والقيم والطموح ومواقف وميول.

5-2 - نظرية الحافز السببي:

غالبا ما نعتبر أنفسنا مخلوقات راشدة قادرة على الاختيار وفقا لمعايير حقيقة أو موضوعية، ونحن نشعر أن معظم قراراتنا نتيجة لضرورة منطقية وليست نتيجة لهوى النفس أو نزواتها.

وبالرغم من معرفتنا أن الاحتياجات والرغبات الشخصية هي القوى المحركة لتصرفات البشر إلا أننا تؤكد أننا نعلم على السبب لتحقيق ما نريده بكفاءة وبدون ألم أو خسارة.

وبوجود السبب نستطيع الحصول على ما نريد في جدول الموارد المتاحة وكثيرون منا تعلموا كيفية تطبيق التقنيات المنطقية في وضع قراراتهم بغض النظر عما تمليه عليهم رغباتهم المختلفة.

يقول الناقدون لهذه النظرية إن ما نسميه "سببا" ما هو إلا هاوية من الرغبة اللاواعية قليلا والعادات التي تغلب العقل، وهم يؤكدون أن العلاقات الإنسانية تحكمها قوى عاطفية غير منطقية، وإن ما يلعبه المنطق من دور في هذه التصرفات الإنسانية إنما هو دور ثانوي.

المؤيدون لنظرية الحافز السببي يرون أن جميع تصرفاتنا تعتمد على العادة والمحاكاة والاقتراح وغيرها من نماذج التفكير شبه المنطقي، لكنها نادرا ما تعتمد على المنطق، أما شرفاتنا المخططة ما هي إلا نتيجة للتحليل الذي نقوم به لمعرفة أي من أولوياتنا تخدم أهدافنا على أفضل ما يكون، وإن أولوياتنا هذه تتأثر بالعادة والتدريب أكثر من تأثرها بالتفكير المنطقي.

5-3- نظرية المجال الحركي:

يشير علماء السلوك إلى أثر عوامل البيئة على سلوك الإنسان، ويرون أننا نتصرف كرد فعل لمجال متحرك من الضغوط والتوتر نتيجة لإحساسنا بأن البيئة تنكرت أو عجزت عن إشباع حاجاتنا ورغباتنا بشكل كاف. (توماس، 1996، ص23)

أهم ما جاءت به نظرية السلوك:

تعتمد هذه النظرية على مجموعة من المبادئ والمفاهيم في ظل أسلوب علمي يوم بالتحليل والتجربة والبرهان وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- أ. الإنسان كائن معقد له دوافع متعددة تختلفا استجابة فرد معين عن آخر لنفس المنبه وبنفس الطريقة.
- ب. كل سلوك له سبب لذا يسعى السلوكيون لمعرفة أسباب السلوك وإدراك العوامل المؤثرة فيه، فهم يركزون على الفرد وتفهم شخصية و شرفاته وأسباب اختلاف هذه التصرفات.
- ج. تحليل سلوك الفرد من داخله باعتباره كائن نفسي اجتماعي له دوافع وميول و اتجاهات.
- د. تحليل الدوافع باعتبارها مؤشرات داخلية تدفع للتصرف بطريقة ما، فالتصرفات المختلفة تستجيب لمنبهات داخلية أو خارجية باعتبارها دوافع ذاتية كما أن هناك دوافع عامة تتحكم فيشرف الأفراد للعمل على إشباع حاجات باعتبارها دافعة، وفي حالة عدم إشباع تلك الحاجات نتيجة توتر أو قلق أو فشل فإن ذلك يكون محل التحليل العلمي لتلك الردود الفعلية.
- كما أن هناك دوافع مرتبطة بالاتجاهات والرغبات والميول والأهداف تنمو وتتعدل وفقا للديناميكية السائدة في المجتمع من استقرار و توتر.
- هـ. تأثير القيم الثقافية من معتقدات وعادات حيث تصبح بمثابة محددات نشطة للسلوك وفقا لفلسفة وأراء الشخص، وتفضيل بعض القيم والعادات والتي تمكنه من إدراك بعض حاجاته لتحقيق مآربه الاجتماعية والنفسية أثناء التفاعل مع الآخرين، سواء أفراد أو جماعات لأن السلوك مرتبط أيضا بمميزات المحيط أو الوسط الاجتماعي.

و. السعي إلى فهم التحفيز وتنمية القدرات والمهارات للشخص الخامل في موقع عمله، حيث يمارس تخصصه المهني أين تظهر كفاءاته وقدراته من أجل الوصول إلى المناصب العليا والمرموقة دون أن يسبب ضرراً للغير حيث يسعى إلى استعمال قدراته الذهنية الإدراكية والمعرفية التي تدفعه لتحقيق الذات من أجل الاحترام والتقدير لما لذلك من دور رئيسي في ممارسة بعض الوظائف.

يرى بعض السلوكيين أن الإدارة عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات، وأي قرار يتوقف على حالة متخذه، فكلما كان صانع القرار غير منفعل كانت له قيمة عالية من العقلانية، وكلما كان متخذ القرار منفعلاً كلما زادت فرص التأثيرات النفسية والانفعالات غير العقلانية، باعتبارها مشحونة بالتأثيرات العاطفية دون غيرها، بمعنى أن القرار يتأثر بشخصية متخذه أو صانعه، فكل عمليات اتخاذ القرار تتأثر بأفعال وردود الأفعال، التي يعاني منها متخذ القرار.

على العموم يعتبر السلوك الإنساني من أعقد المواضيع في الدراسات الاجتماعية والنفسية لذا انقسم السلوكيون أنفسهم حول موضوعاته التي تحتل أهمية كبرى في هذه النظرية ولم يتفقوا على النقاط المشتركة مما أدى إلى أن كل عالم أو باحث يعطي معنى مختصر العناصر المشكلة انطلاقاً من حيث اتجاهه العلمي أو المعرفي.

II. خطوات عملية اتخاذ القرار:

خطوات صنع و اتخاذ القرار تمر عملية صنع التالية:

1- تحديد المشكلة:

تعرف المشكلة بأنها : "انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط" ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي ؟ " فإذا كان المدير أو المسؤول لا يعرف تماماً المجال الذي توجد فيه المشكلة، فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم، وهذا أمر يشجعهم ويحفزهم من أجل البحث عن تحديد المشكلة وقد تكون المشكلة أسباب ظاهرة يتجنب المسؤول الأخذ بها، بل يجب التأكد منها والبحث عن الأسباب الحقيقية لها. (الغزوي، 2006، ص113)

القرار بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساساً لا غنى عنه لانطلاق الخطوة.

2- وضع حلول بديلة:

بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها علينا أن نضع عدد من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من المهمة، وهناك طرق ساعدت لذلك كالزوبعة الفكرية، المقترحات الناتجة عن هذه العملية والصادرة عن المساعدين وخصوصا الذين أعتمد عليهم في تحديد المشكلة يسهل من تحديد عدة بدائل يمكن أن تكون الحل المرجو للمشكلة، كما يعتمد المسؤول على خبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل وأقربها للحل. (العلاق، 1998، ص51)

3- تقييم البدائل:

بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة لحل المشكلة نقوم بتقييمها، كل بديل على حدا ونعتمد في

ذلك على عدة معايير منها:

- أ. جدوى هذا البديل في حل المشكلة.
- ب. قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره.
- ج. ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل.
- د. هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه.
- هـ. سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية.
- و. ما هي التكاليف لتنفيذ هذا البديل.
- ز. درجة الرضا عن البديل والافتتاح به. (بسيوني، 1992، ص297)

4- اختيار أفضل بديل:

بعد أن قيمنا البدائل كل بديل على حدا نأتي إلى عملية اختبار أفضل هذه البدائل، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالاختبار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة الشيء الذي يتطلب العمل على أكر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى ننتهي باختيار أقرب البدائل لحل المشكلة وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة المشكلة داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم. (العزاوي، 2006، ص115)

5- تجربة البديل:

بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة لدينا نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا وجب علينا التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك.

6- متابعة النتائج:

آخر عملية في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا وجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة خطوات القرار عند "سايمون". (نادية أيوب، 1997، ص 34)

- أ. يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه.
 - ب. اكتشاف قضايا ومشاكل تستدعي القرار والتفكير في قرار، أو ما يسمى مرحلة التفكير والتصميم.
 - ج. مرحلة البحث والإطلاع عن طريق جمع البيانات وتحليل الأحداث أي البحث عن البدائل والمقارنة بينها، وهو عمل جماعي لا بد من تقسيم الجهود.
 - د. اختيار حل من مجموعة الحلول الممكنة، فالمسير لا يبحث دائما من البدائل بل يكتفي بالوصول إلى الحلول المرضية بدل المثاليات مثل اختيار البدائل الأكثر تكلفة، فاختيار الحل المرضي للمشكل يتوقف على الإمكانيات والقدرات أثناء الدراسة.
 - هـ. اختيار قرار مناسب وتبسيط معاملته، حيث يسعى إلى الأخذ بالقرء الذي يراه مناسباً لاعتقاده بأنه كافي بدلا من ضاع الوقت و الجهد، فالمسير تطغى عليه الواقعية.
- لا تخضع القرارات المفاجئة في الغالب للقواعد المنطقية ولا للحسابات الدقيقة وهي بمثابة قرارات سريعة قد لا تفهم حقيقة الواقع، أما القرار الرشيد فهو الذي يعتمد على الأوضاع والمتغيرات والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، لذا فمتخذ القرارات يضيف بعض التعديلات عند الحاجة وهي ردود أفعال عن متغيرات المحيط غير الثابت.

وكما ذكرنا سابقا لا يوجد مسير راشد بشكل كامل، ولا هو متأثر بالمحيط بشكل كلي، وبالتالي لا يوجد قرار مثالي إذ أن قيمة القرار مرتبطة بأهداف الربح والخسارة.

III. أساليب و أنواع اتخاذ القرار :

1-أساليب اتخاذ القرار :

1-1- الأساليب التقليدية (غير الكمية):

يقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية تلك التي تقتصر للتدقيق والتمحيص العلمي، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كليا على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين الذين كانوا يتخذون قراراتهم استنادا إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة. (كنعان، 2007، ص 181)

وسنتطرق في هذا السياق إلى أهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات:

أ. أسلوب الحكم الشخصي :

يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على نظرة متخذ القرار للأمور وتقديره لها على أساس شخصي، معتمدا بذلك على تكوينه النفسي وخبرته السابقة وخلفيته الثقافية ومختلف البيانات والمعلومات المتوفرة لديه ورغم بساطة هذا الأسلوب إلا أنه كغيره من أساليب اتخاذ القرار يتصف بفعالية في معالجة المشاكل الروتينية وذات الأثر المحدود، ويعطي مجالا أوسع للاستفادة من القدرات الشخصية المتخذ القرار، ومع ذلك لا يمكن اعتماده كأسلوب عام للتعامل مع المشاكل المستقبلية. (صوار ، زقاي، 2009، ص 643)

ب. أسلوب الخبرة والمعرفة:

يمر المدير (متخذ القرار) بعدد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يمج منها بدروس منقادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس تكسبه مزيدا من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.

وترجع جذور هذا الأسلوب إلى المدرسة التجريبية ويرى أنصار هذه المدرسة أنه يمكن لمتخذي القرارات الاستفادة من خبرات الإداريين الآخرين داخل المؤسسة أو خارجها وذلك من خلال دراسة حالات النجاح التي حققها بعض المديرين وكذلك الأخطاء التي ارتكبوها، وهكذا يرى أنصار هذه المدرسة أنه إذا واجه المدير متخذ القرار موقف معين في وقت مضى وواجهه بأسلوب معين ونجح هذا الأسلوب فلماذا يجهد تفكيره إذا ظهر هذا الموقف مرة أخرى مادام من الممكن مواجهته بالأسلوب ذاته.. (كنعان، 2007، ص 181-182)

ج. أسلوب إجراء التجارب:

لقد بدأ تطبيق هذا الأسلوب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملمومة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، وعليه يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد متخذ القرار في اختيار البدائل المتاحة لحل المشكلات وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التعديلات على هذا البديل بناءً على الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب العملية وبذلك يمكن هذا الأسلوب متخذ القرار من التعامل مع أخطائه ومحاولة تلافي أخطائه مستقبلاً.

ومن العيوب على هذا الأسلوب أنه أسلوب باهظ الثمن وتكاليفه كبيرة ويستنفذ الكثير من الجهد والوقت، إذ ينبني لإجراء التجارب الحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة التي تتطلبها البرامج العدة لتحقيق هذه التجارب. (جلدة، 2007، ص 69)

د. أسلوب دراسة الآراء والاقتراعات وتحليلها (الحكم الجماعي) :

ويعني هذا الأسلوب اعتماد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء الاقتراعات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه الآراء والاقتراعات تلك التي يقدمها زملاء متخذ القرار، أو التي يقدمها المستشارون والمختصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل.

ومن الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في هذا الأسلوب هي أن تطبيقه يتطلب نجية المشكلة التي يواجهها إلى أجزاء ودراسة كل جزء منها على حدى وكذلك دراسة المشكلة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإستراتيجية المؤثرة فيها كما يتطلب تطبيقه من ناحية أخرى إشراك متخذ القرار لكل من ساهم بآرائه واقتراحاته في اتخاذ القرار، وكذلك إشراك المرؤوسين الذين يتولون تنفيذ القرار.

وبالرغم من هذه الصعوبات، إلا أن مزايا هذا الأسلوب تتمثل في كونه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى، كإجراء التجارب الإجرائية، إذ أن الوقت والجهد المبذول والأدوات والأوراق المستعملة هي أقل تكلفة منها في إجراء التجارب.

1-2- الأساليب العلمية (الكمية):

أظهرت الحاجة لاستخدام الأساليب الكمية في الإدلاء نتيجة هامة المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت المشاكل الإدارية فيها على درجة عالية من التعقيد، وأصبحت الأساليب التقليدية التي تعتمد على التجربة والخطأ والخبرة الذاتية لمتخذ القرار غير فعالة، كما أن نتائج القرارات إن لم تكن محسوبة ومقدرة تقديرا صحيحا قد تترتب عليها خسائر لا يمكن تعويضها وفيما يلي سوف نتطرق إلى الأساليب العلمية (الكمية) والتي تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

أ. بحوث العمليات:

ويقصد بها استعمال الأساليب الكمية وذلك مجدي في بناء وتحليل مشكلة ما للوصول إلى حل رياضي مثالي، ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى الحرب العالمية الثانية حيث استخدمت من قبل الجيش الأمريكي في ذلك الوقت، وقد ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية ويهدف استخدامها إلى تطبيق الأسلوب العلمي وعلى دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بغرض تحقيق الهدف المطلوب. (كنعان، 2007، ص 181 - 182)

- استخدام الأسلوب العلمي من خلال تحديد المشكلة وأسباب حدوثها، ووضع الفروض واختبارها وتحليل مختلف البدال من أجل اختيار البديل، الأفضل.

- الارتكاز على الأسلوب الكمي من خلال الأدوات والأساليب الرياضية لتحديد القرارات الواجب اتخاذها.

- الاستعانة بمختلف المتخصصين في العلوم الرياضية والإدارية والهندسية.....الخ.

- اتخاذ قرارات أكثر موضوعية.

كذلك تستطيع بحوث العمليات " أن تمكن من اتخاذ قرارات على وجه أفضل حيث أنها تعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها، ومدى تداخلها وأهمية كل منها.

- تحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن من الاعتبارات.

- تحدد بدقة البدال المقترحة كحلول للمشكلة، وتناقش كل منها من حيث التكلفة والعائد ومدى المخاطرة فيها.

- تمكن متخذ القرار من مقارنة البدال المقترحة للحلول، واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة وبدرجة عالية من الدقة.

- تكسب المقدر على تبيين النتائج، والتغيير في نظام المؤسسة، أو في المحيط الذي تقوم فيه بأعمالها.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يعتبر في نظر الكثيرين من أهم الأساليب التي قدمها علماء الإحصاء والرياضيات في مجال اتخاذ القرارات، إلا أن ما يعاب عليه هو تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كميًا وعدم إعطاء أهمية للعوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي. (جلدة، 2007، ص 72)

ب. أسلوب الاحتمالات :

وتقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية واختيارها في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد ودرجة الخاطرة بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات المعايير الثلاثة التالية :

- **الاحتمال الشخصي:** الذي يحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حادث ما، ويتم تحديد درجة الاعتقاد هذه بعد الأخذ في الحسبان عوامل متعددة أهمها الخبرة السابقة لمتخذ القرار أو تجربته وممارسته العملية ومستوى تطلعاته وتوقعاته وآماله وأهدافه.

- **الاحتمال الموضوعي :** الذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة قد تكون معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسب ونوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.

- **الاحتمال التكراري :** وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

وقد أثبتت بعض التطبيقات العملية أن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المرغوبة، وقد لجأت الكثير من المؤسسات إلى تطبيق هذه النظرية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق جودة إنتاجها عن طريق فحص عينات محددة من السلع التي تنتجها أو الأسعار المقترحة على أساس حصة المنتج في السوق.

إلا أن ذلك لا يعني أن تطبيق هذه النظرية يتم بسهولة إذ هناك صعوبات قد تعترض متخذ القرار عند تطبيقها، ومنها عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة وخاصة التاريخية منها والتي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات. (جلدة، 2007، ص 74)

ج. أسلوب شجرة القرارات:

تعد شجرة القرارات من إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويستخدم هذا الأسلوب للمفاضلة بين البدائل المتاحة في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع وبناء على ما تقدم يمكن تعريف شجرة القرار على أنها "أسلوب كمي بياني وتصويري للعناصر والعلاقات التي تتكون منها المشكلة المدروسة وذلك في ظل حالات المخاطرة المختلفة لحالات الطبيعة، إذ يتضح من التعريف، السابق بأن الشكل البياني لشجرة القرارات بما يحتويه من تبرعات يعد بمثابة المرشد أو دليل عمل لمتخذ القرار بهدف الوصول إلى حالة الطبيعة المستهدفة أو الفرصة الاستثمارية التي تحقق أفضل النتائج المطلوبة بأقل المخاطر، ويتم رسم شجرة القرارات وفقا لقواعد وخطوات واضحة ومحددة الاعتماد على البيانات والمعلومات المتوفرة عن المشكلة المدروسة. (طعمه، 2008، ص 273 - 274)

ويصور "كونتز وأودنيل" هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي : (جلدة، 2007، ص 76).

- البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار.
- الاحتمالات التي تمثل الكب المتوقع أو الفشل.
- القيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة.

فإذا كان هناك مثلا مشكلة يواجهها متخذ القرار وكان أمامه بديلان وقرر اختيار أحدهما، فإنه سينتقل إلى حالة جديدة قد يواجه فيها ثلاثة بدائل للاختيار. وطبقا لمفهوم هذا الأسلوب فإن تحديد ما إذا كان الحدث المتوقع حدوثه متوقع أم لا يتطلب من متخذ القرار أن يحلل نتائج القرار (القيم) واحتمالاته من نهاية الشجرة إلى بدايتها حتى يصل إلى اختيار البديل المناسب على ضوء معايير واعتبارات أهمها: النتائج المتوقعة من كل بديل، الإمكانيات والوارد المتاحة لتنفيذ. البديل، ودرجة المخاطرة ودرجة النجاح المتوقعة من البديل.

د. أسلوب المباريات:

يقوم مفهوم هذا الأسلوب في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة وأنه يتصرف بحكمة وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

وقد أسهم هذا الأسلوب في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث أثبت جدواه كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة، إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شئمة أخرى أو حق دولة أخرى، إذ أن المباراة في اتخاذ القرارات قد تكون بين شركتين أو محتكر وآخر، أو شركة مع حكومة، أو حكومة مع حكومة أخرى.

ولقد أدركت العديد من منظمات الأعمال أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به هذه النظرية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، فقامت بإعداد برامج تدريبية للمديرين لتدريبهم على كيفية استخدام نظرية - المباريات في اتخاذ قراراتهم. (كنعان، 2007، ص 197 - 198)

هـ. أسلوب البرمجة الخطية:

وهذا الأسلوب يستخدم بشكل كبير وخاصة للوصول إلى تخصيص الموارد المحدودة على الاحتياجات المتنافسة بأمثل الطرق، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرات المؤثر، في موضوع معين بحيث يمكن التعبير عن العلاقة القائمة بين المتغيرات المؤثر، بشكل معادلات خطية يتم حلها للوصول إلى القيمة الأفضل لتابع الهدف، وهو يستلزم وجود هدف واضح مطلوب تحقيقه كتخفيض التكلفة لأدنى حد ممكن أو لتحقيق أقصى ربحية ممكنة.

والمقصود "بالبرمجة" هنا أي استخدام نماذج بيانية أو جبرية لحل المشكلة وتحليلها.

وكلمة خطية : تعني وصف للعلاقة بين متغيرين أو أكثر، وهي علاقة مباشرة تتغير بنفس النسبة.

وتتبع أهمية هذا الأسلوب من خلال اهتمامه بالمشكلات المتعلقة بتخصيص الوارد المحدودة (الأفراد، الأدوات، المعدات، الأموال) على أوجه الاستخدام الأمثل لتلك الموارد. (جلدة، 2007، ص 80)

و. أسلوب التحليل الحدي: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات. وقد سمي هذا الاتجاه 11 بالاتجاه الاقتصادي في الإدارة، وقد تبناه بعض علماء الإدارة والاقتصاد مثل (سايمون) وذلك من خلال المفاهيم التي قدمها في كتابه "السلوك الإداري" عن تطبيق الأسس الاقتصادية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي تعكس بوضوح مدى أثر الإدارة العامة بالاقتصاد. ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين

هذه البدائل. لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل، مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

ومن أهم المعايير التي يستخدمها أسلوب التحليل الحدي في عملية المفاضلة بين بدائل الحلول المطروحة أمام متخذ القرار معياران هما التكلفة الحدية، والعائد الحدي:

-**التكلفة الحدية:** هي التكلفة التي تترتب على إنتاج وحدة إضافية.

-**العائد الحدي:** فهو الايراد الإضافي الترتب على بم وحدة إضافية.

ومن أهم مجالات تطبيق هذا الأسلوب القرارات التي تتخذ في ظل ظروف متغيرة والتي تتطلب من متخذ القرار الدقة في تقدير أحداث المستقبل التي يصعب التكهّن نجا، ويمكن لمتخذ القرار عند اتخاذ مثل هذه القرارات الاستعانة بخبرات وآراء المختصين الذين غالبا ما يكون لديهم خبرة في استخدام الطرق العلمية التي تساعد في الوصول إلى درجة عالية من الدقة في التنبؤ بأحداث المستقبل الواحد. (كنعان، 2007، ص 198)

2-أنواع عملية اتخاذ القرار:

إن حديثنا عن مفاهيم اتخاذ القرار ومختلف أساليب إتخاذة يقودنا إلى الحديث علي أنواع القرارات، ومختلف التصنيفات التي قدمها علماء الإدارة للقرار، فمنهم من يصفه حسب أهميته، ومنهم من يصفه وفقا للنمط القيادي لمتخذه، ومنهم من يصفه حسب الوظائف الأساسية في المؤسسة...وسوف نحاول في هذا البحث تسليط الضوء على أهم تصنيفات القرار وكذا مختلف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار وأهم الصعوبات التي تعترض عملية القرار.

هناك عدة تصنيفات للقرارات نذكر أهمها:

1- تصنيف القرارات حسب H. Simon:

ميز "Simon" بين نوعين من أنواع القرار هي: (بلعجوز، 2008، ص 103)

أ. **قرارات مبرمجة:** تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها ويوجد تأكيد لعبي بشأن البدائل الختام وهي قرارات روتينية ومحددة جيدا، لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

ب. قرارات غير مبرمجة: عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة، ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها فهذا النوع يصعب تجميع معلومات كافية عنه، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل، والاختيار بينها ولذلك فإن الظروف التي تود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد، وعليه فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، لذلك يمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة، والجدول التالي يوضح الفرق بين هذين النوعين من القرارات:

الجدول رقم(1): الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بتنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محددة	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

المصدر: (بلعجوز، 2008، ص 104).

2- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:

ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار كالتالي: (علمي ، 2006، ص 166)

أ. قرارات تتعلق بالعصر البشري:

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل الوظائف وأسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، وكذا علاقة المؤسسة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

ب. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:

وهي تلك القرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها، وبرامج العمل وكذلك القرارات، المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي، وقواعد اختيار المديرين وتغريبهم ومراقبتهم وفصلهم ومعايير الرقابة المركزية واللامركزية وتقارير المتابعة.

ج. قرارات تتعلق بالإنتاج:

وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة وحجم الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه والرقابة على الإنتاج وجودته.

د. قرارات تتعلق بالتسويق:

وتشمل القرارات الخاصة بنوعيه السلعة التي سيتم بيعها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلام الواجب استخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق، ووسائل النقل والتخزين للمنتجات وخدمات البيع.

و. قرارات تتعلق بالتمويل:

كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها وطرق التمويل.

3- وفقا لأهميتها:

حسب هذا المعيار نميز بين ثلاث أنواع من القرارات كما قدمها **Ansoff** وهي كالتالي: (مرحومة ، طلال ، ص

أ. قرارات إستراتيجية:

وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها فالقرارات الإستراتيجية تتم بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط المستقبلية والسياسات، هذا النوع من القرارات يؤخذ بعين الإعتبار عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المؤسسات.

ب. قرارات تكتيكية (إدارية):

هذا النوع من القرارات ينصب على تسيير الموارد تنظيم وتطوير الموارد المادية، البشرية، المالية والتكنولوجية لأن التنظيم الإداري الجيد هو الذي يضمن تدفق الموارد الإنتاجية لتنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة، وتتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى.

ج. قرارات تنفيذية (تشغيلية):

هي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشكلات المتصلة بتنفيذ خطط المؤسسة، فهي قرارات روتينية بسيطة تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية، وتتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة أو تخفيض التكاليف أو ضبط توقيت الموظفين وجدولة إنجازاتهم، وتصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

4- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

حسب هذا المعيار وبالنظر إلى الظروف المحيطة التي يتم في ظلها اتخاذ القرار يمكن تصنيف القرارات إلى ما يلي (جلدة، 2009، ص 91- 92)

أ. القرارات في حالة التأكد:

في ظل هذه الطريقة يتم اتخاذ القرار في ظروف طبيعية مستقرة ولا يوجد هناك متغيرات تؤثر على اتخاذ القرار، وفي هذه الحالة يكون اتخاذ القرار متأكدا من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة لأنه يملك معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار.

ب. القرارات في حالة المخاطرة:

في هذه الحالة يكون متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أيا من هذه النتائج سوف تحدث، لأنه في حالة المخاطرة يكون هناك عدد احتمالات من النتائج لكل بديل ولا توجد معية كاملة باحتمالات حدوثها.

ج. القرارات في حالة عدم التأكد:

في هذه الحالة يكون متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة لكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كلا من هذه النتائج، لأنه في حالة عدم التأكد يكون هناك عدد من النتائج لكل بديل ولا توجد معية باحتمالات حدوث كل نتيجة من هذه النتائج التي تساعد متخذ القرار على المفاضلة بين البدائل المختلفة، ولا تتوافر لدى متخذ القرار إلا معلومات جزئية عن الظروف أو احتمالات حدوثها.

5- تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها (النمط القيادي لم اتخاذها):

هناك من يميز بين القرارات استنادا إلى نوع الشاكين في اتخاذها وهنا نميز بين نوعين من القرارات كما يلي:

أ. القرارات الفردية (أسلوب بيروقراطي):

هي قرارات انفرادية أي ينفرد متخذ القرار بمنعها دون مشاركة ومن هنا بين:

- القرارات التنظيمية الفردية: وتتعلق بعمل المؤسسة ونشاطها، وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته كوضع الخطط والأهداف... الخ.

- القرارات الفردية: وهي قرارات ليست لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها مثل قرار المدير أن يتقاعد.

ب. قرارات جماعية (أسلوب ديمقراطي):

وهي ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب صحة تأثير أفراد الجماعة على متخذ القرار النهائي، يمكن الخفية بين ثلاثة أنواع من مشاركتهم:

- أفراد الجماعة ينصحون المقرر الذي يتخذ القرار.

- أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير الخفاش وينميه وهي القرارات الجماعية بالاتفاق.

- أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، وهي القرارات الجماعية بالأغلبية.

6- تصنيف القرارات حسب زوايا توفير أنواع الحلول:

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف القرارات إلى ما يلي: (علي، 1999، ص12)

أ. **القرار الممكن**: هو ذلك القرار الذي يؤدي إلى نتيجة أو حل ممكن وعادة ما يكون سهلا من حيث التحضير له، يجري اتخاذه في إطار بدائل عديدة متوفر بين يدي متخذ القرار.

ب. **القرار الأفضل**: يؤدي إلى نتيجة أو حل أحسن مما هو الحال عليه في القرار الممكن ويبدل متخذ القرار جهدا أكبر في التحضير له، بدائل هذا القرار محدودة لحي اختيارها بين بدائل القرار الممكن.

ج. **القرار الأمثل**: يؤدي إلى نتيجة أو حل مما هو الحال عليه في القرار الأفضل، الاختيار يجري الاختيار بين بدائل القرار الأفضل كما قد يكون البديل الوحيد الذي يؤدي إلى حالة الأمثلية المستهدفة.

وهناك من يقسم القرارات في المؤسسة وفقا لما يلي: (الخطيب، معايه، 2009، ص260 - 261)

أ. **القرارات المصيرية**: وهي القرارات التي تحدد مصير كل شيء.

ب. **القرارات الدورية**: وهي القرارات التي تتكرر دويا، أي لا نعيد فيها دراسة المشكلة أو القضية مرة أخرى.

ج. **القرارات الحيوية**: هي التي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التقاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع.

د. **القرارات الشخصية والتنظيمية**: إن القارات الشخصية تخص فردا واحد وهو المدير بينما القرارات التنظيمية يمكن غالبا تفويضها.

و. القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية: إن القرارات الرئيسية تتخذ مرة واحدة والتي تضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة عالية من الأهمية، بينما القرارات الروتينية هي قرارات تتصف بالتكرار ويقدرها الخبراء بنسبة 90% في المؤسسة.

IV. أهمية وصور المشاركة في اتخاذ القرار :

1- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

في السنوات الأخيرة ركزت الدراسات الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لما للمشاركة في خلق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين واستثمار لطاقتهم وتحديث لأفكارهم من خلال التشاور وتقييم الاقتراحات عند اتخاذ القرار وذلك تبنيًا للمنهج الديمقراطي والذي يؤمن أن عملية اتخاذ القرار الإداري تكمن في الجماعة حيث يرى كنعان أن من الحقائق الثابتة أن العامل يقدم أفضل مجهوداته في الظروف التي يسهم في تحديدها وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه ونموه في ظل قيادة تنمو من القاعدة بدلا من أن تفرض من الأعلى. (كنعان، 2007، ص 234)

2- صور المشاركة في اتخاذ القرارات : نذكر منها :

1-2- المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق اللجان :

لقد أصبحت اللجان أحد الظواهر السائدة في المنظمات الحديثة وقد عزز هذا الاتجاه الاعتراف بها رسميا كجزء من الهيكل التنظيمي من قبل عدد كبير من المنظمات ، وبالرغم من سلبيات بعض اللجان كأسلوب جماعي لاتخاذ القرارات الفعالة فإن من الصعب تعميمها على جميع اللجان وفي الحقيقة أن تلك المآخذ أو العيوب ترتبط بأنواع المشاكل وطرق وأسلوب عمل اللجان وأسلوب رئيس اللجنة ونوعية المشاركين فيها وليست اللجان ذاتها. (درويش ، 1996، ص 401)

2-2- المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق أسلوب "ديلفي":

يرى عبد الحفيظ أنه غالبا ما يصاحب اجتماع اللجان على طاولة مستديرة وجهها لوجه بعض السلبيات ، و التي قد يكون من أهمها محاولة رئيس اللجنة فرض وجهة نظر معينة أو أن أصحاب النفوذ في اللجنة يحاولون

تمرير وجهة نظرهم و عدم سماع وجهة نظر المشاركين أو الأعضاء الآخرين مما قد يؤثر على سير عمل اللجان ويكون ما يتم التوصل إليه من آراء و أفكار ووجهات نظر لا تمثل في الواقع الحقيقة.

ونتيجة لهذه السلبيات تم التوصل إلى أسلوب دلفاي و ذلك بهدف تحسين عمل اللجان و التوصل إلى نتائج تمثل فعلا آراء المشاركين و ذلك بأن يتم إخضاع آراء كل عضو للمناقشة عن طريق الأعضاء الآخرين بحيث لا يعرف كل عضو من هو صاحب الرأي المطلوب أن يبدي وجهة نظره فيه. (فيصل، 2009، ص52)

2-3- المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق المؤتمرات و الاجتماعات:

وتعد هذه الأخيرة أحد صور المشاركة في اتخاذ القرارات والتي ينبغي أن تهيأ لها الفرصة المناسبة والإعداد الجيد حتى تحقق تلك الاجتماعات الأهداف التي تعقد من أجلها وبطبيعة الحال يتوقف نجاح هذه المؤتمرات على مدى تشجيع المدير لمروسيه تقديم اقتراحاتهم ومدى اهتمامه بهم ومن مزايا المؤتمرات والاجتماعات أن المدير يجعل مروسيه يشعرون أن اقتراحاتهم وآرائهم مهمة ولها قيمة كبيرة حتى وإن كان لا يأخذ بها أحيانا. (كنعان، 2007، ص24)

٧. عوامل نجاح المشاركة في اتخاذ القرار :

- يرى العناني أن هناك عوامل لانجاح المشاركة في اتخاذ القرارات و هي :
- لا بد من شعور الفرد بالاستقلالية و الرغبة في التعبير عن أفكاره و الرغبة في المشاركة و درجة ذكائه و خبرته من خلال توفر سمات معينة في شخصية المرؤوسين .
 - توافر المناخ التنظيمي المناسب و اقتناع الادارة العليا بالمشاركة و تطبيقها و تشجيعها و ممارستها مع كافة المستويات الادارية في المنظمة .
 - يجب أن تتركز المشاركة على المواقف و المشكلات الهامة و ليست المشكلات الروتينية .
 - التدريب المستمر لتنمية المهارات المرتبطة بالمشاركة و أن تتضمن متطلبات المشاركة من تفويض السلطة , استشارة المرؤوسين و عقد الاجتماعات و المؤتمرات.
 - أن تكون مشاركة المرؤوسين في حدود سلطة و مسؤولية الرئيس حيث لا يمكن صنع و اتخاذ قراراته متعديا على سلطة أعلى منه في التنظيم إلى في حالة تقديم المقترحات .

- تتطلب المشاركة وقتا غير قليل للوصول إلى قرار أما في الحالات السريعة لا يقتضي اتخاذ قرار عن طريق المشاركة. (العناني، 1996، ص75، 74).

VI. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات تؤثر عليها عوامل متعددة وفيما يلي عرض لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار:

1- عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في ضغوط البيئة التي تحيط بالمؤسسة ولا تخضع

لسيطرتها وتتمثل هذه العوامل في: (المنصور ، 2000 ، ص 35)

أ. الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية المائدة في المجتمع

ب. التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

ج. الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

د. العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية، الرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.

هـ. درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

إن هذه المواد ترتب على إدارة المؤم قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما فمثلا: إذا كان القرار المتخذ تم إتحاده تحت ضغوط سياسية أو ذات طابع سيامي أو اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الرشيد في اتخاذ القرارات الحكومية البني على معيار اقتصادي، إلا أن ذلك لا يعني أن لا يقوم متخذو القرارات بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام إجراءات منظمة وأحكام رشيدة تمكنهم من الوصول إلى استنتاجاتهم، ولكنه يعني أن إجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المؤسسة بالحسبان.

2- عوامل البيئة الداخلية:

وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة ومن أهم هذه العوامل نجد: (المنصور، 2000 ، ص 35)

- أ. عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
 - ب. عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام..
 - ج. درجة المركزية وحجم المؤسسة ومدى انتشارها الجغرافي.
 - د. درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة
 - هـ. مدى توافر الوارد المالية والبشرية للمؤسسة.
 - و. القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي:

أ. بالظروف المحيطة بمتخذ القرار .

ب. تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة.

ج. الموارد المالية و البشرية و الفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

3-عوامل شخصية ونفسية:

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة القرار ابتداء من متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه، يشاركونه وهذه

العوامل تنقسم إلى نوعين هما: (يبالة، 2004، ص 148)

أ. **عوامل نفسية:** وهذه العوامل تتشعب فمنها ما يعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

ب. **عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، القرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله للمؤسسة، وعليها تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.

إذا فالسلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في اتخاذ القرار، فكل مدير متخذ القرار وله أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات.

4-عوامل أخرى:

وتتمثل هذه العوامل في: (جلدة، 2007 ، ص 26)

أ. تأثير عنصر الزمن:

حيث يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما ازدادت الفأرة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر، والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، كلما قلت الفترة الزمنية أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البث في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.

ب. تأثير أهمية القرار:

فكلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- الوقت اللازم لاتخاذ قراره فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتب الخبر، والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأقلم.

- تكلفة القرار والعائد حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناجمة عنه أو العائد المتوقع.

VII. الصعوبات التي تعترض عملية القرار:

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود قرار يرضي. الجمع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرض الكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب ومن الصعوبات ما يلي: (علمي ، 2006، ص 182)

1- عدم إدراك المشكلة وتحديدها:

يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل بين مسبباتها ونتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على التمييز بينهما، وبالتالي تتجه الجهود لمعالجة المشاكل الفرعية، وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية لعدم القدرة على تحديدها.

2- عدم القدرة على تحديد أهداف القرار:

لكل قرار مجموعة من الأهداف، وهذه الأهداف يمكن أن تتعارض مع بعضها أو تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام الموجودة، وتختلف هذه الأهداف من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسة وعلى متخذ القرار معرفة أهمية الأهداف وأهميتها وتركيز جهوده لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية للمؤسسة.

3- شخصية متخذ القرار:

أن يكون متخذ القرار واقع عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى، تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها.

خلاصة :

إن ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل أن عملية اتخاذ القرار عملية منظمة تخضع لخطوات أساليب علمية وعملية من أجل الوصول إلى قرارات فعالة وراشدة تحقق الإجماع ، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال المشاركة في صناعتها من طرف الموظفين من أجل الوصول التي الأهداف المخطط لها و هي الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وكذلك أهداف الأفراد العاملين بها ، وتحقق رضاهم الوظيفي مع العلم أن هناك عوامل مؤثرة في اتخاذ القرار لأنه عملية مستمرة باستمرار المؤسسة .

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

تمهيد.

I-نظريات الرضا الوظيفي.

II-محددات الرضا الوظيفي.

III - آثار الرضا الوظيفي .

IV- طرق و أساليب قياس الرضا الوظيفي.

V - بعض الارشادات لزيادة الرضا الوظيفي.

خلاصة.

تمهيد:

يلقى موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي والإدارة، باعتبار أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أي منظمة. ولذلك سعت المنشآت بكافة أنواعها وخاصة الخدمية منها إلى أن يكون الفرد راضياً عن عمله، لأن الوقت الذي يقضيه في عمله قد يفوق الوقت الذي يقضيه مع أسرته. وكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، وكلما تصور أنه يحرمه من ذلك، كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، وكان غير راضٍ عن عمله. ويظهر ذلك من خلال بحثه عن عمل آخر أو الانتقال من هذا العمل أو عدم التزامه بالعمل كالغياب أو التأخر.

وقد استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي للإشارة إلى المشاعر العاطفية التي يحملها الفرد نحو العمل ويعبر عنها بشتى الصور السلوكية .

ويُعد الرضا الوظيفي محصلة المشاعر الإيجابية التي تتولد لدى الفرد تجاه الوظيفة التي يقوم بها، كما أنه يتمثل في شعور داخلي لدى الفرد يبعث لديه الارتياح وحب العمل، ويتضمن إشباع الوظيفة لحاجات ورغبات الفرد كالرضا عن سياسة الإدارة في تنظيم العمل، وظروف العمل، وساعات العمل، ونوع الإشراف، وجماعة العمل، والرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، ومسؤوليات العمل، والإنجاز، والمكانة، والتقدير والاعتراف، والحوافز.

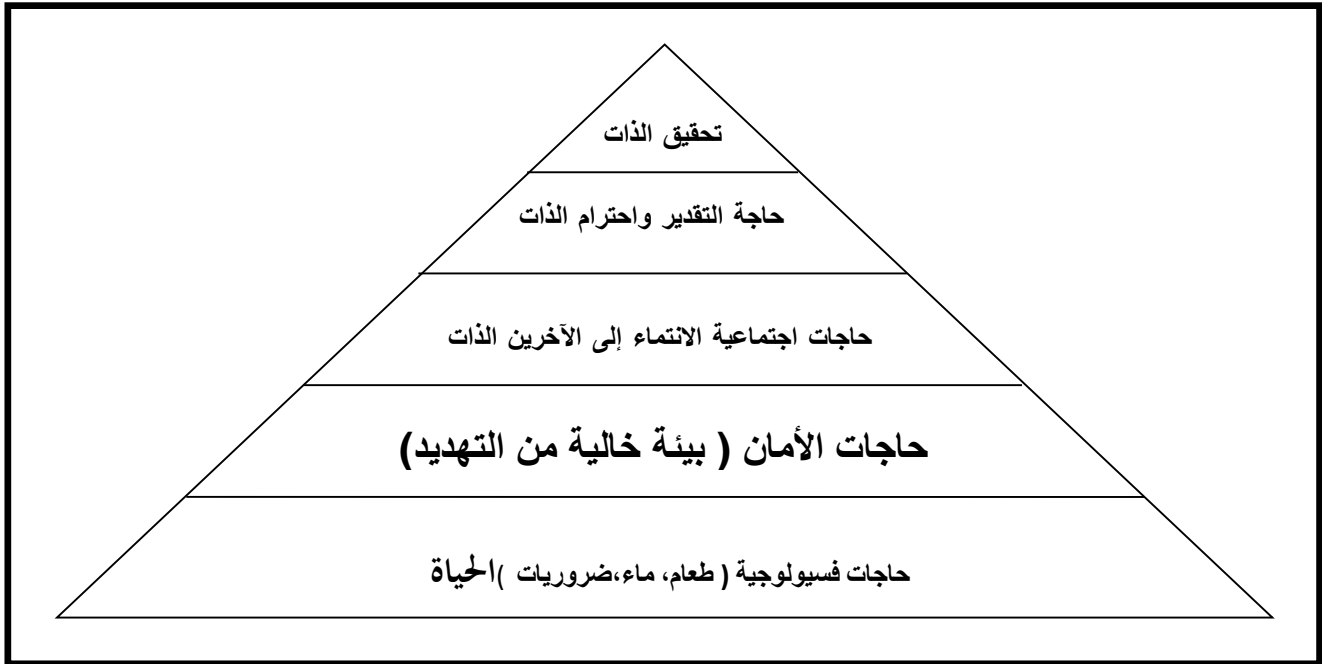
ولهذا يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها، ناهيك عن قياسها بكل موضوعية، ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من 3350 . (عشوي، 1992، ص 133) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تناولت الرضا الوظيفي، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة.

I. نظريات الرضا الوظيفي:

1- نظرية أبراهام ماسلو للحاجات Abraham Mazlo .

- تعتبر نظرية ماسلو من أشهر النظريات عن الحاجات والتي وردت في مؤلفه " مقدمة في نظرية الدوافع: عام 1943، والتي تقوم على عدد من الافتراضات كالتالي:
- إن الدوافع في الفرد معقدة للغاية، وليس لدافع معين أثر على السلوك، إذ إن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت.
 - إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي، بخمس حاجات حسب أهميتها بدءاً من الحاجات الأساسية، وانتهاء بحاجة تحقيق الذات، وإن للإنسان حاجات متجددة ليس لها حدود.
 - كما إن الحاجات تعتمد وتتداخل بعضها مع بعض، فإن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي تماماً، كما إن الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل.
 - بالإمكان إشباع الحاجات في المستويات العليا للأفراد، بطرق كثيرة مختلفة عن تلك الخاصة بالحاجات الدنيا.
- (حنا، 2002، ص41)

الشكل رقم (1): يوضح هرم تدرج الحاجات عند ماسلو:



المصدر: (Murray, 2004,p166)

2- نظرية العاملين لفردريك هيرزبيرغ:

عن نظرية التوقع التي قدمها هيرزبيرغ وزملاء عام 1959 منذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام كثير من الباحثين والمديرين. تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام

هيرزبيرغ بدراسة استطلاعية (عن طريق المقابلات) لمائتين من المحاسبين، والمهندسين في تسع شركات مختلفة في مواقع مختلفة محأولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها، وقد توصل من تلك الدراسة والمقابلات إلى تصنيف مجموعتين من العوامل سمي المجموعة الأولى (العوامل الدافعة) واتفق بعض العلماء مع هيرزبيرغ واعتبروا هذه العوامل على أنها عوامل داخلية، لأنها تنشأ بشكل أساس من داخل العمل الذي يتم تنفيذه ؛ والمجموعة الثانية وقد أشار العلماء إلى هذه العوامل على أنها عوامل (العوامل الوقائية) خارجية، لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم انجازها. (شاويش، 2005، ص ص55،54)

الجدول رقم(2):يوضح العوامل الدافعة والعوامل الوقائية:

العوامل الدافعة تشتمل على:	العوامل الوقائية (الصحية) وتشمل:
الرضا في حال الشعور بالانجاز	سياسة وإدارة الشركة
الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل	الإشراف الفني
العمل نفسه كونه مهماً لأنه إبداعي وفيه شيء من التحدي	العلاقات المتبادلة مع المشرفين
التطور والنمو الشخصي	الراتب
إمكانية التقدم في الوظيفة	الأمن الوظيفي
المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه بها، ومدى مسؤوليته عن الآخرين	ظروف العمل
	المركز الوظيفي

المصدر: (شاويش، 2005، ص 54)

وقد قدم هيرزبيرغ، كما هو الحال مع ماسلو، إطاراً هاماً ومفيداً لحاجات متنوعة، معتمداً المكافآت والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجاً دقيقاً لعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وانجازهم.

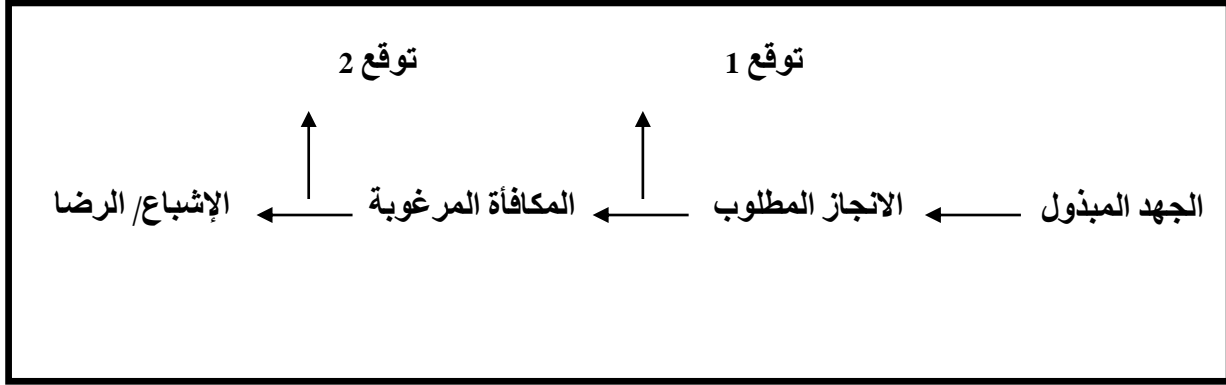
3- نموذج فروم :

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964، وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

أ. التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.

ب. **التوقع الثاني:** أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد، والتي بدورها تشبع حاجته، وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل التالي: (العميان، محمود، 2004، ص 293)

الشكل رقم (2) : يوضح توقعات الفرد.



المصدر: (العميان، محمود، 2004، ص 293)

بمعنى أن نظرية التوقع ترى أن دافعية الفرد في العمل تتحدد بسلوك مرتبط بأداء عمل محدد، للوصول لهدف معين، وهذه الدافعية ترتبط بقوة الرغبة في العمل أي الرضا، بمعنى أن الفرد يتجه بسلوكه لتحقيق السعادة وتجنب مادونها، وكذلك ترتبط الدافعية بالتوقع الذي ينشده الفرد بأن سلوكه سيعطي ناتج معين، ويكون للموظف إدراك وتصور عن ناتج سلوكه.

وإجمالاً فإن الحافز الخارجي والدافعية الداخلية لدى الفرد لأن يبذل جهداً في مهمة يتوقف على التوقع، وهو تصور الفرد لاحتمال أن إهلاك قدر ما من الجهد على هذه المهمة سيقود إلى أداء أفضل، ثم تأتي القيمة أي إدراك الفرد لمدى مرغوبة هذه النواتج أو المكافآت، وتتحدد القيمة بمدى الفاعلية وهي تصورات الفرد للعلاقة بين الأداء المحسن وتسلم ناتج معين مثل زيادة الأجر أو ترقية. (دتكان، وجاك، 1991، ص 215)

وتفترض هذه النظرية التي جاء بها فروم على أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي الجهود المبذولة والمكافئ من هذه الجهود، وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى أداء، وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة، لذا فهي تهتم بتفسير الحفز عند الأفراد ويشير جوهر نظرية فروم إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع، بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج، والمعادلة هذه توضح هذه العوامل:

$$\text{الدافعية} = \text{الجهد} \times \text{المكافئ} \quad (\text{القيمة النسبية المتوقعة من المخرجات}) \times \text{احتمال المخرجات}$$

(التوقع \times في المكافئ المتوقعة بين الأداء والمكافأة) . (عباس سهلية محمد، 2003، ص 173)

وانه من الصعوبة بمكان تطبيق هذه المعادلة الرياضية على جميع الموظفين إذ أن الدرجات التي تحكم المتغيرات هي نسبية من مؤسسة لأخرى، كما أنها نسبية من فرد لآخر.

و تستند نظرية فروم إلى أربعة مفاهيم أساسية هي:

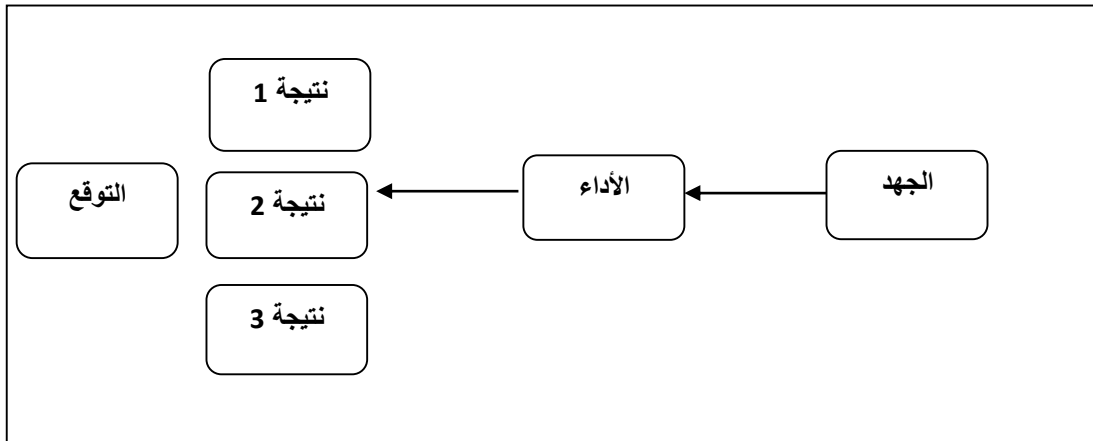
أ- **قوة الرغبة:** وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بان الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الانجاز المطلوب، وتتمثل هذه في رغبته في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أدائه لعمل ما.

ب - **التوقع:** ويمثل التوقع اعتقاد الفرد بان مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما سيحقق مستوى معيناً من الأداء .

ج - **الوسيلة :** وتمثل العلاقة أو الاحتمال المتوقع من أن أداء ما سيحقق نتيجة أو مستوى محدد.

د - **النتاج:** وهي ما يحصل عليه الفرد نتيجة جهد أو أداء ما. والنتاج من نوعان إما أن يكون ايجابياً أو سلبياً. (الصرن،2004،ص287)

الشكل رقم (3): يوضح نموذج فروم في الدافعية:



المصدر: (الصرن،2004،ص288)

4- نظرية مكلياند للحاجات:

بعد الأبحاث العديدة التي قام بها لدراسة دافع الانجاز والدافعية لدى الأفراد، وقد خلص إلى أن هناك ثلاثة

حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهي:

أ. **الحاجة إلى الانجاز:** وهي الحاجة إلى قيام الفرد ببذل جهد ما وتفوقه بأداء العمل وتحقيق انجازات عالية.

ب. **الحاجة إلى القوة:** وهي الحاجة إلى أن يكون الفرد مؤثراً في سلوك الآخرين من خلال سلطة أو قوة أو معرفة، أو يجعلهم يتصرفون أو يسلكون بطريقة تتفق مع ما يريد.

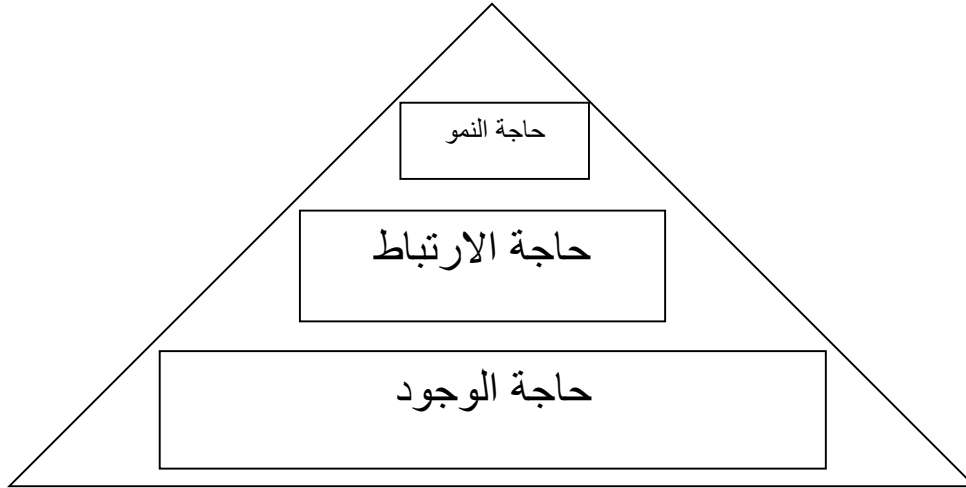
ج. **الحاجة إلى الانتماء:** وهي الحاجة إلى الارتباط بجماعة وبناء علاقة مع الآخرين، سواء بالانضمام إلى جماعة العمل الرسمية التي يعمل فيها الفرد في التنظيم، أو الانضمام إلى مجموعة من الأفراد يتقاسم معها الفرد أهدافاً محددة ويحقق من خلالها إشباعاً لمصالح الفردية، أو الاجتماعية أو النفسية .

5- نظرية الدرفير الوجود والارتباط والنمو:

حاول الدرفير إعادة العمل بهم ماسلو للحاجات لربطه بدرجة اكبر مع البحوث الميدانية، وأطلق على هرم ماسلو المعدل نظرية الوجود والارتباط والنمو، ويفترض الدرفير بوجود ثلاث مجموعات من الحاجات الجوهرية (الوجود، الارتباط، النمو). (العميان، 2004، ص 292)

كما في الشكل الاتي :

الشكل رقم (4): يوضح الهرم الممثل لحاجات نظرية الدرفير:



(المصدر: العميان، 2004، ص 269).

- بالإضافة إلى تعويض الحاجات الخمس بثلاث حاجات، فإن نظرية الدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تشير إلى أنه قد تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة بإشباع حاجات في مستوى أدنى. (العطية، 2004، ص 118)

6- نظرية العدالة آدمز:

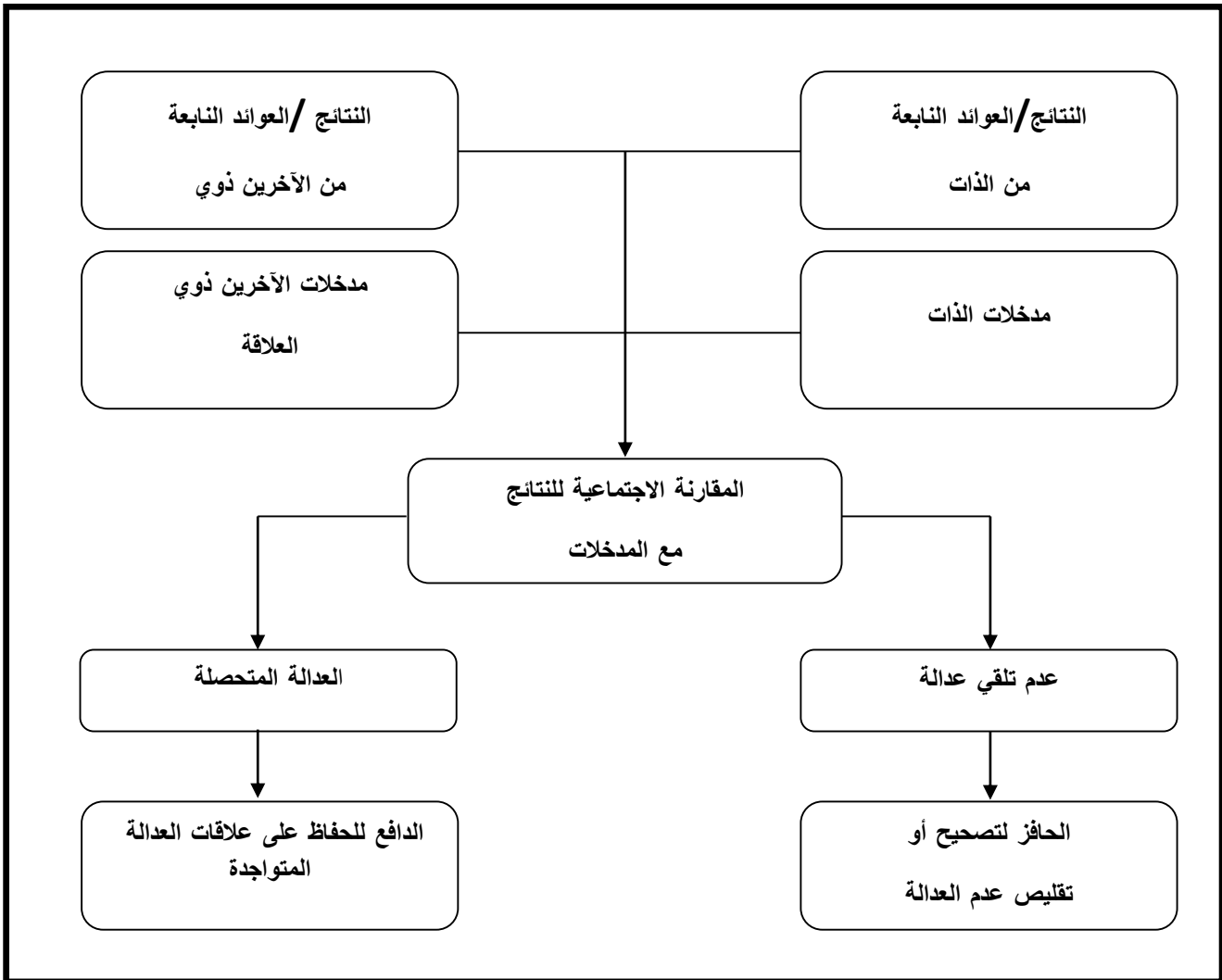
وتنص على انه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فأنهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت، إلى جانب ذلك، كلما كان التفاوت كبيراً، اتجه الأفراد إلى تخفيفه، ويشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر، وقد بينى هذا الاختلاف على إدراك ذاتي أو على حقيقة موضوعية، لقد ارتبط تطوير النظرية في أساسها وتجريبها باسم آدمز الذي عرف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعدان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي، وقد يكون هذا الشخص المرجعي أحد

أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الشخص أو عضواً في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة، وتشير المدخلات في نظرية العدالة، إلى عوامل مثل: الجهد والمهارات والمعرفة وأداء المهام التي يجيء بها الفرد أو يوظفها في عمله، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالراتب.

والترقية والتقدير والشعور بالانجاز والمركز. (عبد الباقي، 2000، ص 122)

و الشكل يبين نموذج تحفيز يوضح كيف يكافح الأفراد من أجل العدل والمساواة في المتغيرات الاجتماعية أو علاقات الأخذ والعطاء، ويعد النموذج الأساسي لنظرية العدالة.

- الشكل رقم (5): يوضح نموذج لنظرية العدالة:



المصدر (Kreitner، Robert، Kinicki، Angelo، 1992، p.207)

7- نظرية Z ويليام أوتشي:

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني ويليام أوشي، طرحها في كتاب "نظرية" Z ، وكننتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية، استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسئولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

عناصر الإدارة اليابانية :

- أ. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.
- ب. العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.
- ج. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.
- د. الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
- هـ. عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.(حريم، 2006، ص 75)

8- مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 (Human relations school) 1970 كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري التقليدي ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري .

والعلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة. وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية :

1-8 ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأي الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع.

2-8 زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في إتخاذ القرارات.

3-8 كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.

4-8 ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية، خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية .

5-8 زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن.

تجارب هوثورن 1924 - 1932 :

تعتبر محاولة إلتون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إيلكتريك بمصنع بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية العاملين .

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترامي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين . وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائم بين المجموعة العاملة .

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الرحلات ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال، فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغييره. (قباري، 1977، ص 183)

طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية :

- أ. ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
 - ب. تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة .
 - ج. أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل .
 - د. إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا الوظيفي والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى .
 - هـ. دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم .
- وباختصار فإن أبحاث وسترن إيكترنك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل، ويرجع ذلك للأسباب التالية :

- أ. إن هذه التجارب قد أثرت الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال .
- ب. أن هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير، وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.
- ج. أن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، وبتعاونهم وتضافرهم وحماسهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم .

ومن هذا المنطلق، يتضح أن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم، كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل، وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية، وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما

يلي:(قباري، 1977،ص 184، 185)

- أ. ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفايتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات
- ب. بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم .
- ج. بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم "وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم .
- د. بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

9- نظرية الإدارة العلمية:

- يعتبر فريدريك تيلور من رجال الإنتاج والإدارة، ولقد بدأ تيلور كتلميذ صناعي بسيط في ورشة صغيرة إلى عامل بشركة (ميدفيل) للحديد والصلب وتدرج إلى أن أصبح كبير المهندسين بالشركة، واثنا عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياح الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعان ما أخذ بإجراء التجارب الميدانية من اجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد.
- حيث ركزت هذه التجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج وذلك بالحد من الإسراف والعمل علي تخفيض تكلفة العمل والإنتاج بما كان على حساب العنصر البشري الذي ينظر إليه على انه آلة بيولوجية هدفها المكسب المادي فقط مع وجود الأناية والكسل في القيام بالواجب والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال التنفيذيين.
- حيث خلص في تحليله إلى صياغة مجموعة من المبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة، حيث اوجد ما يعرف بتقنية الحركة والزمن، أي الاقتصاد في الحركات والزمن الزائدة .

- ويعتقد تيلور أن العمل في المنظمات الصناعية المعقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من اجل الحصول على المكافئة، ومن ثم مفهوم العمل يرتكز علي ثلاث محاور:
- أ. الاستمرار: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة.
- ب. الإنتاج: هو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.
- ج. الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من اجل الحصول على المكافآت.(قجة ،2003، ص 9-10)

الجدول رقم (3): يوضح مراحل تطور نظريات الرضا الوظيفي:

موادها	صاحبها	النظرية	السنة
الحوافز المادية هي أهم ما يحقق الرضا الوظيفي	تايلور	الإدارة العلمية	1900
- العلاقات الإنسانية - الحاجات المعنوية والمادية - بيئة العمل	مايو وزملائه	العلاقات الإنسانية	1924
- حاجة فيزيولوجية- حاجة الأمان - حاجة اجتماعية - حاجة التقدير والاحترام - حاجة تحقيق الذات	ماسلو	سلم الحاجات	1943
ت. عوامل دافعية -عوامل صحية	هيرزبرغ	العاملين	1959
المدخلات - العوائد - تقييم العائد	ادامز	العدالة	1963
- التكافؤ - التوقع	فورم	التوسل	1964
حاجة القوة - الانجاز - الانتماء والافاة	ماكلييند	الانجاز	1967
ث. حاجة الوجود - الارتباط - النمو	ERG	الدفرفر	1972
ج. الثقة - المودة - القرار الجماعي	Z	وليام اوتشي	1981

المصدر: (العديلي، 1983، ص 84)

II. محددات الرضا الوظيفي:

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ضمن هذه المحددات:

1. التباعد:

أي أن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها و تلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

2. العدالة :

أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل علي ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.

3. الوضع الشخصي المسبق للفرد:

فقد تؤثر شخصية الفرد علي مدى شعوره الرضا الوظيفي فبالرغم من إمكانية التأثير علي مستوى الرضا الوظيفي من خلال تغير بيئة العمل إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر علي مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الايجابية في بيئة العمل.

ومن هنا يتبين لنا أن رضا الفرد يتأثر بالعوائد التي يحصل عليها من عمله داخل المنظمة وذلك من خلال الإشباعات التي تحققها له وأيضا بإدراكه لعدالة هذه الفوائد وذلك بمقارنة ما يقدمه الفرد وما يحصل عليه، أما فيما يخص الوضع الشخصي المسبق للفرد فهو بمثابة الانطباع او الصورة التي يكونها الفرد عن الوظيفة من خلال تواجده في مكان العمل والتي تؤثر علي مستوى الشعور بالرضا مهما كانت التغيرات او التحسينات الايجابية في بيئة العمل .

III. آثار الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، ويمكن تلخيص أهمها في: أثره على الأداء، الولاء والصحة العضوية والعقلية للأفراد.

1- الأداء :

يقصد بالأداء: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا ". (عاشور، 1983، ص

(50

فلقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات كالتالي:

الاتجاه الأول:

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع وفسر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتتان كبيران اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته (عاشور، 1983، ص 55-57) والعكس صحيح، أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما أوضحتها تجارب هاوثورن ودراسات كل من ليكرت، مارش، سيمون وتريندرس وغيرهم. (شنوفي، 2005، ص 201)

الاتجاه الثاني:

ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء، فقد قام الباحثان برايفيلد وكروكيت (1955) باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضا وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة إحصائية. (عاشور، 1983، ص 57)

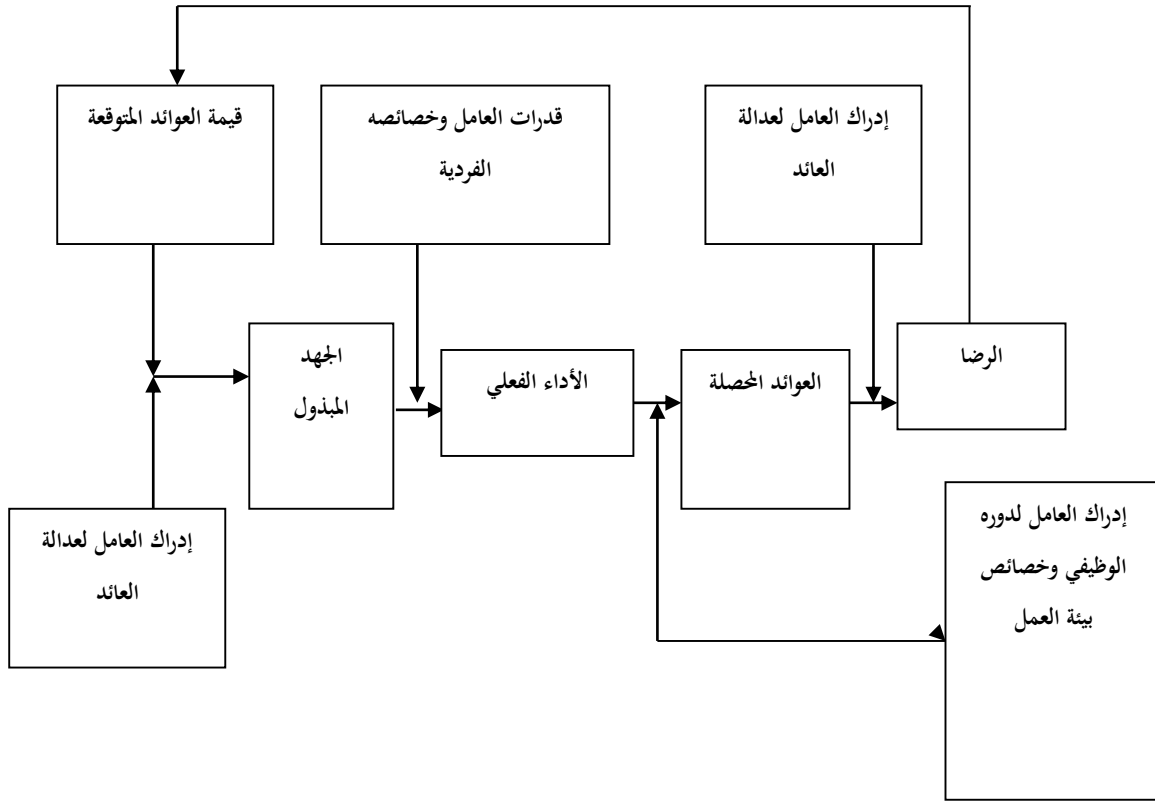
الاتجاه الثالث :

ويرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المنظمة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى وينعكس ذلك إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لديه.

الاتجاه الرابع :

والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددًا غير مباشر للأداء أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلا من أداء، ويطلق على هذا التفسير الأخير: " نموذج بورتر ولولر " (1967) والذي يحظى قبول أوسع في العصر الحالي. (عاشور، 1983، ص 60)

الشكل رقم (6): يوضح نموذج بورتير ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.



المصدر: (عاشور، 1983، ص 60)

ويصور الباحث نور الدين شنوفي الحالات الأربعة التي يمكن أن تكون عليها علاقة الرضا

الوظيفي بالأداء في النموذج التالي:

الشكل رقم(7): يوضح نموذج تصوري للحالات الأربعة التي تحتلها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.

مستوى الرضا الوظيفي		مرتفع	مستوى أداء العامل
منخفض	مرتفع		
<p>الأداء</p> <p>↑</p> <p>الرضا</p> <p>↓</p> <p>الشعور بالأمل في التغيير</p>	<p>الأداء</p> <p>↑</p> <p>الرضا</p> <p>↑</p> <p>الشعور بالتوازن والتفوق</p>	منخفض	
<p>الرضا</p> <p>↓</p> <p>الأداء</p> <p>↓</p> <p>الشعور بالإحباط والكسل</p>	<p>الرضا</p> <p>↑</p> <p>الأداء</p> <p>↓</p> <p>الشعور بالمجاملة على حساب العمل</p>		

المصدر: (شنوفي، 2005، ص201)

وعليه فإن للأداء والرضا علاقة وطيدة مما يجعل للرضا أكبر أهمية في حياة المنظمات، ومهما كان اتجاه هذه العلاقة فإنه لا يمكن الفصل بينهما.

2- الولاء التنظيمي

يعكس الولاء طبيعة الشعور لدى الأفراد اتجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها؛ فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثيراً واضحاً حيث أن الراضين عن عملهم يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي . (أنور سلطان، 2003، ص 207- 208)

3- الصحة العضوية والعقلية:

بالإضافة إلى الآثار المذكورة سابقاً هناك آثار أخرى وهي تلك التي تتعلق بصحة العمال ويقصد بها الصحة العضوية من ناحية، فيرى ديبراي أن الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للعمال وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب، دوران العمل التمارض، الأداء، الولاء) سلباً وإيجاباً. (WILLIAM, 1985, P 132, 133)

وهو الأمر الذي أكده **Burke** سنة 1970، حيث وجد ارتباطاً بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس وغيرها؛ أما Whyte فتوصل سنة 1955 إلى أن 18 % من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث أن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيداً عن المشاكل والاضطرابات النفسية وتوصل كورنهاوسر بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود علاقة قوية بينهما (الرضا والصحة العقلية). (عاشور، 1983، ص 61)

IV. طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي :

تتدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، و لقد كان سائداً في ما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها.

وكان ثيرستون أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أية ظاهرة، طالما أن الظواهر توجد بمقادير، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود صعوبات في عملية القياس ولا ينفي وجود بعض التقريب. (عاشور، 1983، ص 403، 402)

يقسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، والتقسيم الأخير هو ما يعتمد عادة من طرف الكتاب .

1- المقاييس الموضوعية للرضا :

ويقصد بها كل المقاييس التي تقيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.

1-1- معدل الغياب:

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر الاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي: (عاشور، 1983، ص 402، 403).

الشكل رقم(8): يوضح طريقة حساب معدل غياب.

معدل الغياب خلال فترة معينة

$$100 \times \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} =$$

المصدر: (عاشور، 1983، ص404)

وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل: شهر، فصل ستة أشهر، موسم، وأيضا بالمقارنة بين المنظمات من نفس النشاط أو النوعية تتخذ كمييار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا. (عاشور، 1983، ص 405)

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أدركه تعريف Bélanger وزملائه للغياب على أنه: " عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك ". (Bélanger, 1983, p282)

1-2- دوران العمل:

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:

شكل رقم (9): يوضح حساب معدل دوران العمل.

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

المصدر: (عاشور، 1983، ص 407)

وينتقد المقياسين السابقين بـ:

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.
- تحتاج المنظمة إلى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

2-المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي :

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).

2-1-الاستمارة :

" وهي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما". (زرواتي، 2002، ص123)

أ. الاستمارات الأكثر شيوعاً: (J.L. Borgerou, 1982, p229,230)

تحضى الاستمارة برواج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً:

-دليل وصف العمل :

وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف .

وصمم هذا النموذج كل من: Hulin،Smith،.Kendall

- استبيان جامعة منسوتا للرضا:

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل ..).

أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

صمم هذا الاستبيان كل من: Weiss Lefquist، Englande،Davis.

- استبيان بيان الرضا الوظيفي:

وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، والذي صممه كل من ViaTor و Laroche .

-استبيان الرضا عن الأجر:

وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

ب. محتويات الاستمارة :

تتضمن الاستمارة عامة على محورين أساسيين هما :

- تقسيم الحاجات:

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية؛ مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى إشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه.

- تقسيم الحوافز:

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.(عاشور، 1983، ص 407 - 408)

2-2- المقابلة الشخصية :

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات. (زرواتي، 2002، ص148)

وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)؛ فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابية، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة؛ وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتاً طويلاً لإجرائها وأفراد مدربين عليها. (مقدم، 1993، ص12)

3- طرق شهيرة لقياس الرضا :

3-1- طريقة ثيرستون :

يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام.

غير أنه في تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل الإشراف..) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدى. (جلال، 1985، ص771)

وفيما يلي نموذج ثيرستون الذي وضعه لأول مرة لقياس الرضا:

الشكل رقم (10): يوضح مقياس ثيرستون للرضا.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
مؤيد			محايد				معارض			

المصدر: (عيسوي، 1994، ص236)

كل مجموعة عبارة تحمل حرفاً، ثم تحول الحروف إلى درجات: $A=1, B=2, \dots, K=11$.
يطلق على هذه الطريقة اسم: طريقة الفواصل المتساوية ظاهرياً.

3-2- طريقة ليكرت :

كشف ليكرت عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة: أرشيف علم النفس، تحت عنوان: تقنية لقياس الاتجاهات.

تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون)؛ إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية: (ليكرت، ترجمة أرزقي، 1932، ص105)

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.

- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

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

- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).

كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة.

تسمى هذه الطريقة ب: **طريقة التدرج التجميعي**.

3-3- طريقة أسكود:

تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود وزميليه "سيسي و تيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل؛ بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي:

الشكل رقم(11): يوضح مقياس أسكود وزملائه للرضا الوظيفي.

الأجر:

مناسب								غير مناسب
	1	2	3	4	5	6	7	

فرص الترقية:

عادلة								غير عادلة
	1	2	3	4	5	6	7	

ساعات العمل:

مناسبة								غير مناسبة
	1	2	3	4	5	6	7	

الظروف المادية للعمل:

جيدة								سيئة
	1	2	3	4	5	6	7	

المصدر: (عاشور، 1983، ص 60)

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس .

تسمى هذه الطريقة ب: **طريقة الفروق ذات الدلالة** .

3-4- طريقة هرزبرغ :

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي:

أ. يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين... إلخ) ثم وصف بالتفصيل لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).

ب. يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها العامل بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين... إلخ) ثم وصف تفصيلي لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).

لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السالفي الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي بها الفرد. (william, 1985, p 133)

وتسمى هذه الطريقة بـ: **طريقة الوقائع الحرجة**.

وفي خلاصة هذه المقاييس تجدر الإشارة إلى أن هناك مقاييس أخرى لقياس الرضا كسلم "بوجاردوس" الذي استعمل سنة 1925، وهو نوع من الاختبارات يشمل عدة إجابات متفاوتة في الدرجات تدرجها من السلب إلى الإيجاب، وسلم "غوتمان" الذي يقوم على اعتبار أن المفحوص يجيب على أسئلة لا تبدو ذات علاقة مباشرة بالرضا، تتكون الإجابة من اقتراحات مغلقة من نوع: "نعم" و "لا" مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب إلا أن هذه المقاييس غير رائجة الاستعمال لأنها على شاكلة مبادئ الطرق السابقة.

V. بعض الإرشادات لزيادة الرضا الوظيفي:

إن من المنطقي إن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم وإن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل و بالرغم من ان عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سببا في تحديد أداء الفرد إلا أن هذا لا يمنع هذا من محاولة زيادة الرضا الوظيفي على الأقل لكي تزيد من شعور الأفراد بالمساعدة في عملهم لان الرضا الوظيفي هو غاية في حد ذاته، ويمكن زيادة الرضا الوظيفي عند العمال في المؤسسة. وهناك بعض الاقتراحات ومنها:

1- الدفع للأفراد بصورة عادلة :

فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه وعندما تترك له الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن العمل.

2- تحسين نوعية وجودة الإشراف :

فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة يسودها الاحترام ويرعى فيها المصالح المشتركة وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسه يزيد رضا الأفراد عن العمل.

3- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوى التنظيمية:

وتعني اللامركزية إعطاء الحق للأفراد متعددين اتخاذ القرارات فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستعطون التأثير على المنظمة.

4- تحقيق التوافق بين الوظائف و اهتمامات الأفراد:

فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عمله، فإذا كان العامل يريد تحقيق احتياجاته الاقتصادية أو الاجتماعية وحقق له عمله طموحاته فإنه يشعر بالرضا، فمثلا إذا كان العامل يريد شراء سيارة وقامت المؤسسة بشرائها له ويسدد ثمنها بالتقسيط فإن مستوى رضا العامل يرتفع كثيرا.

خلاصة :

ومن العناصر السابق ذكرها في هذا الفصل نستخلص أن عوامل الرضا الوظيفي ومقاييسه وأثاره المختلفة لا تختلف من مجال إلى آخر، والوصول إلى رضا الأفراد داخل أي مؤسسة يعتبر هدفا عاما من أهداف برامج العمل كما أن العوامل المسببة له لها علاقة وطيدة بالموقف النفسي للعامل اتجاه عمله فهي مناسبة تحقق الراحة والشعور بالسعادة وبالتالي الرضا عن العمل، والعكس إذا كانت غير مناسبة إذا كانت تؤدي إلى تذمر وملل العمال وبالتالي عدم رضاهم.

ولأهمية الرضا الوظيفي البالغة فإن الاهتمام بالرضا يعني الاهتمام بكل العمليات الإنتاجية التي تُبذل من خلالها مجهودات كبيرة وأموال طائلة، والتركيز أيضا على كل مايزيد من معدلات الرضا من تقدير وإشراك العاملين في كل ما يتعلق بالعمل.



الجانب

الميداني

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد.

I-مجالات الدراسة .

1-المجال المكاني.

2-المجال البشري.

3-المجال الزمني.

II-المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

1-المنهج.

2-الأدوات.

III - العينة و أسلوب اختيارها من مجتمع الدراسة .

IV-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

تمهيد:

يقصد بمنهجية البحث العلمي هي مجموعة من المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة.

I. مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: تقع ثانوية محمد الشريف مساعدية بحي اشبيليا 504 مسكن يحدها غربا حي 209

مسكن و شمالا حي 1200 مسكن و جنوبا محطة بنزين والي ، وتم إنشائها 8 مارس 2003 وكان

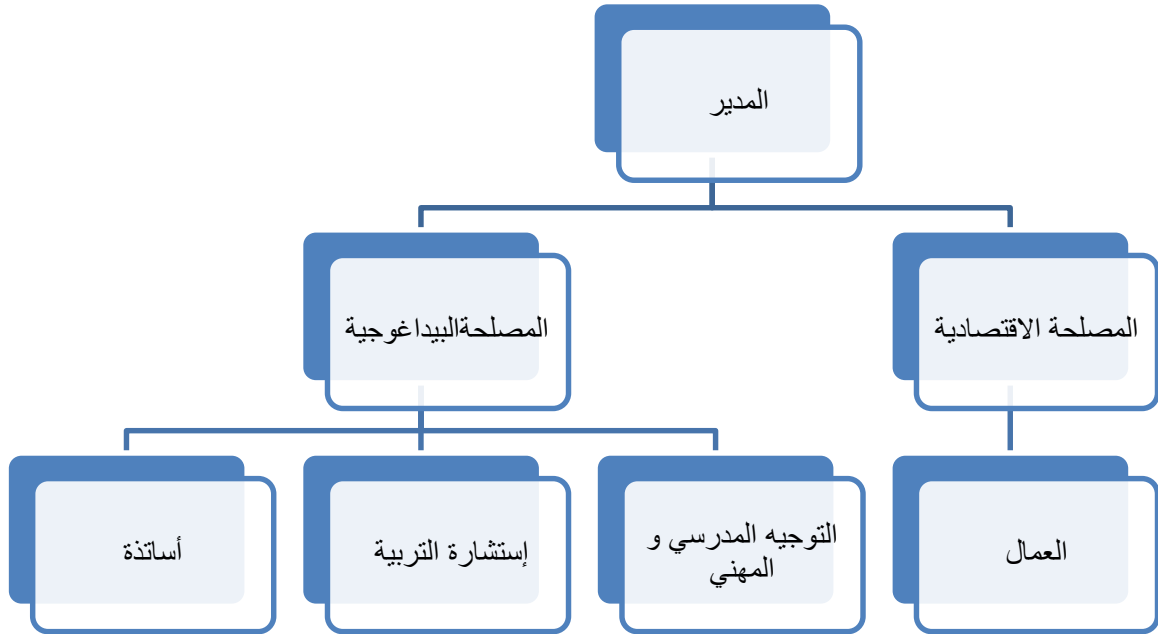
تاريخ الافتتاح يوم 18 جوان ، وتضم 26 قسم.

2- المجال البشري للدراسة:

تحتوي ثانوية محمد الشريف مساعدية على 90 موظف من بينهم 50 أستاذا منهم 33 أستاذة و 17

أستاذ، و 40 موظف إداري وعامل.

الشكل رقم (12): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .



المصدر (إعداد الطالب).

3- المجال الزمني للدراسة :

في إطار البحث عن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي للأساتذة، تم النزول إلى ميدان الدراسة ابتداء من 2015/03/29 إلى غاية 2015/04/06 .

أ. المرحلة الأولى: استغرقت يومان من 2015/03/29 إلى 2015/03/30 والتي قمنا من خلالها بجولة استطلاعية بهدف التعرف عن قرب على مجال الدراسة، أين قمنا بإجراء مقابلات حرة مع كل من مدير الثانوية إضافة إلى بعض المساعدين التربويين بالمؤسسة ميدان الدراسة، وبعد أن تم تحضير استمارة أولية تم اختبارها على عدد من الأساتذة قدروا بأربعة أساتذة وذلك يوم 2015/03/30 وهذا ما دفعنا إلى إجراء تعديلات عليها، أين تم حذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة جديدة وتعديل أسئلة أخرى، لكي تتوافق مع الواقع الإمبريقي في المؤسسة ميدان الدراسة.

ب. المرحلة الثانية: بعد ضبط الاستمارة بشكل نهائي من خلال التعديلات التي قمنا بها بعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية ومن ثم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، تمت إجراءات الدراسة الميدانية ابتداء من 2015/04/31 وامتدت إلى 2015/04/06 أين قمنا فيها بتوزيع الاستمارات على العينة مجال الدراسة.

II. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة :

1- منهج الدراسة :

للقيام بأي بحث علمي منظم لابد من الاعتماد على منهج معين وإتباع منهجيته للتوصل إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة ، فالمنهج هو "عبارة عن مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغاية تحقيق بحثه". (زرواتي، 2002، ص117).

وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث فهي تختلف باختلاف المواضيع ، لأن طبيعة الدراسة تقرض المنهج الذي يجب استخدامه و لما كان الهدف من موضوع دراستنا الكشف علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي، فإن انسب منهج يمكن تناول الدراسة من خلاله هو المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعرف بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف و تحليل الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جميع الحقائق و البيانات و تصنيفها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج " (الرشيدي ، 2001، ص59) و يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع و يهتم بوصفه وصفا دقيقا فيعبر عنه تعبيراً كفيًا و كميًا (بوخوش ، 1995، ص129) ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ، و يوضح خصائصها أما التعبير الكمي، فيعطي وصفا رقميا يوضح حجم و مقدار هذه الظاهرة و يوضح درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة

الأخرى و لا يقتصر الأسلوب الوصفي على وصف الظاهرة فقط ، بل انه يساهم في الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع و تطويره (عبيدات وآخرون،2004،ص192،191).

إختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج معتمد في الدراسة راجع بالأساس إلي خصوصية ميدان الدراسة والتمثل في وصف المشاركة في إتخاذ القرار وتحليلها في إطار مؤشرات الرضا الوظيفي والتمثل في الإلتزام والإستقرار والمردود التربوي.

2- الأدوات المستعملة في الدراسة:

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أكفأ وأنجح الأدوات وأنسبها في الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة،وقد استعملنا في دراستنا هذه تقنية الاستمارة،التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي لعينة البحث بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنات رقمية و هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة،(أنجرس،2004،ص322) .و هي "نموذج من الأسئلة المفتوحة و المغلقة ، وهذه الأداة يقوم الباحث فيها بمقابلة المبحوثين وملاً الاستمارة معهم"(زرواتي،2002،ص117) ،وقد اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستمارة لمعرفة علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالرضا الوظيفي في ميدان الدراسة ، وبعد أن تم التحقق من صدق أداة الدراسة عرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم ثلاثة محكمين الذين أبدوا عددًا من الملاحظات حولها والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي و قد تم بناء الاستمارة وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث وقد احتوت الاستمارة على ثلاثة محاور أساسية تمثلت في:

- أ. المحور الأول خاص بالبيانات العامة ويضم 03 أسئلة تبين لنا خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس السن،الأقدمية في العمل، متمثلة في الأسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 03.
- ب.المحور الثاني خاص ببيانات حول المشاركة في اتخاذ القرارات ويضم 11سؤال من السؤال رقم 04 إلى السؤال رقم 14.
- ج.المحور الثالث فهو محور خاص ببيانات الرضا الوظيفي ويضم 15 سؤال من السؤال رقم 15 إلى السؤال رقم 29.

III. خصائص العينة وأسلوب اختيارها من مجتمع البحث:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما، توفر معلومات و بيانات ليتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم مناسب حيالها،وإن للتحديد الواضح لمجتمع الدراسة،والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث

أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع من خلال أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة و "التي تعد إحدى دعائم الأساسية للبحث العلمي للبحث العلمي عامة و البحث الاجتماعي خاصة حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية، وفي الوقت دون أن يؤدي إلى ذلك الابتعاد عن الواقع المراد معرفته".
(سلاطينة،الجلالي،2004،ص118)

و تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية. (زرواتي، 2007،ص258)

بعد أن تم تحديد حجم المجتمع الأصلي وما يحتويه من مفردات تضم (50) وحدة إحصائية من مجموع أساتذة الثانوية،لجاناً إلى استخدام أسلوب العينة وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة، التي تعرف على أنها " وفيها يتم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية، بحيث يعطي لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة ".(عبيدات واخرون،1999،ص101)

وطريقة إختيارنا لعينة الدراسة كالآتي:

50 ← 100%

80% ← س

$$40 = \frac{50 \times 80}{100} = س$$

وبتالي حصولنا على 40 مفرد من مجتمع البحث.

IV. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع والفرضيات المطروحة التي تدرس العلاقة بين متغيرين والمنهج المستخدم الذي يصف ثم يحلل ويفسر الظاهرة انطلاقا من معطيات إحصائية خاصة بالدراسة الميدانية من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضيات ولمعالجة البيانات الكمية التي تم الحصول عليها استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1- **النسب المئوية:** والذي يتم بالتصنيف الرقمي لمجتمع معين وذلك من خلال القاعدة الثلاثية للحصول على النسبة المئوية، وتحسب وفقا للقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد الإجابات المحصل عليها} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

مجموع التكرارات

2- **مقياس كاي تربيع (كا²):** الذي يستخدم لحساب دلالة فروق التكرارات أو البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرارات كالنسب والاحتمالات، ويعتبر (كا²) من المقاييس اللابارمترية إذ يعتمد على مقارنة التكرارات المشاهدة أو الملاحظة عن طريق القياس بالتكرارات المتوقعة أو النظرية.

وقانون الكاي تربيع هو :

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{التكرارات المتوقعة} - \text{التكرارات الملاحظة})^2}{\text{التكرارات الملاحظة}}$$

التكرارات الملاحظة

الفصل الخامس

معرض و مناقشة النتائج

تمهيد.

I-عرض و تحليل النتائج .

II-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

تمهيد :

تسعى دراستنا الحالية للتعرف على وجود العلاقة المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي ، حيث قمنا بتطبيق المقياس على عينة الدراسة وتحصلنا على البيانات اللازمة، حتى نتمكن من الإجابة على التساؤلات وفروض الدراسة .

I. عرض وتفسير النتائج:

الجدول رقم(4): جدول متعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	المجموع	النسبة المئوية %	المجموع
الجنس	ذكر	15	40	%37	%100
	أنثى	25		%63	
السن	من 25 إلى 35	5	40	%12	%100
	من 36 إلى 46	24		%60	
	من 47 فما فوق	11		%28	
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	5	40	%12	%100
	من 6 إلى 10	17		%42	
	من 11 إلى 15	5		%12	
	من 16 إلى 20	1		%3	
	من 21 إلى 25	2		%6	
	من 26 فأكثر	10		%25	

متغير الجنس: يبين الجدول أعلاه أن فئة الاناث هي الغالبة على موظفي المؤسسة و ذلك بنسبة 63% في مقابل نسبة 37 % من الذكور و هذا إن دل فإنما يدل على غالبية للعنصر الأنثوي لطبيعة الموجود في المؤسسة .

متغير السن : من خال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الشباب هي الغالبة و ذلك لتوزيع أفراد العينة على الفئة من 36-46 و ذلك بنسبة 60% تليها نسبة 28% من مفردات العينة الذين ينتمون إلى فئة من 47 فما فوق ثم نسبة 12% لفئة من 25-35.

متغير الأقدمية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية يظهر أن النسبة الغالبة كانت للفئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 42% ثم نسبة 25% من العينة تندرج تحت فئة من 26 فأكثر أما الفئات المتبقية فنسبهم متفاوتة حيث نجد نسبة 13% من أفراد العينة يندرجون تحت فئة من 11 إلى 15 و نسبة 12% يندرجون تحت فئة من 6 إلى 10 و فئة من 21 إلى 25 نسبتها 6% الفئة الأخيرة التي تنحصر بين 16 إلى 20 سنة كانت نسبتها 3%.

جدول رقم: (5): المشاركة في إتخاذ القرار ودورها في عقد اللقاءات الدورية.

الدلالة	الحرية	كا مربع	المجموع	لا	أحيانا	نعم	عقد الدورات الاستشارية اتخاذ القرار
0.01	4	12.96	%35 14	%2.5 1	%2.5 1	%30 12	نعم
			%15 6	%5 2	%7.5 3	%2.5 1	أحيانا
			%50 20	%7.5 3	%2.5 1	%40 16	لا
			%100 40	%15 6	%12.5 5	%72.5 29	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل بنسبة 50% من مفردات العينة، و الذين أجابوا بأنهم لا تعطى لهم صلاحيا اتخاذ القرار، و لا يتم استشارتهم حول مستوى الأداء و كفاءته أثناء عقد الدورات التكوينية ، و من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 40% من مفردات العينة بأنهم لا يتم استشارتهم في عملية اتخاذ القرار لكن يتم عقد لقاءات دورية بينهم و بين الإدارة لاستشارتهم حول مستوى الأداء، و كفاءة تفعيل و ذلك راجع إلى آراء أحد المبحوثين أن الإدارة تستشيرهم فقط على مستوى القرارات الدنيا دون العليا، أي استشارتهم حول أساليب التعلم و الصعوبات البسيطة ، ثم تليها نسبة 7.5% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنهم لا يتم استشارتهم في عمية اتخاذ القرار و أنه لا يتم استشارتهم أثناء اللقاءات الدورية بينهم

و بين الادارة حول مستوى الأداء و كيفية تفعيله و ذلك راجع إلى أحد آراء المبحوثين أن الادارة تنفرد بقراراتها دون إستشارتهم.

ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنه لا يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار و أن استشارتهم في اللقاءات الدورية حول تفعيل مستوى الأداء و كيفية تفعيله يكون حيناً و ذلك راجع إلى آراء أحد المبحوثين أن عقد الاتماعاات عادة ما يكون دورياً مثل اجتماعات رؤساء الأقسام و التي تهتم بتقييم النتائج و المردود التربوي للتلاميذ و المردود البيداغوجي للأستاذ حيث يتم في بعض الأحيان الأخذ بملاحظاتنا.

أما من خلال قراءتنا لنسبة 35% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنه لا يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار ، فمن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية لهذه النسبة نجد أن نسبة 30% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنه يتم إشراكهم في عملية إتخاذ القرار و أن اقتراحاتهم فيما يخص كيفية تحسين الأداء و تفعيله أثناء عقد اللقاءات الدورية تأخذ بعين الاعتبار من طرف الادارة و ذلك راجع حسب أحد آراء المبحوثين أن ادارتهم تستشيرهم في كل صغيرة و كبيرة فيما يخص تحسين و الرفع من آدائهم من جهة و تحسين المردود التربوي و البيداغوجي من جهة أخرى .

ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنهم يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار و أن اقتراحاتهم فيما يخص تفعيل الأداء و كفيته تؤخذ أحيانا بعين الاعتبار ، حيث يقول أحد المبحوثين أن الاستشارات التي يقدمونها تؤخذ بعين الاعتبار لكن بمقدار قليل من الاهتمام حسب درجة انشغال أو المشكل المطروح ، ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنهم يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار و أنه لا يتم عقد لقاءات دورية بين الادارة و الأساتذة لمشاورتهم حول مستوى الأداء و كيفية تفعيله و ذلك راجع حسب أحد آراء المبحوثين أن الادارة تستشير الأساتذة حول المردود البيداغوجي و التعليمي فقط ، أما الانشغالات الأخرى فإنهم يرونها لا تخص الأساتذة و خارجة عن نطاق صلاحيتهم.

أما من خلال قراءتنا لنسبة 15% من فردات العينة الذين أجابوا بأنه يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار بصورة حينية فمن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية لهذه النسبة نجد نسبة 7.5% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنه يتم اشراكهم في عملية صنع القرار بصورة حينية و أنه يتم عقد بقاءات دورية بينهم و بين الادارة بصورة حينية أيضاً و ذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن نطاق اتخاذ القرار بالنسبة للأستاذ يتم على المستوى البيداغوجي فقط ، أي في اطار اجتماعات الأقسام و المتابعات البيداغوجية ، ثم تليها نسبة 5% من مفردات العينة و الذين أجابوا أنه يتم اشراكهم في عملية اتخاذ القرار بصورة حينية لكن لا يتم عقد لقاءات دورية بينهم و

بين الادارة إطلاقاً لأنهم لا يحضرون عادة إلى هذا النوع من الاجتماعات و ذلك لروتينيتها و استحالة تطبيق مثل هذه الاستشارات على أرض الواقع ، كثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنه يتم مشاركتهم في عملية صنع القرار بصورة حينية و أنه يتم عقد الدورات لاستشارتهم حول مستوى الأداء و كيفية تفعيله، و ذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين إلى أن طبيعة هذه الاجتماعات لا تكون دورية لكن يتم أخذ آرائنا بعين الاعتبار عند حضورنا لهذه الاجتماعات.

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 و المتمثلة في 12.96 عند مستوى درجة الحرية 4 و عند مستوى دلالة 0.01 يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من قالوا أنه لا يتم اشراكهم في عملية صنع القرار فيما يخص استشارتهم أثناء عقد اللقاءات الدورية حول مستوى الأداء و كيفية تفعيله أي وجود اتفاق ضمني حول عدم اشراك الأساتذة في عملية صنع القرار .

إن المشاركة في إتخاذ القرارات خلق الثقة بين الرئيس والمرؤسين وهذا ما أكدته نظرية اليابانية بالإعتماد على أسلوب المشاركة لما يترتب عليه من إنسجام وتوافق بين اهداف العاملين واهداف المؤسسة، والإهتمام بالحوافز المعنوية مثل أخذ آراء المرؤوسين محمل الجد هذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية ، لأن المشاركة تفتح باب طرح الأفكار الجديدة والحديثة والبتالي تعود الفائدة على المنظمة في تحقق أهدافها الموضوعة وهذا ما تم ذكره في الفصل النظري الخاص بنظريات الرضا الوظيفي.

الجدول رقم(6): الصلاحيات التنظيمية في إتخاذ القرار ونمط الرقابة في المؤسسة.

الدلالة	الحرية	كا مربع	المجموع	لا توجد رقابة	لصيقة	ذاتية	نمط رقابة صلاحيات تنظيمية
0.04	2	6.09	%45	%10	%10	%25	نعم
			18	4	4	10	
			%0	%0	%0	%0	أحيانا
			0	0	0	0	
			%55	%32.5	%10	%12.5	لا
			22	13	1	5	
			%100	%42.5	%12.5	%37.5	المجموع
			40	17	8	15	

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في 55% من مفردات العينة و الذين أجابوا بأن الصلاحيات التنظيمية في اتخاذ القرار، المخولة لهم الابداء عن آرائهم كأفراد فاعلين في المؤسسة لا تحدد نوع الرقابة التي تفرضه المؤسسة عليهم ، و من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 32.5% من مفردات العينة يرون أن الممارسات الفعلية للصلاحيات التنظيمية داخل المؤسسة غير موجودة و بالتالي لا توجد رقابة ملموسة في ميدان العمل ، ثم تليها نسبة 12.5% من مفردات العينة أجابوا بأنه لا يتم تطبيق الصلاحيات التنظيمية في صلاحيات اتخاذ القرار إلا أنهم يمارسونها ذاتيا و ذلك راجع أن تطبيق هذه الصلاحيات هي نظام داخلي يفرض نفسه دون انتظار سلطة لتطبيقه ، وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أنه يقوم بتطبيق الصلاحيات التنظيمية ذاتي بدون انتظار توجيهات من طرف الادارة ثم تليها نسبة 10% من مفردات العينة الذين أجابوا بأن القانون الداخلي للمؤسسة، يتم فرضه عليهم عن طريق رقابة لسيقة دون أخذهم بعين الاعتبار كأفراد لهم كفاءة و خبرة في الميدان العمل دون مراعات شعورهم ، لما يلحقهم من ضرر نفسي و هذا حسب رأي أحد المبحوثين حيث يرى أن الادارة المتسلطة في الرقابة عليهم في تطبيق القانون من ناحية الغيابات و التأخرات و تقييم الأداء.

أما من خلال قراءتنا لنسبة 45% من مفردات العينة و الذين أجابوا أنهم يحترمون الصلاحيات التنظيمية للمؤسسة و هذا راجع لقناعتهم التامة بأن المؤسسة لا يمكن تسييرها بدون نظام يحفظ سير المؤسسة و تحقيق أهدافها .

ثم تليها نسبة 25% من مفردات العينة أنهم لا ينتظرون توجيهات حتى يقومون بتطبيق صلاحيات تنظيمية بل يمارسونها ذاتيا ننتيجة لوعيهم المهني ، ثم تليها نسبة 10% من مفردات العينة و الذين يرون أن أي مؤسسة لا تخلوا من صلاحيات تنظيمية تفرض كنظام داخلي عليها ، إلا أنه لا توجد رقابة فعلية و ملموسة للقائمين عليها.

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 عند مستوى دلالة 0.04 و هنا يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين من قالوا أنه لا توجد صلاحيات تنظيمية و ممارسة فعلية لها من طرف المسؤولين على الادارة أي أنه لا توجد أي رقابة مفروضة من طرفهم أي وجود اتفاق ضمني حول وجود الصلاحيات التنظيمية و لكن غير ملموسة .

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 ، عند درجة الحرية 2 و هنا نجد أن المؤشر دال أي وجود اتفاق على أنه هناك صلاحيات تنظيمية ، لكن الاختلاف في نوعية الرقابة و ممارسة من طرف أفراد المؤسسة التربوية .

من خلال قراءتنا الاحصائية ما هو الدلول الكيفي لهذه البيانات الكمية .

إن الصلاحيات التنظيمية لا تلعب دورا في تحديد نمط الرقابة في المؤسسة و هذا لمسناه من إجابات مفردات العينة .

وهذا ما أكدته النظرية اليابانية أي عندما يكون إحتواء الاهداف الفردية من طرف المنظمة، يكون العامل مسؤول امامها وبالتالي تحول الرقابة اللسيقة إلي ذاتية ،وليس بالضرورة الإعتماد على الصلاحيات التنظيمية في إتخاذ القرار فقط لأن العامل داخل المؤسسة يأتي محمل بالافكار التي يجب ان يكيّفها مع البيئّة التنظيمية ولتي ليمنّ التخلي عليها بسهولة وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من الدراسة والمتمثل في فصل الرضا الوظيفي عنصر النظريات.

الجدول رقم (7): دور الإقتراحات المقدمة من طرف الأساتذة في عملية صنع القرار.

الدلالة	الحرية	كا مربع	المجموع	لا	أحيانا	نعم	عملية صنع القرار الإقتراحات مقدمة من الأساتذة
0.12	4	7.22	%75 30	%0 0	%7.5 3	%67.5 27	نعم
			%7.5 3	%0 0	%2.5 1	%5 2	أحيانا
			%17.5 7	%2.5 1	%0 0	%15 6	لا
			%100 40	%15 6	%10 4	%87.5 35	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في 75% من مفردات العينة و الذين أجابوا أن عملية صنع القرار تتم عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الإقتراحات التي يقدمونها ، من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 67.5% من مفردات العينة أن الإقتراحات المقدمة من طرفهم تؤخذ بعين الاعتبار و يتم استشارتهم حول عملية صنع القرار ، إن عملية صنع القرار متمثلة في ندوت و دورات تكوينية أو مجالات علمية يتم استشارتهم فيها و الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم و العمل على تطبيقها كعمل ملموس ، و اشعارهم بمدى أهمية هذه الإقتراحات التي يقدمونها و ما لها من تأثير في سيرورة النظام التربوي داخل و خارج المؤسسة .

ثم تليها نسبة 7.5% من مفردات العينة يرون أن اقتراحاتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار و لا يتم استشارتهم من طرف الإدارة و المدير في حالة وجود أو دراسة لصناعة قرار ما بل يتم اتخاذ القرارات الفردية والارتجالية من طرف الهيئة المسؤولة دون الرجوع إليهم في بعض الأحيان .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 17.5% من مفردات العينة أنه هناك عملية صنع القرار داخل المؤسسة إلا أنهم لا يقدمون اقتراحات للادارة للمشاركة في عملية صنع القرار و هذا راجع إلى اللامبالاة أو عدم الاهتمام بما يحدث داخل المؤسسة الامر لا يعينهم .

ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة و الذين أجابوا أنه لا توجد عملية صنع القرار التي تمكنهم من تقديم اقتراحات و هذا راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن القرارات بيروقراطية داخل المؤسسة و أنه لا يتم استشارة أي أستاذ .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 7.5% من مفردات العينة الذين أجابوا أن الاقتراحات و الأفكار و آرائهم التي يقدمونها لا تؤخذ بعين الاعتبار في بعض الأحيان .

ثم من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية نجد نسبة 5% من مفردات العينة أنه من حين إلى آخر يقدمون اقتراحات خاصة بمجلس الأقسام و ما يتعلق بالأستاذ و التلاميذ الذي يتم أخذها بعين الإعتبار حينها في عملية صنع القرار .

ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة والذين أجابوا أن هناك مشاركة في عملية صنع القرار و بالتالي يتم أخذ آرائهم و مقترحاتهم كطرف فعال في القرار الذي سيتم اتخاذه و تطبيقه في بعض المرات .

من خلال قراءتنا الاحصائية للقيمة كا2 و المتمثلة بنسبة 7.22 عند مستوى درجة الحرية 4 و عند مستوى دلالة 0.12 و هنا يمكن القول أنه توجد تفروق ذات دلالة احصائية بينما من قالوا أن الاقتراحات المقدمة من طرفهم يتم أخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار .

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 المتمثلة في 7.22 عند درجة حرية 4 أي هناك إتفاق بأن عملية اتخاذ القرار لا يمكن صناعتها إلا عن طريق أخذ الاقتراحات المقدمة من طرف الاساتذة .

من خلال قراءتنا الاحصائية ما هو المدلول الكيفي لهذه البيانات الاحصائية .

إن الاقتراحات المقدمة من طرف الاساتذة تلعب دورا في عملية صنع القرار داخل المؤسسة و هذا ما لمسناه في اجابات مفردات العينة .

إن عملية اتخاذ القرار تعتمد على عدت خطوات من ابرزها جمع المعلومات واخذ إقتراحات المرؤوسين بعين الإعتبار لما لذلك من أهمية لمتخذ القرار، وبالتالي الوصول إلي قرار يلقي الأجماع وراشد في نفس الوقت هذا

مايسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها، وهكذا و بينا القرار من القاعد إلي القمة، والإهتمام بالعامل ومراعات أحواله نفسية ومعنوية لما لها من اثر على مردوده داخل المؤسسة ، هذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية، وهذا ماتم ذكره وتناوله في الجانب النظري من الدراسة في عنصر نظريات الرضا الوظيفي سالف الذكر.

الجدول رقم (8): المشاركة في إتخاذ القرار و دورها في القضاء على ظاهرة الغياب.

الدالة	الحرية	كا مربع	المجموع	لا	أحيانا	نعم	القضاء على ظاهرة الغياب. المشاركة في إتخاذ القرار
0.18	2	3.42	%27.5 11	%7.5 3	%7.5 0	%20 8	نعم
			%72.5 29	%7.5 3	%12.5 5	%52.5 21	أحيانا
			%0 0	%0 0	%0 0	%0 0	لا
			%100 40	%15 6	%12.5 5	%72.5 29	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في نسبة 72.5% لمفردات العينة و الذين أجابوا بأن القضاء على ظاهرة الغياب يتم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، و من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 52.5% من مفردات العينة بأن المشاركة في اتخاذ القرار من حين إلى آخر تؤدي إلى عدم التغيب و التقليل من معدلاته نهائيا، وذلك راجع إلي أحد آراء المبحوثين أن مشاركتهم من طرف الادارة من حين إلى آخر في القرارات التي تم المهام الموكلة لهم و تدفعهم و تلزمهم بعدم التغيب. ثم تليها نسبة 12.5% من مفردات العينة أجابوا بأنهم يتغيبون عن المشاركة في اتخاذ القرارات التي لا تعنيهم و لا تمس لهم بصله خاصة إذا كانت موجهة إلى فئة الاداريين أو العمال أو أساتذة مادة معينة لحضور ندوات تكوينية و اجتماعات خاصة بهم .

ثم تليها نسبة 7.5% من مفردات العينة أجابوا بأن مشاركتهم الحينية في اتخاذ القرار ليس لها علاقة بالقضاء على ظاهرة التغيب، حيث يرى أحد المبحوثين أن سبب غيابه يرجع إلى ظروف عائلية و بعد الإقامة عن مكان العمل و ظروف المواصلات.

أما من خلال قراءتنا لنسبة 27.5% من مفردات العينة و الذين أجابوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تقلل من تغيبهم حيث تشعرهم بمدى الاهتمام و مراعات تواجدهم كأفراد فاعلين ومهمين داخل المؤسسة ، فمن خلال قراءتنا لبيانات جزئية لهذه النسبة نجد أن نسبة 20% من مفردات العينة أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تقلل من تغيبهم عن العمل حيث تؤدي إلى تحمل مسؤولية هذه المشاركة إلى تواجدهم الفعلي في ميدان صنع القرار .

ثم تليها نسبة 7.5% من مفردات العينة أجابوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار من الفينة و الأخرى تؤثر على سلوكهم في التغيب ، الذي يعبر عن مدى رضاهم على القرارات التي لا يشاركون فيها و لا يبديون عن آرائهم و أفكارهم حول المواضيع المطروحة للنقاش و التي تؤخذ عليها القرارات ، ثم تليها نسبة 7.5% من مفردات العينة أن مشاركتهم في اتخاذ القرار له دخل في غيابهم ،حيث أكد أحد المبحوثين بقوله أنه يشارك في صنع القرار داخل المؤسسة، باعتباره فردا فاعلا فيها و له الحق في ابداء آرائه و حقه التعبير عن انشغالاته و اهتماماته حول ما يجول و يحدث فيها .

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 و المتمثلة في 3.42 عند مستوى درجة الحرية 2 و عند مستوى دلالة 0.01 و هنا يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين من قالوا أن تغيبهم عن مكان العمل أحيانا و عدم حضورهم كأفراد مشاركين في اتخاذ بعض القرارات أحيانا، يرجع إلى أسباب أنه خارج عن نطاق العمل.

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 و المتمثلة في 3.42 عند درجة حرية 2 هنا نجد أن المؤشر غير دال أي وجود اتفاق أن تغيب الأساتذة عن مشاركتهم في اتخاذ القرار .

من خلال قراءتنا الاحصائية ما هو المدلول الكيفي لهذه البيانات الكمية .

إن المشاركة في صنع القرارات تلعب دورا أحيانا في تغيبهم عن مكان العمل هذا ما لمسناه من اجابات مفردات العينة ، المؤسسة الناجحة في الوقت الحالي هي التي تعطي أهمية لموردها البشري، لما لذلك من عائد إيجابي في تحقيق أهدافها ،والمتمثل في إعطائه الفرصة المشاركة و بالتالي إلزامه بطريقة غير مباشرة إتجاه مؤسسته بالتالي تقل معدلات تغيبه ،هذا ما أكدته مدرسة العلاقات الأنسانية، ونفس ما ذهبت إليه النظرية اليابانية، التي أعطت أهمية لموردها البشري وبالتالي تخلق له نوع من الإلتزام والولاء إتجاه المؤسسة وبالتالي

بصفة آلية نقل وتنقص معدلات تغييره مع عدم إهمال الجوانب الأخرى مثل العدالة التنظيمية والمعاملات، وهذا ما تم ذكره في الجانب النظري من الدراسة في فصل الرضا الوظيفي في عنصر النظريات.

الجدول رقم(9): الالتزام بالقانون الداخلي والغياب.

الدلالة	الحرية	كا مربع	المجموع	دائما	أحيانا	ابدا	الغياب	الالتزام بالقانون الداخلي
0.01	2	13.17	%72.5 29	%7.5 3	%40 16	%25 10	نعم	
			%27.5 11	%17.5 7	%2.5 1	%7.5 3	أحيانا	
			%0 0	%0 0	%0 0	%0 0	لا	
			%100 40	%25 10	%42.5 17	%32.5 13	المجموع	

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل بنسبة %72.5 من مفردات العينة أجابوا أن الالتزام بالقانون لا يؤدي إلى الغياب عن العمل و من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة %40 من مفردات العينة يلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة و أن تغييرهم يكون أحيانا لظروف خارجة عن نطاق العمل ظروف عائلية ، مرض أو وسائل نقل ، ثم تليها نسبة %25 من مفردات العينة أجابوا بأن الالتزام بالقانون الداخلي لا يؤدي إلى الغياب حيث يرى أحد الباحثين بأنه يصب اهتمامه على عمله فقط مما يدفعه إلى عدم التغيب و المبادرة إلى التواجد قدر الامكان ، ثم نجد نسبة %7.5 من مفردات العينة أجابوا أنهم يلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة إلا أنهم يتغيبون إن دعت الضرورة لذلك ، أما من خلال قراءتنا لنسبة %27.5 من مفردات العينة و الذين أجابوا بأنهم أحيانا يلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة، لكنهم لا يتغيبون عن العمل و هذا راجع إلى حب المهنة أو المحافظة على المنصب لعدم وجود بديل آخر يفرض عليهم عدم التغيب إضافة إلى الحسومات الشهرية .

من خلال قراءتنا للبيانات الاحصائية الجزئية نجد نسبة 17.5% من مفردات العينة أجابوا أنهم أحيانا يلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة و يتغيبون عن العمل إذا دعت الضرورة لذلك إذا حدث حادث أو كان هناك سبب يمنع من الحضور ، ثم نجد نسبة 7.5% من مفردات العينة أجابوا أنهم يلتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة لكنهم لا يتغيبون عن العمل و هذا راجع إلى المحافظة على المنصب لعدم وجود بديل آخر يفرض عليهم عدم التغيب اضافة إلى حسومات شهرية .

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 و المتمثلة في 13.37 عند مستوى درجة الحرية 2 و عند مستوى دلالة 0.01 هنا يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين من قالوا أنه يلتزمون بالقانون الداخلي ، و فيما يخص كدافع لعدم التغيب عن العمل أي وجود اتفاق ضمني حول الالتزام الداخلي و ظاهرة التغيب .

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 و المتمثلة في 13.37 و عند درجة حرية 2 و هنا نجد أن المؤشر دال أي وجود اتفاق أن الالتزام بالقانون الداخلي لا يؤدي إلى الغياب .

من خلال قراءتنا الاحصائية ما هو المدلول الكيفي لهذه البيانات الكمية .

ان الالتزام بالقانون الداخلي لا يؤدي إلى الغياب عن العمل للمبجوثين و هذا ما لمسناه من اجابات لمفردات العينة ،إن اعتماد منظمات على القوانين فقط لإلزام عاملها وجعلهم ملتزمين ولا يتغيبون فهذا الموقف يؤثر سلبا على مردوديتهم ،وضرورة الجمع بين القوانين والحوافز المعنوية والقيم الإجتماعية التي جعلت من المؤسسة اليابانية رائدة في هذا المجال بإمتياز ، لأن القوانين جامدة وهذا مايشعر المورد البشري بعدم ثقة المؤسسة في ولاءه وإنتمائه،هذا ما يخلقه عدم ثقة في النفس وبالتالي يتأثر مردوده و إنتاجيته،وهذا ما تم ذكره في الجانب النظري من الدراسة في فصل الرضا الوظيفي في عنصر النظريات .

الجدول رقم (10): دور إتخاذ القرارات فيما يخص الإجتماعات بالإحترام القانون الداخلي.

الدلالة	الحرية	كا مربع	المجموع	لا	أحيانا	نعم	يخص الإجتماعات بالإحترام القانون الداخلي إتخاذ القرارات
0.51	4	3.25	%90	%20	%35	%35	نعم
			36	8	14	14	
			%7.5	%2.5	%2.5	%2.5	أحيانا
			3	1	1	1	
			%2.5	%2.5	%0	%0	لا
			1	1	0	0	
			%100	%25	%37.5	%37.5	المجموع
			40	10	15	15	

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل بنسبة 90% من مفردات العينة ، الذين أجابوا أن اتخاذ القرارات فيما يخص الاجتماعات يؤدي إلى احترام القانون الداخلي ، ومن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 35% من مفردات العينة أن القرارات الخاصة بالاجتماعات كدافع إلى احترام القانون الداخلي للمؤسسة، الذي من شأنه يفرض النظام و السيورة الحسنة و تحقيق الأهداف المسطرة لها في نهاية كل سنة مما تحققه من نسب مرتفعة في نتائج التلاميذ، ثم نجد نسبة 35% من مفردات العينة قالوا أن اتخاذ القرارات في الاجتماعات الخاصة بالالتزام الداخلي لها دور أحيانا حيث يتم عقد هاته الاجتماعات الخاصة بداية كل سنة و يتم وضع الخطوط العريضة لسيورة العام الدراسي الجديد لكن التطبيق الفعلي لها يكاد يكون معدوم سائر السنة، ثم تليها نسبة 20% من مفردات العينة أنه لا يعقد اجتماعات لاتخاذ القرارات فيما يخص الالتزام بالقانون الداخلي و التي تعتبر شكلية حيث هناك تعاليم و منشورات تكون في لوحة الاعلانات أما النظام الداخلي للمؤسسة فهو معلوم بالضرورة لدى الجميع من ادارة و أساتذة و تلاميذ .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 7.5% من مفردات العينة الذين أجابوا أنه أحيانا تتخذ قرارات لعقد اجتماعات للالتزام بالقانون الداخلي ، ومن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية نجد نسبة 2.5% من مفردات العينة قالوا أن

أحيانا تتخذ قرارات لعقد اجتماعات للالتزام بالقانون الداخلي ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة قالوا أنه أحيانا تتخذ قرارات لعقد اجتماعات و أحيانا تكون للالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة لوجود اجتماعات بديلة تعقد و تتخذ قرارات من أجلها كمجلس الأقسام و كمجلس الدخلى المدرسى و نهاية الدراسة كحوصلة للعام الدراسى ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة قالوا أن أحيانا تتخذ قرارات لعقد اجتماعات لكن ليس للالتزام بالقانون الداخلى للمؤسسة .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 2.5% من مفردات العينة لا تتخذ قرارات لعقد اجتماعات و لا تكون للالتزام بالقانون الداخلى للمؤسسة و هذا حسب رأي أحد المبحوثين الذى بدأ و أنه حديث عهد بالمهنة و ليس لديه دراية بالقانون و نظام المؤسسة .

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 و المتمثلة فى 3.25 و درة حرية 4 و عند مستوى الدلالة 0.51 و هنا يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين من قالوا تتخذ قرارات لعقد اجتماعات لاحترام القانون الداخلى .

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 و المتمثلة فى 3.25 عند درجة حرية 4 و هنا نجد أن المؤشر غير دال أي وجود اتفاق أن اتخاذ القرارات الخاصة بالاجتماعات لاحترام بالروح المعنوية .
من خلال قراءتنا الاحصائية ما هو المدلول الكيفي لهذه البيانات الكمية .

إن اتخاذ القرارات لعقد اجتماعات لاحترام القانون الداخلى للمؤسسة و هذا ما لمسناه من ايجابيات المبحوثين، وهذا ما أكدته نظرية سيمون بأن المؤسسة بدون القرارات لا يمكن تسييرها، وبالتالي القرارات هي إلزام لكل من هو موجود داخل المؤسسة لكي تتحقق أهدافا وبالتالي إلزام بالقانون الداخلى للمؤسسة، الذى قوامه التطبيق على الجميع بدون المحاببات والتفريق بين العاملين وهذا ما أكدته نظرية العدالة آدمز، وهذا ما تم ذكره فى الجانب النظرى من الدراسة موضوع البحث، وبالتحديد فى عنصر النظريات إتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (11): دور الصلاحيات الموكلة في اتخاذ القرار الموكلة الخاصة بالأستاذ ونظام المؤسسة .

الدلالة	الحرية	كا مربع	المجموع	لا	أحيانا	نعم	اتخاذ القرارات الموكلة الصلاحيات الموكلة
0.00	4	23.78	%27.5	%0	%5	%22.5	نعم
			11	0	2	9	
			%52.5	%10	%30	%12.5	أحيانا
			21	4	12	5	
			%20	%15	%2.5	%2.5	لا
			8	6	1	1	
			%100	%25	%37.5	%37.5	المجموع
			40	10	15	15	

من خلال قراءتنا لبيانات الدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في 52.5% من مفردات العينة الذين أبوا أن الصلاحيات الموكلة لهم تساعم في اتخاذ القرارات الخاصة بالأستاذ ، و من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 30% من مفردات العينة أجابوا أن الصلاحيات المخولة لهم أحيانا تسمح لهم باتخاذ قرارات خاصة بالاستاذة راجع إلى نوع الصلاحية إذا كانت عقدت ندوات أو دورات تكوينية أو ارشادات في اطار تعديلات خاصة بالبرامج أو المناهج ، ثم تليها نسبة 12.5% من مفردات العينة أجابوا أن أحيانا صلاحياتهم الموكلة لهم تخول لهم اتخاذ قرارا خاصة بالاستاذة في اطار المسؤولية المسموح لهم بها ، ثم تليها نسبة 10% من مفردات العينة الذين أجابوا أنه توكل لهم صلاحيات أحيانا و ليس على نطاق واسع من التقويض، لكن ليس لها دخل في اتخاذ قرارات خاصة بالاستاذ حيث أحد المبحوثين يقول بل تكون في اطار تعديل المناهج أو خاصة بالتلاميذ المسؤول عليهم فقط .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 27.5% من مفردات العينة و الذين أجابوا أن الصلاحيات الموكلة لهم تخول لهم اتخاذ القرارات الخاصة بالأساتذة، إذا كانت خاصة بأساتذة المادة الواحدة في إطار عقد جمعيات ندوات استشارية في إطار تعديل البرنامج أو كيفية الرفع من مردود التلميذ ، ثم تليها نسبة 22.5% من مفردات العينة أكدوا ذلك و دعمه أحد اراء المبحوثين أن صلاحياهم لا تتعدى ان تكون في حدود الجانب التعليمي و البيداغوجي فقط التي يمكن اتخاذ قرارات حولها .

ثم تليها نسبة 5% من مفردات العينة الذين أجابوا بأنه توكل لهم صلاحيات لكن ليس في إطار اتخاذ قرارات خاصة بالاساتذة حيث أكدوا أنها تكون في اطار عقد جمعيات علمية أو نشاطات ثقافية و ترفيهية .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 20% من مفردات العينة الذين لا توكل لهم صلاحيات تخولهم اتخاذ القرارات الخاصة بالاساتذة حيث نجد في الاحصائيات الجزئية للاتجاه العام حيث تؤكد نسبة 15% من مفردات العينة ، أنه لا توكل لهم صلاحيات و لا يتخذون قرارات خاصة بالاساتذة حيث أكدوا أنه يوجد من ينوب عنهم في هذا المجال لقيامهم بتقويض أساتذة مسؤولين يقومون بذلك و الاتصال بهم عند الضرورة ، ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة الذين أجابوا لا تخول لهم صلاحيات، لكنهم يتخذون قرارات في حالة ما طلب منهم ذلك في إعداد البرامج السنوية أو توقيت الامتحانات أو عدد التلاميذ في القسم ، ثم تليها نسبة 2.5% من مفردا العينة الذين أجابوا أنه لا توكل لهم الصلاحيات معينة لمشاركتهم في اتخاذ القرارات خاصة بالاساتذة تكون أحيانا حيث أكد أحد المبحوثين أنه ساهم في وضع جدول الامتحان فقط و الباقي لا يعنيه .

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 و المتمثلة في 23.78 و درجة حرية 4 عند مستوى الدلالة 0.00 هنا يمكن القول توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المهام الموكلة لهم و اتخاذ القرارات الخاصة بالاساتذة الموكلة لهم تكون بين الفينة و الأخرى في اطار محدود.

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 و المتمثلة في 23.87 عند درجة حرية 4 و هنا نجد أن المؤشر دال أي وجود اتفاق على أن الصلاحيات الموكلة لهم لها دور في اتخاذ قرارات خاصة بالاساتذة.

من خلال قراءتنا الاحصائية ما هو المدلول الكيفي لهذه البيانات الكمية .

إن الصلاحيات الموكلة تلعب دورا في اتخاذ القرارات الموكلة الخاصة بالاساتذة و هذا ما لمسناه من اجابات مفردات العينة.

إن الصلحيات التي تمنحها الإدارة العاملين بها تعطيهم الفرصة لإبداء آرائهم حول ما يحتاجونه من متطلبات وبالتالي زيادة في مردودهم البداغوجي، هذا ماتأكدته نظرية العلاقات الانسانية والتي تشجع العمال على زيادة ثقافتهم مما جعلهم يدركون مشكلات العمل ويطالبون بقيادة إدارية أفضل مما يسمح لهم بتحقيق و إكتساب صلحيات تسمح لهم بإبداء آرائهم حول سير المؤسسة.

وتعتبرالعلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الانسانية والاجتماعية في العمل مما يمنح العاملين القدرة تحمل المسؤولية إتجاه المؤسسة، وهذا ما تم ذكره في الجانب النظري من الدراسة موضوع البحث وبالتحديد في فصل الرضا الوظيفي عنصر نظريات الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (12): المشاركة في اتخاذ القرار وعدم التغيب .

الدالة	الحرية	كا مربع	المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	عدم التغيب المشاركة في اتخاذ القرار
0.24	2	2.80	%72.5 29	%0 0	%5 2	%67.5 27	نعم
			%27.5 11	%2.5 1	%2.5 1	%22.5 9	أحيانا
			%0 0	%0 0	%0 0	%0 0	لا
			%100 40	%2.5 1	%7.5 3	%90 36	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 72.5 % من مفردات العينة والذين أجابوا أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تأثر على معدلات الغياب للأستاذ وعدم تغيبهم .

ومن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 67.5 % من مفردات العينة يتم مشاركتهم في اتخاذ القرار لكن هذا لا يمنعهم من الغياب في وجهة نظرهم لأن إعلامهم بكل ما يحدث في المؤسسة يجنبهم التغيب وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن أسباب الغياب كثيرة ومتعددة مثل بعد عن مكان العمل ، المرض .

ثم تليها نسبة 5% من مفردات العينة أجابوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تتقل من تغييبهم على العمل بمعرفتهم وشعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 27.5% من مفردات العينة والذين أجابوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرار وهذا لا ينعكس على تغييبهم حينيا ، فمن خلال قراءتنا الجزئية لهذه النسبة نجد أن نسبة 22.5% يتغيبون دائما على العمل رغم مشاركتهم احيانا في اتخاذ القرار وذلك راجع لعدة أسباب مختلفة تختلف من فرد إلى آخر ونظرتهم إلى التغييب في حد ذاته ، ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة والذين أجابوا بأنهم يتغيبون أحيانا رغم مشاركتهم من حين إلى آخر في عملية اتخاذ القرار ، وذلك راجع لعدة أسباب مختلفة منها التنظيمية وخاصة الشخصية ، أجابوا أنهم لا يتغيبون على العمل رغم مشاركتهم الحينية في اتخاذ القرار ، وذلك راجع الى اراء أ حد المبحوثين أن التغييب عن العمل لا يمكن ربطه بالمشاركة في اتخاذ القرار لان العمل مقدس ويشعره بالولاء للمؤسسة التي ينشط فيها والذي هو جزء منها ، ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة والذين أجابوا انهم يشاركون حينين لكنهم لا يغيبون على العمل .

من خلال قراءتنا الاحصائية كا2 والتمثلة 2.80 عند مستوى درجة حرية 2 عند مستوى دلالة 0.24 أنه لا توجد بين من قالوا أن المشاركة في اخاذ القرار تاتر على معدلات تغييبهم لأن غيابهم مرتبط بعدة أسباب مختلفة ومتعددة، وعند قرئتنا لقيمة كا2 والتمثلة في 2.80 وعند درجة الحرية 2 هنا نجد أن المؤشر غير دال .

من خلال قرئتنا الاحصائية ما هو المدلول الكيفي لهذه البيانات الكمية :

أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تلعب دورا في معدلات تغييب عن العمل للمبحوثين وهذا ما لمسناه من ايجابيات المراد العينة .

إن التغييب عن العمل داخل المؤسسة راجع إلي عدت أسباب مختلفة وليس عدم المشاركة في إتخاذ القرار فقط ،بل هناك حاجات يجب على المنظمة أن توفرها للعاملين لديها ،مثل حاجة تحقيق الذات وتقدير والأحترام وحاجة الأمن ،هذا ما تطرقنا إليه في فصل الرضا الوظيفي في نظرية ماسلوا للحاجات(العديلي،1983،ص84)

وبالتالي فإن ظاهرة الغياب ليست مرتبطة بالمشاركة في إتخاذ القرار فقط فليها عوامل أخرى أيضا وهذا ما تم تناوله في الجانب النظري من الدراسة.

الجدول رقم (13): المشاركة في اتخاذ القرار ودوره في رفع الروح المعنوية.

الدلالة	الحرية	كا مربع	المجموع	لا	أحيانا	نعم	في رفع الروح المعنوية المشاركة في اتخاذ القرار
0.01	4	19.38	%87.5 35	%5 2	%12.5 5	%70 28	نعم
			%10 4	%7.5 3	%0 0	%2.5 1	أحيانا
			%2.5 1	%2.5 1	%0 0	%0 0	لا
			%100 40	%15 6	%12.5 5	%72.5 29	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 87.5% من مفردات العينة أجابوا أن المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع من روحهم المعنوية ، ومن خلال قراءتنا للبيانات جزئية للاتجاه العام نجد أن نسبة 70% من مفردات العينة أكدوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار ترفع من روحهم المعنوية ويزيد من مردودهم ويبرز مدى الإهتمام الذي تلقاه قراراتهم من فاعلية في المؤسسة التربوية ، بينما نجد نسبة 12.5% من مفردات العينة قالوا ان اتخاذ القرارات ليس هو المسؤول عن رفع روحهم المعنوية داخل إطار العمل حيث توجد عوامل أخرى خفية تكون بين صانع القرار والمشاركين في اتخاذه ، حيث هي مجرد إبداء إهتمام لا غير ويستطيع المدير أو الادارة الوصية اتخاذ قرارات ارتجائية فردية و لا يوقفه أحد عن ذلك ، بينما نجد نسبة 5 من مفردات العينة أجابوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات هي في إطار الواجب المهني أو لأنهم مسؤولون على مشاريع تربوية تحتم وتوجب عليهم اتخاذ هذه القرارات لكنها ليست سببا في رفع الروح المعنوية .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 10% من مفردات العينة الذين أجابوا أن المشاركة في إتخاذ القرارات ترفع من روحهم المعنوية أحيانا ، وهذا مانجده من خلال قراءتنا الاحصائية الجزئية لبيانات هاته النسبة حيث نجد 7.5%

من مفردات العينة يرون أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات أحيانا ولكنها لا ترفع من روحهم المعنوية إذا كانت خاضة بالجانب البيداغوجي الخاص بالامتحانات أو إعداد البرنامج السنوي للمادة ، ثم نجد نسبة 2.5% من مفردات العينة أجابوا أن مشاركتهم في إتخاذ القرارات أحيانا يرفع من روحهم المعنوية ، وهذا راجع الى قولهم أن روحهم المعنوية دائمة الارتفاع ومسبباته عوامل أخرى خارج مكان العمل وليس سببها إتخاذ القرارات وهي خارج نطاق العمل .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 2.5% من مفردات العينة الذين أجابوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات لا ترفع روحهم المعنوية ، وهذا ما نجده من خلال قراءتنا الجزئية لبيانات الإتجاه حيث نجد نسبة 2.5% من مفردات العينة أجابوا أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا ترفع روحهم المعنوية حيث أكد أحد المبحوثين أنه لا ينتظر منهم أن يأترو على عواطفه وشعوره بمجرد قيامه بعمل روتيني هو في إطار العمل .

من خلال قراءتنا الإحصائية لقيمة كا2 والمتتملة في 19.38 عند درجة الحرية 5 ومستوى الدلالة 0.01 وهنا يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من قالوا المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع من روحهم المعنوية.

من خلال قراءتنا الإحصائية لقيمة كا2 والمتتملة في 19.38 عند درجة الحرية 4 هنا نجد أن المؤشر دال أي وجود إتفاق على أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع روحهم المعنوية .

من خلال قراءتنا الاحصائية ماهو المدلول الكيفي لهذه البيانات الكمية :

إن المشاركة في اتخاذ القرار تلعب دورا في الرفع من الروح المعنوية للمبوحثين وهذا ما لمسناه في اجابات مفردات العينة وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية في طرحها لدور عملية المشاركة في إتخاذ القرار من رفع روح العاملين التي دعمت الأتصال بين العاملين والإدارة هذا ما يشعروهم بأهميتهم في المؤسسة التي هم جزء ذات أهمية بالغة في معادلة النجاح، وكذلك أكدته النظرية اليابانية التي تدعم القرار الجماعي ممايخلق الثقة والمودة وهذا ماتطرقنا إليه في فصل الرضا الوظيفي في عنصر النظريات.

الجدول رقم 14: المشاركة في اتخاذ القرار ودوره في الحد من دور العمل .

الدلالة	الحرية	كا مربع	المجموع	لا	أحيانا	نعم	الحد من دور العمل
0.67	4	2.35	%37.5 15	%5 2	%7.5 3	%25 10	مشاركة في اتخاذ القرار
			%20 8	%5 2	%2.5 1	%12.5 5	نعم
			%42.5 17	%5 2	%2.5 1	%35 14	أحيانا
			%100 40	%15 6	%12.5 5	%72.5 29	لا
			المجموع				

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في 42.5% من مفردات العينة الذين أجابوا أنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات ولا يحددون عن دوران العمل ، ومن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 35% من مفردات العينة أجابوا أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات لا يحدد من دوران العمل بل يرجع إلى أسباب أخرى أبرزها الإستقرار الإجتماعي وخاصة العامل النفسي والعلاقات الإجتماعية ، ثم تليها نسبة 5% من مفردات العينة أجابوا أنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات و لا يمنعمهم من تغيير مكان العمل بحيث أن تغير مكان العمل قد يرجع إلى إنتهاء الفترة الزمنية المقدرة بثلاث سنوات في النواحي النائية والداخلية وبالتالي تكون سبب في تغيير و العودة إلى مكان الإقامة ، ثم نجد نسبة 2.5% من مفردات العينة الذين أجابوا أنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات وأحيانا يفظلون تغيير مكان العمل وذلك راجع لتسيب الحاصل في المؤسسة وعدم قدرة المدير والإدارة في السيطرة وتسيير المؤسسة ،التحكم وخروج زمامها من أيديهم.

أما من خلال قراءتنا لنسبة 37.5% من مفردات العينة الذين أجابوا أنهم أحيانا يشاركون في إتخاذ القرارات وأحيانا يفظلون دوران العمل ، من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية لهاته النسبة نجد 25% من مفردات العينة أجابوا

أنهم يشاركون في إتخاذ القرارات أنه يحددون عن دوران العمل ، بحيث يؤكدون على أنه يدفعهم إلى الإستقرار والإنتماء إلى مكان العمل الذي يضمن لهم البقاء والولاء له بإعتباره منصب دائم مما يجعلهم يحددون عن تغيير مكان عملهم ، ثم نجد نسبة 7.5% من مفردات العينة الذين أجابوا أنهم يشاركون في إتخاذ القرارات وأحيانا يحددون عن دوران العمل ، وهذا راجع إلى قولهم أنهم في المكان المناسب الذي يسمح لهم بمزاولة مهنتهم دون أية عراقيل، من جانب أخر عدم المشاركة في إتخاذ القرارات ليست كدافع لتغيير مكان العمل ومحاولة الإفادة بالخبرات والتراكمات المعرفية للطلبة والتلاميذ ، ثم تليها نسبة 5% من مفردات العينة أجابوا أنهم يشاركون في إتخاذ القرارات لكن لا يمنعهم من تغيير مكان عملهم إذا كان ذلك في صالحهم .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 20% من مفردات العينة أجابوا أنهم أحيانا يشاركون في إتخاذ القرارات أحيانا يفضلون تغيير مكان عملهم ، من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للإتجاه نجد نسبة 12.5% من مفردات العينة أجابوا أنهم أحيانا يشاركون في إتخاذ القرارات لكنهم يفضلون تغيير مكان عملهم ، في ظل الظروف تقرض نفسها عليهم كالعلاقات الاجتماعية .

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 والمتمثلة في 2.35 عند درجة الحرية 4 وعند مستوى الدلالة 0.67 وهنا يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من قالوا أنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات ولا يحددون عن دوران العمل .

من خلال قراءتنا الاحصائية لقيمة كا2 والمتمثلة في 2.35 ودرجة الحرية 4 نجد أن المؤشر غير دال أي وجود اتفاق على أنه لا يوجد دور لعملية إتخاذ القرار للحد من دوران العمل .

من خلال قراءتنا الاحصائية ما هو المدلول الكيفي لهذه البيانات الكمية :

إن المشاركة في إتخاذ القرار لا تلعب دورا في الحد من دوران العمل للمبحوثين وهذا مالمسناه من إجابات مفردات العينة ، إن دوران العمل ظاهرة تأثر على سير المؤسسة وبالتالي لا تحقق أهدافها، هذا ما يحتم عليها توفير كل الظروف المحافظة على موردها البشري ، وخاصة الحوافز المعنوية مثل عدالة المعاملات و المكافآت، وعدم إهمال الحوافز المادية أيضا ، وهذا متم ذكره في فصل الرضا الوظيفي في عنصر النظريات نظرية الادارة العلمية و المدرسة العلاقات الانسانية ونظرية العدالة.

الجدول رقم 15: روح المبادرة وتقديم دروس الدعم.

الدلالة	الحرية	كا مربع	المجموع	لا	أحيانا	نعم	دروس الدعم روح المبادرة
0.06	4	8.77	%42.5 17	%2.5 1	%17.5 7	%22.5 9	نعم
			%15 6	%7.5 3	%5 2	%2.5 1	أحيانا
			%42.5 17	%15 6	%20 8	%7.5 3	لا
			%100 40	%25 10	%42.5 17	%32.5 13	المجموع

من خلال قراءة انا لبيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 42.5% من مفردات العينة والذين أجابوا أن الروح المبادرة موجودة ولها دور في تقديم دروس الدعم للطلبة ، فمن خلال قراءة انا للبيانات الجزئية للاتجاه العام ، نجد نسبة 22.5% من مفردات العينة أجابوا بأن روح المبادرة موجودة لديهم ولها دور كبير في تقديم دروس الدعم، وهذا ما أكده أحد المبحوثين الذي رأى أن تقديم دروس الدعم يشعره بتقديم واجبه على أكمل وجه وأنه يعطي كل جهد يبذله لفئة تلاميذه ، كما تليها نسبة 17.5% من مفردات العينة والذين أجابوا أنه هناك روح مبادرة لكن تقديم دروس الدعم يكون من حين لآخر لأن روح المبادرة لا يتمثل من خلال تقديم دروس الدعم بل في الجهد المبذول في الحصص الرسمية ، ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة والذين أجابوا بأن هناك روح مبادرة ولكن بالضرورة أن تظهر وتتمثل في دروس الدعم.

أما من خلا نسبة 42.5% من مفردات العينة والذين أجابوا بأن الروح المبادرة غير موجودة وليست مرتبطة بدروس الدعم التي يقدمونها ، ثم تليها نسبة 20% من مفردات العينة والذين أجابوا أنه لا توجد روح مبادرة لا كنهم يقدمون دروس دعم يكون من الحين إلى الأخر وذلك راجع إلى أحد آراء المبحوثين أن الإدارة تسمح لهم بتقديم

دروس الدعم داخل المؤسسة في فترات معينة ومحددة ومع تحديد المواد المعنية بالدعم ، ثم تليها نسبة 15% من مفردات العينة انه لا توجد مبادرة في تقديم دروس الدعم وحسب رأى أحد المبحوثين أن الإدارة لا تسمح لهم بتقديم دروس الدعم نتيجة ضيق الرزنامة التربوية السنوية ، ثم تليها نسبة 7.5% من مفردات العينة أجابوا أنهم يقدمون دروس دعم رغم عدم وجود روح المبادرة وذلك من اجل مصلحة الطلبة .

أما من خلال نسبة 15% من مفردات العينة فقد أجابوا انه توجد روح مبادرة أحيانا في تقديم دروس دعم ذلك راجع للظروف داخل المؤسسة ، ثم تليها نسبة 7.5% من مفردات العينة أجابوا أن روح المبادرة موجودة تكون أحيانا نتيجة لأسباب تعني الأستاذ في حد ذاته ثم تليها نسبة 5% من مفردات العينة الذين أجابوا بأن روح المبادرة حينية عندهم وبالتالي تقديم دروس الدعم من حين إلى آخر نتيجة لظروفهم، ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة والذين أجابوا أن روح المبادرة تدفعهم أحيانا إلى تقديم دروس الدعم الغير الملزمة بها وهي تخص كل أستاذ يرغب في تقديمها .

من خلال قراءتنا الإحصائية لقيمة كا2 والمتمثلة في 8.71 عند درجة الحرية 4 ومستوى دلالة 0.06 وهنا يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من قالوا إن روح المبادرة تدفعهم لتقديم دروس دعم ولها دور واضح في ذلك

من خلال قراءتنا الإحصائية ما هو المدلول الكيفي لهذه البيانات الكمية :

إن روح المبادرة تلعب دورا في تقديم دروس الدعم التي يقدمها المبحوثين وهذا ما لمسناه من إجابات مفردات العينة ، لأن ثقة التي تمنحها الإدارة لعملها يخلق لديهم نوع من الدعم والثقة التي يجب أن تتوفر لديهم لكي يمتلكوا روح المبادرة ، لأن روح المبادرة في العمل ليست جوانب فردية بل تساهم العوامل التنظيمية مثل ظروف العمل العدالة التنظيمية ، مما يجعل المورد البشري يركز على زيادة مردوده التربوي وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة، وهذا ما تم تأكيده من طرف مدرسة العلاقات الإنسانية تم تناوله في الجانب النظري من الدراسة في فصل الرضا الوظيفي في عنصر نظريات .

الجدول رقم (16): المشاركة في إتخاذ القرار والأمن الوظيفي.

الدالة	الحرية	كا مربع	المجموع	لا	أحيانا	نعم	أمن وظيفي المشاركة في اتخاذ القرار
0.02	4	11.45	%75 30	%10 4	%2.5 1	%60 24	نعم
			%7.5 3	%2.5 1	%5 2	%0 0	أحيانا
			%17.5 7	%2.5 1	%2.5 1	%12.5 5	لا
			%100 40	%15 6	%12.5 5	%72.5 29	المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 75 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار تشعرهم بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة، وبالتالي ارتفاع مردودهم البيداغوجي من خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نج نسبة 60 % من مفردات العينة يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تزيد من أمنهم الوظيفي لان ذلك راجع لاعتقادهم أن اهتمام الإدارة بهم يدل على سعيها لتحقيق أمنهم الوظيفي ، ثم تليها نسبة 10 % من مفردات العينة أجابوا أن أمنهم الوظيفي ليس بالضرورة مرتبط بالمشاركة في اتخاذ القرار وذلك لاعتقادهم أن هناك أسباب أخرى تشعرهم بالأمن كالاهتمام من طرف القائمين على المؤسسة و محاولة توفير كل ظروف العمل الملائمة، ثم تليها نسبة 5 % من مفردات العينة يقولون أن المشاركة في اتخاذ القرار تشعرهم بالأمن الوظيفي أحيانا فقط وهذا ما أكده رأى أحد المبحوثين بقوله أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تعني بالضرورة شعوره بالأمن في جميع الحالات.

أما من خلال قراءتنا لنسبة 17.5 % من مفردات العينة والذين أجابوا أنهم يشعرون بالأمن الوظيفي أحيانا وذلك راجع إلى عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار لعدت أسباب حسب رأيهم ، ثم تليها نسبة 112.5 % من مفردات العينة

والذين أجابوا أنهم يشعرون بالأمن الوظيفي رغم عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار وذلك راجع إلى ربطه بأسباب أخرى ومتعددة مثل اعتقادهم بأن الأمن الوظيفي أولوية ضرورية لنجاح أي مؤسسة ولا يمكن ربطه بالمشاركة فقط ، ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة الذين أجابوا أنهم يشعرون بالأمن الوظيفي أحيانا رغم عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 7.5% من مفردات العينة الذين قالوا أنهم يشاركون أحيانا في اتخاذ القرار وهذا ما انعكس على أمنهم الوظيفي من وقت إلى آخر لعدة أسباب، وليس لضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرار، ثم تليها نسبة 5% من مفردات العينة الذين أجابوا بأن مشاركتهم أحيانا في اتخاذ القرار ليس بالضرورة شعورهم الدائم بالأمن الوظيفي ، ثم تليها نسبة 2.5% من مفردات العينة أجابوا بأنهم لا يشعرون بالأمن الوظيفي رغم مشاركتهم أحيانا في اتخاذ القرار .

من خلال قراءتنا الإحصائية لقيمة كا² والمتمثلة في 11.45 عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.04 وهنا يمكن القول أن الأمن الوظيفي مرتبط بالمشاركة في اتخاذ القرار، أي أنه لا توجد أي شعور بالأمن الوظيفي بالضرورة نتيجة لإتاحة المؤسسة باب الآراء فيما يخص اتخاذ القرار .

من خلال قراءتنا الإحصائية لقيمة كا² والمتمثلة بنسبة 11.45 عند درجة الحرية وهنا يمكن القول أن المؤشر دال أي وجود اتفاق على أنه هناك مشاركة في اتخاذ القرار لكن اختلاف في مدى الشعور بالأمن الوظيفي من طرف أفراد المؤسسة .

من خلال قراءتنا الإحصائية ما هو المدلول الكيفي لهذا البيانات الكمية :

إن المشاركة في اتخاذ القرار تلعب دورا في شعور الأستاذ بالأمن الوظيفي في المؤسسة هذا ما لمسناه من إجابات مفردات العينة ، لأن الأمن الوظيفي داخل المؤسسة من عوامل التي تجعل من المورد البشري يشعر بأهميته في المؤسسة، وبالتالي يقوم بعنله على أكمل وجه ووفق ما تطلبه منه المنظمة وهذا تأكده مدرسة العلاقات الانسانية الأهتمام بيئة العمل وتوفير كل مايسمح للعامل من شعور بالامن الوظيفي داخل المؤسسة ،وبالتالي يكون مردوده وإنتاجيته كبيرة وفي حسن وتوقع القائمين على المؤسسة، والأمن هنا يقصد به الجوانب التنظيمية و المادية في المؤسسة وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من الدراسة في فصل الرضا الوظيفي عنصر النظريات.

الجدول رقم(17): الملاحظات والإستشارات ودورها في إعدادالنشاطات الثقافية و الترفيهية لصالح الطلبة.

النشاطات الثقافية الملاحظات و الاتشارات	نعم	أحيانا	لا	المجموع	كا مربع	الحرية	الدلالة
نعم	%30 12	%0 0	%0 0	%30 12	5.29	4	0.25
أحيانا	%15 6	%5 3	%2 1	%22 9			
لا	%35 14	%5 2	%8 3	%48 19			
المجموع	%80 32	%10 4	%10 5	%100 40			

من خلال قراءتنا للبيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في نسبة 48 % من مفردات العينة والذين أجابوا بأن الملاحظات والاستشارات ليس لها دور في أعداد النشاطات الثقافية لصالح الطلبة ، ومن خلال قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد نسبة 35 % من مفردات العينة يقومون بإعداد أنشطة لصالح الطلبة دون تلقي أية ملاحظات وتوجيهات من طرف القائمين على المؤسسة وذلك راجع حسب رأي أحد المبحوثين أن تقديم البرامج لصالح الطلبة ليس بالضرورة يكون أمر من طرف المدير أو هو برنامج مدروس مسبقا بل يرجع إلى رغبة الأساتذة في تدعيم طلبته ، ثم تليها نسبة 8 % من مفردات العينة والذين أجابوا أن لا ضرورة من الملاحظات والاستشارات لتدعيم وإعداد نشاطات لصالح الطلبة أي لا يتلقون ملاحظات ولا يقومون بنشاطات لصالح الطلبة .

أما من خلال قراءتنا لنسبة 30 % من مفردات العينة والذين أجابوا أن هناك ملاحظات واستشارات تدعمهم وولها دور في إعداد النشاطات الثقافية والترفيهية لصالح الطلبة لما له فائدة وعائد ايجابي على مصلحة الطالب والمؤسسة في ذلك ، ثم تليها نسبة 30 % من مفردات العينة قالوا أن هناك ملاحظات استشارات من طرف الإدارة لدفعهم

على القيام بنشاطات لصالح الطلبة مما يخلق عندهم نوع من الوعي وتنامي قدراتهم الإبداعية وثقافية مثل قيام المؤسسة بإعداد مسابقات بين المؤسسات الأخرى حسب أحد آراي المبحوثين .

أما من خلال نسبة 22% من مفردات العينة الذين أجابوا أنه هناك إعداد للنشاطات والاستشارات من حين لآخر من طرف الإدارة ودورها لصالح الطلبة ، ثم تليها نسبة 15% من مفردات العينة الذين قالوا أن الملاحظات والاستشارات الحينية لها دور في إعداد الطلبة لكي تمكنهم من التحكم والسيطرة على قدراتهم وكيفية استخدامها بفاعلية كبيرة ، ثم تليها نسبة 5% من مفردات العينة الذين أجابوا أن النشاطات الحينية تدفعهم لتقديم وإعداد نشاطات ثقافية لصالح الطلبة من حين لآخر، وذلك راجع الى الوقت وعدم إعدادها مسبقا ، ثم تليها نسبة 2% من مفردات العينة الذين قالوا أنهم يتلقون من الحين إلى الأخر ملاحظات واستشارات يمكن لها دور كبير في إعداد نشاطات الثقافية والترفيهية لصالح الطلبة ، وذلك راجع إلى رأي أحد المبحوثين لأن النشاطات مرتبطة بالوقت ونوعيتها وليست نشاطات فقط.

من خلال قراءتنا الإحصائية لقيمة كا2 والمتمثلة في 5.29 عند مستوى درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة 0.25 يمكننا القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من يقول إن النشاطات لصالح الطلبة تتطلب ملاحظات واستشارات من طرف المدير ، وبين من يقول أن الملاحظات دور في إعداد نشاطات لصالح الطلبة وذلك لما تتطلبه هذه الأنشطة من أعداد محكم وبرنامج معين تدخل ضمن البرنامج التربوي .

من خلال قراءتنا الإحصائية لقيمة كا2 والمتمثلة في 5.29 عند مستوى درجة حرية 4 وهنا نجد المؤشر غير دال أي وجود دور لملاحظات والاستشارات في إعداد النشاطات الثقافية والترفيهية لصالح الطلبة .

من خلال قراءتنا الإحصائية ما هو المدلول الكيفي لهذه البيانات الكمية إن للملاحظات والاستشارات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة لها دور كبير في إعداد النشاطات الثقافية لصالح الطلبة، وهذا ما لمسناه من إجابات المفردات العينة ،إن الملاحظات و الإستشارات التي الإدارة الأساتذة تزيد من مردودهم التربوي ،وبالتالي هذا يتطلب إدارة تبني ملاحظاتها وإستشاراتها على ما يحتاجه موردها البشري لكي تزيد من مردوديتها وبالتالي يقوم بتقديم جهد وفق ما هو مطلوب منه ،أي الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية والمتمثلة في الإشراف المثالي والتقدير هذا ما تم تناوله في الجانب النظري من الدراسة موضوع البحث وبالتحديد في فصل الرضا الوظيفي عنصر النظريات.

II. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات البحث:

تعد عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات بمختلف أشكالها و أحجامها، من الأنشطة المعقدة و المهمة والتي تتطلب نوعا من التروي والتفكير والوعي المنظم، وتحتل عملية مشاركة الاساتذة في صنع القرارات قدرا كبير من الأهمية ،وقد زاد الإهتمام بها من قبل الممارسين والباحثين في الأونة الأخيرة من منطلق أن المشاركة في صنع القرارات تعمل على تحقيق فوائد إيجابية عديدة منها أنها تمنح الأساتذة درجة من الحرية لإبداء آرائهم والإستقلالية، في ممارسة أعمالهم وتنمية مهاراتهم وتقوية علاقاتهم برؤسائهم وزيادة مستوى الحماس لديهم وترفع من درجة الشعور بالإنتماء للمؤسسة.

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي تم صياغتها الكتالي:

إن المشاركة في إتخاذ القرار دور في إلتزام الأستاذ وعدم تغييبه.

ومن خلال ما تم عرضه من معطيات ميدانية لمختلف الجداول وفي ظل الإطار النظري وإشكالية الدراسة و فروضها سنعرض أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة :

الالتزام الأستاذ وعدم تغييبه ودوره في المشاركة في اتخاذ القرار .

نستخلص من الجدول رقم (9) أن الألتزام بالقانون الداخلي لا يؤدي الي غياب الاساتذة عن العمل، إذا بلغت نسبة الالتمام بالانون الداخلي 72.5% ونسبة 27% قالوا أحيانا مما يدل إن معدلات التغيب ليست مرتبطة بالالتمام بالقانون الداخلي للمؤسسة أن تغييبهم يكون أحيانا لظروف خارجة عن نطاق العمل مثل بعد مكان العمل وظروف المواصلات والمرض وظروف عائلية وإجتماعية.

تأتي نسبة الجدول رقم(10) والتي نستخلص منها إن اتخاذ القرار فيما يخص الاجتماعات التي تؤدي الي احترام القانون الداخلي، حيث نجد نسبة 90% من الاساتذة الذين يشاركون في اتخاذ قرارات تخص احترام قانون الداخلي.

ومن خلال هذا نجد ان الاساتذة التي تعطيهم الادارة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات ،يصبح لديهم نوع من المسؤولية اتجاه المؤسسة، وبالتالي يتولد لديهم احترام قانون الداخلي للمؤسسة كدافع ،الذي من شأنه ان يفرض النظام والسيرورة الحسنة وتحقيق الاهداف المسطرة لها في نهاية كل سنة ،مما تحققه من نسب مرتفعة في نتائج التلاميذ،وهذا ما دلت عليه نسب المشاركة في اتخاذ القرار كما هو مدون في الجدول رقم (14)

والمعلق ب المشاركة في اتخاذ القرار ودوره في الحد من دوران العمل ،حيث سجلت نسبة 42.5% من الاساتذة الذين اجابوا انهم لا يشاركون في اتخاذ القرار ولا يحدون من دوران العمل ،لأن في نظرهم أن اسباب تغيير مقر العمل يرجع الي اسباب كثيرة منها عدم شعورهم بالامن والاستقرار داخل المؤسسة وخاصة عدالة المعاملات والتنظيمية.

ثم تاتي نسب الجدول رقم (12) لتؤكد مرة اخرى على نسب المشاركة في اتخاذ القرار ليس لها تاثير في التغيب ،حيث سجلت نسبة 72% من الاساتذة والذين يشاركون في اتخاذ القرار لكنهم يتغيبون هنا تدخل الفروقات الفردية ونظرة كل استاذة لاهمية المشاركة في اتخاذ القرار والتركيز على ما يطلب منه فقط أما الغياب فتختلف سلبيته من استاذة الي آخر.

استنادا للشواهد الكمية والنسب التي تم عرضها في مناقشة النتائج الجزئية التي توصل إليها الباحث في ضوء هذه الفرضية، نخلص أنه ليس للمشاركة في اتخاذ القرار دور في التزام الاستاذة وعدم تغيبه ،وعليه فان الفرضية الاولى ولتي نصها:

ان للمشاركة في اتخاذ القرار دور في التزام الاستاذة وعدم تغيبه لم تتحقق.

2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي تم صيغتها كالتالي:

إن المشاركة في اتخاذ القرار دور في استقرار الاستاذة داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تم عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول وفي ظل الاطار النظري واشكالية الدراسة وفروضها سنعرض أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بالاستقرار والاستاذة داخل المؤسسة ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار.

نستخلص من الجدول رقم(6) أن الصلاحيات التنظيمية في اتخاذ القرار ليس لها دور في تحديد نمط الرقابة داخل المؤسسة ،كما أفادت به النسب المعروضة في الجدول ذاته إذ بلغت نسبة 55% أي عندما تكون الاهداف الفردية يكون العامل مسؤول أمامها وبالتالي تتحول الرقابة اللسيقة الي رقابة ذاتية وليس بالضرورة الاعتماد على الصلاحيات التنظيمية.

ثم تاتي نسب الجدول رقم(7) والمتمثلة في نسبة 55% التي نستخلص منها أن عملية صنع القرار تتم عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمونها الاساتذة أي أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على عدت خطوات من أبرزها جمع المعلومات وأخذ اقتراحات المرؤوسين بجدية، لما لذلك من أهمية للوصول الي قرار يلقي الاجماع والاهتمام بالاستاذ و مراعات احواله النفسية والمعنوية مما لها أثر على مردوده.

ثم تاتي نسب الجدول رقم(13) لتؤكد مرة أخرى أن نسبة المشاركة في اتخاذ القرار ترفع من الروح المعنوية للاستاذة، حيث سجلته نسبة 87% وهذا ما يبين مدى أهمية الاتصال بين الاساتذة والادارة لما يخلق من انسجام وتنسيق فعال هذا ما يشعروهم بالاهتمام وبالتالي إرتفاع في روحهم المعنوية.

تأتي نسب الجدول رقم(16) الذي نستخلص منه أن المشاركة في اتخاذ القرار تشعروهم بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة، وهذا ما دلت عليه نسبة 75% وذلك راجع الي أن المشاركة في القرارات التي تخص طبيعة الأنظمة الأمنية داخل المؤسسة تشعروهم بالأمن الوظيفي الذي كانوا جزءا في صناعته عن طريق مشاركتهم في وضعه والاشراف على صناعته.

إستنادا للشواهد الكمية والنسب التي تم عرضها في مناقشة النتائج الجزئية التي توصل اليها الباحث في ضوء هذه الفرضية ، يمكننا أن نخلص أن المشاركة في اتخاذ القرار لها دور في استقرارالاستاذة داخل المؤسسة ،وعليه يمكننا القول بأن الفرضية الثانية قد تحققت بنسبة كبيرة .

3-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تمت صياغتها كالتالي :

إن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في زيادة المردود التربوي للاستاذة.

من خلال ما تم عرضه وتحليله من معطيات ميدانية لمختلف الجداول وفي ظل الايطار النظري واشكالية الدراسة وفروضها سنعرض أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بالمردود التربوي للاستاذ داخل المؤسسة وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار.

نستخلص من الجدول رقم(5) محدودية المشاركة في عملية اتخاذ القرار لكن يتم عقد لقاءات دورية ، حيث إذ بلغت نسبة 50% حيث نجد أن المشاركة تكون على مستوى القرارات الدنيا دون العليا أي استشارتهم حول

أساليب التعليم والصعوبات البسيطة ، بالاعتماد على أسلوب المشاركة لما يترتب عليه من انسجام وتوافق بين اهداف الاساتذة واهداف المؤسسة .

ثم تأتي نسبة الجدول رقم (15) الذي نستخلص منه أن روح المبادرة موجودة ولها تأثير في تقديم دروس الدعم التلاميذ ،حيث سجلت نسبة 42.5% أن تقديم دروس الدعم ما هو إلا مؤشر دال على وجود الأستاذة وإملاكه روح المبادرة إتجاه عمله وتلاميذه ، لأن روح المعنوية ماهي إلا روح نفسية ومعنوية جيدة.

ثم تأتي نسبة الجدول رقم(17) أن الملاحظات والاستشارات ليس لها دور في إعداد النشاطات الثقافية والترفيهية لصالح الطلبة ،حيث سجلت نسبة48% وهذا راجع الي هروب أستاذة من تحمل مسؤولية هذه النشاطات لما لها من تبعات لا يستطيعون تحملها ، والتي تتطلب جهد جماعي تتظافر فيه الجهود بين الادارة والاساتذة.

استنادا للشواهد الكمية والنسب التي تم عرضها في مناقشة النتائج الجزئية التي توصل اليها الباحث في ضوء هذه الفرضية ، يمكننا أن نخلص أن المشاركة في اتخاذ القرار لها دور في زيادة المردود التربوي للاستاذة.

وعليه يمكننا أن القول بأن الفرضية الثالثة قد تحقت بنسبة كبيرة .

استنتاج عام:

إن كل دراسة علمية تبدأ بافتراضات نظرية تحاول من خلال الجانب النظري والجانب الميداني بحث مدى صحة أو خطأ تلك الفروض، وهذا ما التزمنا به في الدراسة الحالية، فقد انطلقت من افتراض عام حول وجود علاقة المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي لدى عينة من أساتذة التعليم الثانوي ، وعليه فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

يمكن القول أن الفرضية العامة والمتمثلة "إن المشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي قد تحققت بنسبة كبيرة نظرا للمعطيات المذكورة في تحليل البيانات الاستمارة و حيث تأكد أن المشاركة في اتخاذ القرار لها دور في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك عن طريق ربطها بالالتزام والاستقرار والمردود التربوي.

- أهم النتائج المتوصل إليها :

- إبراز الدور الفعال لاتخاذ القرار و مشاركة الأساتذة للوصول الى قرار راشد .
- ارتباط الرضا الوظيفي بتحقيق الأهداف الفردية بدرجة خاصة الاستقرار والزيادة في المردود التربوي وبدرجة اقل والالتزام داخل المؤسسة .
- القرار يجب أن يبنى من القاعدة إلى القمة لكي يحقق الاجماع ويكون فعال بدرجة كبيرة.
- واقع الرضا الوظيفي ليس مرتبط بالمشاركة بل يتم تجسيده من خلال الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والتفاعل والإتصال بدرجة قصوى .
- ارتباط الرضا الوظيفي بالوعي الفكري لدى الأساتذة .
- وجود ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة لكن درجة الاهتمام تختلف من أستاذ لآخر.
- وجود ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار لكن التفاعل الفعلي غير ملموس ميدانيا .
- المشاركة في اتخاذ القرار كآلية لتحقيق العدالة التنظيمية.



خاتمة :

إن عملية اتخاذ القرار و نظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين ، بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به و هو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة ، و لكن هذه القرارات لن تكو من العدم و إنما بتوفر مجموعة من العوامل، و من أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية

إن الترابط الوثيق بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي و الذي كان محل دراستنا و الذي تبين فيه ، أن مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار يشمل أبعاد و عوامل مختلفة ، انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية و الإجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف ،حيث كان الإستنتاج هو تأكيد هذا الترابط بين نظام المشاركة في اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي .فقد بينت لنا هذه الدراسة كذلك المتغيرات العديدة و الهامة المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرار ، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل ، من خلال ما تناولناه في دراستنا في هذا المجال.

لقد بينت لنا الدراسة صحة فرضياتنا التي قدمناها في بداية بحثنا هذا ، حيث وجدنا أن مسببات المشاركة في اتخاذ القرار ، تختلف من من أستاذة لآخر وكل لديه أسبابه للمشاركة ودوافع التي يسير عليها حسب مصاله الخاصة الفردية وأو العامة المرتبطة بالاهداف العامة للمؤسسة المرتبطة بتحقيق الذات .

كما لاننسى أن عملية الرضا الوظيفي هي بمثابة الوسيلة الفعالة و المستمرة و المستديمة من خلال معرفة كل ما يحدث في المنظمة فيما يخص سير الأعمال و إنتاجية الفرد . وتعتبر عملية الرضا الوظيفي أساسا موضوعيا و عادلا لإتخاذ الكثير من القرارات و الإجراءات كزيادة المررد في حالة وجود نقاط القوة وذلك لتعزيزها عن طريق الزيادة في التصال وتطوير للعلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر كل ما يخص المؤسسة....الخ، و المعالجة في حالة وجود نقاط الضعف و ذلك بتحسينها عن طريق أنظمة التواصل .

إن من أهم عوامل نجاح الاستاذ او الاستاذة في العمل، هو الرضا الوظيفي عن المهنة، كما يعد الرضا الوظيفي للاستاذة من أهم مؤشرات نجاح الثانوية كمؤسسة تربية، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموع المشاعر والاتجاهات الايجابية التي يبديها الاستاذة نحو العمل بالثانوية، لما له من أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية وتحقيق التوافق النفسي للاستاذة، وارتفاع مستوى إنتاجهم، وانخفاض مستوى الضغوط النفسية المتعلقة ببيئة الثانوية.

إن من أهداف الرضا الوظيفي هو اكتشاف مصادر التذمر والإستياء لدى الاساتذة و الذي قد يكون ناتج عن البيئة الغير متوفرة على ظروف تناسب تطلعاتهم وآمالهم لهذا على المؤسسة التربوية توفير شروط وظروف العمل المناسبين .

و قد استخلصنا أن أي أستاذة لديه الرغبة في إبداء آراءه وأفكاره حول أي موضوع تحاول الادارة طرحه واستشارتهم حوله ، لمعرفة مدى الاهتمامات الفكرية التطلعات الشخصية التي يملكها كل واحد منهم للمشاركة في اتخاذ القرار ، الذي يعد كعامل نفسي يرفع من الروح المعنوية ويكمن دور المؤسسة التربوية هنا في كيفية استغلالها لصالحها .

و في الأخير يمكننا القول أن هذا البحث كان فرصة جيدة و مفيدة من الناحية العلمية وقد مكننا هذا الموضوع من الإطلاع على العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار و الرضا الوظيفي ، وفيما لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلوا من النقائص ، إلا أننا نرى أنه يمكن أن يساهم و لو بقليل في إثراء المكتبة و أن يكون تمهيدا لمواضيع يمكنها أن تكون اشكاليات لأبحاث أخرى .

قائمة المراجع :

1. أحمد الخطيب- عادل سليم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار الكتاب العلمي للنشر والتوزيع، الاردن، 2009 .
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
3. النحوي عدنان علي رضا: الشورى وممارستها الايمانية ، دار النحوي للنشر والتوزيع، الرياض، 1988.
4. العطية ماجدة: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ،دار الشروق ،عمان،الأردن، 2004.
5. العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر عمان ،الأردن، 2004.
6. بطرس جلدة سليم :أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان،2009.
7. بلعوز حسين:نظرية القرارمدخل إداري وكمي مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية،2008.
8. بلقاسم سلاطنية ، حسن الجيلالي : منهجية العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار الهدى ،الجزائر،2004.
9. بعيرة أبو بكرة مصطفى: مبادئ الإدارة والمفاهيم والتطبيقات ، مطابع الجوهرة ،طرابلس،1994.
10. بشير العلاق:أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"ط1،دار اليازوري العلمية،عمان،الاردن،1998.
11. بشير صالح الرشيدى:مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ،ط1،دار الكتاب الحديث ،الكريت،2001.
12. دتكان و جاك: افكار عظيمة في الإدارة ،لدار الدولية للنشر والتوزيع،1991.
13. درويش عبد الكريم: أصول الإدارة العامة ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1996.
14. حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن ، 2006.
15. حسين ياسين طعمة:نماذج وأساليب كمية في الإدارة وتخطيط، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،2008.
16. نصر الله حنا : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران،عمان، الأردن، 2002 .

17. مورييس انجرس :ترجمة بزيد صحراوي وآخرون: مناهج البحث في علوم الاجتماعية والتربوية، ط2، دار النهضة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
18. محمد سعيد انور سلطان :السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
19. محمد عبد الرحمان عيساوي :دراسات في علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان 1994.
20. محمد قاسم القريوتي :إدارة الأفراد، ط1، عمان، الاردن، 1994.
21. مصطفى نجيب شاويش :ادارة الموارد البشرية -ادارة الافراد، دار الشروق ، عمان ،الاردن 2005.
22. مصطفى عشوي: اسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992.
23. ناصر محمد العديلي :السلوك الانساني والتنظيمي ،معهد الادارة العامة،السعودية، 1983.
24. نواف كنعان :إتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، ط1 ، دارالثقافة للنشر والتوزيع ، 2007.
25. سليم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2001.
26. عباس سهيلة محمد : ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن ، 2003.
27. عبد الهادي الجوهري: مجتمع علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث الأسكندرية، 1999.
28. عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الادارة العامة، الدار الجامعية، بيروت ، 1992.
29. عبيدات وآخرون : البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه، ط1، دارالفكر العربي، عمان ، 2004.
30. علي السلمي :السلوك التنظيمي، دارالكتاب الجامعي القاهرة ، 2001.

31. علي حسين علي- مؤيد عبد المحسن: نمذجة، القرارات الإدارية، دار الباروزي، العلمية عمان، 1999.
32. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة للإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزائر، 1984.
33. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
34. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر ، الجزائر، 2002
35. رضا قجة: اداء العامل في التنظيم الصناعي، دار باتتيت ،الجزائر، 2003
36. خليل محمد العزاوي : إدارة إتخاذ القرار الإداري ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن، 2006.

الأطروحات :

1. سميرة يبالة: المدير وعملية اتخاذ القرار في اطار ادارة المؤسسة، مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2004.
2. علمي لزهر: اهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة 2007.
3. فيصل بن عبد العزيز : مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وعلاقتها بالرضى الوظيفي، كلية الدراسات العليا ،رسالة الماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،2009
4. خلاص مراد: اتخاذ القرارا في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل ،رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة ،2007

الملتقيات :

1. برحومة عبد الحميد- زغبة طلال : ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية المساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: صنع القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة ،2009.
2. صوار يوسف ،دياب زقاي: دور البرمجة الخطية في اتخاذ القرار، الملتقى الدولي: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية ،جامعة المسيلة 2009.

مجالات وجزائد:

1. العناني عصام الدين محمود: القيادة الادارية الفعالة وفلسفة الادارة بالمشاركة، مجلة الادارة، ع2، مج8، 1996.
2. محمد سعيد ابو عامود: اسلوب اتخاذ القرار السياسي في مصر في عهد الرؤساء الثلاث، مجلة المستقبل العربي، عدد112، مصر 1988
3. مقدم عبد الحفيظ: الاتجاهات والرضا عن العمل، مطبوعة لطلبة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1993.

المراجع بالاجنبية:

1. Kreitner ,robert.angela"organizational behavior" second edition 1992
2. Bélanger et, autres;gestion des ressource humains.une approche global et interée .gaetan morin .québec.1983
3. J.L.borgeroule: climat organisatinal et la satisfaction au travail, Ed gaétan morin,montréal,1982.
4. WILIAM J at autre: la gestion des ressources humaines,MCgraw hill,québec1985.
5. Renis LIKERT: "a technique for the measurent of attiudes",in archives of phychology,N°140-1932.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

استمارة حول موضوع :

المشاركة في إتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة التعليم لثانوي الشريف مساعدي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذة :

نصيرة بونويقة

الطالب :

أسامة راجعي

نرجوا من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق و صراحة بغرض مساعدتنا على الوصول إلى نتائج موضوعية و علمية تسمح لنا بالإجابة على تساؤلات البحث مع العلم أن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ، و ليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي .

شكرا

ملاحظة : نرجوا منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

السنة الجامعية : 2014-2015

المحور الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : 25-35 36-46 من 47 فما فوق
- 3- الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات من 11-15
- من 16-20 من 21-25 من 26 فما فوق

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

- 4- هل تشارك في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟ نعم لا أحيانا
- في حالة الاجابة بنعم كم مرة : مرة واحدة مرتين عدة مرات

- 5- هل يتم مشاركتك في المهام التي ستوكل إليك؟

نعم لا أحيانا

- 6- هل تحظى الملاحظات التي تقدمونها حول الأساليب المثلى لأداء العمل باهتمام الإدارة ؟

نعم لا أحيانا

- 7- هل تشجع الإدارة على إبداء روح المبادرة في العمل؟

نعم لا أحيانا

في حالة الاجابة بنعم فيما يتمثل ذلك.....

.....

- 8- هل تراعي الإدارة مدى مشاركة الأستاذ في عملية اتخاذ القرار عند تقييم أدائه ؟

نعم لا أحيانا

في حالة الاجابة بنعم أو لا كيف ذلك :.....

.....

- 9- هل يتم عقد لقاءات دورية بين الإدارة والأساتذة لمشاورتكم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله ؟

نعم لا أحيانا

- 10- هل يتم إعطاؤك صلاحيات كافية لأداء المهام الموكلة لك ؟

نعم لا أحيانا

في حالة الاجابة بنعم أذكرها:

.....

11- ماهو أسلوب الرقابة المتبع من طرف الإدارة أثناء قيامك بعملك؟

رقابة لصيقة رقابة ذاتية لا توجد رقابة

12- هل يتم استشارتك أثناء عملية تحديد وقت الدورات التكوينية؟

نعم لا أحيانا

في حالة الاجابة ب لا ماهورأيك في ذلك :

.....

13- هل يتم إتخاذ القرارات الخاصة بالأستاذ ونظام المؤسسة بناءا على المعلومات التي تقدمونها للإدارة؟

نعم لا أحيانا

14- هل يتم إتخاذ القرارر الخاصة بالأستاذ ونظام المؤسسة بناءا على الإجتتماعات الدورية التي تقومون بها ؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

15- هل تحترم المواقيت القانونية للعمل؟

دائما أحيانا أبدا

16- هل تلتزم بالقانون الداخلي للمؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

17- هل تتغيب عن عملك ؟

دائما أحيانا أبدا

- إذا كنت لا تتغيب عن عملك إلى ماذا يعود ذلك ؟

.....

18- بماذا تشعر أثناء قيامك بالعمل؟

بالحماس بالملل لامبالاة

..... أخرى أذكرها

19- هل تتقبل الملاحظات المقدمة من طرف مدير المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

- في الاجابة ب : نعم هل تأخذها بعين الاعتبار

ولماذا.....

20- هل تحس بالأمن داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

في حالة الإجابة ب: لا لماذا؟

.....
.....

21- هل تفكر في تغيير مقر عملك ؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة ب: نعم ، هل لأنها :

قلة الحوافز لا تحقق لك طموحاتك اللاعدالة في الترقية

انعدام التكوين تفرض عليك بعض الأوامر والقرارات جماعة العمل

طبيعة العمل غير راض عن نظام المؤسسة عدم الاهتمام بالأساتذة

22- إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل تترك عملك الحالي ؟

نعم لا محايد

في حالة الاجابة بنعم ماهي الأسباب :

23- هل تقوم بإكمال البرنامج السنوي المقرر في الوقت المناسب ؟

نعم لا أحيانا

24- هل تقوم بتقديم ساعات دعم للتلاميذ ؟

نعم لا أحيانا

25- هل تقوم بمتابعة الطلبة المتفوقين ودعمهم ؟

نعم لا أحيانا

26- هل تشارك في التظاهرات العلمية في المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

27- هل تقوم باعداد نشاطات ثقافية وترفيهية لصالح الطلبة ؟

نعم لا أحيانا

28- هل تقوم بعقد ندوات داخلية بالمؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

29- في حالة وجود مشكل عالق بينك وبين الإدارة هل :

-تتناقش الأمر مع المدير تضرب عن العمل
- ينعكس ذلك على أدائك تعلم الزملاء تتسامح

- تسعى لحلها بطرق أخرى ، أذكرها:

.....