



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

## مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي.

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء فرع ولاية الوادي - نموذجاً -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بوبكر منصور

إعداد الطالب:

محمد العيد حند

السنة الجامعية 2015/2014

## شكر وعرفان

هو القائل في محكم تنزيله { وَلَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ }

إن الحمد والشكر له وحده من قبل ومن بعد على عظيم فضله وجزيل رحمته بالإنجاز والتوفيق في انجاز هذا البحث .

يسعدنا أن أتوجه بالشكر الجزيل الى الدكتور " بوبكر منصور " الذي تحمل مسؤولية

الإشراف على هذا البحث المتواضع بحيث لم يبخل عليا بالإرشادات والتوجيهات القيمة فله مني كامل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتوجه بكل الشكر و التقدير الى الأستاذة " عاتكة غرغوط " بجامعة حمه لخضر

الوادي و التي لم تبخل بمعلوماتها القيمة و ذلك في الجانب الإحصائي للدراسة .

كما أتوجه بالشكر الخالص إلى السيد : مدير الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي

للعمال الغير أجراء بالوادي والذي قدم لنا يد العون في الإتصال بالعمال .

ثم أتقدم بالشكر إلى السيد " أحمد رضا بوحامد " : محاسب الصندوق الوطني

للضمان الإجتماعي للعمال الغير أجراء بالوادي ، والذي زودني بمعلومات حول المؤسسة

خاصة في هيكلها و تاريخ تأسيسها ، ومنحني من وقته ودعمي في انجاز هذا البحث .

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي : هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاؤهم الوظيفي ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على أداة استمارة ، مع استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لتناسبه مع متطلبات الدراسة ، كما استعمل الباحث أسلوب المسح الشامل حيث شمل المسح جميع عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء فرع ولاية الوادي البالغ عددهم 43 عامل وعاملة .

حيث أفرزت الدراسة النتائج التالية :

- توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضا الوظيفي .
- توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضائهم عن بيئة العمل.
- توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضائهم عن الأجر .
- توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضائهم عن الوظيفة.

## Résumé de l'étude:

Le but de l'étude est de déterminer l'ampleur de la participation des travailleurs à la prise de décision et sa relation avec la satisfaction au travail, et ainsi de répondre à la question principale: Avez-vous participation des travailleurs à la prise de décision relation ils satisfaction carrière?

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude chercheur sur l'outil de forme adoptée, avec l'utilisation de descriptif approche corrélative de manière à les adapter aux exigences de l'étude, et l'utilisation chercheur méthode d'enquête globale où l'enquête a porté sur tous les travailleurs Caisse nationale de sécurité sociale pour les travailleurs est la procédure du mandat de 43 travailleurs domestiques de la vallée dans la branche.

Lorsque l'étude a produit les résultats suivants:

- Il existe une relation entre la participation des travailleurs à la prise de décision et la satisfaction professionnelle.

- Il existe une corrélation entre la participation des travailleurs à la prise de décision et la satisfaction avec l'environnement de travail.

- Il existe une corrélation entre la participation des travailleurs à la prise de décision et la satisfaction payé.

- Il existe une corrélation entre la participation des travailleurs à la prise de décision et la satisfaction au travail.

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوعات                                                |
|--------|----------------------------------------------------------|
| أ      | شكر وعرفان                                               |
| ب      | ملخص الدارسة باللغة العربية .                            |
| ج      | ملخص الدارسة باللغة الفرنسية .                           |
| د-هـ   | فهرس المحتويات                                           |
| و      | فهرس الجداول                                             |
| ز      | فهرس الأشكال                                             |
| 3-2    | مقدمة                                                    |
|        | <b>الجانب النظري للدارسة</b>                             |
| 20-5   | <b>الفصل الأول: الإطار الإشكالية ولمفاهيمي للدارسة .</b> |
| 5      | 1- تحديد الإشكالية .                                     |
| 8      | 2- تحديد الفرضيات .                                      |
| 8      | 3- دوافع اختيار الموضوع .                                |
| 9      | 4- أهداف الدارسة .                                       |
| 9      | 5- أهمية الدراسة.                                        |
| 10     | 6- المفاهيم الإجرائية للدارسة .                          |
| 11     | 7- الدارسات السابقة.                                     |
| 48-22  | <b>الفصل الثاني: اتخاذ القرار</b>                        |
| 22     | تمهيد                                                    |
| 23     | 1- تعريف اتخاذ القرار .                                  |
| 25     | 2- أنواع اتخاذ القرار .                                  |
| 28     | 3- خطوات اتخاذ القرار .                                  |
| 32     | 4- نظرية اتخاذ القرار .                                  |
| 37     | 5- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .                     |
| 48     | خلاصة الفصل .                                            |
| 69-50  | <b>الفصل الثالث : الرضا الوظيفي</b>                      |
| 50     | تمهيد                                                    |

|       |                                                 |
|-------|-------------------------------------------------|
| 51    | 1- تعريف الرضا الوظيفي                          |
| 52    | 2- طبيعة الرضا الوظيفي .                        |
| 53    | 3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .           |
| 62    | 4- نظريات الرضا الوظيفي .                       |
| 67    | خلاصة الفصل .                                   |
|       | <b>الجانب الميداني للدراسة</b>                  |
| 82-70 | <b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b> |
| 70    | تمهيد                                           |
| 70    | 1- الدراسة الاستطلاعية .                        |
| 71    | 2- منهج وأسلوب الدراسة .                        |
| 73    | 3- مجتمع الدراسة .                              |
| 74    | 4- أداة الدراسة .                               |
| 78    | 5- حدود الدراسة .                               |
| 81    | 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة .               |
| 82    | خلاصة الفصل .                                   |
| 97-84 | <b>الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة .</b> |
| 84    | تمهيد                                           |
| 84    | 1- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة.             |
| 88    | 2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.     |
| 90    | 3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.    |
| 92    | 4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.    |
| 95    | خلاصة الفصل .                                   |
| 97    | خاتمة.                                          |
| 98    | آفاق واقتراحات .                                |
| 101   | قائمة المراجع                                   |
| 108   | الملاحق                                         |

## فهرس الجداول

| الرقم | الموضوع                                                                                                              | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (01)  | يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس                                                                                   | 73     |
| (02)  | يوضح معامل ارتباط كل<br>بـ درجة<br>الكيفية لاستبيان مشاركة العاملين في اتخاذ<br>القرارات وتقبل الإدارة لاقتراحاتهم . | 75     |
| (03)  | يوضح معامل ارتباط كل<br>بـ درجة<br>الكيفية لاستبيان الرضا الوظيفي .                                                  | 77     |
| (04)  | يوضح قيمة دلالة الارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا<br>الوظيفي                                     | 84     |
| (05)  | يوضح قيمة دلالة الارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا<br>عن بيئة العمل                               | 88     |
| (06)  | يوضح قيمة دلالة الارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا<br>الأجر                                       | 90     |
| (07)  | يوضح قيمة دلالة الارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا<br>الوظيفة                                     | 92     |

## فهرس الأشكال

| الرقم | الموضوع                                                         | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------------------------------|--------|
| (01)  | يوضح نموذج مارج وسيمون في اتخاذ القرار                          | 37     |
| (02)  | يوضح سلم ماسلو للحاجات                                          | 66     |
| (03)  | يوضح الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للعمال غير الإجراء<br>CASNOS | 80     |



مقدمة

## مقدمة

تتكون جميع المنظمات من مستويات إدارية مختلفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق أهدافها، ولا شك أن هناك أنماط إدارية مختلفة لكيفية تنظيم العلاقة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بتقسيم العمل وتنظيم العلاقة بين هذه المستويات الإدارية حسب طبيعة وأهداف المنظمات. فهناك النمط الإداري المركزي والذي تتركز فيه سلطة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في جهة مركزية عليا محددة تعمل على فرض سلطتها وقراراتها على بقية المستويات الإدارية حين تفتقر المستويات الإدارية التنظيمية الدنيا إلى صلاحيات وسلطات التصرف واتخاذ القرارات. وهناك النمط اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات وهو نمط يأخذ في الحسبان إلى حد كبير آراء المستويات الإدارية في المؤسسة وذلك من خلال إشراك بعض ممثليها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة.

إن الهدف الأسمى للمنظمة هي أن تسعى على إشاعة مبادئ المشاركة بين موظفيها، حيث أن بعض مهام أي منظمة تتطلب قدرا من المركزية بينما تتطلب مهام أخرى منها تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين فإن نجاح أي منظمة يعتمد على اختيار الأسلوب المناسب لعملية اتخاذ القرارات الذي يناسب مهامها ويساهم في رفع أداء موظفيها ونجاحها في تحقيق أهدافها.

وأن أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتبع في المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين ويؤثر على رضاهم الوظيفي فهو مظهر من مظاهر الرضا الوظيفي فيعمل على زيادة رضاهم الوظيفي نتيجة شعورهم بأنهم جزء من المنظمة ويشاركون في قراراتها ووضع أهدافها وبالتالي يزداد ولائهم للمؤسسة ويشعرون بأهميتهم ودورهم الوظيفي كما يعمل على زيادة إنتاج ونشاط العاملين وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي زيادة الأداء الذي من خلاله تحقق المنظمة لأهدافها .

انطلاقا من ذلك كله تم اختيار موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي محاول التعرف على مدى التأثير مستوى المشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على مستوى الرضا الوظيفي من

خلال العلاقة القائمة بينهم ،حيث تمت معالجة هذا الموضوع من خلال تقسيمه إلى جانبين رئيسيين الجانب النظري و الجاني الميداني فيما يلي نورد محتوى هذا الدراسة وهما :الجانب النظري :و الذي احتوى على ثلاث فصول وهي :الفصل الأول : والذي كان تحت عنوان " الإطار الإشكالي و المفاهيمي للدراسة" الذي تضمن إشكالية الدراسة و الفرضيات ،إضافة إلى معرفة دوافع اختيار الموضوع ،وأهمية وأهداف الدراسة ،أيضا التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة مع عرض للدراسات السابقة ومعرفة مكانتها والتعليق عليها .

بالإضافة إلى الفصل الثاني :و المعنون بـ" مشاركة العاملين في اتخاذ القرار " الذي تطرق الباحث فيه إلى تعريف مصطلح القرار ومفهوم اتخاذ القرار وكذلك إلى أنواع اتخاذ القرارات والتطرق إلى أنواع اتخاذ القرارات وبالإضافة إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وفي الأخير إلى النظريات اتخاذ القرارات ، أما الفصل الثالث :و الذي جاء تحت عنوان " الرضا الوظيفي" حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي وكذلك إلى طبيعة الرضا الوظيفي بالإفاضة أيضا إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وفي الأخير تم التعرف على أهم النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي .

بينما الجانب الميداني :والذي تضمن فصلين هما : الفصل الرابع : ويندرج تحت عنوان " الإجراءات المنهجية للدراسة " وتم التعرض فيه إلى الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى المنهج المعتمد في الدراسة ،كذلك إلى تحديد عينة الدراسة ،إضافة إلى أداة الدراسة التي اعتمدها الباحث في جمع بيانات ،كما تم التعرض إلى حدود الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة و الفصل الخامس : و جاء بعنوان "عرض وتفسير نتائج الدراسة" واحتوى على عرض البيانات وتفسير نتائج الدراسة وصولا إلى خاتمة عامة .

الجانِب النظري للدراسة

# الفصل الأول

## الإطار الإشكالي و المفاهيمي للدارسة

- 1- تحديد الإشكالية .
- 2- تحديد الفرضيات .
- 3- دوافع اختيار الموضوع .
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة .
- 6- المفاهيم الإجرائية للدراسة .
- 7- الدراسات السابقة.

## 1- تحديد الإشكالية

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية تتم فيها مجموعة العمليات الإدارية تجعل من العامل محور أساسي فيها باعتباره عنصر فاعل في السلوك الإنساني الإداري، من بين تلك العمليات عملية اتخاذ القرار التي تعتبر عملية أساسية في المنظمة التي تعمل على تحقيق أهدافها .

فاتخاذ القرار هو تلك العملية الإدارية العقلية الواعية و نوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار و تحديد الحلول الممكنة حالياً و مستقبلاً بهدف تحديد الغرض أو الإغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت و الجهد بأفضل كفاءة و عائد ايجابي تعتمد عليه المنظمة.

تتوقف عملية اتخاذ القرار على المدير أو القائد أو الموجه أو المشرف ومدى فعالية قراراته التي يستمدّها من لأنظمة الإدارية التي يمارسها كل مدير لتسهيل السير العملية الإدارية التي ترتبط بسلسلة القرارات التي يتخذها من أجل توجيه سلوك المرؤوسين لعملية اتخاذ القرار وظيفة من الوظائف الإدارية، كالخطيط و تنظيم ورقابة و تنسيق، فهي محور العملية الإدارية فكلما كانت ناجحة كلما حققت المنظمة الكفاءة في قيادتها في اتخاذ القرار ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة .

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية أساسية تبني عليها باقي العمليات الإدارية فتعتبر قلب كل العمليات الإدارية و جميع أنشطة الإدارة إذا تتوقف جميع عمليات الإدارية على اتخاذ القرار، إذا لم تعد عملية اتخاذ القرار فردية ففي معظم الأحيان يلجئ المدراء أو القادة إلى المختصين و الفنيين و المشرفين إلى أشاركهم في عملية اتخاذ القرار و كذلك الأخذ و الرد معهم للوصول إلى قرار سليم و راشد لمصلحة كل المرؤوسين و العاملين و المنظمة .

إن عملية اتخاذ القرار الراشد تكمن في تصور المدير أو القائد لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع، ذلك لتكون جميع قراراته أكثر فاعلية وكلما زادت الآراء و المشاركة الجماعة في اتخاذ القرار

كلما كان القرار اقرب إلى الصواب و كانت الجماعة اقدر على فهم المشكلة و تقبل المعلومة ،وأكثر تأكيد والإصلاح لهم و للمنظمة .

إن مشاركة العاملين أو المرؤوسين في اتخاذ القرار يعطي لهم قيمة كبيرة في المنظمة و يحسبهم بالمسؤولية وان لهم دور في قرارات الإدارة كما يعطي لهم دافعية للإنجاز و الإبداع و كذلك للابتكار كما يشجعهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة كما يحقق للعامل رضاه عن عمله فأن مشاركة العامل أو المرؤوس في عملية اتخاذ القرار يحسس العامل بان له دور و قيمة كبيرة في تلك العملية كما يستطيع المدير أو القائد الوصول إلى القرار الصائب و الصحيح و الذي يخدم جميع الأطراف ،وان أهم شئ بالنسبة للعامل و المدير هو تحقيق رضاهم عن عمل الذي يخدم المنظمة بصفة عامة و العامل بصفة خاصة.

يعتبر الرضا الوظيفي من العمليات الإدارية وأحد السلوكيات التنظيمية التي تسعى الإدارة إلى تلبيتها والعامل إلى تحقيقها قصد سير العمل بأحسن الظروف , هذا ما جعل العديد من الدراسات النظرية والبحوث العلمية التطبيقية إلى البحث فيها و إلى سبل تحقيقها وهذا منذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا من هذه الدراسات دراسات فريدريك تيلور والتون مايو وغيرهم الذين اهتموا بموضوع الرضا الوظيفي وأعطوا الأهمية لدراسته ,حتى جاءت العلوم الحديثة علم النفس و علم الاجتماع للاهتمام به حتى أصبح من المواضيع الحيوية لكونه يدرس البعد الإنساني والعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة و المنظمة لذلك فالباحثون دومنا يفكرون كيف يجعلون هذه القوى البشرية تزيد من الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية لدى القوى العاملة وكيف تستطيع هذه القوى البشرية بالمساهمة في اقترحت و مشاركة بآراء في الإدارة لذا جاءت هذه الدراسة في التركيز على عملية إدارية رئيسية وهي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي هذا ما تطرق إليه إشراف رياض الله(2007) في دراسة بعنوان مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعلاقتها برضا الوظيفي حيث راء الباحث إن

معلمي المدارس الثانوية يشاركون متوسطة في اتخاذ القرار وان اعلي درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار كانت هي القرارات المتعلقة بالمنهاج وشؤون الطلبة وان اعلي درجات الرضا الوظيفي كانت في مجال تحقيق الذات ثم مجال تقدير الآخرين ثم مجال التفاعل ثم مجال الانتماء للمهنة .كما أكدت دراسة صفية خفش(2010) التي بعنوان أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام التي أجريت في بنك الإسكان للتجارة والتمويل حيث تري الباحثة إن أشارك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق القرارات وان مشاركة الموظفين يساهم في إثارة الدافعية الموظفين للعمل كما أشارك العاملين يعد محفز لهم للقيام بالأعمال على أكمل وجه إن أشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرار يساعدهم على حل المشكلات , وكذلك دراسة قامت بها سماح محمد قاسم المتوكل(2011) بعنوان تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي حيث رأت الباحثة إن مشاركة العاملين كان متوسط ويركز على الأساليب و الطرق غير الفعالة لإشعارهم باتخاذ القرار كما إن مستوى اتجاهات الموظفين نحو سلوكهم في المشاركة، إذا أتيحت لهم،مرتفعاً كم هناك رغبة في مشاركة العاملين في صنع القرار إن مستوى المشاركة الفعلية في مجالات القرارات الإدارية ضعيفة وخاصة في مجال العمل وظروفه وتتعدم القرارات الإستراتيجية إن فيما يخص مستوى الرضا الوظيفي كان ضعيفاً كما أكدت الدراسة إن هناك علاقة ارتباط موجبة بعامل ارتباط ضعيف بين مشاركة الفعلية في القرارات الإدارية و الرضا الوظيفي .

من خلال استعراض العديد من آراء المفكرين والباحثين و الدراسات يتضح لنا إن هناك اتجاهين في تفسير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات علاقته برضاهم الوظيفي ,هناك من يرى إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات له علاقة بالرضا الوظيفي وبينما الاتجاه الأخرى يرى العكس تماماً لهذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي :

**هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاهم الوظيفي ؟**



ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

- هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاهم عن بيئة العمل ؟
- هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاهم عن الأجر ؟
- هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاهم عن الوظيفة ؟

## 2- تحديد الفرضيات:

تعتبر الفروض إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة يضعها الباحث للكشف عن العوامل المسببة للظاهرة

المدرسة ،وفي هذه الدراسة قمنا بتحديد الفرضيات التالية :

### الفرضية العامة :

توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار برضاهم الوظيفي .

### الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن بيئة العمل .
- توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن الأجر .
- توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن الوظيفة.

## 3- دوافع اختيار الموضوع :

من خلال ملاحظتنا للعمل الإداري الذي يتم داخل التنظيم أو الإدارة و من المشاكل التي يعاني منها مدراء المؤسسات ومن خلال اطلعنا على المصادر و الدراسات رأينا إن معظم المدراء المؤسسات و المنظمات يجدون صعوبة كبيرة في الوصول للقرار الصائب و الصحيح لتجوز المشكلة كما إن ولدا لدين الشعور بمدى معاناة المدراء في إيجاد حل لها هو الذي دفعنا إلى إيجاد آليات جديدة و مساعدة مدراء المؤسسات والمنظمات في اتخاذ القرار،الذي قد يعرقل سير العمل داخل المنظمة و يؤثر على العاملين و عن رضاهم الوظيفي ذلك من خلال إيجاد حل للمشكلة و المشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الوصول للقرار الصائب و الصحيح لتجوز المشكلة .

#### 4- أهداف الدراسة :

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. معرفة علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار برضاهم الوظيفي .
2. معرفة علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن بيئة العمل .
3. معرفة علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن الأجر .
4. معرفة علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن الوظيفة.

#### 5- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله ومن خلال اشكالياتها وفرضياتها

المطروحة و يمكن أن نبرز ذلك في النقاط التالية :

- التعرف على أهم عملية في الإدارة و هي عملية اتخاذ القرار
- التركيز على علم عملية اتخاذ القرار في الإدارة و أعطى أهمية كبيرة للمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- التعرف على مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الجزائرية.
- معالجة مشكلة كبيرة يعاني منها مدراء المؤسسات خاصة في عملية اتخاذ القرار ووجوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تسهم هذه الدراسة في إيجاد آليات جديدة في اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- يستفيد مدراء المؤسسات من نتائج الدراسة بمعرفة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والآخذ بتوصياتهم وهذا يساعد على التخطيط المستقبلي.

## 6- المفاهيم الإجرائية للدراسة :

يعتبر تحديد المفاهيم مرحلة هامة في البحث وذلك لدورها في تدعيمه ،حتى تسهل للقارئ المنحى وأهداف الدراسة .

وفيما يلي نورد تحديدا للمفاهيم المرتبطة بالموضوع المدروس :

### 6-1- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار :

**التعريف الإجرائي :** " هي مشاركة المرؤوسين و العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية و المساهمة بأرائهم وأفكارهم في حل المشكلات التي تواجه المدير في العمل وتعرقل العملية التنظيمية ,و المعبر عنها بدرجة التي يحصل عليها المفحوص والتي يحصل عليها المفحوص في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

### 6-3 - الرضا الوظيفي :

**التعريف الإجرائي :** " هو ذلك الشعور بالقناعة والارتياح و الاهتمام بالظروف النفسية المادية يصعب تحديدها بعامل واحد التي يسعى العامل إلى تحقيقها في ممارسته للعمل ما تتيحه له من إشباع فيها منفذ مناسبة لقدراته وطموحات الشخصية و المعبر عنها بدرجة التي يحصل عليها المفحوص في الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة في الرضا (لأجر ،بيئة العمل ،الوظيفة) .

## 7- الدراسات السابقة :

### 7-1 الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات :

7-1-1-دراسة "إشراف رياض الله "بعنوان " مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات و علاقته برضاهم الوظيفي " ( 2007/2008 ) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات علاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة وقد قام الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبيانين إحداهما لمقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات و الأخرى لقياس رضاهم الوظيفي وبعد عرض الاستبيانين على محكمين تم تعديل الاستبيانين لتصبح استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات ( 50 ) فقرة موزعة على (05) مجالات و استبانة الرضا الوظيفي (43) فقرة موزعة على (6) مجالات ثم قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين و التأكد من ثباتها و صدقها .

وقد اتبع الباحث منهج الوصفي التحليلي للدراسة وقد طبق أداتي الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (306) معلما ومعلمة أي بنسبة 10 % تقريبا من مجتمع الدراسة وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- إن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات
- إن اعلي درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة بالمنهاج ثم القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة ثم القرارات المتعلقة بالمعلمين ثم القرارات المتعلقة بالمبني المدرسي و الأمور المالية على الأقل درجة من مشاركة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0,05 ) في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المنطقة التعليمية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في درجة تقدير المعلمين مشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لسنوات الخدمة (1-5 أكثر من 5 وقل من 10 سنوات من 10 سنوات ) لصالح سنوات الخبرة .
- درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة .
- اعلي درجات الرضا الوظيفي كانت في مجال تحقيق الذات ثم مجال التقدير الآخرين ثم مجال التفاعل الاجتماعي ثم مجال الانتماء للمهنة وقد حصل مجال طبيعة المهنة و المكافآت و الأجور على درجة قليلة من الرضا الوظيفي تعزى للجنس لصالح الإناث .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العملي أو لسنوات الخدمة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة التعليمية .
- توجد علاقة ايجابية متوسط بين في اتخاذ القرارات المدرسية و الرضا الوظيفي لديهم.<sup>1</sup>

#### 7-1-2- دراسة " صفية خفش " بعنوان " أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام " . ( 2010/2009 ) .

هدفت هذه الدراسة الوصفية التفسيرية إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانته وتم التأكد من

<sup>1</sup> إشراف رياض الله، مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، صص 13 14 .

صدقها ومعامل ثباتها ،وبعد عملية جمع الاستبيانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة نستنتج ما يلي:

- إن أشارك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات .

- إن أشارك الموظفين يساهم في إثارة دافعية الموظفين .

- إن أشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يعد محفزاً لهم للقيام بالإعمال على أكمل وجه

- إن أشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يساعدهم في حل مشكلات العمل<sup>1</sup>.

7-1-3- دراسة " سماح محمد قاسم المتوكل " بعنوان " تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي دراسة حالة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات اليمنية"(2010/2011).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المشاركة في صنع القرارات الإدارية على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات عينة الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 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؟

---

<sup>1</sup> صفية خفش ،اثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام ،رسالة ماجستير ،الرياض

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، كما استخدمت أداة (الاستبانة) مكونة من محورين:(الأول: يتعلق بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية للموظفين، والثاني: يتعلق بالرضا الوظيفي وأبعاده. وقد بلغ عدد إجمالي فقرات الاستبانة (27) فقرة، أمام كل فقرة خمسة بدائل: (أوافق بشدة- أوافق - أوافق قليلا - لا أوافق - لا أوافق بشدة). تم تطبيقها على عينة من مدراء العموم ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في عدد من المنظمات في الجمهورية اليمنية، بلغ عددهم الإجمالي (153) فرداً، وبنسبة (20.353%) من إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصلي البالغ عددهم (902) فرداً.

و بعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها ما يلي:

- إن مستوى تقييم اتجاهات الموظفين نحو أسلوب الإدارة بالمشاركة كان متوسطاً، ويركز على الأساليب والطرق غير الفعالة لإشعار الموظفين أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية .
- إن مستوى اتجاهات الموظفين نحو سلوكهم في المشاركة إذا أتيحت لهم مرتفع نوعاً ما، وهذا ما توصلت إليه الباحثة من خلال البيانات.
- هناك رغبة ملحّة لدى الموظفين في المشاركة في صنع القرارات عبر ممثل للموظفين منتخب من قبل مجالس تلك المنظمات.
- إن مستوى المشاركة الفعلية للموظفين في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية كان ضعيفاً، حتى في مجال العمل وظروفه، وتتعدى في القرارات الإستراتيجية، والذي يؤكد الضعف في الالتزام بالموروثات الثقافية والحضارية والعزوف عن الاستفادة من الخبرات الإنسانية المتراكمة .
- أما فيما يخص مستوى الرضا الوظيفي العام فقد كان ضعيفاً ، مما يدل على أن هناك ثغرة في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية .

- وأكدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بمعامل ارتباط ضعيفة بين المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الإدارية والرضا الوظيفي العام ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha = 0.05$ ). كما أوضحت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الفعلية ونية ترك العمل، نظراً لصعوبة الحصول على فرصة أخرى للعمل في مكان آخر.<sup>1</sup>

## 7-2 - الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني الرضا الوظيفي :

### 7-2-1 دراسة "علي بن يحيى الشهري" بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض " (2001/2002) .

- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: ( الجنس ،سنوات الخدمة ،المؤهل التعليمي ، العمر ، الراتب ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ، العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين الترقية في العمل )
- و للتحقيق أهداف الدراسة جاء تساؤلات الدراسة كالآتي :

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض
- ما هي العوامل التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك بمنطقة الرياض .
- ما مستوى الإنتاجية لدى موظفي جمارك منطقة الرياض
- ما علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية لديهم .
- ما هو دور بعض العوامل الشخصية لكل من ( الجنس ،سنوات الخدمة ، المؤهل التعليمي ، العمر ) في مستوى الرضا الوظيفي .

<sup>1</sup> سامح محمد قاسم المتوكل ،تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي،رسالة ماجستير،جامعة صنعاء اليمن،2011،ص15 .



- ما هو دور بعض العوامل الوظيفية لكل من ( بيئة العمل ,رضا عن وظيفة ,عن الأجر ونمط الإشراف ) في مستوى الرضا الوظيفي .

حيث استخدام الباحث المنهج الوصفي و الوثائقي و المنهج الوصفي الارتباطي كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة والتي بلغت (233) مفتشا جمرkia يمثلون جميع مفتشي الجمارك في منطقة الرياض . حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية .
  - هناك علاقة طردية بين المتغيرين أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا .
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن أي انه كلما تقدم العمر قل الرضا.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 لصالح ذوي المراتب العليا .
  - وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 يوضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل .
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 يوضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا .
- انه توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الإنتاجية ومستوى رضا العامل عن بيئة عمله وظروف العمل المحيطة<sup>1</sup>.

**7-2-3- دراسة " شابوية عمر " بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر " (2014/2013) .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة – الجزائر – في ضوء المتغيرات التالية: العوامل الوظيفية (الأجر، الترقية، الحوافز) والعوامل التنظيمية (القيادة، الاتصال، زملاء العمل) وإجراءات وطبيعة العمل. كما تهدف الدراسة أيضا إلى الكشف عن مدى

<sup>1</sup> على بن يحي الشهري ،الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم

الأمنية ،السعودية ،2002 ،ص ص3 4

الفروق في مستوى الرضا وفقا للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مسمى الوظيفة، الخبرة في الوظيفة، التدريب والرتب الشهري).

وتتكون عينة الدراسة من جميع العاملين في مكاتب جامعة قلمة والبالغ عددهم 60 موظفا وموظفة، وقد استخدم مقياس JSS لقياس الرضا الوظيفي من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات وحزمة SPSS لتحليل البيانات.

كما تم توزيع 60 استمارة على جميع العاملين بمكاتب جامعة قلمة (مكتبة مركزية و7 مكاتب كلية) خلال الفترة ما بين شهري فيفري ومارس 2013، حيث تم استرجاع 40 استمارة منها، كما استبعدت 3 استمارات لعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة، وبذلك تكون الاستمارات التي خضعت للدراسة هي 37 استمارة .

بناء على الفرضيات التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تؤثر العوامل الوظيفية (الأجر، الترقية والحوافز) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكاتب جامعة قلمة.
2. تؤثر العوامل التنظيمية (القيادة، الاتصال، زملاء العمل، إجراءات العمل وطبيعته) على الرضا الوظيفي للعاملين بمكاتب جامعة قلمة.
3. يرتبط مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكاتب جامعة قلمة بمدى توفر كفاءة الإدارة المشرفة.
4. إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكاتب جامعة قلمة يرتبط بمدى توفر البيئة الملائمة للعمل.
5. نمط القيادة الإدارية في مكاتب جامعة قلمة يؤثر على طبيعة وإجراءات العمل بها.

6. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا لدى العاملين بمكتبات جامعة قالمة تعزى للمتغيرات الشخصية والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، مسمى الوظيفة، الخبرة في الوظيفة، التدريب والرتب الشهري<sup>1</sup>.

#### 7-2-4-دراسة " إبراهيم فرج أبو شمالة " بعنوان " الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى " (2010) .

هدفت الدراسة التعرف على مدى الرضا الوظيفي موظفي بلديات المحافظة الوسطى كما هدفت التعرف على تأثير كل من عوامل الرضا الوظيفي التالية ( الرضا عن الوظيفة ، الرضا عن الأجر ، الرضا عن أسلوب الإدارة و الإشراف ، الرضا عن بيئة العمل ، الرضا عن الزملاء ، الرضا عن الاستقرار الوظيفي) على مدى الرضا الوظيفي لدي موظفي المحافظة الوسطى ،

تتكون عينة الدراسة من موظفي بلديات المحافظة الوسطى التي كان عددها 80 موظفا حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ولجمع البيانات اعتمد الباحث على استبانته ، واعتمد على الحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات . حيث توصل الى النتائج التالية :

- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى بالنسبة لرضا الوظيفي .
- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى بالنسبة الرضا عن الوظيفة
- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى بالنسبة الرضا عن الأجر .

<sup>1</sup> شابوية عمر ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات ،رسالة ماجستير ،جامعة قالمة ،الجزائر ،2013،ص 12

- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى بالنسبة الرضا عن أسلوب الإدارة والإشراف.
- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى بالنسبة الرضا عن ظروف بيئة العمل .
- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى بالنسبة الرضا عن الزملاء في العمل .
- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى بالنسبة الرضا عن الاستقرار الوظيفي <sup>1</sup>.

### 7-3- التعليق على الدراسات السابقة و مكانة الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة مشاركة في اتخاذ القرار واثّر بعض المتغيرات مثل المؤهل العلمي , الجنس , المنطقة ,سنوات الخدمة ,و التحفيز وكذلك مجال العمل وظروفه كما تناولت أيضا مستوى الرضا عن العمل وبعض المتغيرات كتحقيق الذات و الانتماء وتقدير الآخرين وكذلك بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا عن الأجر و العمر و المكافآت وظروف العمل .

وقد كان أهم نتائج الدراسات السابقة أن مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة أن اغلب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تتعلق بالقرارات الفنية أكثر من القرارات الاجتماعية و الإدارية ,وأن اغلب نتائج الدراسات متعلقة بالرضا الوظيفي فكانت أهم نتائجها هي تأثير العوامل الشخصية والوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي .

---

<sup>1</sup> إبراهيم فرج أبو شمالة، الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، رسالة ماجستير ،عمادة خدمة المجتمع الجامعة الإسلامية غزة ،فلسطين ،2010، ص14

تختلف هذه الدارسة عن الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها وهي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات علاقتها بالرضا الوظيفي حيث إن جميع الدراسات السابقة ركزت على مشاركة العاملين وتأثير بعض المتغيرات ,حيث تكمن أهمية هذه الدارسة في دراسة العلاقة بين مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمستوى الرضا الوظيفي ,كما تم التسليط الضوء على آلية من آليات اتخاذ القرار لمساعدة المدراء في إيجاد حلول لمشاكل العمل ,حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي و أداة استمارة في جمع البيانات في الميدان .

استفاد الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي :

- 1- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم أدوات جمع البيانات اللازمة ومقارنة نتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر من نتائج الدارسة الحالية.
- 2- أفادت الدراسات السابقة في معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات .
- 3- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء أداة الدراسة .

## الفصل الثاني: اتخاذ القرارات

### تمهيد

- 1- تعريف القرار .
- 2- أنواع اتخاذ القرارات .
- 3- خطوات اتخاذ القرارات .
- 4- أهم نظريات اتخاذ القرار .
- 5- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

### خلاصة الفصل .

## تمهيد :

يعتبر اتخاذ القرار وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته و رغباته المادية والمعنوية و تسيير أموره اليومية فاتخاذ القرارات هو جوهر العملية الإدارية فهي تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، توجيه و رقابة، فاتخاذ لقرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة ، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه ، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه. فهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه ، فأأي إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، و كي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان و الزمان المناسبين.حيث سنتطرق في هذا الفصل الى القرار و اتخاذ القرار من خلال تعريفه ومعرفة أنواع القرارات الإدارية ،مرورا بخطوات اتخاذ القرار ،بالإضافة الى أهم نظريات التي فسرت عملية اتخاذ القرار وفي الأخير الى الجزء الرئيسي لدارسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

## 1 - تعريف القرار:

القرار كلمة أصلها لاتيني وهي DECISION وتعني : القطع و الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر ،فاتخاذ القرار نوع من السلوك يجري اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف التفكير تنهي النظر و الاحتمالات الأخرى .<sup>1</sup>

يعرف القرار على انه : " اختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول لمواجهة مشكلة معينة اختيار الحل الأمثل من بينها "<sup>2</sup>

ويعرفه "nigro" اختيار مدرك (الواعي ) بين البدائل المتاحة في موقف معين " <sup>3</sup>

كما يعرف القرار بأنه" عملية بحث عن حل وسط ،ويعنى ذلك لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا غير البديل الذي يتم اختياره ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة"<sup>4</sup>

من خلال التعريفات المقدمة يتضح لنا انه قد أعطى أكثر من تعريف للقرار فمنهم من عرفه على انه اختيار مدرك بين البدائل في موقف لحل المشكلة وهذا ما ذهب إليه فيجروا في تعريفه اختيارك مدرك بين البدائل المتاحة في الموقف ،كما عرفه الرويلي ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة .

من خلال مما سبق نعطي القرار التعريف التالي :

"اختيار مدرك لبديل من بين البدائل المتاحة في موقف معين لحل المشكلة لتحقيق الأهداف" .

<sup>1</sup> الشمري شعلان ،مفاهيم في الإدارة ،دون دار نشر ،جدة السعودية، 2012 ،ص25 .

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيجا،أصول الإدارة العامة ،منشأة العارف ، الإسكندرية ، 1993 ، د ط ، ص 341 .

<sup>3</sup> نواف كنعان ،القيادة الإدارية ،مكتبة دار العلوم ،عمان، 1980 ط1، ص 83 .

<sup>4</sup> أحمد عبد الرحمن الشميري وآخرون،مبادئ إدارة الأعمال(أساسيات والإتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض ، السعودية، 2003، ط1، ص111.



## 1-1 مفهوم اتخاذ القرار :

حظى موضوع اتخاذ القرار باهتمام كبير في الآونة الأخيرة وذلك لارتباطه الوثيق بحياة الفرد في كل ما يواجهه من مشكلات تتطلب الحل .

ويعرف اتخاذ القرار على انه : وهي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر أو اختيار

خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة .<sup>1</sup>

تعريف اتخاذ القرار : " هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من

السوق , تخفيض التكاليف , توفير الوقت , زيادة حجم الإنتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة لان جميع

القرارات تتخذ وفي ذهن القائم العملية و المبيعات و المعايير و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد

كبير بواسطة المعايير المستخدمة ."<sup>2</sup>

- عرفت هناء الحافظ اتخاذ القرار بأنه : " اتخاذ القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل التامة في موقف

معين "<sup>3</sup>

ويعرف عبد الكريم مصطفى اتخاذ القرار : " عملية اتخاذ القرار أنه نقطة انطلاق لجميع الأنشطة و البرامج

التي تتم داخل المؤسسة ."<sup>4</sup>

كما عرفه هريبرت سيمون: " اتخاذ القرار هو الإدارة وقد اتخذ من هذه العملية كمدخل لدارسة الإدارة لكون

عملية اتخاذ القرار في نظره مظهره للسلوك الإنساني في الإدارة."<sup>5</sup>

انطلاقاً من مختلف التعاريف المقدمة لاتخاذ القرار يتضح مدى كثرة الكتابات و التعاريفات حول هذا

الموضوع , إلا إن كل باحث ركز على جانب منهم من ركز تعريفه لاتخاذ القرار حيث نجد من ركز في

---

<sup>1</sup> السكارنة ، بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009 . ط1، ص9.

<sup>2</sup> بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم ، دار البازور العلمية ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 341.

<sup>3</sup> هناء حافظ بدوي ، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002 ، ط1، ص 246 .

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ط 1 ، ص 69.

<sup>5</sup> عطية حسين أفندي أحمد رشيد ، الإدارة ، دار النهضة العربية، دون بلد، 1995 ، ط1، ص185 .

تعريفه و اعتبر اتخاذ القرار يركز على عدة معايير منه تخفيض التكاليف , توفير الوقت وزيادة حجم الإنتاج وأن هذه المعايير عديدة وجميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية , فمنهم من اعتبر عملية اتخاذ القرار الموقف الذي يتم فيه اختيار البدائل من بين البدائل لحل المشكلة وهو ما ذهبت إليه الباحثة هناء حافظ , أما عبد الكريم اعتبار عملية اتخاذ القرار نقطة انطلاق كل أنشطة المؤسسة , ومنهم من رأى أنها إدارة و هي مظهر للسلوك الإنساني هو ما ذهب إليه هريبرت سيمون .

ومن التعريفات السابقة لاتخاذ القرار نستخلص التعريف التالي : هو : "عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".

## 2- أنواع اتخاذ القرارات :

هناك العديد من التصنيفات والمعايير التي قدمها رجال الفكر الإداري للقرارات متخذين في ذلك عدة عوامل أساسية تختلف نوعية القرارات باختلاف موقع المسؤول وصلاحياته والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها ولقد تعددت المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف المتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة أو بإجراءات معينة ترتبط بوظيفة أساسية ونشاطات محددة ومن بين هذه الأنواع القرارات الآتية :

### 2-1- القرارات الأساسية والقرارات المتكررة :

تتعلق مثلا بقرارات إدارة المنظمة , والقرارات المتعلقة بتعين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها, والقرارات اليومية هي القرارات الروتينية التي تتكرر كل يوم لكن نلاحظ أن النوع الأول من القرارات يستلزم إجراءات خاصة تتعلق كل قرار الهدف من اتخاذه على عكس النوع الثاني الذي له جداول خاصة به تحدد إجراءات كل قرار لتسير عملية اتخاذه في المرات المقبلة , وتتميز القرارات الأساسية بالميزات الآتية:

لها صفة الدوام إلى حد كبير، و يكون الالتزام بها لأجل طويل نسبي، تتعلق بالاستثمارات الكبيرة، أو الإنفاقات الضخمة على درجة كبيرة من الأهمية يصيب المنظمة بخسائر جسيمة، أما القرارات الروتينية فهي تلك التي لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا أو تكرار بصفة مستمرة و تأثيرها على نجاح الأعمال المنظمة الغير الكبيرة و معظم القرارات التي تتخذ في أي منظمة هي قرارات متكررة و روتينية، و قد تصل نسبيا إلى 90% من مجموع القرارات.

## 2-2- القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية :

هي القرارات يتخذها الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، كقرارات التعيين، الترقية، توقيع جزاءات على أحد العمال و القرار الشخصي هو الذي يصدر عن الرئيس الإداري بصفته الشخصية وليس بصفته التنظيمية.<sup>1</sup>

ويتصف القرار التنظيمي بالتشابه و التعقيد ويمكن للمدير أن يقوم بتفويضها أما القرار الفردي يتخذه الفرد أو الشخص لتحقيق أهداف الشخصية، ولا يمكن أن يفوض<sup>2</sup>

ولقد ميز العالم "برنارد" بشكل مناسب بين القرارات التنظيمية و القرارات الفردية فأشار إلى الأولى أنها تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية المعبرة عن دوره كمسؤول إداري لتلك المنظمة أما الأخرى فهي تلك القرارات التي تعبر عن المدير كفرد في المنظمة و ليس كمسؤول فيها فهي لا يمكن أن تفوض و ليس لها أي تأثير عن المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، د ط، 1999، ص 176 .

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، د ط، ص 129 .

<sup>3</sup> احمد ماهر، الإدارة و المبادئ و المهارات، لإسكندرية، دار الجامعية، 2003، د ط، ص، 293 .

## 2-4- القرارات الصريحة و القرارات الضمنية :

القرار الصريح بصورة واضحة ومباشرة أما القرار الضمني يتم استخلاصه واستنتاجه من مسلك الرئيس

الإداري دن التعبير عنه بصراحة .<sup>1</sup>

## 2-5- القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة :

2-5-1 القرارات المبرمجة : تتخذا اعتمادا على السياسة و الإجراءات القواعد الخاصة بالمنظمة ،كما

تعرف أنها تلك القرارات التي تتكرر حدوثها واتخاذها يوميا في المؤسسة بحيث لا تستدعي جهدا كبيرا في

التفكير بها نظرا لكونها مجدولة ذات طابع روتيني .<sup>2</sup>

من أمثلة هذه القرارات :

- قرار المدير أحد المدرسين أو الموظفين إجازة عادية .

- قرار بالموافقة على خروج الموظف قبل موعد انتهاء الدوام الرسمي .

- قرار عقد مجلس المدرسين لمناقشة موضوع معين .<sup>3</sup>

2-5-2 القرارات غير المبرمجة : تقدم حولا للمشاكل الغير روتينية ولا تنقيد بالقواعد أو الإجراءات مقارنة

بالقرارات المبرمجة .

كما أنها تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهدا

معينا من التفكير إلى جانب الحصول على قدر معين من المعلومات المؤسسة تكلفة إضافية .<sup>4</sup>

غالبا ما تتعلق القرارات غي المبرمجة بالإبعاد الإستراتيجية للمؤسسة خصوصا تلك القرارات التي تتعلق

بمستقبلها .

---

<sup>1</sup> محمد بهجت حاد الله كشك، مرجع سابق، ص ص 174 176 .

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ط 1، ص 246.

<sup>3</sup> هادي ربيع مشعان، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجمع العربي، د ب، 2006، ط 1، ص 193 .

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع، حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 246 .

من أمثلة هذا النوع من القرارات :

- قرار تغيير مدرس محل زميل له في تدريس مادة ما .
- قرار جدولة إجراء الامتحانات الشهرية في المدرسة .
- قرار إقامة موسم ثقافي في المدرسة .<sup>1</sup>

## 2-6- القرارات التشغيلية و القرارات الإستراتيجية :

القرار التشغيلي يتعلق بالإعمال اليومية للمنظمة ويتخذ على مستويات الوسطى و الدنيا في التنظيم كمنح لأحد العملاء، أما القرار الاستراتيجي يتخذ استجابة للمشاكل و الأحداث لم يسبق للمنظمة أن تعرضت لها وتتعامل هذه القرارات مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغير وهي غير مبرمجة ويتم اتخاذها في المستويات العليا ،كتوزيع منتجات المنظمة.<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا وهي تلك تمثل تجزئة القرارات الإستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة الأمد ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسية للمؤسسة لكنها في نفس الاتجاه العام للمؤسسة . إما الإستراتيجية هي التي تمثل العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة .

## 3- خطوات اتخاذ القرارات :

إن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وصعبة يتدخل فيها العديد من العوامل النفسية و الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الخبرة و الممارسة والعلم و الفن ولإدارة، فهي تحتاج إلى قدر كبير من الجهد و الوقت وإتباع الخطوات المخططة و المنظمة والمتأنية و المتعاقبة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هادي ربيع مشعان ،مرجع سابق ،ص 194 .

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون ،مرجع سابق ،ص 130 .

<sup>3</sup> طارق عبد الحميد البديري ،تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي،دار الفكر ،عمان ،الأردن،2001، د ط،ص 186 .

هناك عدة طرق وأساليب يتبعها الأفراد في اتخاذ القرارات، فهناك أسلوب التجربة و الخطأ وأسلوب التقليد و المحاكاة وأسلوب الاعتماد على الخبرة السابقة، وأتباع الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات و التي تعتمد على منهج علمي واسع تصدر عنه.<sup>1</sup>

ويعتمد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات على الخطوات التالية :

### 3-1 :الشعور بالمشكلة :

ويتمثل ذلك بالإحساس و الوعي التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها أو مواجهتها و التعرف على حجمها وملاحمها ومدى حدتها وخطورتها وعلى الأشخاص الذين تأثروا بها و الأسباب التي أدت إلى ظهورها على غير ذلك من الجوانب الضرورية لفهم المشكلة ومحاولة تحديدها تحديدا واضحا يزيل عنها أي غموض .

والمشكلة PROBLEM عبارة عن حدث يقع أو يتوقع أن يحدث مما يؤدي حدوثه إلى عدم تحقيق الهدف، ويتطلب تفكير أو مهارة تستند إلى المعرفة للوصول إلى إنتاج مناسب كي يتم صياغة قرار أو اتخاذ قرار كيفية مواجهة وحل المشكلة كليا أو جزئيا خلال فترة زمنية.<sup>2</sup>

### 3-2 - تحديد الهدف من اتخاذ القرار :

قد يكون حل المشكلة معينة سواء أكانت مشكلة تنظيمية أم وضع برنامج للتدريب أم رسم سياسة تعليمية أم تطوير لمنهاج الدراسة , يتطلب من الإدارة المدير في هذه المرحلة بان يحدد و بشكل واضح الأهداف المراد تحقيقها من اتخاذ القرار و كذلك المعايير المستخدمة و تحقيق ذلك و أن هذه الأهداف

---

<sup>1</sup> مصطفى صلاح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية ، 2002 ، د ط ، ص 152 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ، 2004 ، ط1 ، ص282 .

يجب أن تكون قابلة للقياس و الهدف لابد أن يكون واضحاً ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه مؤشرات توضح حالة الوصول إليه أو القرب منه .<sup>1</sup>

### 3-3- جمع البيانات والمعلومات :

تعد مرحلة جمع البيانات والمعلومات خطوة ضرورية لفهم المشكلة وتحديد أهدافها تحديداً واضحاً ، وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المؤسسة أو المنظمة كما يجب تحليل هذه البيانات و المعلومات وتصنيفها وربطها ببعضها وتقويمها و التأكد من صحتها وتخزينها وتيسير سبل استرجاعها واستخدامها وقت الحاجة.<sup>2</sup>

### 3-4- وضع الحلول و البدائل الممكنة :

البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب وهناك عدة طرق للوصول إلى الهدف من النادر وجود بديل واحد لأي عمل حتى أنه يمكن القول بأنه إذا كان بديل واحد فهذا يعني بأن هناك خطأ ما في هذا البديل ولهذا يجب على المدير ألا يقبل أول حل يظهر له دون مقارنته بالحلول الأخرى التي يمكن أن تتضح له أيضاً فاختيار حل للمشكلة يتطلب توجيه الاعتبار للحلول الأخرى البديلة المتاحة لمواجهة الموقف .

وفي هذه الخطوة من الخطوات اتخاذ القرار تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي و البحث العلمي و الدراسات المختلفة قبل اتخاذ القرار ذلك كله مرتبط بما يتوفر من حرية في طرح الآراء و الأفكار و المقترحات وعدم التقيد باللوائح و الإجراءات المعقدة .<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> مصطفى صلاح عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 159 .

<sup>2</sup> طارق عبد الحميد البديري ، مرجع سابق ، ص 167 .

<sup>3</sup> مصطفى صلاح عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 159 .

### 3-5- تقييم البدائل و المفاضلة بينها :

ويتم في هذه الخطوة التعرف على الحلول أو البدائل المحتملة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف الذي يراد اتخاذ القرار إداري بشأنه وفي دراسة البدائل المحتملة ومقارنتها و الموازنة بينها وتقييمها في ضوء إمكانات البشرية و المادية المتاحة وفي إطار الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو المشكلة موضوع القرار .

### 3-6- اتخاذ القرار :

ويتمثل في اختيار أحد البدائل أو الحلول المطروحة، والذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية وتطابقا وتمشيا مع المعايير المتفق عليها <sup>1</sup>.

### 3-7- التنفيذ ومتابعة القرار :

تنفيذ القرار هو الاختيار الحقيقي له ،لذا وجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ ومواجهة العقبات التي تحول دون التنفيذ أولا بأول والعمل على حلها وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ .

والتنفيذ قد يكون على عدة مراحل تخصص المراحل الأولى منه لاكتساب الوعي المعرفي بالنسبة للقرار المراد تنفذه وتكون الاتجاهات الايجابية نحوه ، وتحديد المهام و المسؤوليات وضع الجداول الزمنية للتنفيذ ، وتخصص المراحل التالية للإعمال التجريبية التي تهدف إلى معرفة مدى قابلية القرار للتنفيذ أو مدى الفائدة المرجوة منه في حال التطبيق الكامل ، وتخصص المرحلة الأخيرة للعمليات المستمرة أو الاسترسال على نطاق واسع <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البديري ،مرجع سابق ،ص 167 .

<sup>2</sup> مصطفى صلاح عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص161 .



#### 4- نظريات اتخاذ القرار:

يختلف الكتاب فيما بينهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها كبار المسؤولين في المنظمات وذلك بسبب اختلاف الآراء وإصدار القرارات التي تبنى في معظمها على قيم إجتماعية و القيم تكون في معظمها تقديرية و تعبر عن الآراء الشخصية والقناعة الفردية و المصالح الذاتية و لهذا يتعين علينا منذ البداية أن نفرق بين القرارات التي تقوم على أساس التقويم الشخصي , و هي قرارات يكون الحكم فيها على أساس التوقعات والتصورات والمعلومات المجتمعة في الذهن وبين القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ الاختيارات النهائية , فالنوع الأول من القرارات , أي تلك التي تبنى على القيم التي يصعب إثباتها والتأكد من صحتها بطريقة ملموسة وبصفة علمية أكيدة في حين أن القرارات المبنية على الحقائق تلك التي تخضع للتجربة ويمكن ثبوت صحتها بالأسلوب العلمي التجريبي<sup>1</sup>.

نظرا لاختلاف الآراء و إصدار القرارات لكبار المسؤولين في المنظمات والتي تبنى في معظمها على قيم اجتماعية , و هذه القيم في جل الأحيان تكون تقديرية وتعبر عن الآراء الشخصية ,القناعة الفردية والمصالح الذاتية نظرا لكل هذا برز اختلاف في ما بنهم بالنسبة للقرارات .

ولهذا السبب ارتأينا إلا إن نتطرق إلى عرض بعض النظريات التقليدية من مجال اتخاذ القرارات ,ونتعرف على بعض الاعتبارات التي تؤثر في نوع القرار المتخذ عليه وباختصار هناك أربع نظريات رئيسية تتلخص فيما يلي :<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> عمار بوحوش, الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة, المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1984, د ط, ص 167 .

<sup>2</sup> نوال عطلي و آخرون, دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار, مذكرة ليسانس , كلية العلوم التجارية الوادي, الجزائر, 2004, ص 57 .

#### 4-1- نظرية الدوافع المادية و الاقتصادية في اتخاذ القرارات :

تقوم هذه النظرية على أساس إن طرق اتخاذ القرارات تتغير باستمرار وذلك تبعا لتغير الظروف و استعمال تكنولوجيا جديدة و متطورة , كما أن القرارات تتخذ بناء على ضوء الفوائد المادية و الثمار التي تجنى من أي قرار و عليه , فان اتخاذ القرار يتطلب إتباع الخطوات العلمية الآتية:

- إلمام القيادة و فهمها فهما جيدا لجمع المشاكل التي تدرسها بدقة و نظام .
- اختيار البدائل لكل قرار و تحديد مصاريف كل بديل .
- وضع قائمة مرتبة ترتيبا علميا بالفوائد التي يمكن الحصول عليها .

التوصل عن طريق المقاييس الثلاثة السابقة إلى أحسن طريقة لجني الثمار والحصول على أكبر فائدة

ممكنة.<sup>1</sup>

#### 4-2- نظرية اتخاذ القرارات العملية :

بما أن النظرية السابقة تعتبر تصويرية و تستجيب لطموحات المفكرين و المخططين الذين يحلو لهم أن يضعوا التصورات فكرية معقدة لكل نظرية مثالية , فان بعض المفكرين يرون أنها من الأفضل الاعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في اتخاذ القرارات , حيث يكون المنطلق الأساسي هو الواقع والمعاش و البرامج المتشابهة و الموجودة في الوقت الحاضر , و بمعنى آخر , فشئ المهم هو القليل من الاعتماد على النظريات المثالية , والاهتمام بالخطوات المتوالية و الإجراءات التكميلية التي تتخذ للتغلب على جميع الصعاب التي تواجه أي مرسوم في مركز عمله, و في واقع الأمر فان هذا الأسلوب يعني القرارات التي تتخذ لا تحل كل المشاكل بصفة جذرية مهما كانت درجة العقلانية فيها وإنما تحل عن طريق مجموعات, متعاقبة من القرارات التي تتخذ نتيجة للتغيرات الطارئة و بروز ظواهر جديدة لم تكن واضحة

---

<sup>1</sup> نوال عطلي و آخرون , مرجع سابق , ص 58 .

للعيان في الماضي، وبناء على ذلك فإن الحلول النهائية للمشاكل هي نتيجة للتغيرات الجزئية و التعديلات التي يتطلبها الوضع و تقويمات التي تحصل أثناء القيام بالواجب <sup>1</sup>.

### 5-3- نظرية قرارات الترضية:

بالنسبة للأستاذ "هيربرت سيمون" وغيره من المفكرين في نظرية التنظير فإن القرارات المتخذة تجمع في معظمها بين المثالية والواقعية (أي تجمع بين النظرية الأولى والثانية ) وحجته في ذلك أن الإنسان يعتمد على الأساليب العلمية ويحاول إن يجد البدائل الجيدة ، ويستعين بالخبراء للتعرف على آرائهم والتأكد من جدوى تخطيطه المستقبلية ، لكن المشكل هنا هو إن القرارات المتخذة يختلف وضعها من قرار إلى قرار ويسعى المسؤولون إلى اتخاذ قرارات مقبولة وترضيهم إلى حد ما ويرفضون أن يخاطروا بمستقبلهم حتى لو كانت المخاطر مضمونة العواقب ، أو نسبة النجاح فيها قوية جدا ، وهذا التحفظ يجعل الإنسان يقبل بالحلول البسيطة و مضمونة العواقب ، وتكون النتيجة في النهاية هي الاعتماد على الأسلوب التقليدي والمألوف في العمل والمقبول لدى الجميع <sup>2</sup>.

حيث افترض "هيربرت سيمون" أن عملية اتخاذ القرارات ربما كانت أهم جانب إداري في أي القرارات من مستويات متباينة تمتد من قمة النظام حتى قاعدة إذا احتاج المنفذ إن يتخذ قرارات حول كيفية تطوير القرارات للتنفيذ فمشكلة الإداري كما يرى سيمون لا يمكن في إصدار القرارات وإنما في دراسة المعطيات و المعلومات التي يستند إليها القرار وتفسيرها بشكل يجعل الاستنتاج منها و البناء عليها سليما وعلميا <sup>3</sup>. ويقول سيمون أن كل تنظيم لكل شخص يعمل فيه مجمل القرارات التي يتعين عليه اتخاذها و التأثير الذي يخضع له في صنع هذه القرارات وعليه فإن سيمون يعتبر سلوك الفرد سلوكا هادفا يعمل على

<sup>1</sup> عمار بوحوش ،مرجع سابق ،ص ص 168 171 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص 170 .

<sup>3</sup> سامي سلطي عريفج ،الإدارة التربوية المعاصرة ،دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،2001 ،ص 28 .

تحقيق غرض محدد يرسمه له البناء الرسمي من خلال تنظيم يحدد مهام الأعضاء ومسئولياتهم بما يشمل تحديد قنوات الاتصال ووضع برامج تدريبية تمكن الأفراد من إدراك وفهم بدائل صنع القرار.<sup>1</sup>

يقول سيمون أن القرارات تقوم على أساسيين هما :

- مجموع الحقائق و المعلومات وهذه يجب أن يكون خاضعة للاختيار لبيان صدقها أو زيفها.
- مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية اختيار الأحسن أو الأفضل وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار .
- و المجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل أما المجموعة الثانية تتعلق باختيار الغايات، و السلوك الرشيد ينظر إليه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل و الغايات ، فالغايات تحدد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غايات أبعد وهكذا .<sup>2</sup>

فروض نظرية سيمون في اتخاذ القرارات :

- إن القرارات الرشيدة والمعقولة هي تلك القرارات التي تتميز بالفرضية و المعقولة و الاختيار الصحيح لأفضل البدائل المحتملة .
- إن النجاح في صناعة القرار تعتمد على توافر المعلومات واقتناع المنفذين بها .
- إن صناعة القرارات الرشيدة تؤسس على الحقائق و المعلومات التي يمكن اختيارها ،وعلى القيم التي توجه صانع القرارات للاختيار الأفضل .<sup>3</sup>
- إن صناعة القرارات ليست حكرا على المتريعين على قمة الهرم الإداري وإنما هي عملية تعاونية بل إن كل مسئول في الهرم الإداري يستطيع صنع قرارات تناسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه أو

<sup>1</sup> فاروق شوقي البوهي، الإدارة التعليمية و المدرسية ،دار قباء للطباعة والنشر ،القاهرة مصر ، 2001، ص140 .

<sup>2</sup> جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي ،دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ، 2004 ، ص28 .

<sup>3</sup> أحمد عبد الباقي البستان وآخرون ،الإدارة والإشراف التربوي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ،الكويت ، 2003 ، د ط ، ص 198 .

بمعنى آخر إن عملية صناعة القرارات تتم على المستوى الإدارية المختلفة طبقا للمساحة التي يغطيها القرار .

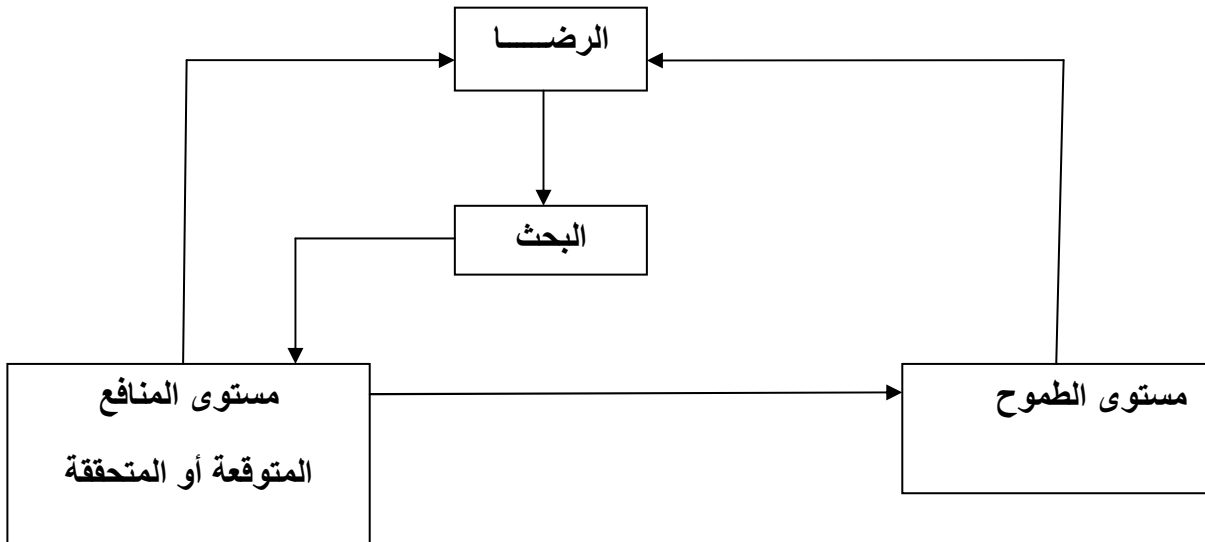
- كلما انخفض الرضا لدى الفرد كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة .
- كلما زاد البحث عن القيم و المكاسب المتوقعة كلما زاد مستوى القيم و المنافع المتحققة
- كلما زاد مستوى القيم المتحققة كلما زاد مستوى الرضا .
- كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة كلما زاد مستوى الطموح .
- كلما زاد مستوى الطموح كلما انخفض مستوى الرضا <sup>1</sup>.

#### 5-4- نظرية القرارات التفصيلية والقرارات التكميلية:

بالنسبة لكثير من المفكرين وخاصة "إيتزيوني" فإن القرارات تختلف باختلاف المشاكل التي يحاول أي إنسان أن يعالجها ويجد الحل الملائم لها ،فهناك القرارات الحاسمة والمصيرية التي تتطلب التفاصيل الدقيقة والتخطيط المسبق له ،بحيث لا يمكن البحث فيها بسهولة وإنما بصعوبة لأنها حيوية وتؤثر في مجرى الأمور .في نفس الوقت نلاحظ إن هناك بعض القرارات الروتينية والتي يمكن اتخاذها بسهولة وذلك لتكملة القرارات الحاسمة وتصويب الخطاء التي تبرز خلال مراحل تنفيذ القرارات و انطلاقا من هذه الحقائق نستطيع أن نخرج بفكرة ،واضحة عن اتخاذ القرارات ،وهي أن القرارات الحاسمة تتطلب البدائل والتفاصيل الدقيقة والتخطيط لما سيحدث في المستقبل وذلك على ضوء المعلومات المتوفرة غداة اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ،حمود خضير كاظم ،مرجع سابق ،ص258 .

<sup>2</sup> عمار بوحوش ،مرجع سابق ،ص 170 .



شكل (01) يوضح نموذج مارج وسيمون في اتخاذ القرار<sup>1</sup>

## 5- مشاركة في اتخاذ القرارات :

### 5-1- تعريف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار :

- اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوط.

- فهي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة.<sup>2</sup>

"هو إشراك المرؤوسين و المنفذين في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة و المتعلقة بالتخطيط للعمل و

تنظيم الجهود لأدائه و تنفيذه الرقابة على هذا التنفيذ"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الهادي الميجلي، تنظيم المجتمع مداخل نظرية، المكتب الجامعي الحديث الازرطية، الاسكندرية، 2001، ص 199 .

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ، حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 246 .

<sup>3</sup> سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، 1978، دون طبعة، ص 368 .

" إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء و الاستفادة من الخبرات وفق أسس و قواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي تنتمون إليها من جهة أخرى <sup>1</sup>"

## 5-2- طبيعة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات :

إن المنظمات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها , وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية , فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار , فكلما زادت الآراء كان القرار اقرب إلى الصواب وكلما اشتركت الجماعة في اتخاذ القرار كانت اقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييدا له وتحمسا لتنفيذه وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة الإدارية في أمريكا إن العاملين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة الخطط الإدارية للمنظمة أكثر حماسة من غيرهم أن العاملين يحبون مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالإدارة .<sup>2</sup>

وبعد فسح المجال إمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل و الحد من الصراعات , كما تؤمن المشاركة مزيدا من الانسجام في جو العمل ومن هنا نجد اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار ويوفر مناخا صحيا يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود كما إن للمشاركة في صنع القرارات تأثير قوى على الرضا عن العمل وتشكل حافزا معنويا ايجابيا وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين , لها أثر أيضا على الإنتاجية .

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون مرجع سابق ، ص 136 .

<sup>2</sup> محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة مصر ، 2001 ، د ط ، ص 102 .

ويعد المدير وباعتباره المسؤول عن نجاح المنظمة (المؤسسة) بصفته الرئيس المباشر للعاملين فيها وهم مسئولون إمامه في تحمل أعباء وظائفهم مطلوب منه العمل على تنظيم مؤسسته و العاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة وأحد مظاهر هذه الديمقراطية وهو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار , وبهذا يكون لديهم الشعور بأنهم يشاركون في الإدارة حقيقا بدلا من شعورهم بأنهم ضحايا للممارسات الإدارية المستبدة .<sup>1</sup>

- لكي تزيد من الإسهامات الايجابية في اتخاذ القرار ولكي تقلل النتائج السالبة يحتاج الإداريون الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- تحت أي الظروف يجب إن يشترك العاملين في اتخاذ ؟

2- لأي حد وكيف يجب أن يشارك العاملين ؟

3- طيف تشكل مجموعة في اتخاذ القرار ؟

4- ما دور المدير الأكثر فاعلية ؟<sup>2</sup>

فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار تقلل من الصراعات و الاختلافات داخل جماعة العمل و الإدارة وتزيد من فاعلية وكفاية العمل داخل الإدارة .

قد يكون إشراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح لهم بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة

إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي :<sup>3</sup>

1- اتخاذ القرار ثم تبلغه للمرؤوسين :حيث يقوم المدير هنا باتخاذ القرار منفردا ثم يبلغه للمرؤوسين ولا

تحتوي على أي محاولة من قبل المدير لشرح أسباب القرار أو إقناعهم به أو استمالتهم لقبوله .

<sup>1</sup> هادي ربيع مشعان ،مرجع سابق ،ص208 .

<sup>2</sup> أحمد أحمد إبراهيم ،الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ،مكتبة المعارف الحديثة ،الاسكندرية مصر ،2002 ،ص 165 .

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،دار المعرفة الجامعية ،مصر، 1984، ص284 .



- 2- اتخاذ القرار ثم شرح مبرراته :هنا لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين وإنما يحاول أن يبيع القرار لهم بأن يشرح مبرراته وملايساته ويستملهم لقبوله ,ويعمل على التخفيف من وقع انفراده خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه بإبراز أسبابه وأهم ميزاتة .
- 3- اتخاذ الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله :يقوم الرئيس بعد اتخاذ القرار بفتح حوار مع المرؤوسين للتعرف على استفساراتهم بشأن القرار وأثاره ويقوم بالرد على هذه الاستفسارات لإزالة خوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقتناعهم بالقرار .
- 4- اتخاذ الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره :في هذه الحالة يقوم الرئيس بعرض المشكلة و بدائل حلها وأنسب هذه الحلول (القرار المبدئي) ثم يتيح للمرؤوسين الفرصة للإدلاء بآرائهم التي قد تدفع المدير إلى تعديل قراره أو اختيار أحد البدائل الأخرى , ولكن يحتفظ المدير هنا بسلطة البت النهائي في الأمر.
- 5- الإشراف الاستشاري:وفيه يدعو الرئيس مرؤوسيه لعقد اجتماع يقتضي الموقف ,حيث يقوم باستطلاع لحل مشكلة معينة ويدعوهم لتقديم مقترحات ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوء تلك المقترحات .
- 6- الإدارة الديمقراطية :فيها تنتقل مسؤولية اتخاذ القرار من الرئيس الى المجموعة حيث يعمل قائدا لها مشاركا في المناقشات و المداولات تاركا سلطة اتخاذ القرار للمجموعة.<sup>1</sup>
- 7- تفويض الأمر للمرؤوسين :يقوم الرئيس هنا بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءا من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد حافظ فرج ،حافظ محمد صبري ،إدارة المؤسسات التربوية ،عالم الكتب ،القاهرة مصر ،2003 ،د ط،ص113.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور ،مرجع سابق ،ص 284.

### 5-3- أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار :

لا شك إن إشراك العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية, حيث إن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين الشعور بالأهمية بالانتماء للمنظمة , كما إن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقاً عن هؤلاء العاملين.

وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها و الحرص على تنفيذها , كما إن المشاركة وفي هذه القرارات تجعلهم يتقبلونها ويتقبلون كل ما يترتب عنها من تغيرات تعديلات وتتوقف مشاركة العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على الفرصة الإدارية لهؤلاء العاملين على أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين.<sup>1</sup>

حيث حينما يشارك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة أنظمة عديدة ومقترحات عديدة فكما يقال في المثل أن رأسين أحسن من رأس وثلاثة أحسن من اثنين وهكذا, ولدينا الشكل الموالي الذي يوضح المشاركة في القرارات.

- وأيضا إن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفون أو العاملون أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتأت القرارات أو الحلول أكثر فعالية واقعية .
- كما قد يلعب التحيز و المزاج من قبل المدير أو المشرف دورا كبيرا في اتخاذ القرار أو حل المشكلة بالمشاركة تتيح فرص الدقة و العدالة في اتخاذ القرار .
- قد تكون المعلومات التي لدى المدير أو المشرف عن موضوع القرار أو المشكلة غير كافية أو غير دقيقة أو مخرفة فمشاركة الناس الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصحيحها وينعكس ذلك على نوعية القرار وفعاليته .

---

<sup>1</sup> محمد جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 185.

- إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة و الدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد انه جزء فعال ومهم في طيات المنظمة وليست وقفا على المديرين أو المشرفين<sup>1</sup>
- لقد أجمعت بعض الدراسات و البحوث على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذلك لما يلي :
- إن إتاحة الفرصة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات العاملين وفي حماسهم للنظام الإداري الخاص بالإدارة .
- ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار ارتباطا ايجابيا برضا العامل عن عمله .
- العاملين لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار وفي الحقيقة المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية.<sup>2</sup>
- أدوار ووظائف كل من العاملين و المديرين في اتخاذ القرار تحتاج الى إن تكون متنوعة طبقا لطبيعة المشكلة .
- كل من العوامل الداخلية و الخارجية تؤثر في درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

#### 5-4- أساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية :

#### 5-4-1- أسلوب العصف الذهني : BRAINSTORMING

وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة , ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة , ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة وساعتين تقريباً , وكما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة إثارة ذهنهم , وتوفير حلول عديدة بديلة , ومناقشة

<sup>1</sup> محمد ناصر العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض السعودية ، 1995 ، ط ٣ ، ص 308 .

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 371 .

سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول ,إلى أحسن حل ,وفيما يلي نورد خطوات مقترحة لتطبيق هذه الطريقة :

- الحصول على بدائل (15 دقيقة) .
- 1- دعوة كل من له خبرة للاجتماع كلما تعددت الخبرات كلما كان أفضل .
- 2- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- 3- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل مشجعا الغريب منها و السخيف , ويمنع مناقشة البدائل.

- 4- تجميع أكبر من الحلول بصرف النظر عن جودتها .
- 5- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من الآخرين .<sup>1</sup>
- 6- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين .
- تنقية بدائل الحل (45 دقيقة)

- 1- شرح معني الحلول وتجميع المتشابهة منها في المجموعات .
- 2- تشجيع اقتراحات جديدة .
- 3- استبعاد المستحيل من الحلول
- 4- تحديد أحسن 3-5 حلول .
- 5- القائد يعمل حركة وصل وتشجيع لأفراد الجماعة للمشاركة وكمنقى ملخص للحلول .
- اختيار وتحديد خطة العمل (45 دقيقة ) .

- 1- اختصار عدد أعضاء الجماعة و الإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
- 2- مقارنة بدائل الحلول تحديد ومزاياها وعيوبها .

---

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ،مرجع سابق ،ص ص 373 374 .

3- اختيار انسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه .

4- القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل .

#### 5-4-2- أسلوب دلفي : DELPHI (الاجتماع عن بعد)

ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل , وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

1- تحديد المشكلة ,وهنا يلاحظ إن المشكلة معروفة بشكل مسبق <sup>1</sup>.

2- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل .

3- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن البدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة طالبا لرأيهم .

4- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها ومجموعات ومتشابهة وكتابة في شكل تقرير مختصر .

5- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول و المشكلة .

6- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضا الخطوة الخامسة .

7- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

8- ويلاحظ إن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظار لردود الخبراء وكتابة التقارير وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، و

التنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية .

---

<sup>1</sup> نفس المرجع ،ص ص 374 375 .

### 5-4-3- أسلوب الجماعة الصورية: NOMINAL GROUP

وتسمى كذلك لان تكوينها اسمي فقط أو على الورق حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق وهذا الأسلوب هو خليط ما بين الذهني ودلفي. وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- 1- تحديد المشكلة : يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
  - 2- بدائل الحل: يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقة أمامه <sup>1</sup>.
  - 3- يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة , ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول .
  - 4- المناقشة .يدير القائد المناقشة و التحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة ,ويتم التوصل لعدة بدائل .
  - 5- الاقتراح .يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا إياهم في ترتيب فالترتبة 1 تعني أحسن حل , والرتبة 2 تعني الرتبة التالية في الأفضلية و الترتبة 5 (على اعتبار إن هناك خمس بدائل للحل) تشير إلى أسوأ حل أو بديل .
  - 6- القرار النهائي .يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة باستخدام الجمع كمعلية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل البدائل , والبدل الذي يأخذ أل مجموعة هو أحسن بديل <sup>2</sup>.
- وإمعانا في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجها لوجه أعضاء الجماعة , ويلاحظ إن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتا أقل من سابقتها كما أنها

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 375 376

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 375 376

تحاول إن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع وهذا بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب اقرب إلى الأسلوب الكمي.<sup>1</sup>

## 5-5- حسانات ومعوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات :

### 5-5-1 حسانات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات :

- 1- الشعور الأهمية :مما لا شك فيه إن اشتراك العاملين في مجال العملية الإدارية في اتخاذ القرارات يعطيهم بالأهمية وأنهم من العناصر المهمة في التنظيم .
- 2- تقبل التغيير: بما أن القرارات يطلب الأمر إشراك كل من يهمهم أمر القرار في صناعته من العاملين داخل التنظيم أو خارجة الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداد لتقبل التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار .
- 3- سهولة توجيه الآخرين :يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في اتخاذ القرار تخفيض عدد الرؤساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين .
- 4- تحسين كفاية العمل :أدت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج و التحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية .
- 5- تحسين نوعية القرارات الإدارية :نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات و العوامل التي تشكل الموقف ويصعب على الرؤساء اكتشافها من هنا تلعب المشاركة دورا فعالا في إيضاح الرؤية و الملاحظات و الحقائق إلى الرؤساء .

---

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ،مرجع نفسه ،377 .

6- تقل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لاشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار الأمر الذي يؤدي إلى

وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء التنظيم ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة.<sup>1</sup>

7- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا إشعارها بأهميتها وإنها عنصر فعال الأمر الذي

يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.<sup>2</sup>

### 5-5-2 معوقات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات :

1- أنها تستنزف وقت المؤسسة فبدلاً من أن ينفق واحد ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة وكل ما

يحتاجه قرار ما فإننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه و الوقت هو أثمن ما تشتريه

المؤسسة و الإدارة الناجحة إضاعة المال .

2- أنها تشكل عائقاً في وجه اتخاذ القرار ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة وقد

يفوت المقصود من القرار قبل الوصول إليه

3- أنها قد تستغل ستاراً لفرض رأي فرد واحد عندما يكون مثل الفرد مسيطراً على الجماعة .

4- أنها قد تدفع بعض الناس إلى سلوكيات غير شريفة لاستمالة الجماعة و الحصول على الأصوات

الكافية لإنجاح قرار ما دون أن يكون حقيقة مقتنعين به.

5- أن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين ومختلفي الآراء تميل غالباً إلى الجانب التوفiqي

بين الآراء واختيار الحلول التي تعمل على أرضاء جميع الأطراف بدلاً من الحل الصحيح و القرار النابع

من الموضوعية التي لا تخضع للضغط .

6- إن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة لبروز قيادة قوية مؤثرة إذ إن المجموعة تحاول أن يكون قيادة

جماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد حافظ فرج ،حافظ محمد صبري ،مرجع سابق ،ص110

<sup>2</sup> إبراهيم عصمت مطاوع ،الإدارة التربوية في الوطن العربي ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة مصر ،2003 ،186

<sup>3</sup> فاروق شوقي البوهي ،مرجع نفسه ،ص ص 67 68



## خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل التطرق إلى توضيح بعض المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدارسة من خلال تعرف القرار ثم مفهوم اتخاذ القرار كما قامت بمعرفة أنواع القرارات الإدارية ،وتطرق إلى خطوات اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى أهم النظريات اتخاذ القرار ،وفي الأخير إلى عنصر المشاركة في القرارات وهو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي .

### تمهيد

- 1- تعريف الرضا الوظيفي .
  - 2- طبيعة الرضا الوظيفي .
  - 3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .
  - 4- أهم نظريات الرضا الوظيفي .
- خلاصة الفصل .

## تمهيد :

يعتبر الرضا الوظيفي من العمليات الإدارية وأحد السلوكيات التنظيمية التي تسعى الإدارة إلى تلبيتها والعامل إلى تحقيقها قصد سير العمل بأحسن الظروف , هذا ما جعل العديد من الدراسات النظرية والبحوث العلمية التطبيقية إلى البحث فيها و إلى سبل تحقيقها وهذا منذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا من هذه الدراسات دراسات فريدريك تيلور والتو مايو وغيرهم الذين اهتموا بموضوع الرضا الوظيفي فهو مجموعة العوامل النفسية و الوظيفية و الأوضاع البيئية التي تجعل العامل رضا عن عمله فالرضا الوظيفي هو شعور نفسي داخلي يكمن في نفسية العامل وهذا الشعور يدفعه ويحفزه على بذل جهد كبير لإتقان العمل وزيادة الإنتاج , وهو من المواضيع الحيوية لكونه يدرس البعد الإنساني والعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة و المنظمة لذلك فالباحثون دوم يفكرون كيف يجعلون هذه القوى البشرية تزيد من الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية لدى القوى العاملة .

حيث تطرقت في هذا الفصل إلى تعريف الرضا الوظيفي كما تطرقنا إلى طبيعة الرضا الوظيفي بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، وفي الأخير إلى أهم نظريات الرضا الوظيفي .

## 1- تعريف الرضا الوظيفي:

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل.

يعرفه العالم تعريف اتوريان (Atourione): "العلاقة بين ما ننتظره وما نتحصل عليه أو عمليا هو الاختلاف بين ما نتحصل عليه و الحاجيات التي ننتظر تلبيتها"<sup>1</sup>

تعريف هسالي (Halsey) : "هو ذلك الاستعداد الذي يجعل الموظف يقبل بحماسة مشاطرة زملائه في نشاطهم يجعله أقل تأثر بالمؤشرات الخارجية"<sup>2</sup>

تعريف هوبك "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض عن وظيفتي."<sup>3</sup>

بينما يعرفه عادل حسين وأحمد صقر عاشور بأنه : "ذلك الشئ الخفي الذي يصعب وصفه و المتعلق بالشعور الذاتي الداخلي للعامل هذا الشعور يكون حاملا للصفة الايجابية " بينما عادل حسين على أنه " عبارة على شعور به الفرد في قراره نفسه ,وإذا كان يصعب وصفه"<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> عبد المنعم عبد الحي ,علم اجتماع الصناعي و مشكلاته الاجتماعية ,المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 1984, ص 210

<sup>2</sup> نواف كنعان ,مرجع سابق ,ص 141

<sup>3</sup> محمد ناصر العديلي ,مرجع سابق , ص 116

<sup>4</sup> عادل حسين ,إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية , دار النهضة العربية , الإسكندرية, 1975, د ط,ص 466

وأخيرا يعرفه حبيب الصحاف بأنه "قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية و المعنوية للعاملين لديها ,تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع الظروف وبيئة العمل المحيطة به مقارنة لما يملكه أو يحصله أو يتمنى الحصول عليه"<sup>1</sup>

## 2- طبيعة الرضا الوظيفي :

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله , فهناك الريح المعنوية و الاتجاه النفسي نحو العمل وهذا أيضا الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي , هذه المصطلحات وات اختلفت تفصيلات مداولاتها ,إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نح الوظيفة التي يشغلها حاليا و وهذه المشاعر قد تكون سلبية أ ايجابية وهي تعبير عن مدى يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية و بالتالي تحقيق أكبر درجة الرضا عن عمله .

وكلما كان تصور لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته وأن عمله هذا يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعر نحو هذا العمل سلبية و بالتالي رضاه عن علمه .

فدرجة الرضا عن العمل أو الوظيفة بهذا المعني تمثل سلوكا أو مستمرا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسيته وقد تظهر في سلوكه الخارجي ويتفاوت الأفراد أيضا في درجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية كامنة في سلوكهم الخارجي .

ويمكن القول بصفة عامة أن قوة ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد فكلما كانت مشاعر الأشياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهورها على سلوك الفرد يبحته عن العمل آخر أو

---

<sup>1</sup> حبيب الصحاف .معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ,إنجليزي عربي,لبنان ناشرون, 2003 , ط1,ص100

محاولته التنقل إلى قسم آخر أو زيادة نسبة غيابه و تأخراته ... الخ . و بالتالي كلما تراكمت هذه المشاعر المستاء منها لفترة طويلة كلما زادت درجة عدم الرضا لدى العامل<sup>1</sup>

### 3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

يعتبر مفهوم العامل من بين المفاهيم التي تستخدم من الناحية التقنية لقياس ظاهرة معينة بيد أنه يلاحظ أن النظرية السوسيولوجية تفرعاتها قد استخدمت مفهوم العامل للإشارة إلى المتغير الذي يحدث ظاهرة أو يؤثر فيها أو يتبادل معها وظيفيا .

في هذا الإطار يعرف " بارسونز " العامل بأنه " جملة الشروط و الظروف التي تؤد إلى موقف معين بما يتضمنه من إبعاد مادية واجتماعية "

أن أي محاولة تهدف إلى تحديد العوامل المكونة للرضا عن العمل ,تستوجب إجراء دراسة معمقة وشاملة لكافة جوانب هذا الموضوع , وقد اختلفت هذه الدراسات في تحديدها للعوامل التي يكون في مجموعها هذا الشعور حيث يري " فروم " أن درجة الرضا يدخل في تحديدها جوانب مختلفة للعمل , ترتبط ببعضها البعض ,فقد يكون لوجود مميزات معينة من جانب ما من جوانب يفيد بأنه ثمة مستوى عاما للرضا ينعكس بما يقرره للأفراد من رضا عن الجوانب المختلفة للعمل ,فالأفراد يختلفون اختلافا متفاوتا من حيث درجة تكيفهم وطموحاتهم ,ويساهم هذا الاختلاف في تماثل درجات الرضا المحققة عن مختلف جوانب العمل لدى العامل الواحد وهذا بدوره يؤدي إلى تفاوت درجات الشعور بالرضا لدى العمال الآخرين عن مختلف عناصر العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 138 139

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 162

ومن هنا يمكن القول أن: الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها في صورة أكثر تحديدا مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا.<sup>1</sup>

**3-1 الأجر:** يعتبر الأجر أحد العوامل المحددة لمعدلات الرضا الوظيفي في المؤسسة، وفي هذا الإطار تباينت المداخل النظرية و الأبحاث الميدانية في تحديد طبيعة القائمة طبيعة العلاقة القائمة بين الأجر وبين الرضا الوظيفي، ولذا يعرف الأجر على أنه " ما يدفع مقابل العمل، قد يدفع أن نقدا أو في صورة سلع وخدمات فإذا ما دفع في صورته النقدية فإنه يكون أجرا نقديا، أما إذا جاء في صورة سلع وخدمات فإنه يكون أجرا عينيا، كما أنه قد يجمع بين الكيفيتين معا إذا شمل جزءا نقديا وآخر عينيا، وعموما يدفع اجر في المجتمعات الحديثة في صورته النقدية "<sup>2</sup>

ويعرفه منصور فهمي بأنه: " الثمن الذي يحصل عليه العامل كنظير للجهد الجسماني أو العقلي الذي يبذله "<sup>3</sup>

فالأجر لا يلعب الدور الكبير في إشباع حاجات الفرد وخاصة النفسية لا يحقق سوى الحاجات المادية وبذلك لا يحقق الرضا عن العمل بصورة كلية هذا يمنح ظهر مشاعر الاستياء لدى الفرد وهذا ما أكدته سنة 1959 هـ رزبرغ Hersberg

إن حصول العامل على مكافآت تشجيعية علاوات المشاركة في الإرباح و المشاركة في الإرباح الأجور المرتفعة غيرها من الحوافز النقدية من شأنه أن يساهم في زيادة الشعور بالرضا، والجدير بالذكر أن هذه الحوافز المادية لا يقتصر تأثيرها على الإشباع الاقتصادي فحسب، بل أن يحقق إشباعا اجتماعيا ونفسيا ذلك لأن "الدخل المادي ليس أداة إشباع للحاجات الاقتصادية فحسب، وإنما له مدلوله الاجتماعي كمكافأة عن الامتياز و التفوق ودليل تقدير العامل الجيد " <sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 142

<sup>2</sup> عبد الباسط محمد حسن، علم اجتماع الصناعي، مكتبة التفرير، دون بلد، 1982، د ط، ص 231 .

<sup>3</sup> منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، 1976، ص 154

<sup>4</sup> عبد الكريم بريش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 1976، ص 632 .

إن اعتبار الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية دون الحاجات الأخرى شئ مبالغ فيه لأن دوره يتعدى ذلك كما هو موضح في هرم "ماسلو" فهو يمد لبعض العمال الشعور بالأمن التقدير وأنه في بعض الحالات يكون وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية .

وقد يعتبره العمال كدليل لاعتراض المؤسسة بهم وبوجودهم و وهنا قد يوجه الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية مع الآخرين ,كتبادل الهدايا و المجالات بين العمال ,وقد يشير أو يرمز إلى النجاح و التفوق خاصة لمن يشغلون وظائف عالية فهم كثيرا ما تكون لهم علاقات اجتماعية تربطهم بمن هم في مستواهم أو اعلي من ذلك ,وهذه الحاجات الاجتماعية تساهم في تحقيق الشعور بالرضا عن العمل بدرجة عالية ,ومن هنا فإن ارتفاع الأجر وانخفاضه يؤثر على إشباع أو عدم إشباع الحاجات التي يطمح إليها العامل ومنه يؤدي إلى تحقيق أو عدم تحقيق الرضا , ولقد أثبتت العديد من البحوث علاقة الأجر بالرضا.<sup>1</sup>

ولهذا وبهدف التقليل من هذه الظاهرة السلبية (الإحباط ,الاستياء ,عدم الرضا) لجأت العديد من المؤسسات الصناعية إلى استعمال المكافآت المالية للزيادة في دخول الأفراد ,لتحيزهم على العمل ,لأن المكافآت تفيد في تحقيق إشباع الحاجات وكذلك تحقيق الأمان الاقتصادي ,ذلك ما يجعل أكثر تمسكا بالعمل وتفاهما مع الإدارة .

وكخلاصة يمكن القول بأن الأجر وملحقاته كالمكافآت و العلاوات تلعب دورا حاسما في تحقيق

الشعور بالرضا عن العمل ,فهو عامل مادي لكن له تأثيره في نفوس العمال .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان عيسوي ,علم النفس و الإنتاج ,مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر ,1966,ص 83

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور,مرجع سابق ,ص 144 145 .



### 3-2- فرص الترقية:

يقصد بالترقية إسناد وظيفة جديدة إلى الموظف تكون مستوى وظيفي أعلى من وظيفة الحالية من حيث المسؤوليات و الواجبات و تستعمل معظم الدول العربية مصطلح الترقية للدلالة على انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى من وظيفة المرقى منها.

الترقية هي: " أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها ويترتب على ذلك زيادة المزايا و المنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية <sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها: " شغل الموظف الرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة و المسؤولية و السلطة و المركز ,يفوق مستوى وظيفته الحالية ,وقد يصحب الترقية زيادة الأجر في حد ذاته لي معيار للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة العامل المرقى لأعباء وظيفة أكبر تؤهله لمركز وظيفي أعلى <sup>2</sup>.

وتتم الترقيات في أنظمة الخدمة المدنية ولاسيما الأنظمة ذات البنية المغلقة وفقا لمعيارين أساسيين هما,الأقدمية ومعيار الجدارة ,كما انه يمكن المزج بين هذين المعيارين في بعض الحالات واعتبار ذلك معيارا ذلك ثالثا صالحا لترقية الموظفين .

إن الإدارة التي تعطي الترقية لمن يستحقها تستطيع إثارة جهود أفرادها ,توجيهها لخدمة أهداف المؤسسة هذا بدوره انعكاس لمدى عدالة الإدارة واعتمادها الأساليب العلمية في معاملة أفرادها ,فالترقية التي تقوم على أساس الاقدمية و الكفاءة توفق بين الفروق الفردية للعاملين لأن هناك العديد من العاملين من يميل إلى الاجتهاد والمثابرة لرفع كفايته التي لشغل وظائف أعلى في المؤسسة بينما يتجه بعض

<sup>1</sup> محمد أنيس وقائم جعفر ,نظم الترقية العامة وأثارها في فعالية الإدارة ,دار النهضة العربية , 1973 , د ط , ص 20

<sup>2</sup> زكي محمد هاشم .الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ,الكويت , ط2 , 1979 , ص 383 .

العاملين وخاصة العمال البسطاء إلى تفضيل الترقية على أساس الاقدمية لأنها تتناسب أكثر مع التطور التدريجي لقدراتهم ومهاراتهم البسيطة .

فالأفراد الذين تكون لديهم توقعات وطموحات عالية عن فرص الترقى وحصلوا بنفس الدرجة أو تزيد، وكان ذلك عاملاً لزيادة الشعور بالرضا عن العمل و العكس صحيح ،كذلك فإن الترقية التي تكون على أسس موضوعية عادلة ، تعتمد على القدرة الكفاءة و الجدارة و الاستحقاق كان عاملاً في تحقيق الشعور بالرضا عن العمل .

### 3-3- ساعات العمل :

تعتبر ساعات العمل من الموضوعات الأساسية التي يتحتم مناقشتها عند دراسة عوامل الرضا فهي لا تقل أهمية لدى الإدارة و العمال و النقابات عن موضوع أو عامل الأجور ، وإن كنا نسلم منذ البداية بأن تحديد ساعات العمل أيسر بكثير من تحديد الأجور وأن ما يطرأ عليها من تعديل يمتد إلى أجله أمر أطول بكثير من التعديلات التي تطرأ على الأجور، فقد حاول تعديل الأجور سنوياً بحكم العوامل المؤثرة في اتجاهاتها ولكن ساعات العمل لا يمسها التعديل الحقيقي إلا بعد حقبة من الزمن

يختلف خبراء العمل عن البحث في ساعات العمل فمنهم من يقتصر بحثه على ساعات العمل اليومية و الأسبوعية ومنهم من يري التوسع في مجال البحث ليشمل موضوع الإجازات بأنواعها (الراحة الأسبوعية ، الإجازات السنوية ، الإجازات المرضية ... الخ) بل وحتى يشمل أيضاً " العمل العلمي " للعامل من حيث تحديد سن دخوله في مجال العمل ومتوسط السنوات التي يمكن أن يقضيها في العمل و موعد اعتزاله.<sup>1</sup>

وكل هذا بالتالي إلى الرضا العامل أو تكوين نسبة الشعور بالرضا لديه ، وتتفاوت النسب من عامل

لآخر.

<sup>1</sup> محمد طلعت عيسى عدلي سليمان ، الخدمة الاجتماعية العمالية ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، 1963 ، د ط ، ص ص 131

إن رضا العامل يتحدد من خلال الاهتمام بساعات العمل القصوى و تحديدها لأن بها يتحقق أقصى إنتاج دون تعب إرهاق في حدود وسائل الإنتاج المتاحة ,في ساعات العمل القصوى تمثل الحد الأقصى الذي ينبغي ألا تتخطاه ساعات العمل اليومية إلا في حالات الاستثنائية مثل :أوقات الطوارئ و الحروب والكوارث ويقال أن لكل بلد نمط سائد في عدد ساعات العمل القصوى بل يمكننا إذا توفرت المعايير الدقيقة أن نحدد لكل صناعة ساعات العمل القصوى لعملياتها.

يعتبر موضوع توفير الفراغ و الراحة (لكل ما يتضمنه من أوقات الراحة أثناء العمل و العطل الأسبوعية و الإجازات السنوية للعامل )المنطلق أو المعيار الأساسي لقياس درجة الرضا لديه , فالعامل الذي يعمل في جو تتخلله بعض فسحات أو أوقات الفراغ و العطل و الإجازات يكون أقل إحساسا بالملل و الروتين , وبالتالي تحديد الطاقة لإنجاز العمل وينشأ لديه ما يسمى بالرغبة وحب العمل و النتيجة في الأخير الإحساس بالرضا تجاه لعمل أو الوظيفة التي يقوم بها العكس صحيح .

### 3-4- نمط الإشراف :

تعتبر عملية القيادة و الإشراف على العمال و تنميتهم من أهم وأعظم المسؤوليات في أي مؤسسة و القيادة غير الكفاءة تجعل من المؤسسة خليطا متركبا من الأفراد و الآلات و غالبا ما تعرف القيادة أو الإشراف بأنه " القدرة على إقناع بأن يعملوا بحماسة ومثابرة لتحقيق الأهداف المحددة للجماعة "<sup>1</sup>

وقد أسفرت الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل , فالدراسات التي أجريت بجامعة (مينشيغان) تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه ذلك بتنمية العلاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم, واهتمامه الشخصي بهم

---

<sup>1</sup> كيث ديفر , السلوك الإنساني في العمل ,دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي ,ترجمة عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف ,دار النهضة للطباعة و النشر,مصر , 1974 , د ط ,ص 137

وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل ,ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم وبذلك لا يحدث الرضا عن العمل <sup>1</sup>.

من هنا نستطيع القول أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم ,يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز و وسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكلما زادت وسائل الإشباع و الحوافز التي تحت سيطرة المشرف كلما زاد تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل فالمشرف الذي يفوض سلطات حريات واسعة للمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل , ويتمتعون بقدرات عالية لا شك أنه يشبع ويحقق رضاهم عن العمل ,أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه بذلك استيائهم تجاه العمل .

إن سلوك المشرف يمكن أن ينقسم إلى قسمين حسب الدراسات التطبيقية التي قام بها السلوكيون ,حيث تم التوصل إلى نوعين من سلوك المشرفين الرسميين فقط :

### 3-4-1- المشرف المتحرر من قيود السلطة :

يعتبر المشرف الديمقراطي هو الذي يهتم الموظفين ويسمح لهم أن يفعلوا ما يشاءون إذا يترك إنجاز الأعمال لهم ,وبهذا تعق المسؤولية الخاصة بالعمال على عاتق المسؤولين .

### 3-4-2- المشرف المستبد الأوتوقراطي :

وهو المشرف الذي يعتم بقواعد التنظيم الرسمي فقط أما سلوكه مع عماله فقائم على إتباع الأوامر ,وحدود قواعد التنظيم الرسمي الملزم للجميع إتباعه ويعاملهم بقوة وصرامة<sup>2</sup> فيكون نزعة استبدادية لا يهتم بالعمال ويعتبرهم مجرد أدوات لتحقيق أهداف إنتاجية عن طريق إتباع قواعد التنظيم الرسمي .

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور ,مرجع سابق ,ص 147

<sup>2</sup> حسن الحداد ,نظرية المنظمة ,دراسة علمية وعملية في المنظمة و التنظيم ,دار النهضة العربية , , د ت ,ط3,ص 83

ومن هنا نستطيع القول أن السلوك المشرفين المهتمين بالعمال من شأنه أن يزيد نسبة إنتاجية الأفراد ومن ثمة رضاهم عن الإشراف و العكس لسلوك المهتمين بالوظيفة وكلا الحالتين من الإشراف التحرر من السلطة و الإشراف المستبد حالات متطرفة ينبغي العمل على الوصول إلى حالة التعادل بينهما <sup>1</sup>.

### 3-5 - ظروف العمل :

يعرفها عادل حسين بأنها : " الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية , والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة الضوضاء , الاهتزازات " <sup>2</sup>

وبذلك البيئة التي تؤدي فيها العامل عمله أثر كبير على توفير مشاعر الرضا لدى العمال , ولهذا كان متغير ظروف العمل قد استرعى اهتمام الباحثين في أوائل القرن العشرين حيث اهتموا بدراسة تأثير عوامل مثل الضوضاء و التهوية , الرطوبة , الإضاءة, وغيرها من الظروف الفيزيائية التي تساعد على أداء العمل بأقصى جهد تساهم في زيادة مشاعر الرضا عن العمل , فالظروف الجيدة تشكل مركز جذب قوى للعمال , يجعله على ارتباط دائم بعمله , فقلة نسبة العمل و الغياب تكون أكثر في العمل الذي يوفر ظروف فيزيائية أحسن وهذا ما يمكن أخذه بعين الاعتبار كمؤشر على الرضا العمال عن أعمالهم و العكس حيث ترتفع هذه المؤشرات في الأعمال ذات الظروف المادية السيئة وهذا دليل على وجود مشاعر الاستياء من العمل أو عدم الرضا عنه .

وتكمله لجملة العوامل التي تم الإشارة إليها سابقا يمكن إضافة العوامل الخصية تؤثر في الرضا الوظيفي مثل: عاملي العمر و الجنس.

<sup>1</sup> حسن الحداد , مرجع سابق , ص 83

<sup>2</sup> عادل حسين , مرجع سابق , ص 184

**3-5-1 العمر:** إن نتائج بعض الدراسات مثل دراسات كل من كيلين Gibson, و جيبسون

تشير إلى أن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال , وبالتالي فالعمال الأكثر استياء عن عملهم هم الأصغر سنا وإن الأكبر هو الأكثر رضا و لقد أشار كل من ساوول Saul وهونت Hunt إلى أن الرضا عن العمل و النمط القيادي و ظروف العمل يزداد بازدياد العمر في عينة تتكون من الرجال فقط لكن العلاقة الوحيدة الدالة و الموجبة بالنسبة للنساء وهي بين الرضا الوظيفي و العمل ذاته كما كانت العلاقة سالبة بين الرضا عن الترقية و العمل بالنسبة للذكور و الإناث معا ولا يوجد علاقة بين الرضا عن الراتب و العمر بالنسبة للرجال بينما هناك علاقة سلبية بالنسبة للنساء .

**3-5-2 الجنس:** الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالجنس تعد متنافسة إلى حد ما ,

حيث أشار كل من "هولين Hulin " و "سميث Smith " إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل إلى طبيعة الجنس , وإنما إلى طبيعة التعليم و الراتب ومدة الخدمة , وعلى حسب هذه الدارسة إذا ما تحكنا في هذه العناصر نصل إلى الرضا وظيفي متساوي , وقد أكد هذا الرأي كل من "يورك York " و " سوسر Souser" في دراسة لهما

على موظفي الحكومة فوجد إن الرجال بصفة عامة أكثر رضا من النساء ماعدا في مظهر الأجر تبين أن النساء هن أكثر رضا , ولكن الفروق بينهما بصفة عامة لا تفسر التباين في الرضا الوظيفي لكن في قضية مصادر الرضا بالنسبة لكل الجنسين أورد كل من " شابيرو Shapiro" و " أندريساني Andriissai" بأن النساء يحصلن على الرضا من كل العوامل النسيقة وعوامل محتوى الوظيفة لكن حسب "وافر" فإن الرضا واحدة لكلا الجنسين <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الدار المحمدية العامة الجزائر، 2004، د ط ، ، ص 80.

#### 4- نظريات الرضا الوظيفي :

##### 4-1- نظرية بوترلور :

تستند فلسفة الإدارة ينتمي نموذج بورتر و لولر الى المدخل الذي يعتقد بوجود عوامل وسيطة بين الأداء والرضا الوظيفي تتمثل أساسا في المكافآت المحصلة ،وعلى ذلك فلا يقران بوجود عوامل وسيطة بين الأداء والرضا حيث أن الجهد الذي يبذله العامل للقيام بالعمل يختلف عن الأداء ،لان الجهد يرتبط بقوة الدافع ،كما أن الجهد لا يترجم مباشرة إلى أداء ،إذ يعتمد ذلك على القدرات والسمات الشخصية للفرد وإدراكه للدور الوظيفي الذي يقوم به ولخصائص بيئة المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية،كما أن كمية الجهد التي يبذلها العامل تعتمد على تقييمه للمكافآت التي يتوقعها ،وإدراكه لإمكانية الحصول عليها فعلا،فإذا كان الشخص يعطي تقييما عاليا لهذه المكافآت ويدرك انه من المحتمل جدا أن جهوده ستقوده لهذه المكافآت ،فإنه سيبذل قدرا كبيرا من الجهد، رغم ذلك - حسب الباحثين - فإن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى عال من الأداء كما ذكرنا سابقا ،هذا ما يبين أهمية المكافآت كمتغير وسيط بين الجهد المبذول والأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخر .

ورغم إن بورتر ولولير لا يعطيان أهمية كبيرة للمكافآت المادية والمعنوية التي تضمنها نموذجهما بصفتها شيئا مرغوبا فيه من قبل العاملين ،حيث يعتبران أن المكافآت الداخلية (القناعة الداخلية ) لها علاقة بالرضا الوظيفي أكثر من الرضا بالأداء ،كما أن إدراك المكافأة له تأثير حيوي في علاقة الأداء بالرضا، حيث أن العامل يكون راضيا عندما يدرك أن المكافأة التي حصل عليها عادلة وتتناسب مع توقعاته أي المكافأة التي ينتظرها،وبالتالي فإن الرضا هو متغير ناتج عن التناسب بين المكافأة الفعلية وإدراك العامل لعادلة هذه المكافأة وليس لذلك علاقة نستخلص من نموذج بورتر ولولير في العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي - الذي يختلف عن النظرة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية الى ظاهرة تبين

هما :

- الرضا يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي يتم الحصول عليها من مقابل الأداء المنجز .
- الرضا يعتمد على الأداء أكثر من الاعتماد الأداء على الرضا إن الأداء يقود على الرضا وأن الرضا يقود الى الأداء.<sup>1</sup>

**4-2- نظرية حركة التوجيه المهني :** لقد صاحب ظهور الإدارة العلمية , ظهور التوجيه التي أظهرت الحاجة إلى التجارب و الدراسات النفسية في الصناعة , و بالرغم من صعوبة تحديد تاريخ ظهور هذا التوجيه بدقة إلا أننا نجد بارسون بصفة عامة أول من وضع مبادئ علم الاجتماع المهني وهذا عام (1909) بالرغم من انه لم إلى التجارب و الدراسات النفسية في الصناعة , ويقصد بالتوجيه المهني توجيه الأفراد للوظائف و العمال والمهني التي تتناسب وقدراتهم الذهنية و الجسمية و الثقافية حالتهم الحية و الاجتماعية وحتى اتجاهاتهم وميولهم وقد ظهرت الحاجة إلى العلم بسبب الظروف المتعمدة التخصيص العميق الذي صاحب الصناعة الحديثة .

وتجدر الإشارة إلى أفكار " بارسون " مع أفكار " تايلور " الطريقة الأسهل وهي فصل العمال الذين يثبت عدم صلاحيتهم للعمال بسبب سوء الاختيار , حاول بارسون دراسة قدرات و إمكانيات كل فرد وإشارة إلى المهنية أو العمل الذي يلائمه .

ومن ذلك تبين أن بارسون حاول النصوص بمستوى الفرد في حد ذاته وليس بمستوى الفرد كعامل من عوامل الإنتاج في الصناعة, نظر " بارسون " إليه كإنسان يجب النهوض بمستواه الاجتماعي , كان لعمله

---

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ,مرجع سابق ,ص81.



في هذا الشأن قيمة كبيرة في بيان درجة الرضا و الارتقاء بمستوى القوة العاملة في الصناعة بطريقة غير مباشرة .<sup>1</sup>

#### 4-3- نظرية العاملين لهرزبرغ :

في الدراسة التي أجراها احد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل ،كان يطلب منهم أن يتذكر الأوقات التي كان يسيطر عليه إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل ،وما الأسباب وراء ذلك ؟وقد خرج هرزبرغ بنظريته المسماة بنظرية العاملين ،حيث يقسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة.

فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته ،وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله ،وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة.....الخ ويزيد رضا العامل في المؤسسة بارتياحه إلى هذه الجوانب وبشعوره بقبول أحسن أو مقارنة إلى ما في المؤسسات الأخرى ،كما تساهم في ذلك أيضا في العلاقات الحسنة التي يمكن أن يستفيد منها مع الغير في محيط العمل.<sup>2</sup>

أما العوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الانجاز والاحترام ،المسؤولية والتقدير ،ووجود فرص التقدم في الحياة العملية .....الخ وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة .

---

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعية للنشر ،الازارطة ،الاسكندرية ،2002 ،ص ص

<sup>2</sup> إشراف محمد عبد الغني ،علم النفس الصناعي ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،2001 ،د ط ،ص 327

وباشتراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر ايجابيا على عمله ،ويرى هزربرغ انه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها ،فإنه سيؤدي نشاطه بشكل أفضل ،وبالتالي يكون أكثر ودية <sup>1</sup>.

#### 4-4- نظرية الحاجات لـ" ماسلو " Maslow :

يقول ماسلو أن الصحة النفسية للأفراد ترتبط بإشباع المجموعات الخمس من الحاجات ،فالأفراد الذين يحققون ذاتهم يعيشون حياة تتسم بصحة وسلامة نفسية أفضل من الآخرين الذين لا يزالوا في مراتب أدنى من الإشباع أي الذين لم يصلوا إلى إشباع جميع الحاجات ، وكلما تدنى مستوى إشباع كلما تدهورت الصحة والسلامة النفسيتين للأفراد ،وأدت إلى حالة عدم الرضا ،والحاجات الخمسة حسب ماسلو هي:

- 1- الحاجات الفيزيولوجية : وهي التي تتضمن الحاجات الجسدية الأساسية للحياة مثل "الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والدفء...الخ .
- 2- حاجات الأمان : وهي تعبر عن حاجات الفرد أن يكون بأمان من الأخطار ،وان يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضا ،فاستقرار الفرد في عمله ،وانتظام دخله ،وتأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسي للفرد.
- 3- حاجات التقدير : وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير ،وعندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه ،يكون التقدير ذاتيا ،أما عندما يكون مصدره الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبغونها على الفرد أو الاحترام الذي يعطونه إياه،فإن التقدير يكون خارجيا .

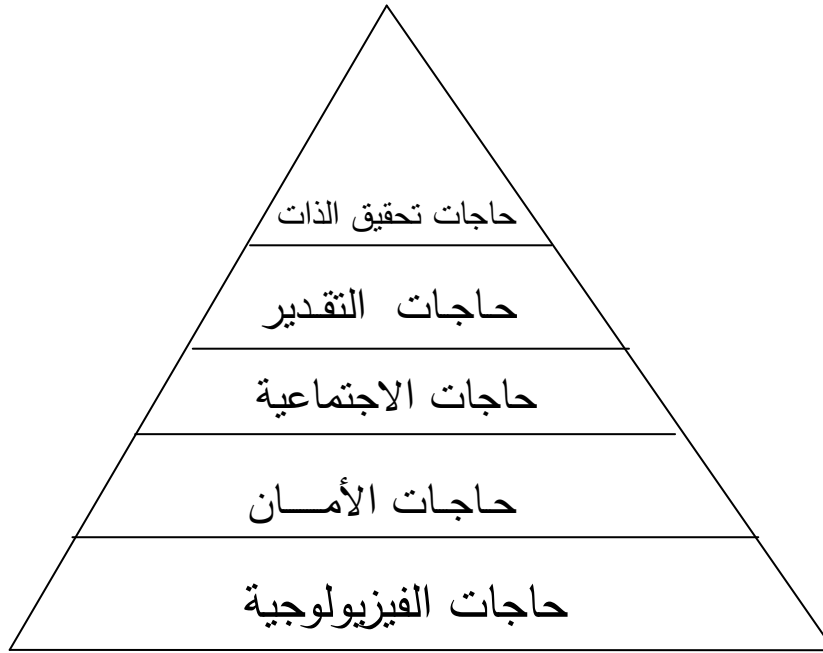
<sup>1</sup> إشراف محمد عبد الغني ، مرجع سابق ،ص327

4- الحاجات الاجتماعية : وهي تتضمن حاجة الفرد أن يشعر بان الآخرين يبادلونه الود والمحبة ،وان ينتمي

إلى جماعة ،وان يكون له أصدقاء وان يتصل ويتفاعل مع الآخرين

5- حاجات تحقيق الذات :وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه ورغباته إلى أفاق تتيح له أن

يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته <sup>1</sup>.



الشكل (02) يوضح سلم ماسلو للحاجات .

يوضح الشكل سلم ماسلو للحاجات حيث وضع الحاجات الأساسية للإنسان التي لا يمكن إن تتم الحياة بدونها ولا يستغني عنه إي الإنسان في الأرضية التي يقوم عليها الهرم ذلك لأنها أولوية لدى عموم الناس ،حيث وضع في قاعدة الهرم حاجات الفيزيولوجية ،كالحاجة الطعام و الماء ثم تأتي بعد ذلك الأمان وهي حاجات قد لا تقلل من أهميته عن سابقتها و العامل الذي تحركه هذه الأنواع من حاجات قد تقل إنتاجية ،ثم بعدها حاجات الاجتماعية فالإنسان كائن اجتماعي فهو يحتاج للعيش ضمن جماعة سواء عائلية أو مؤسساتية ،ثم حاجات التقدير فالإنسان لا يكفيه فقط الانتماء الى جماعة بل يريد أن يكون موضع احترام وتقدير هذه الجماعة وأخير وضع ماسلو في رأس الهرم حاجات لتحقيق الذات يعني بها رغبة الفرد في تحقيق السعادة و الرضا عن نفسه بغض النظر عن رأى الآخرين

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور ،مرجع سابق ،ص 78 79

## خلاصة الفصل :

من خلال التعرض إلى الإطار النظري لهذه الفصل يمكن القول إن الرضا الوظيفي من أهم السلوكيات التي يسعى العمل إلى تحقيقه وإدارة المنظمة لتحقيق أهدافها، من خلال تعريف الرضا الوظيفي ومعرفة ما هو الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى طبيعته التي يتميز بها من خلال قيمته في السلوك البشري في المنظمة، وكذلك إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ،في الأخير إلى أهم نظريات المفسرة لرضا الوظيفي وذلك من خلال عرضها ومعرفة اهتماماتها .

الجانِب المِيداني للدراسة

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
  - 2- منهج و أسلوب الدراسة.
  - 3- مجتمع الدراسة.
  - 4- أداة الدراسة .
  - 5- حدود الدراسة .
  - 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة .
- خلاصة الفصل .

## تمهيد :

ينطلق الباحث في الجانب الميداني بالدراسة الاستطلاعية هي أهم خطوات البحث الميداني التي يقوم الباحث فيها بالاطلاع إلي ميدان البحث، بالإضافة إلى تعريف منهج المعتمد في الدراسة، وكذلك إلى تحديد مجتمع و أسلوب الدراسة، كما أيضا التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لقياس العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضا الوظيفي، بالإضافة إلى حدود الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، وفي الأخير الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 1- الدراسة الاستطلاعية :

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على الميدان و تقدير الصعوبات التي واجهها الباحث أثناء قيام بدراسة الميدانية الأساسية، و يمكن من خلالها أيضا أن يتم تقييم ذاته، ويحدد نقاط التي يمكن تداركها في دراسته الأساسية مثال ذلك أخطاء في تطبيق شرح بنود الاستمارة و العديد من الأخطاء ... الخ، إضافة إلى هذا تسمح له التعرف على عينة الدراسة ومعرفة خصائصها و طبيعتها، مثال ذلك العاملين كما في الدراسة الحالية، و الأهم من هذا تمكن الدراسة الاستطلاعية من التعرف و التدريب على أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة و تقدير الصعوبات التي يمكن مصادفتها أثناء التطبيق.

### 1-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية :

- زيارة إلى صندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء فرع ولاية الوادي للحصول على الموافقة من طرف المدير لأجراء الدراسة .
- الاطلاع و البحث عن معلومات و إحصائيات العاملين و التعرف على عدد العينة وما يشتمل عليه الفرع .

- تضمنت الدراسة الاستطلاعية التعرف على النظام الذي يعمل به الصندوق وكيفية تقديم الخدمات  
لزبائن وشرح شروط الضمان .

- توزيع استمارات قام الباحث بلقاءات مع العاملين ومعرفة كل ما يتعلق بالوظيفة بغية معرفة على أي  
نوع يتبعه الصندوق في اتخاذ القرارات وتحدث عن المشاكل منها إنشاء القيام بعمل كما تلقيت منهم  
الإرشاد و اقتراح على الباحث العديد من الأفكار حول الموضوع .

### 1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية :

كما هو معروف في كل دراسة استطلاعية على الباحث تحديد عينة الدراسة و التي سيجري عليها  
دراسة استطلاعية حيث تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية للدراسة الحالية العاملين بالصندوق الوطني  
للضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء حيث بلغ عينة الدراسة الاستطلاعية 30 عامل و عاملة.

### 1-3- نتائج الدراسة الاستطلاعية : وتمثلت نتائج الدراسة الاستطلاعية فيما يلي :

- التعرف على النظام الخاص بالصندوق وكيفية العمل به .
- التعرف على آراء العاملين وميولهم لموضوع الدراسة .
- ضبط عدد العمال الذين سيشملهم المسح الدراسة.
- ضبط أداة الدراسة وقياس صدق وثباتها من خلال استجابات العاملين .

## 2- منهج وأسلوب الدراسة :

### 2-1 منهج الدراسة

عادة عند قيام باحث بأي بحث علمي عليه الاعتماد على منهج معين ،ويقصد بالمنهج " التقنية  
المستخدمة لعمل شيء محدد أو هو العملية الإجرائية المتبعة للحصول على شيء ما أو موضوع ما " .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عز الدين شريفي ،مناهج البحث العلمي تحقيق المخطوطات ،ديوان شريفي للطباعة والنشر و التوزيع ،الجزائر، 2005 ،د ط ،ص7



وان طبيعة الظاهرة هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الذي سيعتمده في هذه الدراسة ،وبما أن موضوع دراسة هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي فان المنهج المتبع سيكون الوصفي الارتباطي كونه يركز على وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة بصورته النوعية أو الكمية الرقمية حيث يعرفه محمد شفيق "الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع يهدف إلى استكشاف حقائق جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة وأثارها و العلاقات التي تتصل أو تفسيرها و الكشف عن الجوانب التي تحكمها فالمنهج الوصفي الارتباطي أكثر المناهج شيوعا في البحوث الاجتماعية و العلوم الإنسانية فهو الأكثر خدمة لأهداف البحث وهو المناسب لهذه الدراسة".<sup>1</sup>

## 2-2 أسلوب الدراسة :

من أهم المسائل التي تواجه الباحث الاجتماعي عند شروعه في القيام ببحثه تحديد نطاق العمل ،وذلك وفقا لظروف كل باحث و الإمكانيات المتاحة له ،حيث أتقضى البحث من جمع البيانات لاعتماد على طريقة المسح الشامل ،حيث تم مسح كل عمال صندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء خلال سنة 2015/2014 ليصبحوا مفردات للبحث ويتم على مستوى الصندوق .

قد تم مسح شامل لكل العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء البالغ عددهم 43 عامل منهم 35 ذكور و 8 إناث، حيث تم في هذه الدراسة اختيار أسلوب المسح الشامل وذلك بسبب محدودية إمكانية البحث .

حيث يعرفه عامر القنديلي على أنه : " وهو ذلك الأسلوب لجمع البيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية كالمكتبات و المدارس والمستشفيات وأنشطتها المختلفة وكذلك عملياتها وإجراءاتها وموظفوها وخدماتها المختلفة وذلك من خلال فترة زمنية معينة ومحددة ،أما الوظيفة

---

<sup>1</sup> محمد شفيق ،البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية مصر ،1985، ص80

الأساسية للدراسات المسحية هي جمع البيانات التي يمكن فيها بعد تحليلها وتفسيرها من ثم الخروج باستنتاجات منها " <sup>1</sup>

" يأتي المسح الشامل إذا كان حجم الجمهور الخاص بالدراسة صغير نسبياً وذلك كان تجري مسحاً على مؤسسة " <sup>2</sup>

### 3- مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في صندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء فرع ولاية الوادي للموسم 2015/2014 والبالغ عددهم 43 عامل وعاملة موزعين حسب التسلسل الإداري الخاص بالصندوق و الجدول التالي يبين توزيع العاملين بالصندوق، حسب الجنس:

الجدول (01) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس .

| الجنس   | العدد | النسبة % |
|---------|-------|----------|
| ذكور    | 35    | %81,39   |
| إناث    | 08    | %18,43   |
| المجموع | 43    | % 100    |

يوضح الجدول توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس فنلاحظ إن عدد الذكور هو 35 فرد أي بنسبة

%81,39 بينما عدد الإناث 08 أي بنسبة %18,43 .

<sup>1</sup> عامر قنديل، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازورد العلمية، عمان، 1999، د1، ص 106 .

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ط1، ص ص 130 131 .

#### 4- أداة الدراسة :

ليصل الباحث لقياس الظاهرة موضوع الدراسة فإنه يحتاج الى أدوات معينة لجمع البيانات و التي من خلالها يستطيع قياس الظاهرة موضوع البحث أو الدراسة.

#### 4-1- وصف أداة الدراسة :

للقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على استمارتين من طرف الباحث ومن خلال الهدف الأساسي للدراسة و السعي لتحقيقه قام الباحث ببناء استمارتين وقد تكونتا في صورتها النهائية من (36) بند و(04) مجالات ,الاستمارة الأولى تتكون من (15) بند ومجال واحد وهو مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقبل للإدارة لاقتراحاتهم ,أما الاستمارة الثانية فتتكون من (16) بند و(03) مجالات وذلك لقياس الرضا الوظيفي .

#### 4-2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

من اجل الوثوق في نتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة وجب على الباحث إن يتأكد من صلاحية الأداة المستعملة في جمع البيانات من حيث صدقها وثباتها في ميدان الدراسة لذلك قام الباحث لتحقق من ثبات وصدق الأداة (الاستبيان) .

#### 4-2-1 صدق الاستمارة الأولى :

يعرف الصدق على انه قدرة الاختبار على قياس ما ضع لقياس.استعمل الباحث في حساب طريقة لصدق الأداة طريقة الاتساق الداخلي,حيث تم التأكد من الارتباط درجة البند بالدرجة الكلية وذلك بحساب ارتباط درجة البند بالدرجة الكلية للاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول رقم (02): يوضح معامل ارتباط كل بند بدرجة الكلية لاستبيان مشاركة العاملين

في اتخاذ القرارات وتقبل الإدارة لاقتراحاتهم .

| رقم البند | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------|--------------|---------------|
| 1         | 0,72         | دالة عند 0,01 |
| 2         | 0,48         | دالة عند 0,01 |
| 3         | 0,51         | دالة عند 0,01 |
| 4         | 0,50         | دالة عند 0,01 |
| 5         | 0,32         | غير دالة      |
| 6         | 0,31         | غير دالة      |
| 7         | 0,49         | دالة عند 0,01 |
| 8         | 0,57         | دالة عند 0,01 |
| 9         | 0,46         | دالة عند 0,01 |
| 10        | 0,51         | دالة عند 0,01 |
| 11        | 0,53         | دالة عند 0,01 |
| 12        | 0,42         | دالة عند 0,01 |
| 13        | 0,62         | دالة عند 0,01 |
| 14        | 0,67         | دالة عند 0,01 |
| 15        | 0,58         | دالة عند 0,01 |

يبين الجدول (02) السابق معاملات ارتباط بن كل بند من بنود الأداة و الدرجة الكلية لها , عند مستوى دلالة (0,01) , ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0,72 و 0,42) بعد حذف البند رقم (05) و (06) الغير دالين , وبذلك تعتبر الاستثمار صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه .

#### 4-2-2 ثبات الاستثمار الأولى :

يعني الثبات مدى الدقة الاستقرار و الاتفاق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات مختلفة .

ولقد اعتمد الباحث على طريقة الاتساق الداخلي بحيث قام الباحث بحساب الثبات بطريقة إلفا كرنباخ وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي وبعد حسابه في برنامج (SPSS) كانت نتائج كالتالي :

معامل  $\alpha = 0,80$  وهو نسبة مقبولة فالاستثمار تتمتع بالثبات .

#### 4-3-1 صدق الاستثمار الثانية :

يعرف الصدق على انه صلاحية الأداة لقياس ما وضع لأجله أي مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه. استعمل الباحث في حساب طريقة لصدق الأداة طريقة الاتساق الداخلي, حيث تم التأكد من الارتباط درجة البند بالدرجة الكلية وذلك بحساب ارتباط درجة البند بالدرجة الكلية للاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول رقم (03): يوضح معامل ارتباط كل بند بدرجة الكلية لاستبيان الرضا الوظيفي.

| رقم البند | معامل ارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------|--------------|---------------|
| 1         | 0,42         | دالة عند 0,05 |
| 2         | 0,42         | دالة عند 0,05 |
| 3         | 0,76         | دالة عند 0,01 |
| 4         | 0,52         | دالة عند 0,01 |
| 5         | 0,63         | دالة عند 0,01 |
| 6         | 0,44         | دالة عند 0,05 |
| 7         | 0,40         | دالة عند 0,05 |
| 8         | 0,52         | دالة عند 0,01 |
| 9         | 0,52         | دالة عند 0,01 |
| 10        | 0,63         | دالة عند 0,01 |
| 11        | 0,47         | دالة عند 0,05 |
| 12        | 0,44         | دالة عند 0,05 |
| 13        | 0,42         | دالة عند 0,05 |
| 14        | 0,57         | دالة عند 0,01 |
| 15        | 0,66         | دالة عند 0,01 |
| 16        | 0,48         | دالة عند 0,05 |

يبين الجدول (03) السابق معاملات ارتباط بن كل بند من بنود الأداة و الدرجة الكلية له , عند مستوى دلالة (0,01) و (0,05) , ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0,42 و 0,76), وبذلك تعتبر الاستثمار صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه .

#### 4-3-2 ثبات الاستثمار الثانية :

يقصد بالثبات الاختبار مدى الدقة أو الاتساق أو الاستقرار في نتائجه لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين .

ولقد اعتمد الباحث على طريقة الاتساق الداخلي بحيث قام الباحث بحساب الثبات بطريقة إلفا كرنباخ وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي وبعد حسابه في برنامج (SPSS) كانت نتائج كالتالي :

معامل  $\alpha = 0,64$  وهو نسبة مقبولة فالاستثمار تتمتع بالثبات.

#### 5- حدود الدراسة :

أن التعرف على حدود الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي, ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية , حيث ندرك مسبقاً أنه كلما دققنا في تحديد حدود الدراسة أمكننا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة بالبحث, وتجمع المنشغلين بمناهج البحث الاجتماعي إن لكل دراسة ثلاث حدود رئيسية : حدود المكانية (الجغرافية) , الحدود البشرية , الحدود الزمنية.

#### 5-1 - الحدود الزمنية :

مرت هذه الدراسة بمرحلة واحدة وتتمثل هذه المرحلة في توزيع الاستبيانات على المفحوصين التي أجريت بتاريخ من 10 / 04 / 2015 الى غاية 06/05/2015 وتم توزيع الاستثمار على 43 مفردة , وهذا خلال الموسم الجامعي 2014/2015 .

## 5-2- الحدود المكانية :

ويقصد بالحدود الجغرافية النطاق المكاني لإجراء البحث المدني حيث أجريت هذه الدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء فرع ولاية الوادي.

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الإجراء هذا الصندوق CASNOS الذي كان سابقا يسمى الصندوق الوطني الشيخوخة لغير الإجراء (ACVNOS), خاص بأصحاب الحرف وأرباب العمل ,وبصفة عامة كل من يمتلك محل تجاري فهو ملزم بتسديد اشتراكاته من خلال الاشتراك من غير الإجراء استعمال الاشتراكات لتغطية تعويضات الاداءات الاجتماعية.

لضمان الاستفادة من التعويضات عند المرض أو التعويض لحادث عمل ,وكذا الحصول على التقاعد ,ولقد تم إنشاء الصندوق 1993 م بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/72 المؤرخ في 04 جانفي 1992 م ,ويتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني التنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي .

أصبح الصندوق الوطني للعمال غير الإجراء علميا في سنة 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي يتكفل بها ,فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية تم تحويلها في سنة 1999 من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فيما يخص التأمينات الاجتماعية ومن الصندوق الوطني للتقاعد يخص التقاعد.

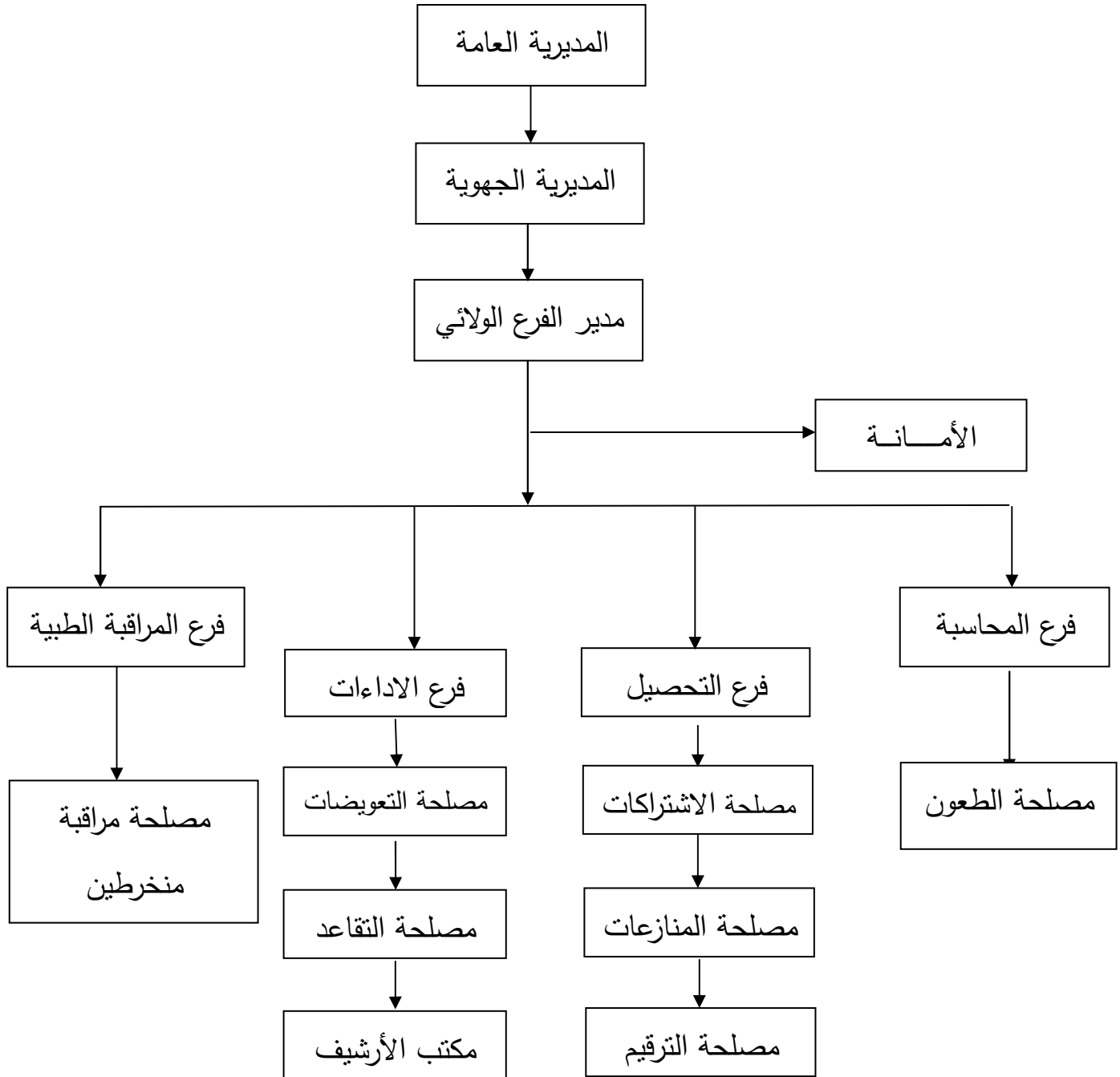
وتم الحصول على استقلالية الصندوق سنة 1995 ويتكون هيكله التنظيمي من وكالة مركزية و13 وكالة جهوية و35 شبكة ولائية تتمثل مهام الوكالة المركزية

يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية و يعرف بطابعها التجاري في علاقاتها من الغير ,ويضمن هذا الصندوق الامتيازات و الإخطار للمؤمن الى تتمثل في :التأمينات عن المرض ,الأمومة ,الوفاة ,العجز ,التقاعد .



### ثالثاً: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الإجراء لـCASNOS:

يتكون الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الإجراء لـCASNOS من العديد من المصالح يمكن توضيحها في الهيكل التنظيمي التالي



الشكل (03) يوضح الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للعمال غير الإجراء لـCASNOS

**ملاحظة:** في إطار التطوير التنظيمي الخاص بالمؤسسات الجزائرية تم تحويل فرع ولاية الوادي إلى وكالة ولائية فهذا التعريف الخاص بالمؤسسة وهو حسب المرسوم الوزاري التنفيذي القديم رقم 07/72 المؤرخ في 04 جانفي 1992.

### 5-3- الحدود البشرية:

تمت الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء فرع ولاية الوادي الذي يضم 43 عامل وعاملة .

### 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

يعتبر الإحصاء وسيلة أساسية في أي بحث علمي لأنها تساعد الباحث على التحليل ووصف البيانات لمزيد من الدقة كما يعتبر الإحصاء علم يسمح الباحث في العلوم الاجتماعية وبعض العلوم الأخرى بتنظيم المعطيات ووصفها وصفا دقيقا وهو يستخدم ذلك تقنيات إحصائية مختلفة حسب مستويات القياس ومستويات التحليل المراد الوصول إليها .

وقد أعتمد الباحث في هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

- معامل ارتباط بيرسون .
- معامل إلفا كرنباخ.

## خلاصة الفصل :

لقد تعرضت في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية، بالإضافة إلى تعريف المنهج المعتمد في الدراسة، وكذلك إلى مجتمع وأسلوب الدراسة، وكذا أيضا أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة لقياس العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي، وإلى حدود الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، وفي الأخير الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الخامس

### عرض البيانات وتفسير نتائج الدراسة

#### تمهيد

- 1- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة .
- 2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى .
- 3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية .
- 4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة .

خلاصة الفصل .

## تمهيد :

بعد عملية جمع البيانات من الميدان وتطبيق الاستبيان ،سيتم في هذه المرحلة البحثية تفريغ البيانات في جداول ثم عرضها وتفسير النتائج المتحصل عليه في ضوء الفرضيات والإطار المعرفي لموضوع الدراسة .

1- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة: " توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار برضاهم الوظيفي " .

الجدول رقم (04) يوضح قيمة دلالة الارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي.

| المؤشرات الإحصائية<br>المتغيرات      | معامل ارتباط | مستوى الدلالة | الدلالة<br>الإحصائية |
|--------------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| مشاركة العاملين في اتخاذ<br>القرارات | 0,68         | 0,05          | دال                  |
| الرضا الوظيفي                        |              |               |                      |

من خلال النتائج المبينة في الجدول(04) أعلاه يتبين إن معامل الارتباط الذي قدر بـ0,68 وهي قيمة دالة عند مستوى 0,05 مما يسمح لنا القول انه توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد الفرضية العامة .

تنص الفرضية العامة على انه توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضا الوظيفي ,ومن خلال حسابنا لمعامل ارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضا الوظيفي

والذي وجدناه يساوي 0,68 عند مستوى دلالة 0,05 وهو معامل ارتباط موجب أنما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضا الوظيفي.

مما يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقديم لاقتراحاتهم له ارتباط موجب في زيادة رضا الوظيفي لدى العمال وبعبارة أخرى أنه كلما ارتفع مستوى المشاركة العاملين في اتخاذ القرار ارتفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يعزز انتمائهم للمهنة ،لعملهم كمروؤسين حيث يعمل على رفع الروح المعنوية للعامل، لا شك إن إشراك العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، إن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين الشعور بالأهمية بالانتماء للمنظمة , كما إن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقا عن هؤلاء العاملين.

وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها و الحرص على تنفيذها , كما إن المشاركة وفي هذه القرارات تجعلهم يتقبلونها ويتقبلون كل ما يترتب عنها من تغيرات تعديلات وتتوقف مشاركة العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على الفرصة الإدارة لهؤلاء العاملين على أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين.

حيث إن مشاركة أكثر من شخص في اتخاذ القرارات يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة أنظمة عديدة ومقترحات عديدة فكما يقال في المثل أن رأسين أحسن من رأس وثلاثة أحسن من اثنين ،وأيضا إن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفون أو العاملون أكثر من إدراك المدير أو المشرفين فتأتي القرارات أو الحلول أكثر فعالية واقعية، كما قد يلعب التحيز و المزاج من قبل المدير أو المشرف دورا كبيرا في اتخاذ القرار أو حل المشكلة بالمشاركة تتيح فرص الدقة و العدالة في اتخاذ القرار قد تكون المعلومات التي لدى المدير أو المشرف عن موضوع القرار أو المشكلة غير كافية أو غير دقيقة أو مخرفة فمشاركة الناس الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصحيحها وينعكس ذلك على نوعية القرار وفعاليته.

إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة و الدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء و الانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد انه جزء فعال ومهم في طيات المنظمة وليست وقفا على المديرين أو المشرفين ،لقد أجمعت بعض الدراسات و البحوث على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذلك ،أن أدوار ووظائف كل من العاملين و المديرين في اتخاذ القرار تحتاج الى إن تكون متنوعة طبقا لطبيعة المشكلة ، كما تلعب كل من العوامل الداخلية و الخارجية تأثير في درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار،كما إن إتاحة الفرصة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات العاملين وفي حماسهم للنظام الإداري الخاص بالإدارة، كما ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار ارتباطا ايجابيا برضا العامل عن عمله.

الارتباط الموجب الذي بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي أي كلما زاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرار زاد الرضا الوظيفي أين تبرز أهمية مشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسمح لهم بتقديم الاقتراحات والإبداع وتعبير عن رأيهم في كل قرارات المنظمة وحل مشكلات التي تعترض العمل ،فهذا راجع إلى طبيعة الأفراد الاجتماعية من خلال تلبية حاجاتهم النفسية و الاجتماعية وهي رفع الروح المعنوية وتحقيق الانتماء و إثبات الذات تحقيق الرضا عن العمل فالأفراد يميلون إلى تقديم الاقتراحات والإسهامات في كل الأمور التي تثبت الذات للأفراد، كما تأثر شبكة العلاقات الغير الرسمية أي هناك نوع من ضمير الجمعي الذي يطبع مجتمع الدراسة مما أثر إيجابا على المنظمة وعلى العاملين.

حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية الرضا الوظيفي وعمل على تحقيقه من طرف الإدارة فنجد دراسات فريدريك تيلور والتو مايو وغيرهم الذين اهتموا بموضوع الرضا الوظيفي وأعطوا الأهمية لدراسته التي تؤكد على أهمية تحقيق العامل للرضا عن الوظيفة ويساهم في زيادة الأداء ويحقق الاستقرار للمنظمة ويجنبها الوقوع في الأزمات وحسن من أداء المؤسسة ككل إنتاجيا وماليا وتسويقيا

وكذا من ناحية الاعتناء بجانب المورد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي للمنظمة ولما للرضا الوظيفي من أهمية هناك العديد من العوامل التي تتحكم فيه وتؤثر عليه وعلى رضا العاملين كالأجر ورضا عن بيئة العمل ورضاه عن وظيفته و العديد من عوامل أخرى كتوافق الشخصي للعامل في العمل وكذا نمط الإشراف.الذي شكل تنغما بينه وبين العديد من دراسات الباحثين و العلماء الذي شكل تنغما مع دراسات لعديد من الباحثين فأكدت دراسات كل من نشوان(2000) ودراسة سلامة(1993) وكذلك إلى دراسة خليل(2000) والأشهب(2001) إلى أن اتخاذ القرارات تقتضي إشراك كل من لهم صلة بهذه القرارات من العاملين والإداريين ،ذلك أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ترفع روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي وتساهم في وجود علاقات أفضل بين المديرين و العاملين وإن عدم مشاركة في صنع القرارات تؤثر سلبا على هذه القرارات وتنفيذها وكذلك على رضا العاملين عن وظيفتهم وانتمائهم وفاعليتهم في المنظمة .

ففي دراسة قام بها الباحث إشراف رياض الله التي بعنوان " مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات علاقته برضاهم الوظيفي "(2008/2007) حيث تتفق نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية على أن درجة رضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة كما توجد علاقة ايجابية متوسطة بين اتخاذ القرارات المدرسية ورضا الوظيفي لديهم وكذلك دراسة سماح محمد قاسم المتوكل(2011/2010) بعنوان اثر مشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي حيث أكدت نتائج دراسته على وجود علاقة ارتباطية بمعامل ارتباط ضعيف بين مشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الإدارية و الرضا الوظيفي .

من خلال الجدول(04) وتحليل نتائجه وتفسيرها و بالرجوع للدراسات السابقة في الموضوع نتوصل أنه توجد علاقة ارتباطية أن الفرضية العامة والتي تنص على توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار برضاهم الوظيفي صحيحة ومحقة .



## 2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى : توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في

اتخاذ القرار ورضاهم عن بيئة العمل .

الجدول رقم (05) يوضح قيمة دلالة الارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا عن بيئة العمل .

| الدلالة<br>الإحصائية | مستوى الدلالة | معامل ارتباط | المؤشرات الإحصائية<br>المتغيرات      |
|----------------------|---------------|--------------|--------------------------------------|
|                      |               |              | مشاركة العاملين في اتخاذ<br>القرارات |
| دال                  | 0,01          | 0,68         | الرضا عن بيئة العمل                  |

من خلال النتائج المبينة في الجدول (05) أعلاه يتبين إن معامل الارتباط الذي قدر بـ 0,68 وهي قيمة دالة عند مستوى 0,05 مما يسمح لنا القول انه توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا عن بيئة العمل وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى ، وهو معامل ارتباط موجب أنما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضا عن بيئة العمل .

المقصود ببيئة العمل تلك الظروف والوسائل المادية المتوفرة داخل مكان العمل ,فمن خلال الاستبيان الذي وزع وتم تحديد بيئة العمل بستة فقرات نتحدث في مجملها عن توفير المؤسسة وسائل نقل ووسائل الأمان ونظافة المكان كما أيضا ساعات العمل بكل الظروف التي تحيط بالعامل إنشاء قيام بالعمل فظروف العمل تعتبر من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كما يعرفها عادل حسين بأنها: " الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية , والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة الضوضاء , الاهتزازات " .

هذا راجع إلى الارتباط الذي بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا عن ظروف العمل (بيئة العمل) وذلك من خلال شعور أفراد المنظمة والعاملين بالانتماء إلى التنظيم في تقديم الاقتراحات حول ظروف العمل ككل من خلال عقد الاجتماعات والأخذ بآرائهم التي من شأنها تحسن من سير العمل و الطريقة العمل إلى الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك من خلال الإسهام في تغيير طريقة العمل بالإضافة إلى إيجاد حلول للمشاكل في طريقة العمل ، كما تبرز مشاركة العاملين في تحسين ظروف العمل إلى الأحسن من خلال إيجاد طرق جديدة التي من شأنها خروج من المشكل لرقى بالعمل وتحقيق للعامل انتمائها للمنظمة كما أيضا على المدير إشراك العاملين في تقديم إسهامات في تطوير أجهزة تساعد من كما على المدير إنشاء عقد الاجتماعات الأخذ بآرائهم العاملين في تطوير واختيار أدوات العمل الحديثة و التي تحسن من زيادة فاعلية العاملين وأدائهم وزيادة تحقيق رضائهم الوظيفي ككل حيث تساعد القرارات الجماعية على توفير مناخ ملائم للعمل ، وتنمية الشعور بالمسؤولية ورفع الكفاءة الإنتاجية لتحقيق المنظمة لأهدافها .

حيث نجد مجموعة من الباحثين الذين تحدثوا عن ظروف العمل (بيئة العمل) منهم الباحث مرنخ (2004) الذي ركز في دراسته على علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي حيث توصل إلى وجود علاقة بين عناصر بيئة العمل و مستوى الرضا الوظيفي كما أيضا إلى وجود علاقة بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي ، كما قام الباحثين جسيس وفرانت (2002) في دراسة لقياس الرضا الوظيفي واثروا عوامل الرضا الوظيفي كما هدفت إلى معرفة تأثير ظروف العمل على الرضا الوظيفي .

فمن خلال قراءة الجدول (05) بين لنا انه توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضا العامل عن ظروف العمل ويحقق له رضا الوظيفي فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حل مشكلات التي تعترض العمل وإثناء الأداء وتقديم اقتراحات التي من شأنها تحقيق المؤسسة لأهدافها .

ففي دراسة قام بها علي بن يحيى الشهري "بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض " (2002/2001) التي توصل فيها إلى انه توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الإنتاجية ومستوى رضا العامل عن بيئة عمله والظروف المحيطة بالعمل لما لها من أهمية في تحقيق رضا الوظيفي حيث تعتبر ظروف العمل المحيطة بالعامل من احد أهم العوامل واليات الرضا الوظيفي كما أكد على ضرورة تحسين العلاقات المتبادلة بين العاملين التي تتفق نتائج دراسته مع نتائج الدراسة الحالية .

فمن خلال قراءة الجدول (05) وتحليل نتائجه وتفسيرها و بالرجوع للدارسات السابقة في الموضوع نتوصل إلى أن الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن بيئة العمل صحيحة و محققة .

### 3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية : توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة

العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن الأجر .

الجدول رقم (06) يوضح قيمة دلالة الارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الأجر .

| الدالة<br>الإحصائية | مستوى الدلالة | معامل ارتباط | المؤشرات الإحصائية<br>المتغيرات      |
|---------------------|---------------|--------------|--------------------------------------|
| دال                 | 0,05          | 0,39         | مشاركة العاملين في اتخاذ<br>القرارات |
|                     |               |              | الرضا عن الأجر                       |

من خلال النتائج المبينة في الجدول (06) أعلاه يتبين إن معامل الارتباط الذي قدر بـ0,39 وهي قيمة دالة عند مستوى 0,01 مما يسمح لنا القول انه توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا عن الأجر , وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية.

تنص الفرضية الجزئية الأولى على انه توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن الأجر ,ومن خلال حسابنا لمعامل ارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضا عن الأجر و الذي وجدناه يساوي 0,39 عند مستوى دلالة 0,01 وهو معامل ارتباط موجب أما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضا عن الأجر .

مما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثانية و يمكن تفسير ذلك لأهمية الأجر بالنسبة للعامل الذي يعتبر أحد العوامل المحددة لمعدلات الرضا الوظيفي في المؤسسة, وفي هذا الإطار تباينت المداخل النظرية و الأبحاث الميدانية في تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين الأجر وبين الرضا الوظيفي , ولذا يعرف الأجر على انه " ما يدفع مقابل العمل , قد يدفع نقدا أو في صورة سلع وخدمات فإذا ما دفع في صورته النقدية فإنه يكون أجرا نقديا , أما إذا جاء في صورة سلع وخدمات فإنه يكون أجرا عينيا , كما أنه قد يجمع بين الكيفيتين معا إذا شمل جزءا نقديا وآخر عينيا , وعموما يدفع اجر في المجتمعات الحديثة في صورته النقدية " كما أكد العديد من الدراسات على أهمية الأجر في تحقيق الرضا وهذا ما أكدته سنة (1959) هيرزبرغ Hersberg إن حصول العامل على مكافآت تشجيعية علاوات المشاركة في الإرباح الأجور المرتفعة غيرها من الحوافز النقدية من شأنه أن يساهم في زيادة الشعور بالرضا.

وإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تمنح للعامل المساحة للإبداع والابتكار و الاطلاع على اهتمامات العاملين وتقبل اقتراحاتهم خاصة في نظام الحوافز المادية وتقديم اقتراحاتهم في نظام حوافز المادية والنظام المالي الذي تتبعه المؤسسة كما تبين من خلال استجابات الاستبيان إن معظم العاملين يهتمون بعامل الأجر مما يضمن لهم إشباع حاجاتهم النفسية خاصة الرضا عن الأجر الذي يتلقاه

مقابل الأداء الذي يقوم به وهذا راجع على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقديم أقتراحاتهم في الرضا عن الوظيفة عامة وفي رضا عن الأجر خاصة .

ففي دراسة قام بها شابوية عمر (2013/2014) حول الرضا الوظيفي عند العاملين في مكنتبات جامعة قالمة حيث اتفقت نتائجها مع الدراسة الحالية وخاصة في التأكيد على أهمية الأجر في تحقيق الرضا حيث تؤثر العوامل الوظيفية (الأجر , الترقية , الحوافز) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكنتبات جامعة قالمة.

فمن خلال قراءة الجدول(06) وتحليل نتائجه وتفسيرها و بالرجوع للدارسات السابقة في الموضوع نتوصل إلى أن الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن الأجر صحيحة و محققة .

#### 4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في

اتخاذ القرار ورضاهم عن الوظيفة.

الجدول رقم (07) يوضح قيمة دلالة الارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفية.

| المؤشرات الإحصائية<br>المتغيرات      | معامل ارتباط | مستوى الدلالة | الدلالة<br>الإحصائية |
|--------------------------------------|--------------|---------------|----------------------|
|                                      |              |               |                      |
| مشاركة العاملين في اتخاذ<br>القرارات | 0,42         | 0,05          | دال                  |
| الرضا عن الوظيفة                     |              |               |                      |

من خلال النتائج المبينة في الجدول (07) أعلاه يتبين إن معامل الارتباط الذي قدر بـ0,42 وهي قيمة دالة عند مستوى 0,05 مما يسمح لنا القول انه توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا عن الوظيفة ,وهذا ما يؤكد الفرضية الجزئية الثالثة .

وهذا راجع لارتباط الكبير الذي بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا عن الوظيفة فمن مظاهر الرضا عن الوظيفة هو مشاركة العاملين في مختلف القرارات وأنشطة المنظمة فاتخاذ القرار ومشاركة العاملين هو مبدأ الإدارة الحديثة التي تسع إلى ربط الايجابي بين العامل و القيادة فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و توسيع دائرة المشاركة ، وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، أنه لابد أن تعمل القيادة الإدارية بمبدأ الشورى الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم "فمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مساهمة الموظفين في جميع المستويات تؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإدارية والتي تكون ذات خبرة في اتخاذ القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .وهذا ما أشار إليه نموذج " فروم" والذي يقوم على مدى الحاجة إلى المشاركة بين القيادة والإتباع في اتخاذ القرارات ما يتحدد حسب الموقف ومتغيراته المختلفة والتي تملئ نمطا قياديا محددا يؤدي إلى أفضل النتائج، بين اتخاذ القرارات والرضا عن الوظيفة الذي يعني بصورة عامة الارتباط الايجابي بين الموظف والتنظيم الذي يعمل به ولا يمكن أن تتحقق أهداف المؤسسة أو الوصول إلى الرضا عن الوظيفة فإشراك العاملين في اتخاذ القرار من خلال أعطى لهم الفرصة في تقديم اقتراحات وإسهامات التي من شأنها في تطوير الوظيفة وتحسين العوامل المؤثرة في الوظيفة فكلما زاد مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار زاد مستوى الرضا عن الوظيفة هذا يدل على وجود ارتباط موجب بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا عن

الوظيفة ويبرز خاصة في إيجاد حلول للمشاكل الوظيفية و التي تعترض العامل من جهة و العمل في المنظمة من جهة أخرى من خلال ترك المجال للعاملين في تقديم إسهاماتهم وتقديم مقترحاتهم و الإبداع وخلق جو مناسب للعامل ومشاركته في العمل واتخاذ القرارات وتشجيع العاملين بوضع أهداف تحقق تطوير الوظيفة وفي شروط الوظيفة الجيدة كما تبرز العلاقة أيضا في أعطى الفرد فرصة تحديد مهامه داخل المنظمة و كل الأعمال التي يرغب فيها من خلال ترك له المساحة للإبداع والابتكار كما أكد ماسلو إن الفرد حينما يعمل يجب أن يلبي حاجيته وذلك من خلال استخدام قدراته لتحقيق ذاته داخل إي تنظيم، كما أكدت مجموعة من الدراسات أن أختلف درجات السيطرة الذاتية المتاحة للفرد من التي من خلاله يحقق الرضا عن الوظيفة وهي إن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمط تأدية للعمل كل هذه العوامل من شأنها تحقيق رضا العامل لرضا عن وظيفته وذلك من خلال مشاركته في جميع الأعمال التي تؤدي في المنظمة بما يناسب عمله ووظيفته مما يؤكد على إن رضا العامل عن وظيفة يرتبط بمدى مشاركته في اتخاذ القرارات وتقديمه لإسهامات و الاقتراحات، هذا مما يدل على انه كلما زاد مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات زاد مستوى رضا العامل عن الوظيفة.

حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة إبراهيم فرج أبو شمالة(2010) بعنوان مدى الرضا الوظيفي موظفي بلديات المحافظة الوسطى التي هدف من خلالها التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى وتأثير عدة عوامل منها الرضا عن الوظيفة حيث استنتج إلى وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى بالنسبة للرضا عن الوظيفة.

فمن خلال قراءة الجدول(07) وتحليل نتائجه وتفسيرها و بالرجوع للدراسات السابقة في الموضوع نتوصل إلى أن الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رضاهم عن الرضا الوظيفية صحيحة و محققة .

## خلاصة الفصل :

تعرضت في هذا الفصل إلى تفريغ البيانات في جداول ثم عرضها وتفسير النتائج المتحصل عليه في ضوء الفرضيات والإطار المعرفي لموضوع الدراسة حيث استنتجت إلى وجود علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين اتخاذ القرارات برضا الوظيفي ،أن جميع الفرضيات كانت دالة إي وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والتي تتمثل : رضا العامل عن ظروف العمل و الأجر والوظيفة أن معامل ارتباط كل من رضا عن ظروف العمل ورضا عن الأجر وكذلك الرضا عن الوظيفة كله موجبة ودالة مما يدل على وجود علاقة ففي الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على وجود علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا عن ظروف العمل بمعامل ارتباط 0,68 وهو اقوي ارتباط مقارنة بنص الفرضية الثانية على وجود علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات برضا عن الوظيفة بمعامل اقل 0,42 و الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة بين المشاركة والرضا عن بالأجر بمعامل ارتباط يساوي 0,38 .

مما يدل على العاملين يقدمون اقتراحاتهم إسهاماتهم وفي حالة أعطى لهم فرصة المشاركة فهم يهتمون بظروف العمل وهذا راجع إلى إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ترتبط أكثر بالمشاركتهم في ظروف التي تتعلق بالعمل ،أكثر من المشاركة وتقديم الاقتراحات في رضا عن الوظيفة ،و أكثر من في حالة أعطى لهم فرص المشاركة في تقديم اقتراحات والإسهامات في الرضا عن الأجر الذي هو اقل ارتباط من العوامل الأخرى مما يدل على إن المنظمة تمتلك نظاما ماليا جيدا وعلى حوافز جيدة .



الاستنتاج العام للدارسة

## الاستنتاج العام للدراسة

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، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم و إنما بتوفر مجموعة من العوامل، و من أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية ، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة و إنما يكون و فقاً لمراحل و دراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار ، و ذلك انطلاقاً من تحديد المشكل و ثم دراسته و تحليله و تحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينها ثم اختيار البديل الأفضل من بينها و تنفيذ هذا البديل، لهذا تتعدد أساليب اتخاذ القرار من بينها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

فلمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أهمية كبيرة خاصة في زيادة دافعية العمال وكذلك الى زيادة مستوى الأداء للعامل وللمنظمة ككل كما أنها تحقق للعامل أهمية شعوره بالانتماء للمنظمة وتقديم الآراء والاقتراحات خاصة لحل مشاكل العمل وكذلك الى تحقيق الرضا الوظيفي لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل القائم هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة بالرضا الوظيفي حيث أنهت نتائج هذه الدراسة الى وجود علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي خاصة رضا عن ظروف العمل رضا ورضا عن الوظيفة و الرضا عن الأجر و لمثل هذه العوامل اثر وأهمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

**آفاق واقتراحات:** بعد استعراض نتائج الدراسة يمكن أن يقدم الباحث بعض آفاق واقتراحات الدراسة.

1. تقوية العلاقات بين المدير و العاملين في المؤسسة حتى يتم تحقيق مشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات و بالتالي زيادة مستوى الرضا عن العمل ورفع الإنتاجية ورفع الروح المعنوية.

2. توفير المناخ الملائم وأشارتهم في حل مشكلات الاهتمام لاقتراحاتهم ومراعاة متطلباتهم

ولاحتياجاتهم مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ويحقق أهداف المنظمة .

3. وضع برامج تدريبية للعاملين في المؤسسة من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي .

4. أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمهام الإدارية وخاصة الأمور المالية

والتخطيط والتنظيم الإداري وبناء الخطة الموسمية للمؤسسة وتنفيذ وتقويم جوانبها المختلفة.

5. تزويد المديرين بنتائج الدراسات النظرية والميدانية التي تؤكد على فعالية المشاركة ودورها الإيجابي

في تحسين الروح المعنوية للعاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل.

6. إيجاد نظام جديد للحوافز للمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية وتشجيع العاملين على التنافس

والإبداع في العمل وتقدير مجهودهم مما يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين مستوى

رضاهم الوظيفي .

7. تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المبادرة وذلك بتحفيز مدير المؤسسة

على الاجتماع بموظفيها بشكل دوري لمعرفة مطالب العاملين واحتياجاتهم الأسبوعية والشهرية

ولرفع من مستوى رضاهم الوظيفي .

8. ضرورة إجراء دراسات موضوعية أخرى لقياس مستوى مشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الرضا

الوظيفي في تحقيق أفضل مستويات الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

9. إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع من زوايا أخرى وفي قطاعات مختلفة وذلك لقلّة

الدراسات الميدانية التي تبرز أهمية الموضوع في مجال السلوك التنظيمي .

10. إجراء دراسة في نفس الموضوع اثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على مستوى الولاء التنظيمي .

11. إجراء دراسة بعنوان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في ضوء النموذج الياباني ودوره في تطوير عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية .

12. إجراء دراسة حول موضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعلاقته بالأداء العاملين في مؤسسة الصندوق للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء وكالة الوادي .

# قائمة المراجع

## المراجع

### 1- الكتب :

#### 1-1- الكتب العربية .

1- أحمد ،أحمد إبراهيم. (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الاسكندرية مصر: مكتبة المعارف الحديثة. د ط.

2- إشراف ،محمد عبد الغني.(2001). علم النفس الصناعي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. د ط .

3- البديري، طارق عبد الحميد.(2001). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. عمان الأردن: دار الفكر. د ط.

4- بدوي ،هناء حافظ .(2002). إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث .ط1.

5- بريش ،عبد الكريم.(1976). أصول الإدارة العامة .مصر: مكتبة الانجلو مصرية. د ط.

6- البستان ،أحمد عبد الباقي وآخرون .(2003) . الإدارة والإشراف التربوي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. د ط.

7- بوحوش ،عمار.(1984). الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب. د ط.

8- البوهي ،فاروق شوقي.(2001). الإدارة التعليمية والمدرسية .القاهرة مصر: دار قباء للطباعة والنشر. د ط.

9- جاد الله كشك ،محمد بهجت .(1999). المنظمات وأسس إدارتها. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. د ط .

- 10- الحداد ،حسن.(د ت).نظرية المنظمة دراسة علمية وعملية في المنظمة و التنظيم.د بلد: دار النهضة العربية.ط3.
- 11- ديفر ، كيث.(1974). السلوك الإنساني في العمل ,دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي .(ترجمة عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف). مصر:دار النهضة للطباعة والنشر د ط .
- 12- زكي هاشم ،محمد .(1979).الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية.الكويت :دار المسيرة .ط2 .
- 13- السكارنة ،بلال خلف.(2009).المهارات الإدارية في تطوير الذات. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ط1.
- 14- سليمان ،حنفي محمود.(1978).السلوك الإداري.القاهرة: دار المعارف المصرية.د ط.
- 15- شريفي ،عز الدين .(2005).مناهج البحث العلمي تحقيق المخطوطات .،الجزائر: ديوان شريفي للطباعة والنشر والتوزيع. د ط .
- 16- شعلان ،الشمري.(2012).مفاهيم في الإدارة. جدة السعودية: دون دار نشر.د ط.
- 17- شفيق ،محمد.(1985).البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية.الاسكندرية مصر: الدار الجامعية .د ط.
- 18- الشماع محمد ،خليل،حسن .حمود، خضير كاظم.(2000).نظرية المنظمة .عمان الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع .د ط .
- 19- الشميري ،أحمد عبد الرحمن وآخرون .(2003). مبادئ إدارة الأعمال أساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض السعودية: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.ط1.
- 20- شيحا ،إبراهيم عبد العزيز .(1993). أصول الإدارة العامة. الإسكندرية: منشأة العارف .د ط.
- 21- الصحن ،محمد فريد وآخرون.(2002)مبادئ الإدارة.الإسكندرية: الدار الجامعية.د ط.

- 22- صلاح الدين، عبد الباقي.(2002).الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية:دار  
الجامعية للنشر الازاريطة.د ط .
- 23- عادل ،حسين.(1975).إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية.الإسكندرية : دار النهضة العربية .د ط.
- 24- عاشور، أحمد صقر.(1984).إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي.  
مصر: دار المعرفة الجامعية .د ط.
- 25- عبد الباسط ،محمد حسن.(1982).علم اجتماع الصناعي . دون بلد: مكتبة التغريب.د ط.
- 26- عبد المنعم ،عبد الحي.(1984).علم اجتماع الصناعي و مشكلاته الاجتماعية.الاسكندرية :  
المكتب الجامعي الحديث.د ط.
- 27- عدون ،ناصر دادي .(2004).إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.الجزائر: الدار المحمدية  
العامة .د ط .
- 28- العديلي، محمد ناصر .(1995).السلوك الإنساني و التنظيمي.الرياض السعودية : الإدارة العامة  
للبحوث.د ط.
- 29- عريفج ،سامي سلطي.(2001).الإدارة التربوية المعاصرة .عمان الأردن: دار الفكر للطباعة  
والنشر و التوزيع .د ط .
- 30- عطوي ،جودت عزت.(2004).الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي .عمان الأردن: دار الثقافة  
للنشر و التوزيع.د ط.
- 31- عطية حسين، أفندي. أحمد ، رشيد.(1995). الإدارة .الأردن: دار النهضة العربية .ط1.
- 32- العلاق ،بشير.(1998).أسس الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم . عمان الأردن: دار البازورت  
العلمية .د ط.



- 33- عليان ريحي، مصطفى.(2007).أسس الإدارة المعاصرة.الأردن : دار الصفاء للنشر و التوزيع.ط1.
- 34- عيسوي ،عبد الرحمان.(1966).علم النفس والإنتاج. مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.دط.
- 35- فرج ،أحمد حافظ. (2003). حافظ محمد صبري. إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة مصر: عالم الكتب، د ط.
- 36- فهمي ،منصور. (1976).إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.القاهرة : دار الشعب.د ط.
- 37- قنديلي ،عامر.(1999).البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات.عمان: دار اليازورد العلمية.ط1.
- 38- كنعان ،نواف.(1980).القيادة الإدارية .عمان: مكتبة دار العلوم. ط1.
- 39- ماهر ،أحمد .(2004).إدارة الموارد البشرية .الاسكندرية مصر: الدار الجامعية. ط1.
- 40- ماهر ،احمد.الإدارة و المبادئ و المهارات.لإسكندرية:دار الجامعية.2003. د ط .
- 41- محمد ،أنيس .قائم، جعفر.(1973).نظم الترقية العامة وأثارها في فعالية الإدارة . د بلد :دار النهضة العربية.د ط .
- 42- محمد طلعت ،عيسى .عدلي ،سليمان.(1963).الخدمة الاجتماعية العمالية .القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة .د ط .
- 43- مختار ،محمد إبراهيم .(2005).مراحل البحث العلمي الاجتماعي وخطواته الإجرائية .القاهرة مصر: دار الفكر الغربي.د ط .
- 44- مرسي ،محمد منير.(2001).الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة مصر: عالم الكتب ،دط.

45- مروان عبد، المجيد إبراهيم.(2000).أسس البحث العلمي. ،عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.ط1 .

46- مشعان ،هادي ربيع.( 2006).الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث.د ب: مكتبة المجمع العربي.د ط .

47- مشمشم ،رشيد .(2006).مناهج العلوم القانونية.الجزائر: دار الخلدونية.د ط.

48- مصطفى صلاح ،عبد الحميد.(2002).الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض السعودية : دار المريخ للنشر.د ط .

49- مطاوع، إبراهيم عصمت. (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة مصر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.د ط .

50- الميجلي ،إبراهيم عبد الهادي.(2001). تنظيم المجتمع مداخل نظرية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث الازارطية. د ط.

## 1-2- الرسائل العلمية :

51- أبو شمالة ،إبراهيم فرج.(2010).الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى.رسالة ماجستير ،عمادة خدمة المجتمع ،الجامعة الإسلامية غزة ،فلسطين.

52- خفش ،صفية . (2011).اثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام .رسالة ماجستير ،الرياض ،السعودية .

53- رياض الله ،إشراف .(2007).مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي .رسالة ماجستير ،كلية التربية جامعة الإسلامية غزة ،فلسطين.

54- شابوية ،عمر .(2013).الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب. رسالة ماجستير ،جامعة قالمة ،الجزائر.

55- الشهري ،على بن يحي . ( 2002).الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية .رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية .

56- عطلي ،نوال وآخرون.(2004). دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار.مذكرة ليسانس ،كلية العلوم التجارية الوادي ،الجزائر .

57- المتوكل قاسم ،سامح محمد. (2011).تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير،جامعة صنعاء ،اليمن.

### 1-3- معاجم :

58- الصحف ،حبيب .(2003) .معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين إنجليزي عربي .(طبعة رقم 1) .لبنان: ناشرون.



ملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد - حمة لخضر - الوادي



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية - تنظيم و عمل -

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

استمارة

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الاستبانة و التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة الميدانية التي نقوم بإعدادها و ذلك لاستكمال الحصول على شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل وهي بعنوان :

" مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و علاقته بالرضا الوظيفي "

و تتكون الاستبانة التي بين يديكم من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات تخص بالدراسة .

و على الرغم من علمنا بمحدودية وقتكم المتاح ، و ذلك نظرا للمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقكم إلا أن نجاح في هذا الجهد يعتمد على تفضلكم على الموافقة بتعبئة الاستبانة .

و نرجو التكرم بوضع إشارة ( X ) في المربع الذي ترونه مناسباً .

و نشق أنه ضوء مساهمتكم و عطائكم الكبير أنكم ستدعمون هذا الجهد ، مع العلم بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن نستخدمه إلا لأغراض البحث العلمي .

شكرا و مقدرين حسن تعاونكم معنا

وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

المحور الأول: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقبل الإدارة لمقترحاتهم .

| المجال الأول - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات |                                                                           |     |    |        |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----|----|--------|
| الرقم                                            | العبارات                                                                  | نعم | لا | أحيانا |
| 1                                                | يستشيرني المشرف قبل أن يصدر أي قرار خاص بالعمل.                           |     |    |        |
| 2                                                | أساهم في تعاون بيني وبين المشرف في العمل .                                |     |    |        |
| 3                                                | يستشيرني المشرف من حين لآخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل .         |     |    |        |
| 4                                                | أشارك مدير المؤسسة في القرارات التي تخصني مباشرة .                        |     |    |        |
| 5                                                | أشارك في مناقشة أي قرار تصدره المؤسسة .                                   |     |    |        |
| 6                                                | يستشيرني مدير المؤسسة في تحديد موعد الاجتماعات .                          |     |    |        |
| 7                                                | يستشيرني مدير المؤسسة في تحديد أوقات وجدول أعمال الاجتماعات.              |     |    |        |
| 8                                                | أساهم في وضع حلول المناسبة لحل بعض المشكلة التي توجه الإدارة في العمل .   |     |    |        |
| 9                                                | يشاركني مدير المؤسسة في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها .         |     |    |        |
| 10                                               | أساهم في اختيار طريقة وأسلوب المناسب للعمل .                              |     |    |        |
| 11                                               | أساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة الدافعية العاملين نحو أداء العمل.      |     |    |        |
| 12                                               | اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من تحسن أدائك في العمل. |     |    |        |
| 13                                               | أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي .            |     |    |        |
| 14                                               | أساهم في الخطة التطويرية الخاصة بالمؤسسة .                                |     |    |        |
| 15                                               | يستشيرني مدير المؤسسة في علاج مشاكل التي تواجهني أثناء القيام بالعمل .    |     |    |        |

ملحق رقم (02)

المحور الثاني: العوامل المؤثرة على مدى الرضا الوظيفي .

| المجال الثاني - الرضا عن الوظيفة         |                                                                       |     |    |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----|----|
| الرقم                                    | العبارات                                                              | نعم | لا |
| 1                                        | هل تشعر بالرضا عن شروط وظيفتك .                                       |     |    |
| 2                                        | هل تعتبر وظيفتك من النوع الذي يسرك .                                  |     |    |
| 3                                        | هل تشعر إن وظيفتك مناسبة لك أكثر من غيرك .                            |     |    |
| 4                                        | هل تجد متعة حقيقية في أداء عملك .                                     |     |    |
| 5                                        | هل تشعر بضيق حينما تذهب للعمل .                                       |     |    |
| المجال الثالث: الرضا عن الأجر            |                                                                       |     |    |
| 1                                        | هل تري أن مرتبك يتناسب مع جهدك في المؤسسة .                           |     |    |
| 2                                        | هل تعمل خارج المؤسسة لزيادة أجرك .                                    |     |    |
| 3                                        | هل تحصل من عملك على حوافز إضافية                                      |     |    |
| 4                                        | هل يشجعك راتبك على القيام بعمل أفضل .                                 |     |    |
| 5                                        | هل يتناسب راتبك مع ارتفاع معدل غلاء المعيشة .                         |     |    |
| المجال الرابع : ظروف العمل (بيئة العمل ) |                                                                       |     |    |
| 1                                        | هل توفر المؤسسة لك وسائل مواصلات لنقل الموظفين الى العمل .            |     |    |
| 2                                        | هل يتوفر للموظف كل عناصر الأمان و التسهيلات المطلوبة للعملية التعلم . |     |    |
| 3                                        | هل يتوفر في المؤسسة الإمكانية و التسهيلات المطلوبة للعملية التعلم .   |     |    |
| 4                                        | هل تتوفر أوقات للراحة أثناء الدوام .                                  |     |    |
| 5                                        | هل تشعر أن مكان العمل نظيف .                                          |     |    |
| 6                                        | هل تشعر أن ساعات ومواعيد العمل مناسبة .                               |     |    |