

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

## آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط - بالوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

عبد الباسط هويدي

إعداد الطالبتين:

آمنة مسغوني

سهيلة شوية

2015/2014

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي؟

ويرجع سبب اختيار هذا الموضوع إلى محاولة التعمق أكثر فيه لتوضيح مدى أهمية اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقته بالرضا على الأداء، وتكمن أهمية هذه الدراسة إلى أن تقدم وتطور المنظمات أو المؤسسات واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات الإدارية التي تخطط وتعمل على اتخاذ قرارات مناسبة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة تتكون من 35 مفردة متمثلة في المشرفين بشركة سونلغاز.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز.
- ✓ توجد علاقة بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار.
- ✓ لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.
- ✓ توجد فروق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي؛ حيث أن التقنيين أكثر رضا من الإداريين.

**Abstract:**

This study aims to identify relationship between the decision-making mechanisms in the organization and the level of satisfaction on the job performance, and this by answering the question:

- Is there a relationship between the decision-making mechanisms in the organization and the level of satisfaction on the job performance?

The reason for choosing this topic to try to dig deeper in it to illustrate the importance of decision-making in the organization and its relationship to good performance, The importance of this study indicated that the progress and development organizations or institutions and continuity depends mainly on the administrative leadership, which is planning and working to take the appropriate decisions. It was relying on the descriptive approach commensurate with the requirements of this study, was applied field study on a sample consisting of 35 single supervisors represented in the company Sonelgaz.

The study concluded the following results:

- no relationship between the decision and satisfaction on the job performance of the institution of supervisors Sonelgaz mechanisms.
- there is a relationship between the availability of information for decision-making and decision-makers satisfaction.
- There is no relationship between participation in decision-making and decision-makers satisfaction.
- There are differences between the administrative and technical level of satisfaction in the job performance; as technical workers more satisfaction from administrators.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والشكر له سبحانه أولاً وأخيراً

على امتنانه فهو القائل { **لئن شكرتم لأزيدنكم** } "إبراهيم آية 07"

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم { **من لا يشكر الناس لا يشكر الله** }

فالحمد لله الذي وفقنا إلى ما كنا نطمح إليه.

نتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل "عبد الباسط هويدي"

الذي أرشدنا ودعمنا بالكثير، من خلال توجيهاته القيمة وآرائه النيرة التي ساهمت في إخراج

هذا العمل في شكله النهائي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم "عبد اللطيف قنوعة"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وآرائه القيمة حول الدراسة، دون أن ننسى جميع أساتذة القسم

على ما قدموه لنا طيلة خمس سنوات.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى رئيسة مصلحة المستخدمين

بشركة سونلغاز بالوادي وكل الطاقم العامل معنا على مساعدتهم لنا وتقديم كل التسهيلات

لإجراء دراستنا الميدانية.

والى كل الزملاء وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإتمام هذه الدراسة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
ب	ملخص الدراسة بالعربية
ت	ملخص الدراسة بالانجليزية
ث	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ذ	فهرس الأشكال
ر	مقدمة
12	<b>الجانب النظري للدراسة</b>
32 - 13	<b>الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة</b>
14	1- إشكالية الدراسة
16	2- فرضيات الدراسة
16	3- أسباب اختيار الموضوع
17	4- أهمية وأهداف الدراسة
18	5- تحديد المفاهيم
21	6- الدراسات السابقة
57 - 33	<b>الفصل الثاني: اتخاذ القرار</b>
34	تمهيد
35	1- تعريف إتخاذ القرار
38	2- أهمية إتخاذ القرار
39	3- أنواع القرارات
42	4- مراحل اتخاذ القرار
46	5- نظريات اتخاذ القرار
49	6- أساليب اتخاذ القرار
51	7- المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات
53	8- المشاركة في اتخاذ القرار
54	9- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

57	خلاصة الفصل
91 -58	الفصل الثالث: الرضا على الأداء الوظيفي
59	تمهيد
60	1- الرضا الوظيفي
60	1-1 تعريف الرضا الوظيفي
65	2-1 أهمية الرضا الوظيفي
67	3-1 نظريات الرضا الوظيفي
67	1-3-1 نظرية الحاجات
71	2-3-1 نظرية ذات العاملين
74	3-3-1 نظرية العدالة
77	4-3-1 نظرية التوقع
78	5-3-1 نظرية القيمة
79	4-1 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
80	2- الأداء الوظيفي
80	1-2 تعريف الأداء الوظيفي
82	2-2 عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
84	3-2 أنواع الأداء الوظيفي
86	4-2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
90	3- علاقة اتخاذ القرار بالرضا على الأداء
90	1-3 العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي
96	2-3 علاقة اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي
99	خلاصة الفصل
100	الجانب الميداني للدراسة
113 -101	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
102	تمهيد
103	1- منهج الدراسة
103	2- مجالات الدراسة
108	3- الدراسة الاستطلاعية
108	4- عينة الدراسة

111	5- أداة الدراسة
112	6- الأساليب الإحصائية
113	خلاصة الفصل
126-114	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
115	تمهيد
116	1- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى
117	2- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية
119	3- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة
120	4- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرابعة
121	5- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الخامسة
123	6- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية العامة
126	7- النتائج العامة
127	خاتمة
131	قائمة المراجع
137	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
109	خصائص العينة من ناحية الجنس	01
110	خصائص العينة من ناحية العمر	02
110	خصائص العينة من ناحية نوعية المنصب	03
116	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين توفر المعلومات ورضا متخذي القرار	04
117	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار	05
119	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القرارات البديلة ورضا متخذي القرار	06
120	نتائج اختبارات لدلالة الفروق في مستوى الرضا على الأداء حسب الجنس	07
122	نتائج اختبارات لدلالة الفروق في الرضا على الأداء حسب المنصب	08
123	قيمة معامل ارتباط بيرسون بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي	09
137	قائمة الأساتذة المحكمين	10

## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
40	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	01
42	مراحل عملية اتخاذ القرار	02
67	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	03
69	مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر	04
72	نظرية ذات العاملين لهيرزبرج	05
75	خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة	06
86	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	07
87	العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله	08
94	نموذج بورتر ولولر في الدافعية في العمل	09
107	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي	10

## مقدمة

إن الإنسان لا نستطيع أن نصفه بمعزل عن المجتمع وبعيدا عن علاقاته بالآخرين لأنه يصبح مجرد، كما أنه لا يمكن دراسة سلوكاته خارج هذه العلاقات أو بعيدا عن أطر مكانية كالمنظمات هذه الأخيرة لا تعني مزيج تلقائي من الأفراد أو الجماعات بل هي وحدة اجتماعية ذات حدود ثابتة نسبيا يربطها نظام السلطة المهيكلة وتفاعلات اجتماعية ووظيفية لتحقيق أهدافها. فالإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية، فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية، مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغييرات في المستقبل، ومعتمدا على قدراته العقلية وإمكاناته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم والمناسب.

وعملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، وكى يتسنى له اتخاذ قرارات فهو يبحث عن بديل مقبول في حدود المعلومات التي يستطيع الحصول عليها، فنجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها على اختيار البديل المناسب من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم ما يعطيهم الشعور بأهميتهم وتحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم سمات العمل، لأنه يعمل على تدعيم وتعزيز روح الفرد المبنية على الحماس والتشجيع والتحفيز، والتقدير مما يرفع درجة الأداء، والتي بدورها ترفع درجة الرضا الوظيفي مما يجعل العامل منخرطا ومنهماكا في عمله بفاعلية. فالأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم ويحاولون أن يكونوا أكثر رضا

وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء وشعورهم بأنهم يقومون بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة، حيث يحققون من خلاله طموحاتهم، ويستغلون قدراتهم العلمية وخبراتهم العملية، ويتفاعلون مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمون إليه.

فالمنظمات الحديثة تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، من أجل تحقيق أهدافها، فالأداء الوظيفي يعبر عن المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به، فضلا عن أن زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين.

إن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى تطبيق آليات اتخاذ القرار في المؤسسة والتي قد تسهم في رفع أداء العاملين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي؛ والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. فمن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على آليات اتخاذ القرار في التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بشركة سونلغاز بالوادي.

وتم تقسيم موضوع هذه الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وقسم ميداني، فالنظري يضم عدة فصول وهي كالتالي:

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة أين تم تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الموضوع، تحديد المفاهيم، ثم الدراسات السابقة والتعليق عليها.
- الفصل الثاني: اتخاذ القرار؛ تعريفه، أساليبه، نظرياته والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- الفصل الثالث: الرضا على الأداء وتناولنا فيه أولا: الرضا الوظيفي من خلال تعريفه، أهميته، نظرياته والعوامل المؤثرة فيه. وثانيا: الأداء الوظيفي من خلال تعريفه، عناصره ومحدداته، أنواعه

والعوامل المؤثرة فيه. وثالثًا: اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي أين تم فيه تحديد العلاقة بين

الرضا والأداء الوظيفي وأيضًا علاقة اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي.

أما القسم الميداني يضم فصلين هما:

- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة أين تم فيه تحديد منهج الدراسة، مجالاتها، عينة وأداة

الدراسة ثم الأساليب الإحصائية.

- الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة أين تم عرض ومناقشة فرضيات الدراسة، ثم

النتائج العامة.

# الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية وأهداف الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة

إن للعمل الإداري أهمية قصوى في عالم اليوم، وذلك لأن الممارسات الإدارية هي التي يعزي إليها التقدم أو التخلف الحضاري، فالعملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على القرار. وكل نشاط إداري يهتم بجانب العمل ويغفل جانب اتخاذ القرار هو نشاط غير سليم، فالإدارة هي عملية إصدار القرار المناسب في الوقت المناسب ووضعه موضع التنفيذ.

وترتبط عملية اتخاذ القرار بكل جوانب العملية الإدارية ووظائفها حيث أن النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة قياداتها في اتخاذ القرارات المناسبة، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات حسب "H Simon" هي "قلب الإدارة". فالقرارات جزء أساسي من النشاط الإنساني، فنجاح الإداري متخذ القرار يعتمد على جودة قراراته وعلى المهارة التي يستخدمها في ذلك، والقرارات هي المعالم المميزة لمهنة كل مدير حيث أن ما يفعله تجاه المشكلات والمواقف التي تواجهه في وظيفته له تأثير تراكمي وشامل على نجاحه، فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأنسب للتعامل مع المشكلة أو الحدث.

ومما لا شك فيه أن متخذ القرار يتأثر بالعديد من العوامل التي تؤثر على قراراته سواء كانت داخلية أو خارجية (الشخصية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية والثقافية)، فنوع المؤسسة وطبيعة العمل الذي يزاوله يؤثر على نوعية وطبيعة القرارات وما تتسم به وعلى مدى صعوبة القرارات، كما أن الظروف الداخلية والخارجية - الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية والبيئية- التي تتفاعل مع المنظمة تفرض طبيعة ونوعية معينة من القرارات.

وترتبط عملية اتخاذ القرار بعدة مواضيع منها الاتصال، القيادة، الضغوط والرضا الوظيفي، ويعد هذا الأخير من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها، وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه، فإما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسريه من العمل.

إن أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة تؤدي بدورها إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة. بحيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها.

بما أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل. أي أنه بمقدار ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فهو ناتج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل. فإن الرضا يتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد لعوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد.

في ظل ما سبق ذكره، تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما علاقة آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم بمستوى الرضا على الأداء الوظيفي لدى المشرفين بمؤسسة سونلغاز؟

## 2- فرضيات الدراسة

### الفرضية العامة:

- هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي.

### الفرضيات الإجرائية:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين رضا متخذي القرار ومستوى توفر المعلومات.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين رضا متخذي القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين رضا متخذي القرار ومستوى القرارات البديلة والملائمة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا على الأداء.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء.

## 3- أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار اتخاذ القرار كموضوع للدراسة، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين داخل المؤسسة كعنصر أساسي في تطور ورقي المؤسسة وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري وهناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع وهي:

✓ علاقة الموضوع بنوع التخصص.

✓ الرغبة في توسيع المعرفة بما يخص موضوع اتخاذ القرار من خلال محاولة توضيح

علاقة آليات اتخاذ القرار بالرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين.

✓ محاولة التعمق أكثر في هذا الموضوع لتوضيح مدى أهمية اتخاذ القرار داخل

التنظيم.

✓ الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول موضوع اتخاذ القرار داخل التنظيم لمحاولة

إثرائه.

#### 4- أهمية وأهداف الدراسة

⇐ أهمية الدراسة:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع اتخاذ القرار أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم وتطور المنظمات أو المؤسسات واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات الإدارية التي تخطط وتعمل على اتخاذ قرارات مناسبة أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركونهم في تنفيذ هذه القرارات.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من واقع التعرف على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

وتكمن الأهمية النظرية في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة لاتخاذ القرارات، الرضا والأداء الوظيفي. وتمثل هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني إضافة علمية للدراسات القليلة المقدمة في علم اجتماع التنظيم والعمل في الجامعة الجزائرية، ليكون إضافة

للطالبة بغية الاستفادة منه أو تقديم دراسات أخرى حول موضوع اتخاذ القرار وكذلك حول موضوع الرضا على الأداء الوظيفي.

كما تتمثل الأهمية التطبيقية في:

- التعرف على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها برضا متخذي القرار .
- التعرف على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها برضا العاملين عن أدائهم.

#### ⇐ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي لدى المشرفين بشركة سونلغاز .

كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- آليات اتخاذ القرار وعلاقتها برضا متخذي القرار وبرضا العاملين عن أدائهم.
- أهمية توفر المعلومات في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى رضا متخذي القرار .
- كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة.
- علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بمستوى رضا متخذي القرار ومنفذي القرار .

### 5- تحديد المفاهيم

المفاهيم ما هي إلا وسيلة رمزية يستعين بها الإنسان للتعبير عن المعاني والأفكار المختلفة بغية توصيلها إلى الناس. وهذا من أجل التسهيل على القراء اللذين يتابعون البحث إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون أن يختلفوا في فهمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة للنشر، مصر، 1990، ط1، ص175.

- اتخاذ القرار: هو " اختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة".<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي: اتخاذ القرار يقصد به هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل احداها بناءا على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليأخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديلين أو أكثر).

- آليات اتخاذ القرار: هي تلك الإجراءات التي يتبعها القياديين أو المشرفين في المؤسسة لاتخاذ القرارات، وهناك آليات أساسية يتبعها المشرفين وتتمثل في:

- توفر المعلومات: هي كافة البيانات التي يتم الحصول عليها باستمرار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- المشاركة في اتخاذ القرار: هي إتاحة الفرصة للعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، مما يقوي العلاقة بينهم وبين مشرفيهم ويرفع الروح المعنوية لديهم.

- القرارات البديلة: وهي تلك القرارات التي تم اعدادها من قبل المشرف وفقا لمستجدات متوقعة في بيئة العمل.

- التنظيم: هو "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: هو وحدة اجتماعية تضم مجموعة من العناصر (المادية والمعنوية) التي يتم إنشاؤها قصد تحقيق أهداف معينة.

<sup>1</sup> - رحيم حسين، أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية، مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011، ط1، ص13.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، 2008، ط3، ص49.

- الرضا الوظيفي: هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويتفاعل معها من خلال

طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي: هو ذلك الشعور الإيجابي الذاتي الذي يحمله العامل تجاه وظيفته عموماً وللعناصر

المكونة لها خصوصاً.

- الأداء الوظيفي: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، ويعني النتائج

التي يحققها الموظف في المنظمة.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: هو سلوك وظيفي هادف يقوم الفرد به في المؤسسة لانجاز العمل المطلوب منه.

- الرضاء على الأداء: هو شعور الفرد بالارتياح والسعادة نتيجة قيامه بالأنشطة والمهام المكلفة

بها في عمله.

- متخذ القرار: هو الشخص أو المشرف المسؤول الذي يختار القرار المناسب.

- منفذ القرار: هو ذلك العامل الذي يتلقى الأوامر والتعليمات من مشرفيه في العمل التي يلتزم

بتنفيذها.

- المؤسسة: هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين،

هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديون

آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص195.

<sup>2</sup> - علي، هلال، إدارة الأفراد، مركز تطوير الأداء للنشر، السعودية، 1996، ص11.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 1998، ص11.

## 6- الدراسات السابقة:

هي كل البحوث والدراسات العلمية التي تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما. أي هي كل دراسة ميدانية سبقت البحث الحالي والتي لها علاقة به سواء من حيث موضوع البحث أو منهجيته للاستفادة منها منهجيا ونظريا.<sup>1</sup>

واعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الدراسات السابقة من بينها ما يلي:

**1- دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي 2007:** رسالة ماجستير بعنوان " عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس. وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟ وتدرج تحته التساؤلات الفرعية:

- ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى؟

- ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى؟

واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، في حين كانت عينة الدراسة جميع موظفي مجلس الشورى السعودي بمدينة الرياض وعددهم (685) موظفا، بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

<sup>1</sup> -بويكر بوخرسية وآخرون، دراسات في التنمية البشرية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 105.

1- توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على المبادرة.

2- أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالسعي في تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات، وذلك بحفز الإدارات على عقد اجتماعات مع موظفيها في حال طرح موضوع يتطلب اتخاذ قرار بشأنه.

3- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعض المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات بالمجلس، بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى، لذا يوصي الباحث بضرورة وضع منهج واضح لمراحل عملية صنع القرارات بالمجلس ووضعه موضع التطبيق.

2- دراسة صالح بن ناصر شغرد القحطاني 2007: رسالة ماجستير بعنوان "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة". وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية واتخاذ القرارات الإدارية، وعلى أبرز الضغوط الاجتماعية وآثارها المتوقعة التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ القرارات الإدارية. وتمحورت الدراسة حول التساؤلات التالية:

- ما أبرز الضغوط الاجتماعية التي تواجه ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة عند اتخاذ القرارات الإدارية؟

- ما الآثار المتوقعة للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة؟

- ما العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة؟

أما المنهج الذي استخدمه الباحث في دراسته هو المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي لأنه أنسب إلى معرفة واقع جوانب الدراسة، وكانت العينة المستخدمة تضم جميع ضباط الجوازات من العاملين في إدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة وعددهم (319) ضابطاً. وتم الاعتماد على أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

1. هنالك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
2. توجيه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية عن العمل.
3. أهمية العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية.

**3 - دراسة مراد خلاصي 2007:** رسالة ماجستير بعنوان "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة". وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل وهذا من خلال أربعة أنظمة أساسية لتسيير الموارد البشرية: نظام التكوين، نظام الترقية، نظام الأجور ونظام تسيير الحياة المهنية. واعتمدت الدراسة على فرضية عامة وهي:

توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل.

وتتدرج تحتها فرضيات جزئية وهي:

- توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.

- توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (28) إطارا بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة"، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال الأنظمة المذكورة سابقا، واستقرار الإطارات في العمل. وقد اتضح أن الإطارات يعطون أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين، وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب العمل، وكذلك تحديد معايير للترقية لتبيان طرق بلوغها، إضافة إلى أهمية وجود نظام لتسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد من المنظمة هدف يسعى من أجل تحقيقه.

**4 - فيصل بن فهد بن محمد البراهيم 2008:** رسالة ماجستير بعنوان "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي. وتهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية، التنظيمية والاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار، ومعرفة العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار والأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشورى. وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما هي العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم؟ وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي العوامل الشخصية، التنظيمية والاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشورى في صناعة القرار؟

- ما علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشورى؟

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (242) موظفاً، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- ✓ أن هناك تأثير للعوامل الشخصية، التنظيمية والاجتماعية على مشاركة الموظفين في صنع القرار بمجلس الشورى، وأن أكثر هذه العوامل تأثيراً كانت العوامل الاجتماعية.
- ✓ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين.

**5- دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي 2012:** رسالة ماجستير بعنوان " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، وتسمى هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار. وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: هل هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة والذي اعتمد عليه الباحث هو المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية وكان عددهم 422، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

1- أن مستوى توافر القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.

2- أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.

3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

6- دراسة كريمة طويل 2008: رسالة ماجستير بعنوان "الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية". وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المتغيرات الثلاث (الدافعية، الرضا ومدى تأثيرهما على الأداء). وجاء تساؤل الدراسة على النحو التالي: هل توجد علاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي؟ وإن وجدت كيف تؤثر على أداء الإطارات؟ وتندرج تحته الأسئلة الجزئية التالية:

- هل يختلف أداء الإطارات باختلاف أنماط الدافعية؟

- هل يختلف أداء الإطارات باختلاف مستوى الرضا الوظيفي؟

- هل هناك علاقة تفاعلية بين أنماط الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي؟

إذ اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي الإرتباطي، وضمت عينة الدراسة 189

إطار بالشركة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان. وتوصلت

الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- لا يختلف أداء الإطارات باختلاف أنماط الدافعية.

- لا يختلف أداء الإطارات باختلاف مستوى الرضا الوظيفي.

- توجد علاقة تفاعلية بين أنماط الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي، والتي تؤثر على أداء الإطارات.

7 - دراسة دارين سوايغ 2009: رسالة ماجستير بعنوان "الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة". وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار من خلال معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة، وتقبل الإدارة لمقترحات العمال واستعدادهم لتنفيذ القرارات المتخذة. حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية في البرج الإداري لجامعة منتوري قسنطينة لاختبار فرضيات بحثها وتمحورت الفرضية العامة فيما يلي: يساهم الاتصال التنظيمي الهادف في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

الفرضيات الجزئية:

- يساعد الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة.  
- هناك دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي (المسح بالعينة) مستعينة بأداتي المقابلة والاستمارة.

وتكونت عينة الدراسة من (68) عاملاً.

وخلصت الدراسة إلى:

- أن الاتصال التنظيمي يوضح إستراتيجية المؤسسة.

- أثبت الإحصاء أن إدارة جامعة منتوري لا تفتح المجال أمام العمال لاقتراح حلولهم، رغم أنهم يودون معرفة كيف تتم عملية اتخاذ القرار وما هي الآراء التي عرضت، وكيف يتم الوصول إلى أفضلها والتي بالضرورة ستتحول إلى قرار.

**8 - دراسة سهام بلخيري وحنان عشيظ 2012:** مذكرة ماستر بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية" دراسة حالة جامعة البويرة، وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم، وأيضاً إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة، وأنه غاية بالغة الأهمية في تفعيل أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية. وترتكز هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين وما هي سبل تحقيقه وكيفية تقييمه بصفة عامة؟ وفي جامعة البويرة بصفة خاصة؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟
  - 2- هل تختلف مستويات الأداء لدى الموظفين باختلاف درجة رضاهم الوظيفي؟
  - 3- ما هي العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء؟
  - 4- ما حقيقة الرضا الوظيفي بجامعة البويرة وما هي مختلف محدداته؟
- وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وعينة الدراسة مكونة من (160) موظفاً، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان. وبالنسبة لنتائج الدراسة نذكر منها ما يلي:

- يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- إن على الموظف دائما أن يوازن بين البقاء في عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام إلى معسكر البطالة وعليه أن يعلم أن تحمل المعاناة الناتجة عن عدم الرضا أخف من المشكلات التي سببها ترك عمله، وذلك لما يمارسه من آثار على توازنه البدني والنفسي واستقرار حياته الاجتماعية.

- إن المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل محققا لحصول الموظف على حوافز ذات قيمة بالنسبة له.

- أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، لأن أثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الموظف.

**9 - دراسة سامية زويش 2014:** مذكرة ماستر بعنوان: "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة" دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد حيزر بالبويرة، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور والقيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة، وإلى قياس مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة ومدى تأثيره على أدائهم بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي ينبغي على الإدارة والمسؤولين مراعاتها. وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما مدى تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بصفة عامة؟ وعلى أساتذة ثانوية أمزيل أحمد حيزر بصفة خاصة؟. وتندرج تحت هذا التساؤل فرضيات هي:

- الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المختلفة.

- الأجر وفرص الترقية هما فقط من محددات الرضا الوظيفي.

- الرضا الوظيفي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، في حين كانت عينة الدراسة على الأساتذة العاملين بثانوية أمزيل أحمد حيزر ولاية البويرة وعددهم (44) أستاذًا، بالاعتماد على أداة الاستبيان، والمقابلة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- الرضا الوظيفي يعرف بأنه الحالة الشخصية للفرد، والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

- إن من محددات الرضا الوظيفي الأجر والترقية، والتي من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي له وبالتالي زيادة أدائه.

- إن للرضا الوظيفي ومحدداته تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي فكلما توفرت هذه المحددات كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي.

**10- دراسة سهام بن رحون 2014:** أطروحة دكتوراه بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي" دراسة على عينة من الإداريين بجامعة باتنة. وتهدف الدراسة إلى معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية المكونة لها، ومعرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، ومعرفة الايجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة. وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟ وتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة؟

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) ؟

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة على (106) إداريا

بجامعة باتنة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان، وبالنسبة لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

✓ استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي وليس بشكل تام في الإدارة الجامعية.

✓ مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا.

✓ مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية بباتنة هو تأثير قوى ومرتفع جدا، لأنها أثرت على كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وفي أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

تناولت الدراسات السابقة في مجملها ثلاث مواضيع: اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، الأداء

الوظيفي. ونستخلص من هذه الدراسات ما يلي:

#### **أولا: الاستفادة من الدراسات السابقة**

✓ تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية.

✓ الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها وأساليب

التحليل التي طبقتها.

✓ التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها.

✓ تحديد المفاهيم بالنسبة لاتخاذ القرار والرضا الوظيفي والأداء وما تعلق بهم.

### ثانيا: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية

- استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي -التحليلي- وهو المنهج الذي سيطبقه الباحث.
- استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وهي الأداة التي سيستخدمها الباحث في دراسته.
- من حيث تناول الدراسات السابقة لبعض الموضوعات مثل اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وهو ما سوف يتم التطرق إليه في هذه الدراسة.

### ثالثا: أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية

- تتناول الدراسة الحالية آليات اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين، حيث أن الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها لم تجمع بين اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي في دراسة واحدة.
- من حيث مجتمع الدراسة أجريت غالبية الدراسات على مجتمعات مختلفة وإحداها على الإطارات في العمل بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة"، وأخرى الإطارات في الشركة الوطنية لصناعة السيارات بالرويبة وهو ما يشبه مجتمع الدراسة الحالية.
- أنه لا يوجد من بين الدراسات السابقة من أبرز العلاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين.

## الفصل الثاني: اتخاذ القرار

تمهيد

1- تعريف اتخاذ القرار

2- أهمية اتخاذ القرار

3- أنواع القرارات

4- مراحل اتخاذ القرار

5- نظريات اتخاذ القرار

6- أساليب اتخاذ القرار

7- المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات

8- المشاركة في اتخاذ القرار

9- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

خلاصة

## تمهيد:

إن اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة. وحيث أن العملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها. فاتخاذ القرارات إذن ليست وظيفة في ذاتها، وإنما وسيلة القائد الإداري في القيام بوظائف الإدارة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى: تعريف اتخاذ القرار، أنواعه، مراحل اتخاذه، نظرياته والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

## 1- تعريف اتخاذ القرار:

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي توصل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني...الخ.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة.

**القرار لغة:** هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه "...يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل- الأحسن- من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة...".

### القرار اصطلاحا:

- **القرار DECISION:** هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو

المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها"<sup>1</sup>.

هو" اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة".

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993، ص 341.

- ويعرف كذلك بأنه: "اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". كما عرف أيضا بأنه: "... ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما".<sup>1</sup>
  - عرفه برنارد على أنه: عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.<sup>2</sup>
  - والقرار يعرف أيضا بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.<sup>3</sup>
  - ويعرفه HARRISON بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين".<sup>4</sup>
  - وعرف القرار أيضا على أنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد لإجراءات التنفيذ".<sup>5</sup>
- فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث. وعليه فاتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار.
- والمعنى العلمي لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف. فاتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف.

<sup>1</sup> - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص99.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط1، ص83.

<sup>3</sup> - خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1، ص21.

<sup>4</sup> - سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص179.

<sup>5</sup> - محمود شحات، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص98.

وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار ليقترح أن القرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها.<sup>1</sup>

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

- **اتخاذ القرار والمنظور الإسلامي:** يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره. والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضيع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، لقوله سبحانه: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" (159) آل عمران.

كما تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال على ذلك:

• حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وإشعارهم أن القرار قرارهم امتثالاً لقوله عز وجل: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" (159) إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون" (160) آل عمران.

• الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في غزوة "أحد" بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس، فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة. فاختار الخروج صلى الله عليه وسلم ولما لبس ملابس الحرب قال الشباب: كأننا أكرهنا

<sup>1</sup> - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 219-221.

رسول الله على الخروج، فقال صلى الله عليه وسلم: "ما كان لنبي إذا لبس لأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه".<sup>1</sup>

- **التعريف الإجرائي:** اتخاذ القرار نقصد به هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل احداها بناء على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تتطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديلين أو أكثر).

## 2- أهمية اتخاذ القرارات:

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

### 1-2- أهمية القرارات من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة في المنظمة.

---

<sup>1</sup> - مراد خلاصي، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص48.

- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

## 2-2- أهمية القرارات من الناحية العملية:

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.<sup>1</sup>

## 3- أنواع القرارات:

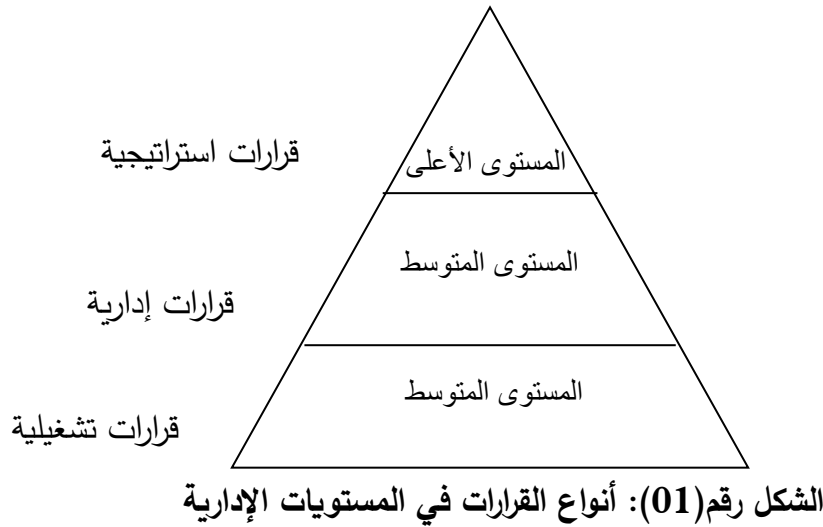
هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:

- **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
- **القرارات الغير فعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.

<sup>1</sup> - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 100، 101.

وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:

- **القرارات التشغيلية:** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون. اختيار وسيلة الانتاج.
- **القرارات الإدارية:** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.
- **القرارات الإستراتيجية:** تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد.



المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ص104.

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:

- **القرارات المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما

تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.

- **القرارات الغير مبرمجة:** هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.
- **القرارات شبه المبرمجة:** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:

- **القرارات الشخصية:** تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.
- **القرارات التنظيمية:** المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009، ص 91، 92.

#### 4- مراحل اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.



الشكل (02): مراحل عملية اتخاذ القرار

سنستعرض في ما يلي إلى كل مرحلة من هذه المراحل:

### المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف)، أي يتوجب عليه أولاً تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالباً ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

1- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.

2- مشاكل حيوية: يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.

3- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع

المراحل التالية لها.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة)

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات

عموماً إلى ثلاث أنواع حسب مدو وضوح بنيتها، وهي:

<sup>1</sup> - كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1، ص46.

- مشكلات محددة البنية.
- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.
- مشكلات غير محددة البنية.

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استنادا إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقا، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماما.

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكيد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها.<sup>1</sup>

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية الغير محددة وتصبح ذات بنية محددة.

### المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو

<sup>1</sup> - خالد بوشارب، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 18-20.

عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

#### المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي:

✓ التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.

✓ الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.

✓ الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

#### المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيهم وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن

القرار من صنعهم، ومن المهم جداً أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيساً على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.<sup>1</sup>

## 5- نظريات اتخاذ القرار:

**5-1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية):** اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تنبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلاني ورشيد.

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقييم والاحتساب والاختيار.<sup>2</sup>

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيداً عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.

<sup>1</sup> - خالد بوشارب، المرجع نفسه، ص 20.

<sup>2</sup> - شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ط1، ص38.

- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف(بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون.<sup>1</sup>

5-2- نظرية العلاقات الإنسانية: هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الانسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغييرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.
  - الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.
  - المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.
- و بهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.
- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك وحدوده. وحسب هذه النظرية فمتخذ

<sup>1</sup>- خالد بوشارب، مرجع سابق، ص 31.

القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر ايجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.<sup>1</sup>

**3-5- النظرية السلوكية:** اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج.<sup>2</sup>

**4-5- النظرية الحديثة:** من رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى "سايمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحدها.

وقد قسم "سايمون" صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي:

<sup>1</sup> - خالد بوشارب، المرجع نفسه، ص 32-33.

<sup>2</sup> - سكيمة بن حمود، مرجع سابق، ص 192، 191.

1- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

2- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات.

3- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل الوسائل لتلاؤم الغايات المرجوة.

4- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

5- القرار الرشيد تنظيما

6- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.<sup>1</sup>

## 6- أساليب اتخاذ القرار:

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية، وإن استخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك على الامكانيات المتوفرة لاستخدام، هذا الأسلوب، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وكمية، وهي كما يلي:

6-1- الأساليب الكيفية: توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

<sup>1</sup> - خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 104.

أ- الحكم الشخصي أو البديهية: إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمر وتقديره، وتبنى على أسس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة.

ب- الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

ج- التجربة: تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وبخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار.

د- الآراء: يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يجابهه أحدهم وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها، وإن الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي.<sup>1</sup>

6-2- الأساليب الكمية: هناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

أ- بحوث العمليات: هي المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحدوث العمليات على الحالات التي تعنى بإدارة وتنسيق التعليمات والأنشطة، ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وتتبع بحدوث العمليات الطريقة العملية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجا رياضيا على أن يمثل بقدر

<sup>1</sup> - شهرزاد محمد شهاب موسى، مرجع سابق، ص 43، 44.

الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل.

ب- أسلوب شجرة القرارات: يعتبر من أكثر الأساليب استعمالاً لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحقيقها، وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة.<sup>1</sup>

ج- نظرية المباريات: تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تقيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر.

د- نظرية الاحتمالات: تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند استخدام بديل معين.<sup>2</sup>

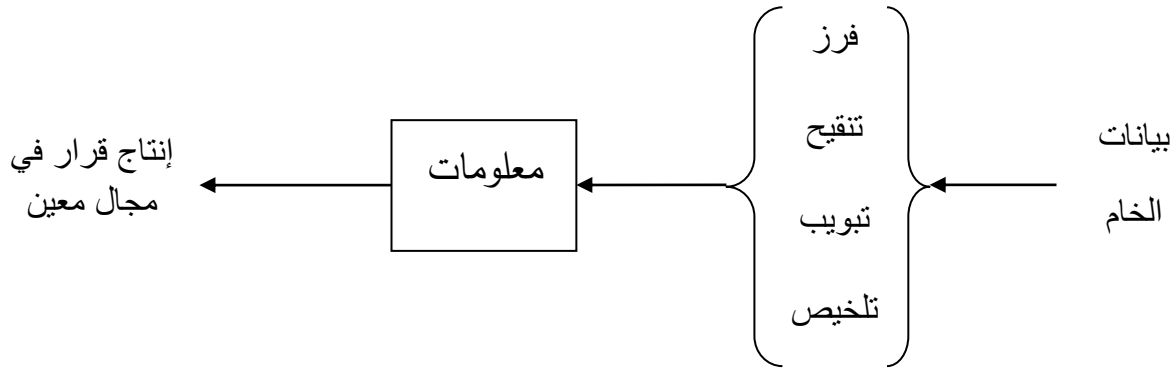
## 7- المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات:

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية.

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ط1، ص94.

<sup>2</sup> - صالح بن ناصر شغورد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص72.

وتأسيسا على هذه العبارات المبدئية يمكن تعريف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار.<sup>1</sup> كما أن المعلومات هي كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بنشاط الإدارة والتي تم معالجتها بعد أن كانت مادة خام ويمكن توضيح ذلك كما يلي:



فالمعلومات إذا هي نتاج معالجة البيانات تحليلا وتركيبا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات.

فعملية اتخاذ القرار تعتمد على نطاق واسع على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار والمتعلقة بأنشطة المنظمة في الماضي والحاضر وما تنوي القيام به مستقبلا، إضافة إلى معلومات عن الوظائف والأفراد. فالمعلومات المتوفرة ونوعيتها تؤهل متخذ القرار إلى اتخاذ القرارات الصائبة، فكل قرار صائب يتوقف على دقة المعلومات وفعاليتها وكلما كانت المعلومات شخصية وغير دقيقة كلما ابتعد القرار عن الصواب.

حيث بينت دراسة محمد أوكلي أن عدد كبير من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- توجد 76% من المؤسسات تشتكي من احتكار المعلومات في بعض المستويات.

- توجد 55% من المؤسسات تشتكي من عدم الحصول على المعلومات.

<sup>1</sup>- مراد خلاصي، مرجع سابق، ص52.

ومن أجل الاستفادة من المعلومات مهما كان مستواها ونوعيتها لابد من تحديد العناصر التي يمكن اعتمادها عند اتخاذ القرار والمتمثلة في:

1. فهم الظروف البيئية والتي لها تأثير مباشر على عملية اتخاذ القرار بعد التعرف على الظروف المحيطة والتغيرات الحاصلة وأبعادها.
2. تحديد الأهداف سواء كانت واضحة أو غير واضحة أو مستقرة مع تحديد التعامل مع تلك المتغيرات.
3. ماهية البدائل المناسبة وطرق العمل المتاحة أمام متخذ القرار واتخاذ القرار المناسب.
4. وضع وترتيب البدائل حسب أولويات نتائجها وأهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار.
5. المفاضلة بالاختيار لبديل أو أكثر من البدائل المتاحة. ثم تنفيذ القرارات ومتابعة النتائج وتنفيذها.
6. تنفيذ القرارات ومتابعة النتائج والتنفيذ.<sup>1</sup>

## 8- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعرف المشاركة بأنها "دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية"، كما عرفت بأنها "اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها".

وتبرز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في اتخاذها عن رغبة وإقناع، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في اتخاذ القرار

<sup>1</sup> - مراد، خلاصي، المرجع نفسه، ص 54.

تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين والعاملين، فتتمو قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤولية.<sup>1</sup>

إذ تختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قراراته، فقد يتيح المدير لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مستعينا بما لديهم من معارف وخبرات على الإحاطة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها.

كذلك قد لا يتخذ المدير قرارا مسبقا، ولكن يبدأ بعرض المشكلة ويتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم ويحصل منهم على البدائل الممكنة للحل ثم يتخذ القرار بعد ذلك. ونلاحظ في هذا النموذج أن المدير يتيح قدرا يسيرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار قبل اتخاذه.

وللمشاركة في عملية اتخاذ القرار مزايا عديدة، فهي تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين. فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة وجيدة مع العاملين، وعلاقات عامة وحسنة و متميزة مع الجمهور.<sup>2</sup>

## 9- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك

ينبغي على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي:

<sup>1</sup> - فيصل بن فهد بن محمد ابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية

الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص23.

<sup>2</sup> - صالح بن ناصر شغورد القحطاني، مرجع سابق، ص74.

**9-1- العوامل البيئية الخارجية:** هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي:

✓ العوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الإقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص.

✓ العوامل السياسية والتنظيمية: هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.

✓ العوامل الثقافية: هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، والحضارة ومستويات المعيشة في هذه البلاد.

✓ العوامل التكنولوجية: هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات... الخ.

**9-2- العوامل الداخلية:** هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

- حجم المنظمة.

- القوانين واللوائح في هذه المنظمة.

- الموارد المالية والبشرية للمنظمة.

- العلاقة بين مدرء الأقسام أو الإدارات.

**9-3- تأثير متخذ القرار نفسه:** هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في

بعض الأحيان وغير مباشرة في أحيان أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل:

✓ العوامل السيكولوجية الداخلية: والتي تتمثل في شخصية القائد وميوله واتجاهاته وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها ومركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار.

✓ العوامل المؤثرة في متخذ القرار: مثل الجماعات والعائلة والعادات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1، ص 393، 394.

## خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي التي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول للأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفير مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لمراحل ودراسات يقوم بها قبل اتخاذ القرار، وأيضا القرار ليس صنفا واحدا فنجد له العديد من الأشكال والأصناف منها مثلا: قرارات مبرمجة...الخ. وتتعد أيضا أساليب اتخاذ القرار، ومن هنا نستخلص أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

## الفصل الثالث: الرضا على الأداء الوظيفي

تمهيد

1- الرضا الوظيفي

1-1- تعريف الرضا الوظيفي

1-2- أهمية الرضا الوظيفي

1-3- نظريات الرضا الوظيفي

1-4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

2- الأداء الوظيفي

2-1- تعريف الأداء الوظيفي

2-2- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

2-3- أنواع الأداء الوظيفي

2-4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

3- اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي

3-1- العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي

3-2- علاقة اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي

خلاصة

## تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم المدخلات وأكثرها تأثيرا على المؤسسة، لذا فهي تحاول أن تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين بها، وإن نجاح أي مؤسسة تقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وكذا أداء فعلي مرتفع، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها للسير على الطريق الصحيح للوصول إلى نتائجها المسطرة. والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والأداء لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الايجابي للمؤسسات.

فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة الناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا العاملين والرفع من أدائهم. فالرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة وهذا ما يترجم في مواقف الموظف تجاه عمله والتي يمكن تفسيرها دون الرجوع إلى معرفة العوامل المؤثرة فيه. إن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم، الأمر الذي أوجب على المؤسسة مواكبة كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجع السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي. وعليه سنتناول في هذا الفصل؛ الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته والعوامل المؤثرة فيه. والأداء الوظيفي من حيث مفهومه، محدداته والعوامل المؤثرة فيه. ثم العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي.

## 1- الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو علمه والتي يعبر عنها بصور سلوكية.

### 1-1- تعريف الرضا الوظيفي:

من استعراض الدراسات السابقة التي تدور بشكل مباشر أو غير مباشر حول الرضا الوظيفي، تبين أن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم واسع وغامض. فقد يستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم كالأجر والعلاقة مع الرؤساء والظروف الفيزيائية للعمل. وقد يستخدم هذا المفهوم ليشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، وهذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد. فإذا شعر الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته، تصبح مشاعره ايجابية نحو هذا العمل، أي يصبح الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه.

- ويعرف مركز البحوث بجامعة ميتشجن الرضا عن العمل بأنه "ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع".

- وقد أكد جورج فريدمان وبيارنافيل أهمية هذا التعريف السابق، وذهبوا إلى أن هناك مؤشرات لهذا الارتياح أو الرضا عن العمل منها ارتفاع مستوى الإنتاج، وانخفاض معدلات التغيب، وانخفاض معدل دوران العمل.

- ويعرف فروم الرضا الوظيفي بأنه "الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية" وقد ذهب فروم إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي: الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي، المكانة المهنية. ويرى أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية، يعتبر من المصادر الهامة للرضا عن العمل.<sup>1</sup>

- ويرى دويدار أن الرضا الوظيفي هو "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله".

- ويعرفه موبلي أنه "رد فعل تقييمي حالي تجاه وظيفة الفرد الحالية".<sup>2</sup>

- ويعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه "ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره".

- أما شلول فيعرفه بأنه "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمد من الموظف من وظيفته، وجماعة العمل ( رؤساء، زملاء ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي".

- يشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو "ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى

<sup>1</sup>- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 178، 179.

<sup>2</sup>- كريمة طويل، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 95، 96.

جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة،  
والعلاقة بين العامل وزملائه".

- يرى **عبد الخالق** بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح إنسانا تستغرقه  
الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه  
الاجتماعية من خلالها".

- فيما يعرفه **الخصاونة** بأنه "شعور الفرد بأن التنظيم قادر على إشباع حاجاته وتلبية رغباته في  
العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة، حيث يحقق من خلاله طموحاته،  
ويستغل قدراته العلمية وخبراته العملية، ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم  
الذي ينتمي إليه.

- ويعرفه **السهل والموسوي** بأنه "حالة نفسية يشعر بها الموظف بالسعادة وتقبل الحياة نتيجة  
استمتاعه في أداء وظيفته مما يترتب عليه تحقيق حاجاته وأهدافه في الحياة بصورة أكثر  
إيجابية"<sup>1</sup>.

- ويشير **سلطان** إلى أن الرضا الوظيفي يتكون من "آراء العامل ومعتقداته ومشاعره بخصوص  
العمل الذي يقوم به، حيث يظهر ذلك في سلوكه عند تعامله مع زملائه وفي مدى احترامه  
لرئيسه وللأنظمة".

فيمكن القول أن الرضا الوظيفي يشير إلى شعور الفرد تجاه وظيفته ورؤسائه في العمل والمنظمة  
التي يعمل فيها. هذا الشعور قد يكون قويا أو ضعيفا، وهو يتقرر غالبا بمقارنة ما هو حاصل على  
أرض الواقع. فإذا شعر الموظف بأنه يبذل جهدا أكثر من زميله فإنه يتوقع أن يحصل على مكافأة  
أكثر منه، وإذا حصل على مكافأة أقل، فإنه لاشك سيشعر بالاستياء وستتأثر اتجاهاته نحو العمل،

<sup>1</sup>- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط1، ص 63، 64.

والجدير بالذكر أن الرضا الوظيفي موضوع فردي يتعلق بالفرد نفسه، فما يمكن أن يكون مرض

لشخص معين قد يكون غير مرض لشخص آخر، فالأشخاص لديهم حاجات ودوافع مختلفة.<sup>1</sup>

- ولقد اهتم الإسلام بالرضا الوظيفي حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية

وكتابات علماء المسلمين. وفي القرآن الكريم وردت كلمة الرضا في قوله تعالى " رضا الله

عنهم ورضوا عنه" (البينة -18). وقوله صلى الله عليه وسلم (إن الراضي أغنى الناس بأفكاره

ومشاعره الطيبة)، وقال أيضا (أرضى بما قسم الله لك تكن أغنى الناس).<sup>2</sup>

- التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الايجابي الذاتي الذي يحمله العامل تجاه

وظيفته عموما وللعناصر المكونة لها خصوصا الرضا عن الأجر، محتوى العمل، نمط

الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل.

#### ⇐ خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد المفاهيم وطرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي لتعدد التعريفات وتباينها حول الرضا

الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات الناظرين، الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها

وينظرون إلى الرضا الوظيفي. وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

<sup>1</sup> - جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ط1، ص 246، 247.

<sup>2</sup> - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 62.

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد، لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

### 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتدخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا، لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

### 4- الرضا الوظيفي حالة من الرضا والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

### 5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

### 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين، لا يعني ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أنه قد يؤدي لرضا فرد معين، ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وإن فعل، ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>1</sup>

## 1-2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية:

1- كون الرضا هدفاً لكل فرد بحد ذاته، فأياً كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضياً وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل.

2- إسهام الرضا في التأثير على كل سلوك الفرد.

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري والمؤسسة والمجتمع، نوضحها كما يلي:

أ- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية، تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل، وشرب، وسكن... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي، تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

<sup>1</sup>- الجريد عارف بن ماطل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص48، 49.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية، تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى...الخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية، يزيد تعلقها بمؤسستها.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- سهام بلخيري، حنان عطيش، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة، الجزائر، 2012، ص 8، 9.

من خلال ما تقدم ذكره، نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبياً، لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها .... الخ.

### 1-3-3- نظريات الرضا الوظيفي:

#### 1-3-1-1 نظرية الحاجات:

تعتبر نظرية ماسلو، ونظرية ألدفر، ونظرية ماكلياند من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة، والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

#### أ- نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

يعتبر أبراهام ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي، حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية، توصل من خلالها إلى الحاجات الخمس التي يوضحها الشكل التالي:



الشكل (03): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو

وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمس التي يوضحها الشكل السابق:

- **الحاجات الفسيولوجية:** تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، والأكل، والهواء... الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.
- **حاجات الأمن والاستقرار:** وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية، ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، والتأمين ضد العجز والبطالة... الخ.
- **الحاجات الاجتماعية:** وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر، ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، وحاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل... الخ.
- **حاجات التقدير والاحترام:** تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي التي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام ورغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه.<sup>1</sup>

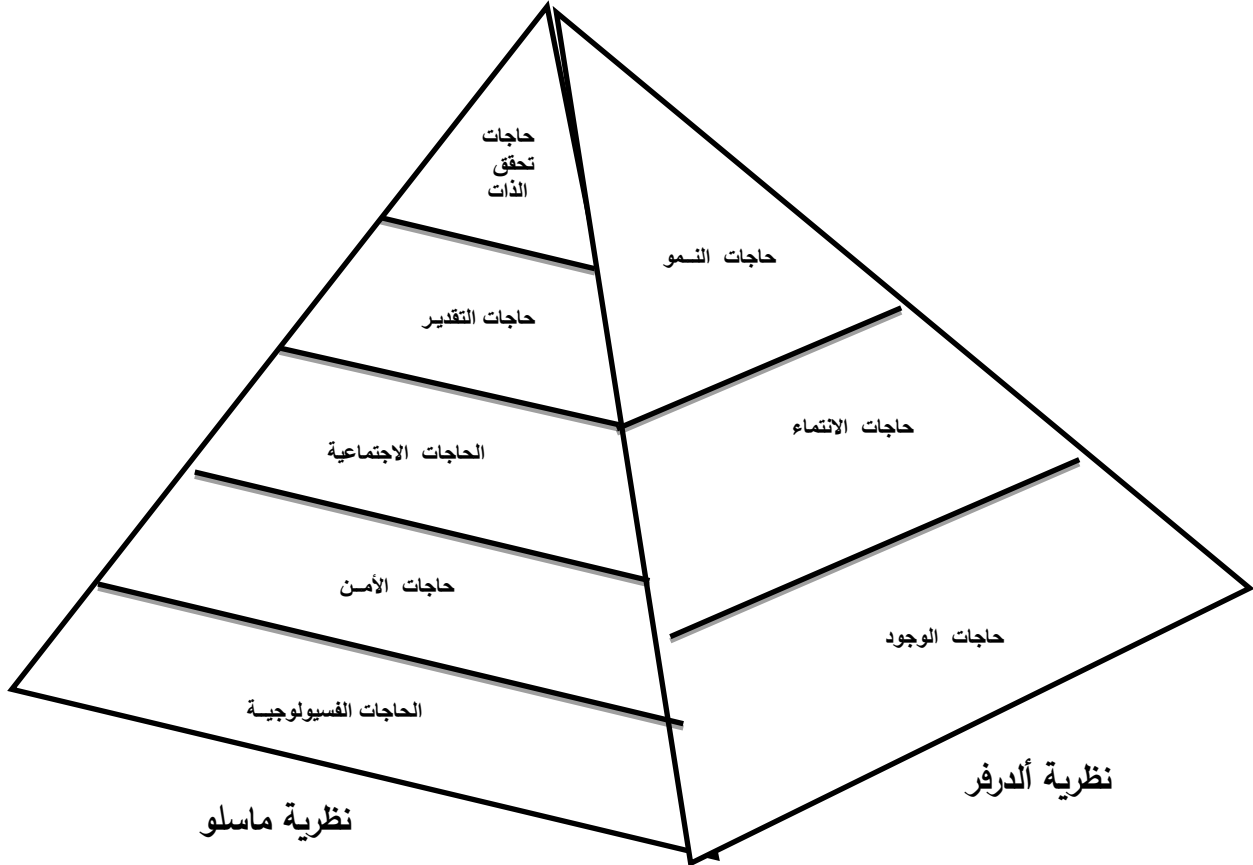
ب- نظرية الحاجات لألدرفر: تصنف الحاجات عند ألدرفر إلى ثلاث مجاميع هي:

– **الحاجة للوجود:** وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 79، 80.

- الحاجة للانتماء: وهي تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
- الحاجة للنمو: وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

والشكل التالي يقارن بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر.



#### الشكل (04): مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر

حسب ألدرفر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط، وهي حاجة الوجود وحاجة الانتماء وحاجة النمو، وخلافا لماسلو، فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات، حيث أنه يمكن أن تنشط الحاجات الثلاثة في نفس الوقت، كما ذكر ألدرفر بأن أي مورد بشري في المؤسسة لا تخرج في نشاطه الإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سهام بلخيري، حنان عطيش، مرجع سابق، ص 15، 16.

وعليه، فإن اعتراف المؤسسة بالحاجات الثلاثة السابقة الذكر، ومساعدتها للموارد البشرية في تحقيقها وتطويرها، من شأنه أن ينمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

### ج- نظرية الحاجات (حاجات الإنجاز) لماكلياند:

وتعود هذه النظرية إلى ديفيد ماكلياند حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات أساسية هي:

**1- الحاجة للإنجاز:** وتشمل التعامل بالتحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ، وأن أصحاب الإنجازات العالية يتمتعون عن غيرهم بصفات منها:

- لا يفضلون المغامرة، ويهتمون بتحقيق الإنجاز على المستوى الشخصي أكثر من الاهتمام بالحصول على المكافآت.

- يختارون مهام يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية، ومهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

**2- الحاجة للانتماء:** ويعبر عنها ماكلياند برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع زملاء العمل والأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء، وهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات إيجابية، ومن هذه الاختلافات:

- الاهتمام بمشاعر الآخرين.

- القدرة على بناء صداقات بسهولة.

- الظهور بسلوك ودي بهدف الحصول على القبول والاستحسان من الآخرين، حيث يقضون جزءا كبيرا من وقتهم للتعريف بأنفسهم عكس الأشخاص الذين يرغبون في بناء علاقات معهم.

3 - الحاجة للسلطة: وهي رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين، ويميل الأفراد الذين لديهم

الرغبة في السلطة عن غيرهم فيما يلي:

- الاهتمام بالأمر التي تعطيهم الهيبة، فهم عادة يميلون إلى استلام المناصب القيادية ووضع

القرارات، واستخدام المكاتب الفاخرة، والسيارات الفارهة.

- ممارسة السلطة على الآخرين بأسلوب تعسفي وعدم التردد في استغلالهم.

وبذلك أن فهم الحاجات الثلاثة السالفة الذكر يعد عاملا مهما للإدارة في سعيها لتطوير أنظمة

التحفيز المناسبة، وتحقيق الأهداف الموضوعية، فشعور الفرد بأنه بحاجة قوية للوصول إلى مركز

قيادي يدفعه إلى بذل مزيد من العمل والتميز فيه، كما أن شعوره بالحاجة إلى الإنجاز يدفعه إلى

وضع أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وتذليل الصعاب التي تواجهه، كما أن شعوره بالانتماء إلى

جماعة العمل يدفعه إلى بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع أفرادها، مما يحسن العمل ويزيد من

إنتاجيته.<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم ذكره، يمكن القول أن نظريات الحاجات وإن اختلفت في تصنيفها للحاجات

الإنسانية، فهي تتفق على نقطة أساسية وهي أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأمثل لتحقيق الرضا

الوظيفي للموارد البشرية.

### 1-3-2- نظرية ذات العاملين:

قدم فريدريك هيرزبرج عام 1959 نظريته المعروفة باسم "نظرية ذات العاملين" والتي فصل

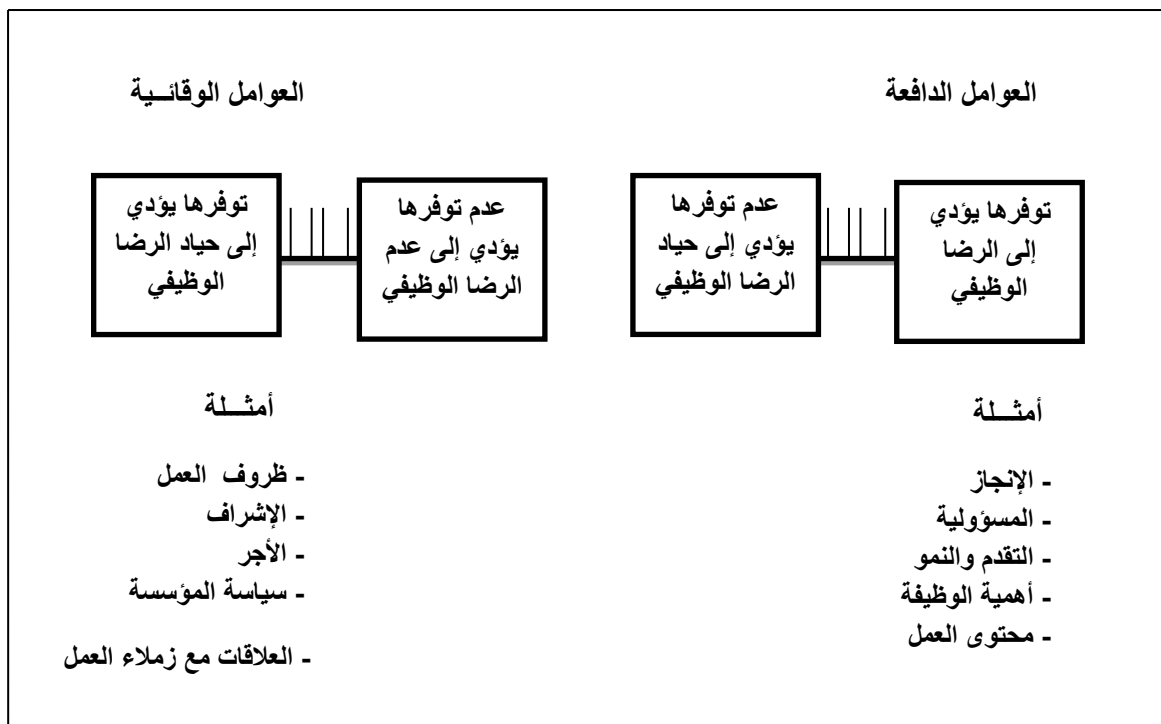
فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي حيث كان الاعتقاد

<sup>1</sup>- سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 87، 88.

السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذو بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

وبعد دراسة أجراها هيرزبرج على 200 محاسب ومهندس طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.

والشكل التالي يلخص أفكار نظرية هيرزبرج:



الشكل (05): نظرية ذات العاملين لهيرزبرج

يبين الشكل السابق أن نظرية هيرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

**1- المجموعة الأولى:** العوامل الدافعة: وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توافرها إلى دفع المورد البشري للإنجاز والرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا، وإنما إلى حياد الرضا، وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل: الإنجاز، والمسؤولية، والتقدم الوظيفي، وأهمية الوظيفة، محتوى العمل.

**2- المجموعة الثانية:** العوامل الوقائية: وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، وإنما يؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل: ظروف العمل، والعلاقات مع الآخرين، سياسات المؤسسة، الإشراف، والأجر. ويقول "مصطفى كامل" أنه في الحالة التي تتوفر فيها العوامل الوقائية، فإنها ستؤدي إلى الحيلولة دون ظهور مشاعر عدم الرضا، وتعطي الفرصة المناسبة إمكانية ظهور مشاعر الرضا الوظيفي، وبالتالي فهي شرط أساسي لظهور مشاعر الرضا الوظيفي.

وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرک التأثير المختلف لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي. هذا وقد ساعدت هذه النظرية الإدارة على:

- زيادة الاهتمام بالعوامل الدافعة إلى جانب العوامل الوقائية.
- التحكم في العوامل التي تضعف دافعية المورد البشري للعمل، وتسبب له الشعور بعدم الرضا الوظيفي.
- التنبؤ بسلوك المورد البشري مسبقاً.

- تغيير سلوك المورد البشري، وهذا بعد معرفة العوامل التي أدت به إلى أن يقوم بسلوك معين.<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم ذكره، يمكن القول بأن أغلبية الباحثين والإداريين يعترفون بأن هيرزبرغ هو أول من أقر بإمكانية وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء.

### 1-3-3- نظرية العدالة:

قدم ستاسي آدمز عام 1965 نظريته المعروفة باسم "نظرية العدالة" والذي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

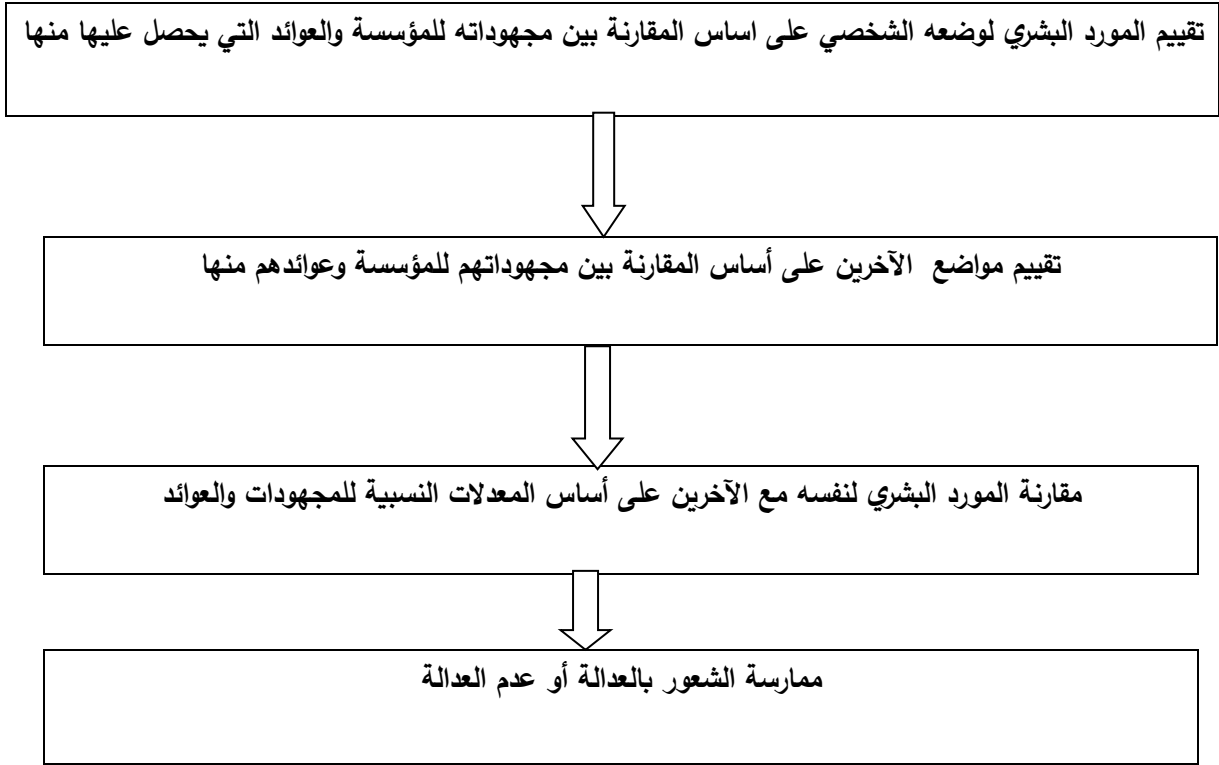
وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية، هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات، وحسب آدمز فإن المورد البشري لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرون وما يحصلون عليه من عوائد جزاء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة، كلما زاد مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص 23-25.

<sup>2</sup>- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 216.

وتتشكل عملية إدراك المورد البشري للعدالة وفقا لأربع خطوات:



الشكل (06): خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة

يتبين من الشكل السابق أن "آدمز" اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات، عوائد"، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها المورد البشري تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة، ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، والخبرة... الخ، أما العوائد فتتمثل في تلك العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل الأجور والعلاوات... الخ، أو معنوية مثل التقدير، والشكر والتكريم... الخ، وتترتب عملية إدراك المورد البشري للعدالة بدءا بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين المجهودات التي يقدمها والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم التي يقدمونها للمؤسسة والعوائد التي يتحصلون عليها إثر ذلك.

وكخطوة ثالثة يقوم بمقارنة النتيجة التي خلص إليها في الخطوة الثانية مع النتيجة التي خلص إليها في الخطوة الأولى، وعلى أساس نتيجة هذه المقارنة (الشعور بالعدالة أو عدم العدالة) يتحدد سلوك المورد البشري، فإذا كان هناك شعور بالعدالة، يحافظ المورد البشري على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة، ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير، كما أن مجهودات وعوائد الآخرين لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة، فإن المورد البشري يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكات التالية:

- 1 - تقليص مجهوداته في العمل.
- 2 - تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد (رفع العلاوات والأجور ...).
- 3- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالمورد البشري هنا قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.
- 4- تغيير إدراكه للآخرين، وهذا من خلال تغيير تقييمه، فهنا يرجح المورد البشري أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.
- 5- تغيير محور المقارنة، وهنا يقوم المورد البشري بإرجاع عدم العدالة لأسباب أخرى، كأن يعتبر الآخرين بأنهم أكثر خبرة ومهارة منه، أو أنهم مفضلون لدى المدير.
- 6- ترك الموقف، وهنا يقوم المورد البشري بتغيير وضعه الحالي، كأن يطالب بالنقل من القسم الذي يعمل فيه، أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل.

مما تقدم ذكره، تتضح لنا الأهمية الكبيرة لأفكار هذه النظرية، حيث أنها تتبہ المدراء في المؤسسات إلى مبدأ مهم وهو مبدأ العدالة. هذا الأخير له دور كبير في التقليل من الصراعات بين الموظفين، وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.<sup>1</sup>

### 1-3-4- نظرية التوقع:

قدم فيكتور فروم نظرية التوقع التي تقوم على افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية (التفكير) والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد. بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه، وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد سواء. فنظرية التوقع تقوم على افتراضات تتمثل في:<sup>2</sup>

- أن سلوك الإنسان تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة.

- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم فهم يختلفون فيما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها.

- أن قوى الدفع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح. فالأفراد يصدرون أحكامهم على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم "النتائج المتوقعة"، وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد فإذا كانت متساوية فإن الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويمكن أن يكونوا راضين. وتعتمد النظرية على ثلاث جوانب هي:

<sup>1</sup> - سهام بلخيري، حنان عشيط، مرجع سابق، ص 24-26.

<sup>2</sup> - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 92.

- إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين.
- إدراكه أن هذا الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة.
- قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة.<sup>1</sup>

### 1-3-5- نظرية القيمة:

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها "إدوني لوك" عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد، وما يرغب فيه.

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، والترقية، والإشراف... الخ) تحددها ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

أولاً: مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

ثانياً: مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.

ثالثاً: أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري، فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلاً، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة، والعكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلاً. وعليه فإن قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والأهمية العالية للمورد البشري، يعني الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup>- علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002، ص 51، 52.

مما تقدم ذكره، تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي تكتسيها فروض هذه النظرية، حيث أنها تنبئه المؤسسات الراغبة في خلق قوة عمل راضية على الأخذ بعين الاعتبار مقدار ما ترغب فيه من عوائد عن تأدية العمل.<sup>1</sup>

#### 1-4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تتعدد العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي من حيث كونه قويا أو ضعيفا، ومن أهم تلك العوامل:

- **ظروف العمل المادية:** تعد من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، فالإضاءة المناسبة ودرجة الحرارة الملائمة وأوقات الراحة يؤثران بلا شك في مستوى الرضا للفرد.
- **علاقات الفرد:** سواء بين الموظف ورئيسه في العمل أو بين الموظف وزملائه أو بين الموظف ومرؤوسيه، فإذا كانت العلاقات جيدة فسيكون لذلك الأثر الإيجابي على مستوى الرضا الوظيفي.
- **التعويضات:** يجب أن يكون نظام التعويضات والمكافآت عادلا وأن يكون تطبيقه موضوعيا وغير متحيز. وبالتالي فإن طريقة التعويض تؤثر على مدى شعور الفرد بإيجابية نحو العمل والمنظمة.
- **أسلوب الإشراف:** توجد إجمالا أربعة أساليب معروفة للإشراف: الأسلوب الديكتاتوري، الأوتوقراطي، الديمقراطي، والأسلوب الحر. وقد يسمح للموظفين بالمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وقد لا يسمح لهم بذلك. وبالتالي فأسلوب الإشراف الذي يناسب الفرد يؤثر على شعوره نحو العمل والمنظمة أيضا.

<sup>1</sup> - شفيق شاطر، مرجع سابق، ص 30، 31.

- **فرص الترقية:** قد تتبع المنظمات أسلوب الترقية من الداخل وبالتالي تفتح أمام العاملين فرص جيدة لترقيتهم، وقد يتبع أسلوب التعيين من الخارج، وبالتالي فإن أي فرص للترقية تكون مقفلة مهما كانت كفاءة الموظفين ومهما كان أدائهم.
- **الخصائص الشخصية:** قد يكون لبعض الخصائص الشخصية كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الدخل، الحالة الاجتماعية ومدة العمل بالمنظمة أثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث قد تختلف معنوية هذه التأثيرات وقوتها بين موظف وآخر.
- **محتوى الوظيفة:** من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة والسرعة في التنفيذ، فقد يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة، والتي يوجد فيها إثراء وظيفي يمكنه من الأداء بطريقة يتوافق مع قدراته وإمكاناته.<sup>1</sup>

## 2- الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

### 2-1- تعريف الأداء الوظيفي:

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب.

<sup>1</sup> - جودة محفوظ أحمد، مرجع سابق، ص 248، 249.

- يعرف الأداء بأنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".<sup>1</sup>
- كما يعرف الأداء بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة".<sup>2</sup>
- ويعرف بحيري الأداء على أنه: "تكافؤ الأخذ مع العطاء من كل الجوانب. فالمنظمة التي تعطي العاملين أجورا تعادل الجهد المبذول، تحقق الرضا لديهم".
- وتعرف حمداوي الأداء أنه "الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة".
- بينما يرى بلوط أن الأداء هو انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>
- ويعرف هاينز الأداء الوظيفي بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".
- ويعرف أيضا بأنه "المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".<sup>4</sup>
- ويعرف حسن الأداء الوظيفي بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

<sup>1</sup> - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 47.

<sup>2</sup> - عقلة المبيضين، أسامة جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 49.

<sup>3</sup> - كريمة، طويل. مرجع سابق، ص 150، 151.

<sup>4</sup> - فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 38.

- ويعرفه عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".<sup>1</sup>
- ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".
- التعريف الإجرائي: الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم الفرد به لانجاز العمل المطلوب منه، أو بمعنى آخر مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على العديد من العوامل الخارجية والداخلية حيث تتضمن هذه الأخيرة قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي. أما العوامل الخارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.

## 2-2- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

أ- عناصر الأداء الوظيفي: يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

<sup>1</sup> - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 60، 61.

• **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

• **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

### ب- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

▪ الجهد المبذول من طرف الفرد.

▪ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

▪ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

**1 / الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

**2 / القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

**3 / إدراك الدور:** ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم

<sup>1</sup>- محمود إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 50.

من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.<sup>1</sup>

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

## 2-3- أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء كغيره من الظواهر التنظيمية، فنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

2-3-1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

### أ - الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

\***الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\***الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

<sup>1</sup>- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 210.

\*الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### ب-الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2-3-2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

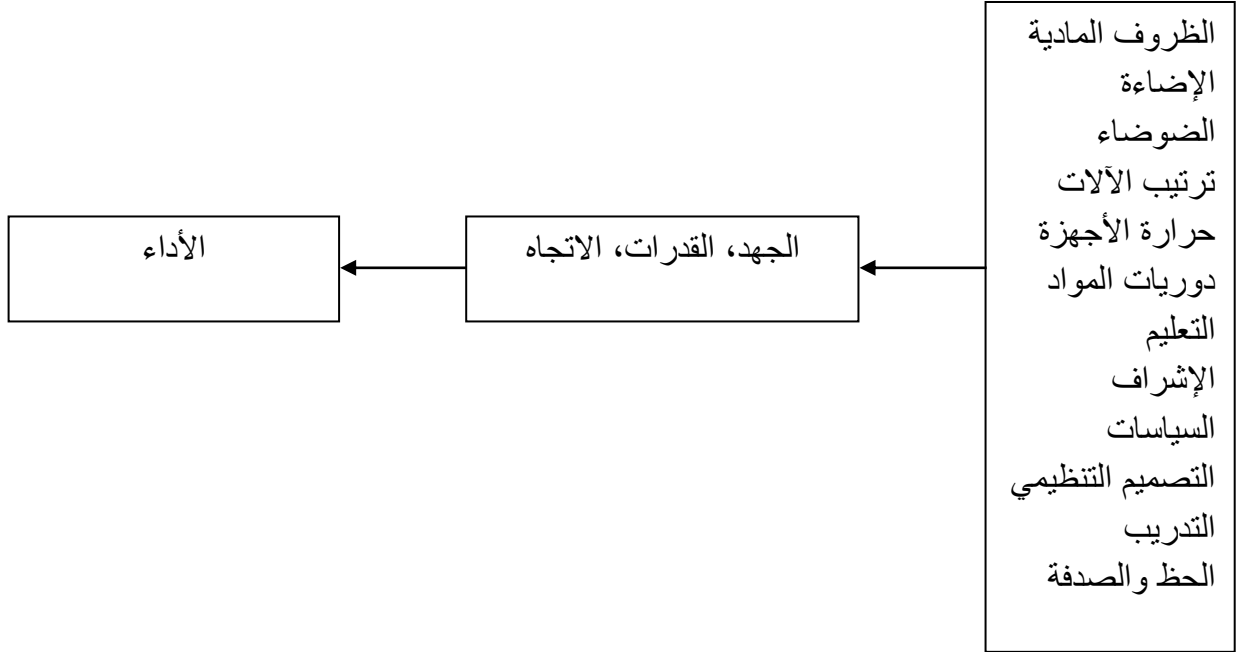
<sup>1</sup> - جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 76، 77.

## 2-4- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يوجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وهي أكثر الصعوبات التي يواجهها الأداء، فيجب النظر إليها ومن أهمها العوامل البيئية والتي هي مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الموظف في العمل، وأيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرة الموجودة لدى الموظفين، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

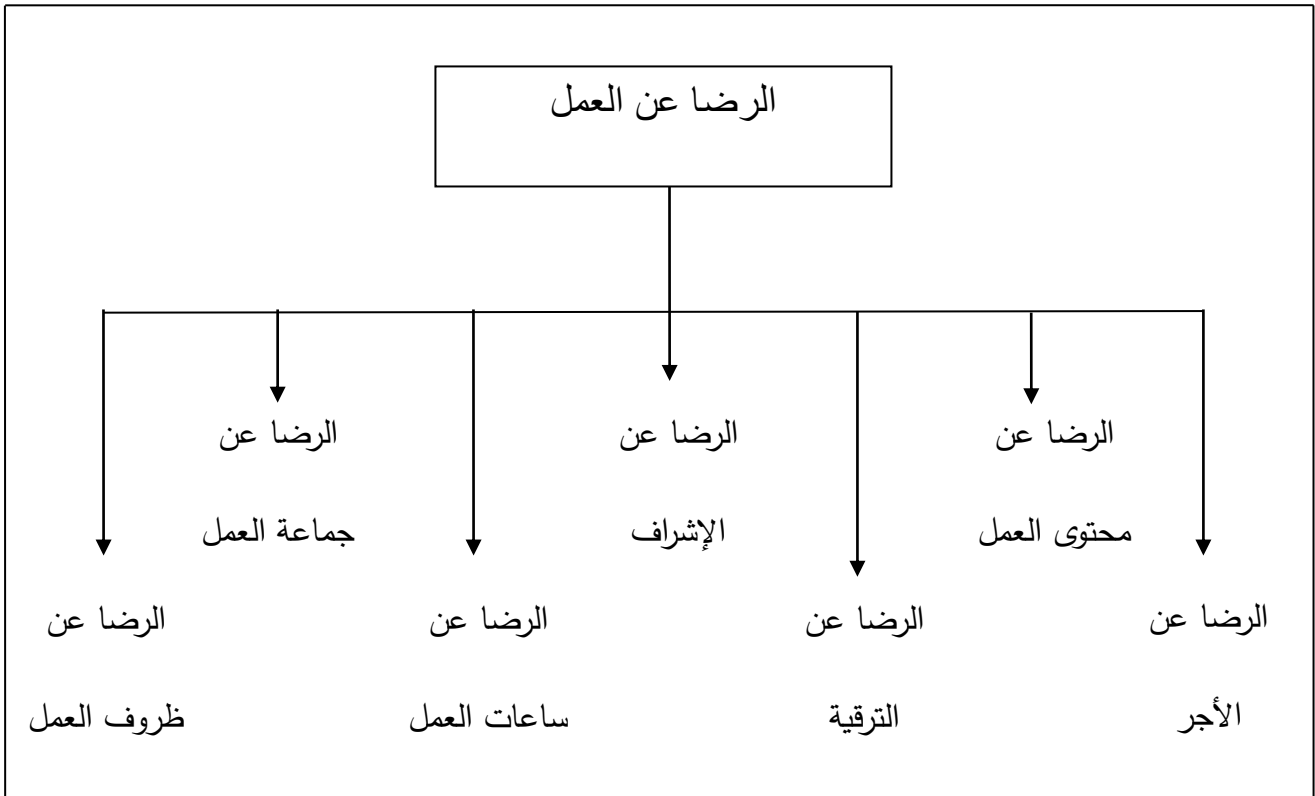
- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين.
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

ويمكن توضيح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:



الشكل (07): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء

يتضح من خلال الشكل السابق أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر وتتحكم في أداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة هي تساهم في مساعدة الموظف في القيام بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه، وكل عامل من هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر وتسيطر على مستوى أداء الموظف في المؤسسة. أما العوامل التي تتحكم في الرضا يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



الشكل (08): العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله

ما يلاحظ من هذا الشكل أنه يكون الموظف راض عن عمله يتحقق مجموعة من العوامل التي تتمثل في: الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، ساعات العمل، جماعة العمل، ظروف العمل، أي هذه العوامل هي التي تتحكم في مستوى رضا الموظف في المؤسسة والتي يمكن شرحها كما يلي:

▪ **الرضا عن الأجر:** يعتبر الأجر مقابل للجهد الذي يبذله الموظف وتكلفة للمؤسسة، فيرى الباحثون ومن بينهم هرزبرج أن الأجر لا يمثل إلا مصدر لإشباع الحاجات الفيزيولوجية، لكن الواقع يثبت عكس ذلك إذ أن الأجر المرتفع دليل على المكانة الاجتماعية المرموقة وبالتالي الاحترام من قبل الغير، كما نجد جوانب اجتماعية ومعنوية. ويجب أن تكون سياسة الأجر محفزة وتنمي شعور الموظف بالرضا.

▪ **الرضا عن محتوى العمل:** تبرز علاقة محتوى العمل بالرضا كما يلي:

أ- **درجة تنوع العمل:** يؤدي التنوع في أداء العمل إلى عدم الملل النفسي، عكس التخصص الدقيق الذي دعا إليه أصحاب المدرسة الكلاسيكية.

ب- **درجة السيطرة الذاتية للموظف:** كلما كانت هناك سيطرة وحرية من جانب الأفراد على العمل في اختيار طريقة وسرعة أدائها، فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الرضا، كما أن فرض نمط معين للأداء على الموظفين يؤدي إلى نوع من الاستياء والملل.

ج- **استخدام الموظف لقدراته:** يؤدي شعور الموظف باستخدام قدراته وطاقاته في العمل إلى الشعور بالرضا، لأن استخدام الموظف لقدراته يمثل حاجات تحقيق الذات وهو يمثل أعلى درجات الحاجات.

▪ **الرضا عن الترقية:** يسعى الموظف دائما إلى تحسين مستواه المادي ومكانته الاجتماعية، وتعتبر الترقية أهم وسيلة لذلك، ويمكن إظهار جانبيين مهمين في عملية الترقية أي تحقيق لرغبة كامنة في النفس البشرية، وذلك بالنسبة للموظف وكنوع من أنواع الحوافز بالنسبة للمؤسسة.

▪ **الرضا عن الإشراف:**

إن مهمة الإدارة توجيه الموظفين أثناء العملية الإنتاجية من أجل أداء فعال، ويمكننا التمييز بين نوعين من الإشراف، فهناك نوع من المشرفين الذين يركزون اهتمامهم على المرؤوسين، وذلك من أجل

تتمية العلاقات الشخصية بينه وبينهم، وتفهم أوضاع الموظفين وهو ما يؤدي إلى خلق جو الرضا في أوساط العمل، وهناك بعض المشرفين يركزون اهتمامهم على الإنتاج. ويعتبر الحافز المادي الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف المسطرة مع إهمال العلاقة الإنسانية، وعدم تفهم أوضاع الموظفين وبالتالي فإن مشاعر الاستياء وعدم الرضا ترتفع في هذه الحالة رغم تحقق الأهداف.

#### ■ الرضا عن ساعات العمل:

ينبغي أن يحظى الوقت الذي يقضيه الموظف داخل المؤسسة باهتمام من إدارة المؤسسة، وذلك بتخطيط أوقات الراحة وجعلها ذات منفعة للموظفين، إذ أنه إذا كانت أهمية ومنافع أوقات الراحة قليلة، فإن ذلك سيؤثر سلباً على أوقات العمل وسيخلق شعور عدم الرضا للموظف، ويرى توماس: "أنه يمكن إدخال ما يسمى بتهيئة أوقات العمل من أجل التقليل من التغييب، ورفع الإنتاج في إطار ما يسمى بتسيير الموظفين لأوقاتهم اليومية".

#### ■ الرضا عن جماعة العمل:

وحسب مدرسة العلاقات الإنسانية فإن جماعة العمل لها تأثير على مستويات الإنتاج سواء بالزيادة أو النقصان، كما أوضحت تجارب "الهاوثورن" ورضا الموظف عن جماعة العمل التي يعمل معها ناتج عن الانسجام والتفاعل والتفاهم بين مختلف أفراد الجماعة. ويتوقف التفاعل مع جماعة العمل على قوة حاجة الانتماء لدى الموظف، فإذا كانت قوية فإن ذلك يخلق درجة من الرضا عن هذه الجماعة والعكس صحيح.

#### ■ الرضا عن ظروف العمل:

ويعتبر الاهتمام بظروف العمل من أول الاهتمامات التي انصبت عليها الدراسات، بغية تحديد العلاقة بين ظروف العمل ومستوى الإنتاجية، فلقد اهتم العلماء بمتغيرات ظروف العمل (كالإضاءة، الحرارة، الضوضاء ووضعية الموظف أثناء العمل بالأداء الإنتاجي). فالعلاقة بين هذه المتغيرات

والحالة النفسية للموظفين وعلى رضاهم والواقع يثبت أن سوء الظروف يؤدي إلى حالة عدم الرضا، وتظهر دلائلهم في ارتفاع مؤشرات التغيب وارتفاع معدلات الدوران. وعلى المؤسسة أن تهتم بظروف العمل وتحسينها من أجل التقليل من التغيب والدوران، وهذا من أجل أن يرتفع الإنتاج وتزداد الأرباح.<sup>1</sup> إذن فالأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، وانطلاقاً من أن الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان مستوى هذا الناتج مرتفعاً، فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

### 3- علاقة اتخاذ القرار بالرضا على الأداء الوظيفي

#### 3-1- العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي

أصبحت البحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخاً مثيراً واستمرت مثل هذه الدراسات ما يقارب الخمسين عاماً، وأثارت العلاقة بين الرضا والأداء اهتمامات ورغبات وفضول الباحثين، وقد ركزت الدراسات في المقام الأول على أن العامل الراضي يكون منتجاً. وقد كان الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً على الأداء والإنتاجية، إلا أن نتائج بعض الأبحاث لم تثبت هذه العلاقة حيث بينت أنها ضعيفة.

- ويشير بدر إلى تعدد الأبحاث والدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي فمستوى الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية، ويقلل معدل دوران العمالة، ونسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين ويجعل حياتهم أفضل.

<sup>1</sup>- سهام بلخيري، حنان عطيش. مرجع سابق، ص ص 77-81.

- ويؤكد **عاشور** أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه له، ويزداد إقباله عليه، وبذلك تزداد إنتاجيته، وأداؤه، ويعكس الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله، فإن حماسه للعمل يقل، ويقل إقباله عليه، وبذلك تقل إنتاجيته وأداؤه.
- وتوصل **ليكرت** إلى نتيجة مؤداها أنه من الصعب تحقيق مستوى رفيع من الإنتاج لفترة طويلة من الزمن في ظروف من عدم الرضا عند العاملين.
- ويشير **عبد الخالق** إلى وجود محددات وسيطية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تتمثل في:
  - الدافعية للعمل: وتعد المحرك الأول للإنتاجية وتوفر الرغبة في العمل والأداء، وتتعلق هذه الدافعية من حاجات الموظف وتطلعاته داخل العمل.
  - العوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية: وتحدد هذه العوامل مستوى هذه الإنتاجية وتؤثر على الحركة الأولى التي تطلقها الدافعية للعمل.
- أما **المشعان** فيشير إلى أن تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية أمر ليس بالسهل، إذ أن هناك عوامل عديدة متداخلة تتفاعل وتؤثر في الاتجاه ودرجة العلاقة، وبذلك فإن من الممكن تصور الرضا الوظيفي كمؤثر في الإنتاجية، ويمكن كذلك تصور الإنتاج كمؤثر في الرضا الوظيفي، وبهذا فإنه كلما ارتفعت إنتاجية العامل زاد ما يحصل عليه من مكافآت، وقد يكون هذا سببا في زيادة شعوره بالرضا الوظيفي عن عمله.
- أما **برافيلد وكروكيت** فإنهما قد أثبتا من خلال نتائج الدراسات التجريبية أن العلاقة بين الرضا والإنتاجية علاقة ضعيفة، وأنه لا توجد دلالة إحصائية على أن العامل الراضي هو العامل الأكثر إنتاجية، وإنما اعتبارها علاقة مرتبطة بالحافز المشروط بالأداء، أي أن العامل سيصل إلى حالة من الرضا عندما يحصل على حوافز نتيجة لأدائه المرتفع.

- ويشير العمري إلى أن بعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل أو بعض جوانبه من جهة والإنتاجية من جهة أخرى، مثال ذلك دراسات شوارتز وزملائه وتالور وويس، بينما أظهرت بعض الدراسات عدم وجود هذه العلاقة بشكل مباشر مثل دراسات فروم، سميث، كندال، هولين، بيرد وفشر.

يمكن القول بأن الفكر الإداري في مجال إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء خلص إلى ثلاثة اتجاهات أساسية في هذا المجال، وهي:

**1- الاتجاه الأول:** يرى أن العامل الراضي هو أكثر أداء، وبذلك يكون الرضا الوظيفي المرتفع مؤدياً إلى زيادة الأداء، وهذا الاتجاه ظهر نتيجة لدراسات (هاوثورن) حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل والاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، ووجهة نظرهم هي أن "العامل الراضي هو عامل منتج" ويتحقق ذلك من خلال السماع لشكاوى العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار وتقديم النصح، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية كل من ماسلو، هيرزبرغ ومكلياند.

**2- الاتجاه الثاني:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، أن العلاقة ليست ارتباطية بين الرضا والأداء ويمكن أحياناً زيادة الإنتاجية بالضغط أو استخدام أسلوب الدكتاتورية في الإدارة، وبذلك يكون الأداء مرتفعاً مع وجود حالة من عدم الرضا.

**3- الاتجاه الثالث:** ويرى أصحابه أن الرضا الوظيفي نتيجة لتحسن مستوى الأداء، أي أن الرضا الوظيفي الإيجابي يكون نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد إيجابية أو مكافآت مادية أو معنوية، وفي حالة شعور العامل بأنه قد حصل على عناصر الرضا الوظيفي (الأجر، الترقية، التقدير، الأمن الوظيفي والقيادة العادلة) وهذه العناصر مرتبطة بضرورة أدائه للعمل بمستوى معين، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية (فروم) في التوقع وأيضاً مع رأي (بورتر ولولر).

بالإضافة إلى الدراسات السابقة فقد تطرق إلى هذا الموضوع مجموعة من الباحثين الذين أبدوا اهتماما كبيرا في دراسة العلاقة بين الرضا والأداء وقاموا بوضع نماذج لتبيان تلك العلاقة، ومن أهم هذه النماذج: (نموذج ستيرز وبورتر - ونموذج بورتر ولولر)

### ← نموذج ستيرز وبورتر:

لقد اهتم "ستيرز وبورتر" بمفهوم الدوافع عندما وضع هذا النموذج عام 1979 على شكل هيكل متكامل بحيث لا يمكن فهم الدوافع فهما شاملا وكاملا إلا من خلال هذا الهيكل، كما أوضح أنه لوضع نظرية متكاملة للدوافع لابد لها من الإلمام بثلاث عناصر من المتغيرات التي لها علاقة بتصرفات العامل في العمل، وهي:

أ - **مميزات وصفات الأفراد:** يختلف الأفراد في صفاتهم ومميزاتهم، ومن أهم هذه الاختلافات الفوائد والرغبات ثم الاتجاهات أو المواقف والحاجات، ولقد بين "ستيرز وبورتر" أن هذه الاختلافات تؤثر في دوافع العاملين للعمل وإنجازه، فعلى سبيل المثال نجد أن الموظفين الراضين عن أجورهم أو عن رؤسائهم تكون رغبتهم في العمل بدرجة عالية، مما يدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق أداء مرتفع.

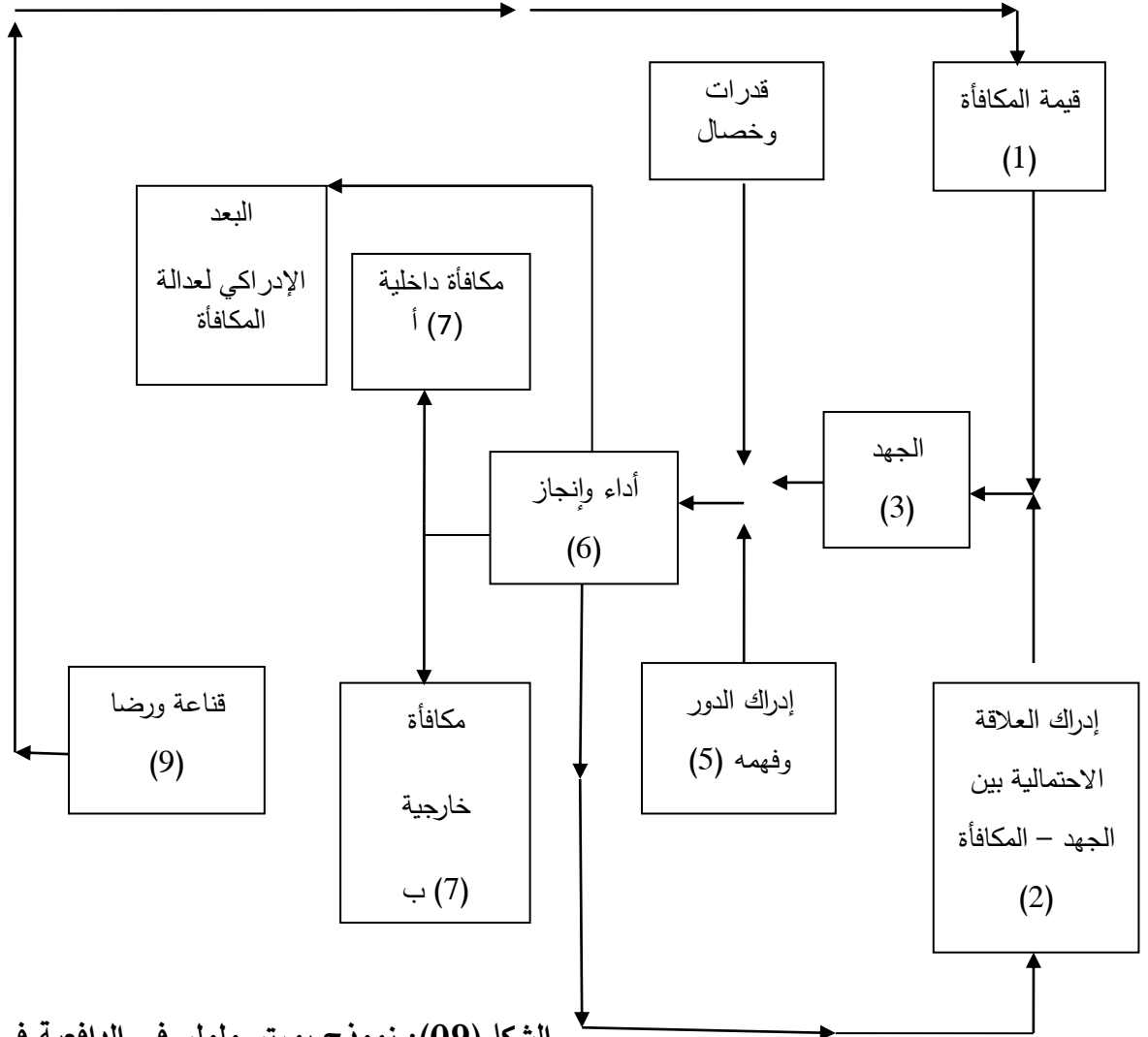
ب - **مميزات وصفات العمل:** وتتضمن العوامل ذات العلاقة بالوظيفة التسجيل المنظم لأبعادها ومكوناتها الأساسية والمهام المناطة بها، والتغذية العكسية التي يتلقاها الموظف في تلك الوظيفة.

ج - **خصائص بيئة العمل:** وتتضمن الجوانب العملية والتنظيمية لمحيط العمل وتقسّم إلى قسمين: الأول: بيئة العمل المباشرة ذات العلاقة بالزملاء والمشرفين.

الثاني: وهي أوسع مجالا من البيئة الأولى حيث تشمل الأمور ذات العلاقة بالمنظمة مثل نظام المكافآت والمحيط العام للإدارة.

## ← نموذج بورتر ولولر :

بعد ثلاث سنوات من نشر فروم لأفكاره قام "بورتر ولولر" بطرح وجهة نظر موسعة لنموذج فروم أكدا فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقيق المكافأة ووقوعها حالة بذل الجهد. وهذا يتطلب بالطبع تفهم أهمية الحاجة لأن يمتلك الفرد القدرات والخصال الضرورية للقيام بالجهد المطلوب، وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره، كي يشكل ذلك دعما لجهده ولتحقيق النتائج التي يتطلع إليها وقد بين بورتر ولولر، من خلال نموذجهما، أهمية الدور الذي تلعبه المكافأة الداخلية والخارجية في نظرية التوقع في الدافعية، والشكل التالي يبين الخطوط الرئيسية لهذه النظرية حسب نموذجهما المقترح.



الشكل (09): نموذج بورتر ولولر في الدافعية في العمل

وهنا يلاحظ أن العامل يعطي قيمة معينة للمكافأة المحتملة لأداء عمل معين. وأشار إليهما بالمستطيل رقم (01) في الشكل السابق، ثم يقوم العامل بتكوين حكم ذاتي عن احتمالية الحصول على المكافأة بعد بذل جهد العمل المقترح. المستطيل رقم (02). ومن ثم تتم عملية مزاجية المكافأة (01) وإدراك الفرص الفعلية للحصول عليها (02)، وهذه المزاجية تؤدي إلى مستوى معين من الجهد المستطيل رقم (03)، كما يوضح النموذج أن الجهد وحده لا يحقق نتائج إلا إذا توافرت له قدرات وخصال، (04)، وكذلك إدراك وفهم للدور المعين في العمل (05). وأن تفاعل هذه المكونات الثلاثة - الجهد والقدرات، وإدراك الدور - سينجم عنه أداء سلوكي يحقق إنجازا (06).

ويتوقع الفرد في ضوءه أن يحصل على مكافأة عادلة (08)، والمكافأة قد تكون "داخلية" (أ7) مثل الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون "خارجية" (ب7) مثل الأجر أو الراتب، وفي هذه المرحلة يتم النظر للمكافأة وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لقيم الفرد وتوقعاته، وإن محصلة هذا التفاعل المعقد هي التي تحدد درجة قناعة الفرد ورضاه (09).

ووفقا لهذا النموذج نجد أن:

- الجهد يتوقف على قيمة المكافأة وإدراك احتمالية العلاقة بين الجهد والمكافأة.
  - الجهد يؤدي إلى الأداء الذي يتأثر بالقدرات والخصائص الشخصية وإدراك الدور.
  - وينتج عن الجهد، الأداء الذي يؤثر على المكافآت الداخلية، والمكافآت الخارجية، وإدراك مدى عدالتها الذي يؤثر في الأجل الطويل على احتمالية العلاقة بين الجهد والمكافأة.
  - الرضا الذي يتأثر في الأجل الطويل بقيمة المكافأة.
- وعلى ذلك فإن إدراك المرؤوس بأن الجهد العالي واحتمالية الوصول للمكافأة والقيمة العالية للمكافأة سوف يؤدي به إلى بذل أعلى جهد في الوظيفة، وهذا يجعله يسخر قدراته وخصائصه مع

إدراكه لدوره في المنظمة التي يعمل بها مما يؤدي إلى تحسين أدائه مما ينعكس على المكافآت الداخلية والخارجية، وإدراكه للعدالة المطبقة في المكافآت الممنوحة وأخيرا رضاه عن وظيفته.

مما تقدم حول علاقة الرضا الوظيفي بالأداء، يتضح أن تحديد هذه العلاقة ليس بالأمر السهل، إذ أن هناك تباينا في الآراء والاتجاهات بسبب عوامل كثيرة متداخلة تتفاعل وتؤثر في اتجاه درجة هذه العلاقة، حيث أنه من الممكن أن يكون هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والأداء، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء، وكذلك من الممكن أن يكون هناك علاقة غير مباشرة بينهما تتضح من خلال دور الرضا الوظيفي في الحد من سلبيات العمل، مثل الغياب، التأخر، التسرب، انتشار الجماعات غير الرسمية في العمل، ودوره الايجابي في العمل، وترى فئة ثالثة بأن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ضعيفة، وأن التوصل إلى هذه العلاقة يكون بطريقة معقدة.<sup>1</sup>

### 3-2- علاقة اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي:

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكنا وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية من الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء إلى أنه "لا بد 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 يمكن 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 المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مساهمة الموظفين في جميع المستويات تؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإدارية والتي تكون ذات خبرة

<sup>1</sup> -، سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص ص 71 - 77.

في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. وهذا ما أشار إليه نموذج "ف.فروم" والذي يصلح للتطبيق في كافة مستويات الإدارة، والذي يقوم على مدى الحاجة إلى المشاركة بين القيادة والأتباع في اتخاذ القرارات ما يتحدد حسب الموقف ومتغيراته المختلفة والتي تملي نمطا قياديا محددًا يؤدي إلى أفضل النتائج.

ويمكن مما سبق الربط بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي الذي يعني بصورة عامة الارتباط الإيجابي بين الموظف والتنظيم الذي يعمل به ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل العمل عن قناعة ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من اختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الموظف باختلاف أفكاره وقيمه إلا أنه بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال ما تتيحه الوظيفة من حيث الراتب وفرص الترقية ونظم الرعاية الاجتماعية، كما أنه يتأثر بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه.

ويرى "الدلبي" أن من مبادئ الإسلام احترام كرامة الإنسان وإشراكه في الإدارة الإسلامية والتي تأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة الإسلامية والتي تأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واحترام كرامة الإنسان العامل وآرائه وقدراته وهو ما يطلق عليه "ديمقراطية الإدارة" والتي ستحقق النفع للمنظمة من ناحيتين:

1- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي نتيجة شعورهم بأنهم جزء من التنظيم أو المنظمة ويشاركون في قراراتها ووضع أهدافها وبالتالي يزداد ولائهم للمنظمة ويشعرون بأهميتهم ودورهم الوظيفي.

2 - تحسين نوعية القرارات المتخذة لأن رأي المجموعة يقدم بدائل أفضل من رأي الفرد الواحد، ويقوي مفهوم الالتزام بالقرارات المتخذة من قبل المشاركين في اتخاذها.

وعموما فالسلوك الإسلامي للقيادة هو سلوك القائد الاستشاري المتفاعل الذي يحرص على استشارة مرؤوسيه والسماح لهم بالمشاركة، وأن يعمل على تحقيق العدالة والمساواة بينهم ويشجع الرقابة الذاتية ويقوي الثقة في مرؤوسيه ويميل إلى تفويض السلطات إذا سمحت الظروف.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سابق، ص 62-64.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين أن أهمية الرضا الوظيفي في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى ، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال الإدارة، فضلا عن أن زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين، حيث أنه من الممكن أن يكون هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والأداء، وكذلك من خلال دور الرضا الوظيفي في الحد من سلبيات العمل، فهو الأساس الذي يحقق التوافق والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء الوظيفي لارتباطه بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. فإن نجاح أي منظمة يعتمد على قدرة آلياتها في اتخاذ القرارات المناسبة والتي تسهم في رفع أداء العاملين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

3- الدراسة الاستطلاعية

4- عينة الدراسة

5- أداة الدراسة

6- الأساليب الإحصائية

خلاصة

## تمهيد:

نحاول من خلال هذه الدراسة استعراض الجانب الثاني منها ألا وهو الجانب التطبيقي الذي يتم فيه توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق أهداف الدراسة، من خلال التعرض إلى: المنهج المتبع في هذه الدراسة، مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال المكاني، البشري والزمني، ثم التطرق إلى العينة وكيفية اختيارها.

## 1- منهج الدراسة:

المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>1</sup>

وانطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يدور حول آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين. ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد استعملنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه: "طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية من خلال البيانات الميدانية التي يجمعها". فهو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية. وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.<sup>2</sup>

## 2- مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** وهو ذلك الإطار أو النطاق الذي أجريت فيه هذه الدراسة، والمتمثل في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي (سونلغاز).

- **التعريف بمؤسسة سونلغاز:**

1- **نشأة مركز التوزيع بالوادي:** في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظراً للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم. **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ط1، ص 33.

<sup>2</sup>- محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ط2، ص46.

في عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير والديبلية) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات) وأخرى خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

2- مهام مؤسسة سونلغاز: بناء على القانون الذي أصدر في سنة 1985 أن المهام التي تقوم بها المؤسسة كالآتي:

- الطاقة الكهربائية: المؤسسة تقوم بإنتاج ونقل وتوزيع واستغلال الطاقة الكهربائية.
- الغاز: المؤسسة تقوم بالنقل والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي ولكي تبقى المؤسسة محتكرة لهذا النشاط عليها القيام ب:

- ✓ إقامة مؤسسات من أجل تنمية القطاع.
- ✓ دراسة وتطوير التقنيات المستعملة في المؤسسة.
- ✓ التسيير الجيد للعمال وتكوينهم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ اتساع المساحة المستعملة للكهرباء والغاز لزيادة المبيعات.

3- مهام مركز التوزيع بالوادي:

- ✓ تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز).
- ✓ تسيير المنشآت الكهربائية والغازية.
- ✓ تطوير منشآت الطاقة.
- ✓ تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية.
- ✓ الاتصال بالسلطات.

1/3- قسم الوسائل: ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ توفير وسائل النقل لأداء مهام المصالح.
- ✓ التكفل بتصليح الأدوات التالفة من مكاتب وأبواب ونوافذ.
- ✓ الحرص على توفر كل ما يلزم الموظفين من تجهيزات مكتبية وتسيير حظيرة السيارات.

2/3- فرع الإعلام الآلي: (المعالجة الآلية)

- ✓ معالجة المعلومات ووضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية.
- ✓ إعداد البرامج والإحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين.

3/3- مصلحة الموارد البشرية: مهمتها تسيير الموظفين بواسطة برنامجين:

GIP GEVA: (تعالج الأجور).

GIP SAM: (تعالج المسار المهني للعامل والعوامل الثابتة للأجور).

- ✓ متابعة تكوين العمال، التربصات والأيام الدراسية، ومتابعة حوادث العمل.
- ✓ متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال.

4/3- مصلحة الدراسات والأشغال: وتكمن مهامها في ما يلي:

- دراسة طلبات الزبائن الجدد - متابعة الأشغال و إنجاز المنشآت الكهربائية.

5/3- مصلحة استغلال الشبكات الكهربائية: ومهامها استمرارية الخدمة بنوعية عالية.

- ✓ الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاعات.
- ✓ النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

6/3- قسم استغلال الشبكات الغازية: من مهامها:

✓ استمرارية التموين بالطاقة الغازية بصورة جيدة.

✓ المحافظة على نوعية الخدمة بنظر إلى الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

7/3- مصلحة العلاقات التجارية: تلعب دور الوساطة بين المؤسسة والزيون ومهامها:

✓ ربط الزبائن الجدد و إنجاز عقود الاشتراك.

✓ إنجاز قوانين التموين بالطاقة الكهربائية.

✓ متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية (تشغيل المنشآت الكهربائية).

8/3- شعبة التسيير والاستثمارات: مهامها كالاتي:

✓ التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة والدراسات الاقتصادية.

✓ تسيير قروض المركز.

✓ تسيير الأشغال الكهربائية.

✓ تسيير المخزون.

9/3- مقاطعة الوادي: من مهامها تأمين توزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير المشتركين

في الشروط الملائمة للنوعية والأمن ومن واجبها:

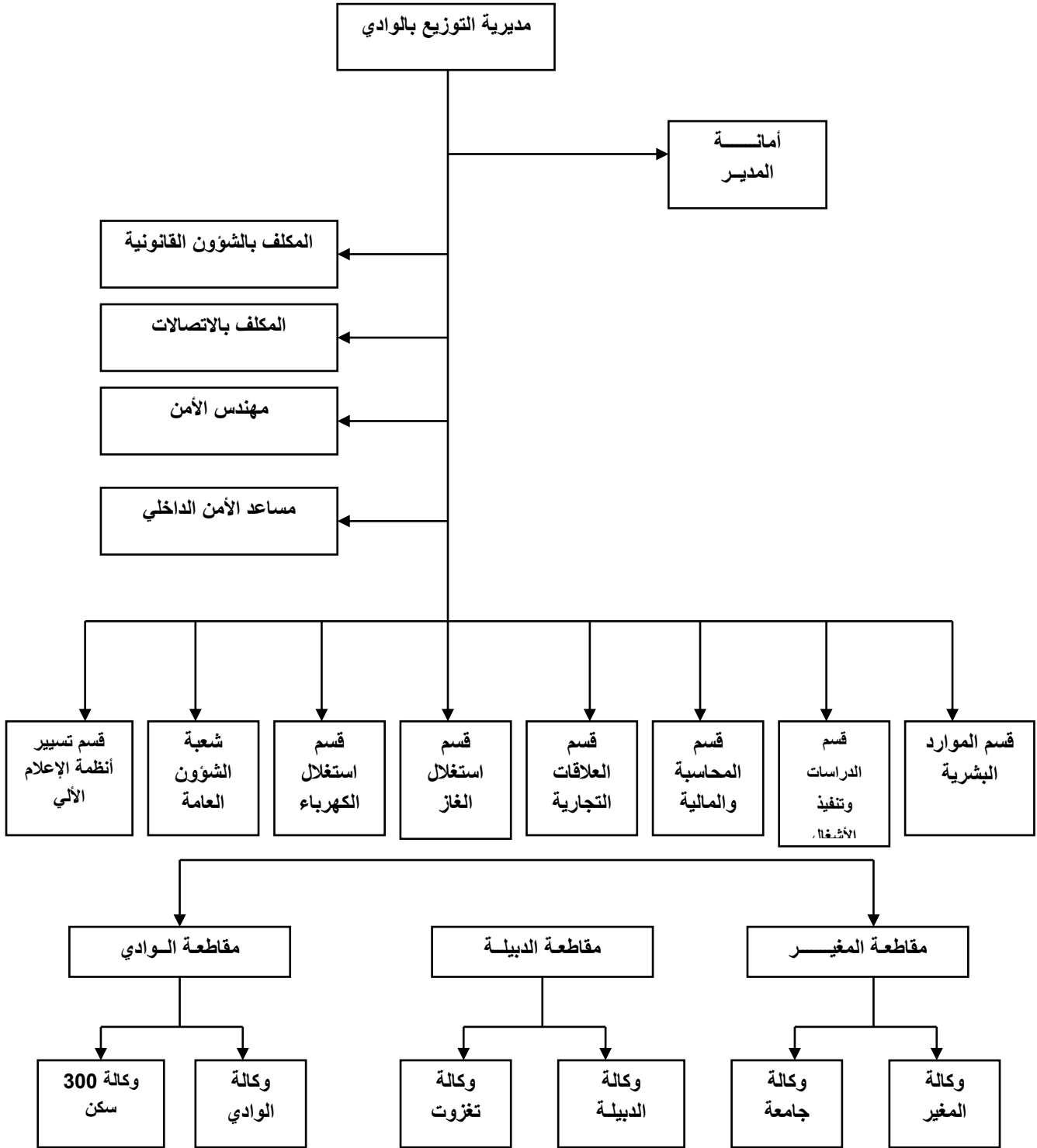
✓ صيانة الشركات بواسطة برنامج منظم.

✓ تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة.

✓ تسيير المشتركين في حدود المقاطعة.

✓ تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات....)

✓ تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيتها.



الشكل (10): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونغاز) بالوادي.

ب- **المجال الزمني:** والذي يتمثل في تلك الفترة التي يستغرقها الباحث خلال بحثه منذ النزول إلى الميدان، وامتدت هذه الدراسة من 01 مارس إلى 30 أبريل 2015.

ج- **المجال البشري:** تحتوي مؤسسة سونلغاز حوالي 300 عاملا موزعين على رؤساء مصالح، رؤساء مكاتب، إداريين، تقنيين، أعوان تحكم، عمال صيانة...الخ. وتمثلت عينة الدراسة في 35 مشرفا بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي (سونلغاز)، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

### 3- الدراسة الاستطلاعية:

قبل إجراء الدراسة الأساسية قمنا بالدراسة الاستطلاعية التي تعد خطوة ضرورية لإنجاز أي بحث علمي، والتي من خلالها يتم التعرف على مكان الدراسة ومجتمع البحث وعينة الدراسة. وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في هذه الدراسة، والإمكانات المادية المتاحة رأى الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلة، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة. وتهدف هذه الدراسة إلى تقادي النقائص التي قد تعرقل تطبيق الدراسة الأساسية.

### 4- عينة الدراسة:

العينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 84.

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت وتبديد للجهد وللنفقات بغير مبرر.<sup>1</sup>

#### 4-1- كيفية اختيارها:

يتمثل مجتمع البحث في المشرفين بمؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي، يتكون من (82) مشرفاً، اخترنا منهم بشكل عشوائي بسيط عينة مكونة من (35) فرداً، بما نسبته (43%). ونعتقد أن هذه العينة كافية وممثلة لمجتمع البحث الذي أقمنا عليه الدراسة.

#### 4-2- خصائص العينة:

◀ خصائص العينة من ناحية الجنس:

الجدول (01): خصائص العينة من ناحية الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	80%
أنثى	07	20%
المجموع	35	100%

بناءً على نتائج الجدول (01) يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والذي بلغ عددهم 35 مشرفاً، حيث نجد أن أفراد العينة تقريباً هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (80%) وبعدهم

<sup>1</sup> محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981، ص 86.

(28) مشرف، ونسبة "الإناث" (20%) وبعده (07) مشرفة. ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب ذلك ولا يتناسب مع النساء في أغلب الأحيان.

#### ◀ خصائص العينة من ناحية العمر:

الجدول (02): خصائص العينة من ناحية العمر.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
40%	14	[39 – 30]
48.6%	17	[49 – 40]
11.4%	04	[60 – 50]
100%	35	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة هم من الفئة العمرية (40 - 49 سنة) تمثل تقريبا (49%)، تليها الفئة العمرية (39 - 30) بنسبة (40%) وأقل نسبة مثلت الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة (12%).

#### ◀ خصائص العينة من ناحية نوعية المنصب:

الجدول (03): خصائص العينة من ناحية نوعية المنصب

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	21	إداري
40%	14	تقني
100%	35	المجموع

بناء على نتائج الجدول (02) يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب، حيث نجد أن أفراد العينة تقريبا هم من "الإداريين" إذ بلغت نسبتهم (60%) وبعده (21)، ونسبة "التقنيين" (40%)

وبعد (14). ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة نشاط المؤسسة إذ أن معظم العاملين فيها هم إداريين وأيضاً إلى طريقة اختيار العينة الذي تم بطريقة عشوائية

## 5- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وللكشف عن علاقة آليات اتخاذ القرار ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي، تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم عرض ومناقشة الاستبيان الخاص بآليات اتخاذ القرار والاستبيان الخاص بالرضا على الأداء الوظيفي في صورته الأولية على بعض الأساتذة المحكمين\* ذوي الاختصاص والخبرة، أين تم تعديل بعض البنود واستقرت أداة جمع البيانات (الاستبيان) في صورتها النهائية، والتي تضم مجموعة من البنود موجهة إلى المشرفين قصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، والذي يعتبر من أكثر الأدوات استخداماً في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث وبين المجتمع الذي يجري عليه البحث. وتم تقسيم الاستبيان المكون من 51 بنداً\* إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: آليات اتخاذ القرار وهي موزعة على ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: توفر المعلومات ( من العبارة 1 إلى العبارة 10)
- البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار ( من العبارة 11 إلى العبارة 20)
- البعد الثالث: القرارات البديلة والملائمة ( من العبارة 21 إلى العبارة 31)

\*- أنظر الملحق رقم(01)، ص137.

\*- أنظر الملحق رقم(02)، ص138.

المحور الثالث: الرضا على الأداء الوظيفي وهي موزعة على بعدين:

- البعد الأول: رضا متخذ القرار ( من العبارة 1 إلى العبارة 10)

- البعد الثاني: رضا منفذي القرار ( من العبارة 11 إلى العبارة 20)

قدمت للمبحوث حسب مقياس ليكرت بخمسة اختيارات هي: موافق جدا- موافق - محايد -

معارض- معارض جدا.

## 6- الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS). وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج

ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء

الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي، اختبار "ت" ... الخ. وتم الاعتماد في هذه الدراسة

على معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم والرضا

على الأداء الوظيفي للمشرفين، واختبار "ت" لمعرفة الفروق الإحصائية بين الإداريين والتقنيين في

مستوى الرضا على الأداء الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى تحديد المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع الموضوع، كما تم اختيار أدوات جمع البيانات في الدراسة والمتمثلة في أداة الاستبيان. وتم التعرف على مجالات الدراسة، مع الإشارة إلى عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى
- 2- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية
- 3- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة
- 4- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرابعة
- 5- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الخامسة
- 6- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية العامة
- 7- النتائج العامة.

## تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة أين تم تحديد منهج الدراسة، مجالات الدراسة المكاني، البشري والزمني ثم تحديد عينة وأداة الدراسة ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية جمع البيانات حول موضوع الدراسة ميدانيا، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض ومناقشة وتفسير فرضيات الدراسة ثم التوصل إلى النتائج العامة.

## 1- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الأولى

الفرضية الأولى تقول: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات ورضا متخذي القرار.

وستتطرق للكشف عن العلاقة بين بُعد رضا متخذي القرار الذي هو ضمن متغير الرضا عن الأداء الوظيفي وبُعد توفر المعلومات الذي هو ضمن متغير آليات اتخاذ القرار.

### الجدول (04): قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين توفر المعلومات ورضا متخذي القرار

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
رضا متخذي القرار	35	38.49	2.87	0.45	دالة عند 0.05
توفر المعلومات		39.86	1.24		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين توفر المعلومات ورضا متخذي القرار يساوي 0.45 وهي دالة عند 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي هي: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات ورضا متخذي القرار.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن أفراد العينة راضين عن القرارات المتخذة التي تمت بناء على المعلومات المتوفرة لديهم. وبالتالي فإن الفرضية (01) محققة، أي هناك ارتباط بين توفر المعلومات ورضا متخذي القرار. وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة مراد خلاصي للإطارات في العمل بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة التي توصلت إلى أن الإطارات يعطون أهمية كبيرة لكيفيات

اتخاذ القرار في التكوين حتى يكون لكل فرد من المنظمة هدف يسعى إلى تحقيقه. فالمشرفين في شركة سونلغاز يقومون باختيار المعلومات التي تحقق فائدة في عملية اتخاذ القرارات، ويسعون للحصول على المعلومات الملائمة لاتخاذ قرار معين باستمرار. ويرجع هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعمل باستمرار على تدريب وتكوين المشرفين لتطوير نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لديهم والتي تؤهلهم إلى اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثانية

الفرضية الثانية تقول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.

وسنتطرق للكشف عن العلاقة بين بُعد رضا متخذي القرار الذي هو ضمن متغير الرضا عن الأداء الوظيفي وُبُعد المشاركة في اتخاذ القرار الذي هو ضمن متغير آليات اتخاذ القرار.

### الجدول رقم (05): قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
رضا متخذي القرار	35	38.49	2.87	0.07	غير دالة عند 0.05
المشاركة في اتخاذ القرار		35.20	3.56		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار يساوي 0.07 وهي غير دالة عند 0.05 مما يدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن أفراد العينة يرفضون مشاركة العاملين من المستويات الدنيا في اتخاذ قراراتهم بل يفضلون اتخاذها فردياً. وبالتالي فإن الفرضية (02) غير محققة، أي ليس هناك ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار، وهو ما يخالف ما توصلت إليه دراسة "عبد العزيز بن محمد الحميضي" بالسعودية إلى أن أفراد عينة دراسته موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرار بمجلس الشورى. وربما يعود الاختلاف في النتائج لاختلاف البيئة وطبيعة نشاط المؤسسات، كما أن عينة دراستنا تختلف بشكل كلي عن العينة التي اختارها عبد العزيز الحميضي، وعليه فقد كانت نتائجها مختلفة. في حين تطابقت هذه النتيجة مع دراسة "دارين سوايغ" بقسنطينة التي توصلت إلى أن إدارة جامعة منتوري لا تفتح المجال أمام العمال لاقتراح حلولهم.

ويرجع سبب رفض متخذي القرار لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلى أنه كلما زادت المعلومات والبيانات المتوفرة لديه كلما قلت مشاركته لهم، ويعود أيضاً إلى شخصية متخذ القرار. وهذا ما يخالف ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية التي دعت إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات والاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد، وركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات. فالمشرفين بشركة سونلغاز يعتمدون على المركزية في اتخاذ قراراتهم، أي أنهم لا يفضلون مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ولا يفتحون المجال أمام العاملين لمناقشة هذه القرارات.

### 3- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة تقول: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القرارات البديلة ورضا متخذي القرار.

وستتطرق للكشف عن العلاقة بين بُعد رضا متخذي القرار الذي هو ضمن متغير الرضا عن الأداء الوظيفي وبُعد القرارات البديلة والملائمة الذي هو ضمن متغير آليات اتخاذ القرار.

الجدول (06): قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين القرارات البديلة ورضا متخذي القرار

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
رضا متخذي القرار	35	38.49	2.87	0.54	دالة عند 0.05
القرارات البديلة		41.86	3.51		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القرارات البديلة ورضا متخذي القرار يساوي 0.54 وهي دالة عند 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القرارات البديلة ورضا متخذي القرار.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن أفراد العينة راضين عن اختيارهم للقرارات البديلة والملائمة. وبالتالي فإن الفرضية (03) محققة، أي هناك ارتباط بين القرارات البديلة والملائمة ورضا متخذي القرار. وتعد القرارات البديلة من أهم مراحل عملية اتخاذ القرار، لأن متخذ القرار يقوم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل والتأكد من قابلية هذا البديل للتنفيذ ومدى ملاءمته للظروف

الحالية للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذه من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف.

#### 4- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة التي تقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا على الأداء.

وستنظر للكشف عن الفرق بين الذكور والإناث في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي.

#### الجدول رقم(07): نتائج اختبارات لدلالة الفروق

في مستوى الرضا على الأداء حسب الجنس

المجموعتان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	مستوى الدلالة
ذكور	28	76.93	5.37	0.29	غير دالة عند 0.05
إناث	07	77.57	4.61		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة "ت" بين الذكور والإناث في مستوى الرضا على الأداء تساوي (0.29) وهي غير دالة عند 0.05 مما يدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا على الأداء.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أنه لا توجد فروق تتعلق بالجنس في مستوى الرضا على الأداء في شركة سونلغاز. أي أن المشرفين راضين عن أدائهم بناء على أسلوبهم في اتخاذ القرارات، وأنهم يجدون قبولاً واضحاً من قبل المنفذين لأداء المهام. وهذا يرجع إلى عدم وجود أي تذمر أو معارضة من قبل المنفذين.

وبالرغم من أن هناك مناصب قيادية تكون فيها المرأة هي المسؤولة عن اتخاذ القرار فإنه يوجد رضا للمنفذين وللمتخذين بشركة سونلغاز، فنظرة الرجل الاستعلائية في المجتمع للمرأة؛ ولأنه لا يحب أن يؤمر من قبل المرأة أو سيطرتها فهذه النظرة لا توجد في العمل، لأن هناك نوع من الثقافة المؤسسية الخاصة بسونلغاز التي تفرض على المستخدمين أن يتعاملوا بطريقة أخرى، فمنفذ القرار يقبل تلك القرارات المتخذة من طرف المشرفات عليه لإنجاز المهام المطلوبة منه. فشركة سونلغاز لها ثقافة خاصة بها في التسيير وفي اتخاذ القرارات التي تلزم عن رضا المنفذين القبول بالقرارات التي تتخذها رئيسة المصلحة لأنهم يعتبرونها أمر خاص بالعمل.

## 5- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية الخامسة

الفرضية الخامسة التي تقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء.

وسنتطرق للكشف عن الفرق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم(08): نتائج اختبارات لدلالة الفروق

في الرضا على الأداء حسب المنصب

المجموعتان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	مستوى الدلالة
إداري	21	75.81	5.87	-2.01	دالة عند 0.05
تقني	14	78.93	3.24		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة "ت" بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء تساوي (2.01 -) وهي غير دالة عند 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي هي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أنه توجد فروق في مستوى الرضا على الأداء بين الإداريين والتقنيين بشركة سونلغاز. حيث أن هذه الفروق لصالح التقنيين لأنهم يشعرون برضا تام عن طريقة التعامل مع الإدارة والعاملين، وهم يجدون سهولة أكثر من الإداريين في تنفيذ قراراتهم، لأنهم أكثر حرية من الإداريين، فالإداري تكون الرقابة عليه شديدة وليس لديه فسحة على عكس التقنيين الذين لديهم نوع من الحرية ونقص في الرقابة، وأيضا لهم وقت أطول مما أدى إلى أن عدد كبير من التقنيين يمارسون أعمال أخرى خاصة بهم خارج إطار عملهم، فهم لا يتعرضون للضغوط في العمل عكس الإداريين الذين هم أكثر ضغطا مثلا: من خلال حركة الدخول والخروج للمؤسسة فالإداري

مراقب أكثر من التقني. فهذه الفروق تتمثل في بعض المؤشرات كالرقابة، الضغوط، الالتزام الوظيفي وغيرها.

## 6- عرض ومناقشة وتفسير الفرضية العامة

الفرضية العامة التي تقول: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي.

وسنتطرق للكشف عن العلاقة بين متغير آليات اتخاذ القرار ومتغير الرضا عن الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (09): قيمة معامل ارتباط بيرسون

بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
آليات اتخاذ القرار	35	116.91	5.62	0.49	دالة عند 0.05
الرضا على الأداء		77.06	5.17		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين آليات اتخاذ القرار والرضا الأداء الوظيفي يساوي 0.49 وهي دالة عند 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي هي: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن أفراد العينة راضين عن آليات اتخاذ القرار. وبالتالي فإن الفرضية العامة محققة أي: توجد علاقة ارتباطية بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي. فمهما كانت آلية اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز فإنه يوجد رضا على الأداء سواء كانوا منفذين أو متخذين فهم يستفيدون من فرص الترقية والتدريب ومن خلال الحوافز المعنوية والمادية التي تعطى للعاملين، فكلما توفرت هذه المحددات كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي زيادة أدائهم، كما توصلت إليه دراسة سامية زويش وأيضاً ما توصل إليه مراد خلاصي في دراسته، أن الإطارات يعطون أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين، وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب العمل، وكذلك تحديد معايير للترقية لتبيان طرق بلوغها، إضافة إلى أهمية وجود نظام لتسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد من المنظمة هدف يسعى من أجل تحقيقه.

فالمشرفين بمؤسسة سونلغاز سواء كانوا متخذين أو منفذين عند اتخاذهم للقرارات يكون لديهم رضا على الأداء بناء على المعلومات المتوفرة لديهم ونوعيتها التي تؤهلهم لاتخاذ قرارات صائبة، فالمؤسسة تعمل باستمرار على تدريب وتكوين المشرفين من أجل تطوير نوعية وكمية المعلومات لديهم. وبالرغم من أهمية آلية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلا أنها لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المشرفين في مؤسسة سونلغاز لأنهم لا يفضلون مشاركة العاملين في اتخاذ قراراتهم ويعتمدون على المركزية في اتخاذ القرارات، مع ذلك فهي لم تؤثر على رضاهم عن الأداء سواء كانوا متخذين أو منفذين. والمشرفين عند مواجهتهم للمشكلات المهنية يتخذون قرارات سريعة استناداً للقرارات البديلة لديهم حيث يقومون باختيار البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل والتأكد من قابلية هذا البديل للتنفيذ ومدى ملاءمته للظروف الحالية للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذه من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف.

إن المشرفين في المؤسسة سواء كانوا ذكور أو إناث هم راضين عن أدائهم بناء على أسلوبهم في اتخاذ القرارات، فهم يجدون قبولاً واضحاً من قبل المنفذين لأداء المهام. وهذا يرجع إلى عدم وجود أي تذمر أو معارضة من قبل المنفذين. فبالرغم من أن هناك مناصب قيادية تكون فيها المرأة هي المسؤولة عن اتخاذ القرار فإنه يوجد رضا للمنفذين وللمتخذين بمؤسسة سونلغاز لها ثقافة خاصة بها في التسيير وفي اتخاذ القرارات التي تلزم عن رضا المنفذين القبول بالقرارات التي تتخذها رئيسة المصلحة لأنهم يعتبرونها أمر خاص بالعمل.

وبالنسبة لرضا الإداريين والتقنيين عن أدائهم نجد أن التقنيين يشعرون برضا تام عن طريقة التعامل مع الإدارة والعاملين، وهم يجدون سهولة أكثر في تنفيذ قراراتهم، لأنهم أكثر حرية من الإداريين، فالإداري تكون الرقابة عليه شديدة وليس لديه فسحة على عكس التقنيين الذين لديهم نوع من الحرية ونقص في الرقابة، وهم لا يتعرضون للضغوط في العمل عكس الإداريين الذين هم أكثر ضغطاً في طريقة أداء العمل وكذلك في الالتزام الوظيفي.

## 7- النتائج العامة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع آليات اتخاذ القرار في التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين في المؤسسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز.

✓ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار.

✓ لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.

✓ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين القرارات البديلة والملائمة ورضا متخذي القرار.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء حيث أن التقنيين هم أكثر رضا من الإداريين.

## خاتمة

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، فهو يعتمد على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم؛ واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وإلا كان القرار لا عقلاني وغير رشيد، ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها: إحساس العامل بأهميته لمؤسسته، توطيد الثقة بين العمال والمؤسسة، تطوير فكر العمال وتنميته وتعويدهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة وتحمل العواقب والأزمات، لأن عدم رضا العامل داخل المنظمة قد يؤثر على استمرارها خاصة عندما تصبح علاقته بمؤسسته مادية لا أكثر، كما هو الحال في مؤسسة سونلغاز التي تتسم بالمركزية عند اتخاذ القرارات ولا تفضل مشاركة العاملين في اتخاذ قراراتها مع ذلك فهي لم تؤثر على رضاهم عن الأداء سواء كانوا متخذين أو منفذين، ولكن إذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وتوفر روح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقتربهم من مرؤوسيهم سيعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون دون ملل أو تذمر، فتوفر الثقة وحب العمل سيزيد من الإنتاجية ويحسن الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

## توصيات الدراسة:

من خلال ما أشارت إليه نتائج الدراسة وبغية تبيين هذه النتائج نقترح مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تساعد المشرفين بمؤسسة سونلغاز على معرفة أهم النقاط التي يجب التركيز عليها وأخذها بعين الاعتبار، فيما يلي:

✓ توصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز تتسم بالمركزية، لذا يوصي الباحث المشرفين بالمؤسسة إلى التقليل من حدة المركزية عند اتخاذ القرارات، والعمل على تطبيق اللامركزية المعقولة التي عملت بها الدول المتقدمة حيث حققت اللامركزية نتائج جيدة في الوصول على أهداف والغايات المرجوة من تلك القرارات.

✓ المشرفين في مؤسسة سونلغاز غير موافقين عن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، لذا يوصى المشرفين بالمؤسسة بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المبادرة من خلال وضع لقاءات أو اجتماعات دورية مع العاملين وذلك لرفع مستوى رضاهم الوظيفي وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

✓ على المؤسسة أن تعمل باستمرار على تدريب وتكوين المشرفين من أجل تطوير نوعية وكمية المعلومات لديهم من أجل اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى رضا منفذي ومتخذي القرارات على أدائهم

✓ العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل على اتخاذ القرارات خاصة عند المشرفين الإداريين.

✓ ونظرا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفق محدداتها، ونظرا لأن عينة الدراسة موافقون بشكل عام عن آليات اتخاذ القرار في المؤسسة وكذلك هم راضون عن أدائهم بالرغم من أن

آلية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار غير محققة إلا أنهم راضين عن أدائهم، فإن الباحث يوصي بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول آليات أخرى لاتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز ودورها في تحقيق الرضا على الأداء الوظيفي للعاملين.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 1- إبراهيم عبد العزيز، شيحا. (1993). أصول الإدارة العامة. مصر: منشأة المعارف للنشر والتوزيع.
- 2- إبراهيم لطفي، طلعت. (2007). علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 3- الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 4- الشرايدة، سالم تيسير. (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. (ط.1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 5- العزاوي، خليل محمد. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري. (ط.1). الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 6- القريوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. (ط.3). دار وائل للنشر.
- 7- بلعجوز، حسين. (2010). المدخل لنظرية القرار. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
- 8- بن حمود، سكينه. (2012). مدخل للتسيير والعمليات الإدارية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 9- بوخرسية، بوبكر وآخرون. (2008). دراسات في التنمية البشرية. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- 10- حسن، راوية. (2005). إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية). مصر: الدار الجامعية.

11- المبيضين، عقلة، جرادات، أسامة.(2001). التدريب الإداري الموجه بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

12- حسين، رحيم.(2011). أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية.(ط.1). الجزائر: مكتبة اقرأ.

13- خزام خليل، منى عطية.(2009). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية. سوريا: المكتب الجامعي الحديث للنشر.

14- دادي عدون، ناصر.(1998). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة للنشر.

15- ربحي مصطفى، عليان، ومحمد غنيم، عثمان.(2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق.(ط.1). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

16- سلطان، محمد سعيد أنور.(2004). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار الجامعة الجديدة.

17- شحماط، محمود.(2010). المدخل لعلم الإدارة العامة. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

18- عبيدات، محمد وآخرون.(1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات.(ط.2). الأردن: دار وائل للنشر.

19- غربي، علي وآخرون.(2007). تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

20- كاسر نصر، منصور.(2006). الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية.(ط.1). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

21- كنعان، نواف.(2007). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق.(ط.1). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

22- كنعان، نواف.(2009). القيادة الإدارية.(ط.1). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

23- لعويصات، جمال الدين.(2003). الإدارة وعملية اتخاذ القرار.(ط.1). الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر.

24- محسن علي، الكتبي.(2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مصر: المكتبة الأكاديمية.

25- محفوظ أحمد، جودة.(2010). إدارة الموارد البشرية.(ط.1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

26- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981

27- محمد شهاب موسى، شهرزاد.(2010). القدرة على اتخاذ القرار.(ط.1). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

28- هلال، علي.(1996). إدارة الأفراد. السعودية: مركز تطوير الأداء للنشر.

## الرسائل الجامعية:

- 29- بلخيري، سهام، عطيش، حنان.(2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية. مذكرة ماستر، جامعة البويرة، الجزائر.
- 30- بن ناصر شغرد القحطاني، صالح.(2007). الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 31- بوشارب، خالد.(2014). دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي. رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 32- بوعطيط، جلال الدين.(2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- 33- شاطر، شفيق.(2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- 34- شامي، صليحة.(2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 35- طويل، كريمة.(2008). الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 36- عارف بن ماطل، الجريد.(2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة منطقة الجوف. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.

36- علي بن يحيى، الشهري.(2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

37- فيصل بن فهد بن محمد، البراهيم.(2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

38- محمود عبد الرحمن إبراهيم، الشنطي.(2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجدول (10): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص
01	لامية بويدي	دكتوراه	علم اجتماع
02	حبيب الود	ماجستير	علم اجتماع
03	بوبكر منصور	دكتوراه	علم النفس
04	محمد السعيد قيسي	ماجستير	علم النفس
05	سلاف مشري	دكتوراه	علم النفس

## الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

### استبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل. نقدم لسيادتكم الفاضلة الاستبيان تحت عنوان " آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي".

لذا نرجو منكم ملء هذا الاستبيان بدقة وعناية وذلك بوضع علامة (x) مكان الاجابة التي تراها مناسبة، ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مع خالص الشكر على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2015/2014

## البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر (.....) أنثى (.....) العمر: .....

المستوى التعليمي: ..... الأقدمية في العمل: .....

المنصب: ..... الأقدمية في المنصب: .....

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
البعد الأول: توفر المعلومات	1	أتخذ قراراتي بناء على المعلومات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة					
	2	أعمل على تكامل أنظمة المعلومات في صناعة القرارات					
	3	أتحقق من صحة المعلومات المقدمة لي باستمرار					
	4	أعتمد على النماذج الناجحة السابقة لاتخاذ القرارات الجديدة					
	5	أبحث عن المعلومات التي تزيد من قدرتي على التنبؤ بمستقبل المؤسسة					
	6	أختار المعلومات التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرار					
	7	أبحث عن المعلومات التي تزيد من إمكانية التغذية الراجعة للأقسام الأخرى					
	8	أسعى للحصول على المعلومات الملائمة لصنع قرار معين باستمرار					
	9	أفاضل بين الكلفة والمنفعة عند تحديد المعلومات اللازمة لصناعة القرارات					
	10	أحاول الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرار.					
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	11	أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات					
	12	أتخذ قراراتي مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات					
	13	أأخذ بعين الاعتبار الآراء المقدمة لي من المستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات					
	14	لا أشرك زملائي في العمل ذات العلاقة بصنع القرار عند اتخاذ قراراتي					
	15	العمل بروح الفريق يساعدي في اتخاذ القرار					
	16	أستشير العامل في المهام التي ستوكل إليه					
	17	أفضل اتخاذ القرارات جماعيا					
	18	أفتح المجال لمناقشة القرارات التي أتخذها مع العاملين					
	19	أواجه صعوبة في عملية إيصال القرارات المتخذة للعاملين					
	20	لا أفضل مشاركة العاملين في اتخاذ قراراتي					

					اتخاذ القرار لا يتطلب مني وقت طويل	21	البعد الثالث: القرارات البديلة والملائمة
					اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي	22	
					أخذ قراراتي في الوقت المناسب	23	
					أخذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات المهنية الطارئة	24	
					أغير قراراتي وفقا لمستجدات بيئة العمل	25	
					أبحث عن قرارات بديلة عند مواجهة مشاكل	26	
					أخذ القرارات حسب المواقف المتعددة التي تؤثر على تصرفات الآخرين	27	
					اتخذ القرارات عند وجود الأخطاء في العمل الإداري	28	
					أخذ القرار من خلال التخطيط المناسب للعمل	29	
					أعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها	30	
					عادة ما يكون لدي قرارات بديلة جاهزة	31	

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
البعد الأول: رضا متخذ القرار	1	اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء بكفاءة					
	2	لا أندم على القرارات التي اتخذتها في عملي					
	3	أنا دائما راضي عن أدائي					
	4	تقييم الأداء إيجابي دوما					
	5	راضي عن أدائي بناءا على أسلوب في اتخاذ القرار					
	6	لا أواجه مشكلات عند تنفيذ القرارات					
	7	أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والعاملين					
	8	أجد سهولة في تنفيذ القرارات					
	9	أشعر بأن مكان عملي يوفر لي الراحة التامة في أداء مهامي					
	10	أعمل على تحديد مسؤوليات وواجبات العاملين بشكل واضح ودقيق					
البعد الثاني: رضا منفي القرار	11	لا أجد أي تذمر من قبل العاملين					
	12	جميع العاملين راضين عن النتائج المتحصل عليها					
	13	لا أجد أي معارضة من قبل المنفذين					
	14	أجد قبولا واضحا من قبل المنفذين لأداء المهام					
	15	المنفذين يتعاونون في تنفيذ القرارات المتخذة					
	16	تعدد منفي القرار تبرك المنفذين					
	17	المشاركة تزيد من اهتمام وحماسة الموظف					
	18	القرارات التي اتخذها تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين					
	19	أتيح فرصة للعاملين لتقديم مقترحات وتوصيات لصالح العمل					
	20	أشعر بالراحة عند مشاركتي في اتخاذ قرارات المؤسسة					