الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا والفلسفة

عنوان المذكرة

مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضى المهني

دراسة ميدانية لعينة من عمال بلدية أولاد معرف، ولاية المدية .

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطلبة:

- قروامسة محمد
- عادل حكيمة

تحت إشراف:

الدكتور: بوجطو محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نشادي عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة يحي فارس المدية	رئيسا
بوجطو محمد	أستاذ محاضر	جامعة يحي فارس المدية	مشرفا ومقررا
شتوي لخضر	أستاذ محاضر	جامعة يحي فارس المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا والفلسفة

عنوان المذكرة

مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضى المهني

دراسة ميدانية لعينة من عمال بلدية أولاد معرف، ولاية المدية .

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر

تخصص:علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطلبة:

- قروامسة محمد
- عادل حكيمة

تحت إشراف:

الدكتور : بوجطو محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نشادي عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة يحي فارس المدية	رئيسا
بوجطو محمد	أستاذ محاضر	جامعة يحي فارس المدية	مشرفا ومقررا
شتوي لخضر	أستاذ محاضر	جامعة يحي فارس المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2025/2024

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

شكـــر وعرفـــان

قال تعالى فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ " البقرة 152

وعملا بقوله ﷺ : "من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه".

أولا نشكر الله ونحمده أناء الليل وأطراف النهار على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنه توفيقه على إتمام هذا العمل.

اعترافا بالفضل لأهله نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الدكتور **بوجطو محمد** الذي شرفنا بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة فجزاه الله خيرا ووفقه.

وقبل أن نمضي لابد لنا أن نقدم أسمى عبارات الاحترام والتقدير وآيات الشكر والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في قسم العلوم الاجتماعية .

وفي الأخير نشكر كل من مدى لنا يد العون والمساعدة في هذا العمل.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى ...

جنة الله في الأرض ، إلى من كان دعائها ورضاها سر نجاحي، إلى التي لا تستطيع كل الكلمات والأفعال أن تعطيها حقها، إلى أغلى الحبايب **"أمي الحبيبة"**

إلى من لا يضاهيه أحد في الكون، إلى من بذل الكثير، إلى مصدر عزتي وفخري ، إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبدا **"أبي الحبيب"** فقلبي ينبض لكما بخالص الشكر والامتنان يا أغلى ما في وجودي **"حفظكما الله وأطال في عمركما "**

إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها ، وأعظم سند إخوتي حفظهم الله على الدوام

إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد

إلى كل من دعا لي سرا وجهرا.

حكيـــــــــــمة

إهـــداء

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على جميع الأنبياء والمرسلين،

وصلي الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

وبعد :

فإنني أهدي هذه الدراسة إلى الوالدين الكريمين أنعم الله عليهم لما تحملوه من عناء في سبيل تعليمي .

كما أهديه إلى جميع أفراد عائلتي الصغيرة حفظهم الله لي على الدوام ،

وإلى جميع الإخوة والأخوات ، وجميع الأصدقاء والزملاء بلا استثناء ،

وإلى كل من نعرف اسمه أو يعرفنا كبيرا وصغيرا .

محـــمـــد

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضى المهني للعاملين من خلال دراسة على عينة من عمال بلدية أولاد معرف بولاية المدية .

تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: إلى أي مدى تؤثر مشاركة العمال في اتخاذ القرار على مستوى الرضا المهني داخل بلدية أولاد معرف بولاية المدية؟ وانطلاقا من المعطيات النظرية والميدانية المتوفرة من خلال الدراسات السابقة والإستطلاع الميداني الأولي تم بناء الفرضية التالية :

- تؤثر مشاركة العمال في اتخاذ القرار بشكل إيجابي على مستوى الرضا المهني .

ولإختبار الفرضية تم اتباع المنهج الوصفي، واستعمال استمارة استبيان كأداة لجمع المعطيات من الميدان، شملت الاستمارة (29) سؤالا تم استرجاعها كاملة.

طبقت الدراسة على عينة قصدية عدد وحداتها (20) وحدة، من عمال البلدية مكان الدراسة، ولتحليل النتائج تم اعتماد التحليل الكمي المتمثل في جدولة المعطيات رقميا واعتبرت النسب المئوية معيارا لتصنيف المعطيات، وذلك بالنظر لحجم العينة، كما تم استعمال التحليل الكيفي لوصف المعطيات وتفسيرها.

خلصت الدراسة إلى المعطيات النتائج التالية :

- مستوى الرضى المهني لدى عمال بلدية أولاد معرف بولاية المدية مرتفع.
- مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرار لدى عمال بلدية أولاد معرف بولاية المدية مرتفع.
- كلما زادت مشاركة العمال في اتخاذ القرار زاد شعورهم بالإنتماء والرضى.

الكلمات المفتاحية: المشاركة في اتخاذ القرار، الرضى المهني .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

ملخص الدراسة I

فهرس المحتويات III

قائمة الجداول VII

الأشكال X

مقدمة ..... أ

الفصل الأول : الإطار النظري 3

1- الإشكالية 4

2- الفرضيات 6

3- أسباب اختيار الموضوع 6

4- أهمية وأهداف الدراسة 6

5- تحديد المفاهيم 7

6- الدراسات السابقة 9

8- المقاربة السوسيولوجية 13

الفصل الثاني : اتخاذ القرار 15

تمهيد 16

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار 17

2-أهمية اتخاذ القرارات 17

3-أنواع القرارات الإدارية 19

4- مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية 20

3-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار 23
1-العوامل المؤثرة في القرار الإداري..... 23
4- العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرار 25
5- العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار 28
6- بعض المداخل النظرية التي تناولت موضوع اتخاذ القرار في المؤسسة..... 28
خلاصة الفصل 30
الفصل الثالث : الرضا المهني..... 31
تمهيد 32
1- مفهوم الرضا المهني..... 32
2- أهمية الرضا المهني 33
3- العوامل المؤثرة في الرضى المهني 34
4- مؤشرات الرضا المهني..... 37
5-النظريات والنماذج المفسرة للرضى المهني..... 38
6- قياس الرضا المهني..... 47
خلاصة 53
الجانب الميداني للدراسة 54
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة..... 54
تمهيد 56
1-الدراسة الإستطلاعية 57
2- مجتمع البحث والعينة..... 57
3- مجالات الدراسة..... 58

4- منهج الدراسة 59
5- أدوات البحث..... 60
الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج..... 63
تمهيد 64
1- عرض و تحليل البيانات العامة 65
2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى..... 67
3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية 74
الإستنتاج العام للدراسة 85
الخاتمة..... 90
قائمة المراجع والمصادر 93
الملاحــق..... 96

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم(01):	يمثل مراحل عملية اتخاذ القرارات حسب عدد الباحثين والكتاب.	22
جدول رقم(02) :	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
الجدول رقم(03):	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	65
الجدول رقم (04):	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
الجدول رقم(05):	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	66
الجدول رقم(06):	تناسب الأجر مع الجهد في رأي العامل	67
الجدول رقم(07):	تناسب الأجر مع الجهد المبذول للعامل و علاقته بالأقدمية	67
الجدول رقم(08):	توفر متطلبات و وسائل العمل لدى العامل بالمؤسسة	68
الجدول رقم(09):	نوع التسهيلات المقدمة	68
الجدول رقم (10):	رأي العمال في العدالة في المعاملة	69
الجدول رقم(11):	الاطمئنان في مكان العمل	69
الجدول رقم(12):	طلب تغيير المؤسسة من طرف العمال	69
الجدول رقم (13):	لو حصلت على مهنة أخرى بنفس الظروف هل تغير عملك	70
الجدول رقم (14):	تضامن الزملاء داخل المؤسسة	70
الجدول رقم (15) :	نوع تضامن مع الزملاء	70

الجدول رقم (16):	تقدير إتقان العمل من طرف المسؤول	71
الجدول رقم (17):	نوع التقدير	71
الجدول رقم (18):	قبول عمل إضافي	72
الجدول رقم (19):	أسباب قبول عمل إضافي	72
الجدول رقم (20) :	عدم قبول عمل اضافي (الأسباب)	72
الجدول رقم (21):	التأخر عن العمل صباحا	73
الجدول رقم (22):	سبب التأخر عن الالتحاق بالعمل صباحا	73
الجدول رقم (23) :	تصرف المسؤول في حالة التأخر و غياب العامل	74
الجدول رقم (24) :	المشاركة في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة	74
الجدول رقم (25) :	شعور العامل بقيمة المكانة و الموقع في المؤسسة	75
الجدول رقم (26):	شعور أن ما تقوم به عمل مفيد و مثمر	75
الجدول رقم (27):	تضامن المؤسسة مع العامل في حالة مرضه	75
الجدول رقم (28):	تقديم الاقتراحات بخصوص العمل	76
الجدول رقم (29):	توجيه العامل قبل الاجتماع من قبل المسؤول	76
الجدول رقم (30) :	الانتماء إلى نقابة	76
الجدول رقم (31) :	المشاركة لانتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية	77
الجدول رقم (32) :	المشاركة في انتخابات لجنة متساوية الأعضاء	77
الجدول رقم (33) :	الانتماء إلى لجنة متساوية الأعضاء	77

الجدول رقم (34):	تكليف بمهمة	78
الجدول رقم (35):	العلاقة بين مشاركة العامل في انتخابات لحنة متساوية الأعضاء و الرضا عن الأجر	78
الجدول رقم (36):	العلاقة بين مشاركة العمال في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة و الرضا عن الأجر	79
الجدول رقم(37) :	العلاقة بين المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات و الرضا عن الأجر	79
الجدول رقم (38) :	العلاقة بين مشاركة العامل في انتخابات لحنة متساوية الأعضاء وشعور العامل بمكانته داخل المؤسسة	80
الجدول رقم(39) :	العلاقة بين مشاركة العمال في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة و شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة	80
الجدول رقم (40):	العلاقة بين المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات و شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة	81
الجدول رقم (41):	العلاقة بين المشاركة العامل في انتخابات لجنة متساوية الأعضاء و طلب تغيير المؤسسة	82
الجدول رقم (42):	العلاقة بين المشاركة العمال في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية و طلب تغيير العمل	82
الجدول رقم (43):	العلاقة بين الانتماء للجنة متساوية الأعضاء و طلب تغيير المؤسسة	83

الجدول رقم (44):	العلاقة بين المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات و طلب تغيير المؤسسة	83

الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم01	تصنيف الحاجات حسب هرم ما سلو	39

مقـــدمـــة

مقدمة :

يعد دخول ميدان العمل بالنسبة للفرد هدفا يسعى إلى تحقيقه منذ بداية شبابه لما يوفره له من الشعور بالاستقلالية المادية والفكرية، والقدرة على استخدام طاقاته في خدمة العمل والمجتمع للوصول إلى انجاز يرضيه ويفخر به.

ويعتبر موضوع الرضا المهني من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام العديد من الباحثين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع، وذلك بدراسة العوامل المؤثرة في الرضا المهني وكذا انعكاساته التي تظهر في شتى المجالات، وذلك سعيا لإزالة المسببات التي تؤدي إلى تدني مستواه لدى العمال، واقتراح الحلول التي تؤدي إلى الرفع منه من خلال التركيز على العوامل التي تسهم بشكل مباشر في تعزيزه وتقويته، والزيادة من كفاءته وانتاجيته .

وعلى الرغم من أهمية الرضا المهني ودوره الحاسم في نجاح أو فشل العمل، إلا أننا نلاحظ عدم الاهتمام بدراسة هذا الموضوع دراسة تتناسب مع ما يشكله من أثر فاعل غي نجاح العمل بصفة عامة.

من هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تندرج ضمن هذا الإطار، بحيث نسعى من خلالها للتعرف على العلاقة بين مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرار ومستوى الرضا المهني.

وقد تضمنت الدراسة خمسة فصول، قسمت إلى جانب نظري وآخر ميداني، فأما الجانب النظري فقد احتوى على ثلاثة فصول حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان : الإطار المفاهيمي للدراسة وفيه تم التطرق إلى إشكالية البحث وفرضياته بالإضافة إلى أسباب الدراسة، أهميتها وأهدافها وكذا تحديد المفاهيم الواردة في الدراسة، الدراسات السابقة وصعوبات الدراسة، بالإضافة إلى المقاربة النظرية. في حين جاء الفصل الثاني بعنوان اتخاذ القرار وقد تضمن مفهوم اتخاذ القرار، أهمية اتخاذ القرار وأنواع القرارات الإدارية بالإضافة إلى مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وكذا بعض المداخل النظرية التي تناولت اتخاذ القرار. أما الفصل الثالث فقد تم التطرق فيه إلى موضوع الرضا المهني وقد

تضمن مفهوم الرضا المهني، أهميته والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى مؤشراته والنظريات والنماذج المفسرة له، وكذا قياس الرضا المهني .

هذا وقد جاء الجانب الميداني للدراسة والذي اشتمل على الفصلين الرابع والخامس، فأما الرابع فجاء بعنوان منهجية الدراسة الميدانية، وقد تضمن إشارة إلى الدراسة الاستطلاعية، مجتمع البحث والعينة، بالإضافة إلى مجالات الدراسة ، منهج الدراسة وأدوات البحث، وأما الفصل الخامس فقد تضمن عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها، وختمنا البحث بالاستنتاج العام وكذا التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول : الإطار النظري.

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية وأهداف الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

7- صعوبات الدراسة

8- المقاربة النظرية

1- الإشكالية :

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية تتم فيها مجموعة العمليات الإدارية التي تجعل من العامل محورا أساسيا فيها، باعتباره عنصرا فاعلا في السلوك الإنساني الإداري، ومن بين تلك العمليات عملية اتخاذ القرار التي تعتبر عملية أساسية في المنظمة التي تعمل على تحقيق أهدافها.

فاتخاذ القرار هو تلك العملية الإدارية العقلية الواعية ،ونوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حاليا ومستقبلا بهدف تحديد الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد بأفضل كفاءة وعائد ايجابي تعتمد عليه المنظمة.[1]

تتوقف عملية اتخاذ القرار على المدير أو القائد أو الموجه أو المشرف ومدى فعالية قراراته التي يستمدها من الأنظمة الإدارية التي يمارسها كل مدير لتسهيل سير العملية الإدارية التي ترتبط بسلسلة القرارات التي يتخذها من أجل توجيه سلوك المرؤوسين، فعملية اتخاذ القرار وظيفة من الوظائف الإدارية ،كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق، فهي محور العملية الإدارية فكلما كانت ناجحة كلما حققت المنظمة الكفاءة في قيادتها في اتخاذ القرار ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة .

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية أساسية تبنى عليها باقي العمليات الإدارية فتعتبر قلب كل العمليات الإدارية وجميع أنشطة الإدارة ،إذ تتوقف جميع العمليات الإدارية على اتخاذ القرار، إذ لم تعد عملية اتخاذ القرار فردية ففي معظم الأحيان يلجأ المدراء أو القادة إلى المختصين والمشرفين إلى إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وكذلك الأخذ والرد معهم للوصول إلى قرار سليم وراشد لمصلحة كل المرؤوسين والعاملين والمنظمة.

إن مشاركة العاملين أو المرؤوسين في اتخاذ القرار يعطي لهم قيمة كبيرة في المنظمة ويحسسهم بالمسؤولية وان لهم دور في قرارات الإدارة كما يعطي لهم دافعية للإنجاز والإبداع وكذلك للابتكار كما يشجعهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة كما يحقق للعامل رضاه المهني.

---

[1]- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5 دار النشر والتوزيع،عمان، الأردن،2007،ص160.

فإن مشاركة العامل أو المرؤوس في عملية اتخاذ القرار يحسس العامل بأن له دور وقيمة كبيرة في تلك العملية ،كما يستطيع المدير أو القائد الوصول إلى القرار الصائب والصحيح والذي يخدم جميع الأطراف، وأن أهم شيء بالنسبة للعامل والمدير هو تحقيق رضاهم المهني الذي يخدم المنظمة بصفة عامة والعامل بصفة خاصة.

فمسألة الرضا المهني تعتبر من أكثر المواضيع التي تستدعي الدراسة نظرا لأهميته الكبيرة

بالنسبة للفرد والمؤسسة، فمستوى الرضا المهني يتأثر بعدة عوامل من شأنها أن تساهم في الرفع أو الخفض من مستواه لدى الفرد ،ومن أهم هذه العوامل نجد الذاتية منها والمتعلقة بالفرد نفسه، والعوامل التنظيمية المتعلقة بالمؤسسة وما بداخلها ،بالإضافة إلى العوامل البيئية والجغرافية.

لقد تناولت الكثير من الدراسات موضوع الرضا المهني وربطته ببعض نظريات الدافعية مثل نظرية سلم الحاجات لـ **"ماسلو" Maslow** ونظرية التوقع لـ **"فروم" Vroom** ونظرية **"هرزبرغ "Herezberg** للعوامل الوقائية والعوامل الدافعة[1]، ومحاولة تفسير مسبباته ونتائجه، وذلك للتنبؤ بها ومحاولة التحكم فيها.

ونظرا لأهمية الرضا في تحقيق التوافق النفسي والمهني للعامل بصفة عامة ولعمال بلدية أولاد معرف بصفة خاصة، نرى من الأجدر والمفيد البحث في موضوع "مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني" ومن أجل معرفة وتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين، ارتأينا إلى طرح التساؤلات الآتية:

- إلى أي مدى تؤثر مشاركة العمال في اتخاذ القرار على مستوى الرضا المهني داخل المؤسسة؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية :

1- ما مستوى الرضا المهني لدى العمال داخل المؤسسة ؟

2- ما مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

3- هل يعود الرضا المهني لدى العمال إلى مشاركتهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

[1]- حكيم عبد الحميد، الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين"دراسة مقارنة"، جامعة أم القرى،2009.

2- الفرضيات:

الفرضية العامة:

- تؤثر مشاركة العمال في اتخاذ القرار بشكل إيجابي على مستوى الرضا المهني .

الفرضيات الجزئية:

1- مستوى الرضا المهني لدى العمال مرتفع .

2- مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة مرتفع .

3- كلما زادت مشاركة العمال في اتخاذ القرار زاد شعورهم بالانتماء والرضا .

3- أسباب اختيار الموضوع:

يندرج الموضوع في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر، ومن بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي :

* معرفة الدور الذي تلعبه المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الرضا المهني.
* معرفة مدى إدراك المؤسسة لأهمية مشاركة اتخاذ القرار وتأثيرها على الرضا المهني.
* معرفة العوامل المتعددة التي تساعد في تحقيق الرضا المهني.
* قياس مستوى الرضا المهني لدى العمال من خلال أبعاده المختلفة.
* دراسة مدى تأثير إشراك العمال في اتخاذ القرار على شعورهم بالرضا والانتماء والتحفيز.
* إبراز أهمية تمكين العاملين وإشراكهم في العمليات الإدارية لتطوير الأداء الوظيفي.

4- أهمية وأهداف الدراسة:

تعالج الدراسة الحالية أحد أهم الموضوعات التي تهتم بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري، التي تربط بين العاملين والمسيرين في اتخاذ القرارات لأداء الوظائف الإدارية، فقد شغل موضوع اتخاذ القرار اهتمام العديد من الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع، وهذا نظرا للدور الهام والفعال لهذه الظاهرة السوسيولوجية في تنظيم العلاقات الداخلية في المؤسسة، وتحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال وتنسيق وتوجيه كل العمليات من أجل تحقيق الأهداف العامة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تأثير مستوى مشاركة العمال على الرضا المهني ، فإذا كانت دراسة الرضا المهني ذات أهمية خاصة في المجالات الإدارية ،فإنها ذات خصوصية أهم كونها عملية إنسانية. ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية كبيرة والتي تهتم بتسليط الضوء على الواقع الفعلي لمشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني .

5- تحديد المفاهيم:

إن ضرورة تحديد المفاهيم في أي بحث لازمة لأن الباحث لا يستطيع فهم الظاهرة المدروسة والتعرف عليها إلا من خلال تحديد المفاهيم المتنوعة .

5-1- المشاركة :

لغة : عرفت المشاركة في معجم المصطلحات الفنية بأنها إشراك، شرك، وتعني عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك. [1]

اصطلاحا : تعددت التعاريف حول مفهوم المشاركة حيث نجد **"ريفكيسن"** عرف المشاركة بأنها :"التدخل أو الاندماج التطوعي للناس لتشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم". [2]

أما برنامج الأمم المتحدة : فعرف المشاركة بأنها :" السماح للناس بان يكون لديهم الرأي في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ". [3]

يتضح هنا أن المشاركة هي عبارة عن تبادل في أي مجال أو أي شيء تشمل حتى الأحاسيس والشعور.

التعريف الإجرائي: هي مشاركة المرؤوسين والعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والمساهمة بآرائهم وأفكارهم في حل المشكلات التي تواجه المدير في العمل وتعرقل العملية التنظيمية. ويمكن أن تتجسد مشاركة العمال عن طريق: ممثلي العمال، الجمعيات العامة،

[1]- يوسف خياط، المصطلحات الفنية، دار لسان العرب، بيروت، 2011،ص354.
[2]- أحمد محي خلف صقر، المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي،رسالة ماجستير، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع،مصر،2014، ص34.
[3]-عادل محمد عبد الله، استراتيجية التمكين المتسلسل لقدرات المورد البشري،دار اليازوري العلمية للنشر، عمان،ص359.

كتابة تقارير للمسؤولين، كذلك الحركات الاحتجاجية وهذا في الحالات القصوى أين تصل فيه المشاورات إلى طريق مسدود.

2-5- اتخاذ القرار :

لغة: هو الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية ما، أو خلاف ،كما عرف على أنه اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة مسالك أو طرق أو مناهج أو حلول متكافئة.[1]

اصطلاحا : هو الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدة مقترحات أو حلول بديلة متاحة لهم، أو هو حصيلة تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض .[2]

هو حاكم أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل وينشأ القرار في عدد غير محدد من المواقف ، من حل المشكلة إلى تنفيذ وانجاز مقرر العمل.[3]

التعريف الإجرائي:

إن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة (البدائل) والعمل على التنفيذ، أي هي اختيار بديل من بين عدد من البدائل أو الاحتمالات لتحقيق أهداف معينة.

ومن أهم أبعاده نجد: الاجتماعات، الإدارة، المشاركة في الهيئات المنتخبة.

3-5-الرضا المهني:

لغة : ضد السخط ، وارتضاه رضي عنه أحبه وأقبل عليه.[4]

---

[1]- ابراهيم عبد العزيز شيحا ،أصول الإدارة العلمية ،نشأة المعارف للنشر والتوزيع،مصر،1993،ص341.

[2]- صالح بن نوار، التنظيم في المؤسسات الصناعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ط2 ،2010 ، ص77.

[3]- صفية جدوالي ،مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية ،مجلة العلوم الإجتماعية .العدد 138جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 الجزائر 2014.

[4]- ابن منظور، لسان العرب، دار بيروت ، ط4، مجلد5، 2005،ص168.

اصطلاحا : "هو مفهوم متعدد الأبعاد ويتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه والنمط التكويني لشخصيته، يشير هذا التعريف إلى أن الرضا المهني يتأثر ببعض العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الذي يؤديه أو من البيئة التنظيمية المحيطة به".[1]

وجاء في تعريف آخر :" أنه درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين.[2]

التعريف الإجرائي:

ونقصد به في دراستنا ذلك الشعور الوجداني الذي ينتج من تفاعل الموظف مع مهنته، فيجعله يقبل على عمله بكل نشاط وجدية، ويشعر بالارتياح في أثناء تأديته له، ومن بين مؤشراته: العدالة، التحفيز، الاستقرار، الانضباط .

6- الدراسات السابقة:

هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في الجرائد أو المجلات أو في الكتب أو في البحوث أو الرسائل أو في الأطروحات الجامعية شرط أن يكون للدراسة هدف وموضوع ونتائج بالأخص فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات لتصبح الدراسة أكثر تفصيلا ودقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة وأن تكون دراسة متشابهة، تفيد الدراسات السابقة الباحث في العديد من النقاط أهمها:

1-الحصول على معلومات نظرية.

2- تفيد في تبيان المنهج المناسب للبحث.

3-الاستعانة بالنتائج المتوصل إليها في تدعيم نتائج البحث أو مقارنتها.

---

[1]- محمد صالح فنينيش، ملخص محاضرات في قانون الوظيفة العامة، كلية الحقوق بن عكنون ، جامعة الجزائر، الموسم الجامعي 2012،2013،ص11.

[2]- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة،2005،ص10.

4- الكشف عن الصعوبات التي يواجهها الباحث والنقائص قصد تجنبها.

الدراسة الأولى: " آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي." من إعداد الطالبتين : آمنة مسغوني وسهيلة شوية تندرج الدراسة في إطار مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، حيث تناولت الباحثتان الموضوع بهدف معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا ولاختبار الفرضيات طبقت الدراسة الميدانية على عينة تتكون من(35) مفردة متمثلة في المشرفين بشركة سونلغاز، واعتمد الباحث على أداة الاستبيان ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة وتم تطبيق وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز.

- توجد علاقة بين توفر المعلومات لاتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.

- توجد فروق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي حيث أن التقنيين أكثر رضا من الإداريين. [1]

الدراسة الثانية : "مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي" من إعداد الطالب : إشراف رياض الله، تندرج الدراسة في إطار رسالة ماجستير، تناول الباحث الموضوع بهدف التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة وقد قام الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبيانين إحداهما لمقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين والتأكد من ثباتهما وصدقهما ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وقد طبق أداتي الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (306) معلما ومعلمة. وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- إن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات.

[1]- آمنة مسغوني وسهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي،مذكرة ماستر،تخصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي،2015.

- إن أعلى درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة بالمنهاج ثم القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة ثم القرارات المتعلقة بالمعلمين ثم القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية .[1]

الدراسة الثالثة : " الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر"

من إعداد الطالب :شابوية عمر تندرج الدراسة في إطار رسالة ماجستير، تناول الباحث الموضوع بهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة -الجزائر- في ضوء المتغيرات التالية: العوامل الوظيفية (الأجر، الترقية، الحوافز) والعوامل التنظيمية (القيادة، الاتصال، زملاء العمل) وإجراءات وطبيعة العمل .

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصل إلى النتائج التالية: يؤثر كل من العوامل الوظيفية والتنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين، كما توصل إلى عدم وجود تأثير للخصائص الشخصية والديمغرافية على درجة الرضا الوظيفي .[2]

الدراسة الرابعة : "المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي" من إعداد الطالبتين: بلعابد عبير وجخار مريم ، تندرج الدراسة في إطار مذكرة ماستر، تناولت الباحثتان الموضوع بهدف توضيح دور المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة حيث تم طرح الإشكالية التالية: هل للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالرضا الوظيفي للعاملين؟ وللإجابة على هاته الإشكالية اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على الاستبانة، حيث اشتملت على (28)موزعة على عينة عشوائية مكونة من (48) تم استرجاع (43) منها ثم وصف وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج(spss) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.

---

[1]- إشراف رياض الله، مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة فلسطين،2008/2007

[2]- شابوية عمر ،الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات قالمة، رسالة ماجستير،جامعة قالمة، الجزائر ، 2013، ص12.

- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الوظيفة بالمؤسسة الميناائية لسكيكدة.

- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الأجر بالمؤسسة الميناائية لسكيكدة.

- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن العمل(ظروف العمل) بالمؤسسة الميناائية لسكيكدة. [1]

التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة في مجملها مصطلحات لها علاقة بموضوع دراستنا الحالي حيث تتمثل هذه المصطلحات في: اتخاذ القرار، مشاركة العمال، الرضا الوظيفي الذي له علاقة بالأداء والتأثير على أداء الوظائف والمهام داخل المنظمة .

أولا: الاستفادة من الدراسات السابقة: نستخلص من هذه الدراسات ما يلي:

- تكوين فكرة على الإطار النظري للدراسة الحالية.

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

- التعرف على المناهج المستخدمة والأدوات التي طبقتها هذه الدراسات أثناء التحليل للوصول إلى النتائج.

- تعرف الطالب على تكوين وربط الأفكار وكذلك منهجية وخطة الموضوع.

ثانيا: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية :

- استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي طبقناه .

- استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجميع البيانات والمعلومات وهي الأداة التي استخدمناها في دراستنا الحالية .

- من حيث تناول الدراسات السابقة لبعض الموضوعات مثل :اتخاذ القرار، المشاركة، الرضا الوظيفي وهو ما سيتم التطرق إليه في هذه الدراسة.

[1]- بلعابد عبير و حجار مريم، المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الميناائية لسكيكدة،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على ماستر أكاديمي في علم اجتماع التنظيم والعمل،2022/2021.

ثالثا: أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها وهي مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني، حيث ان جميع الدراسات السابقة وكزت على مشاركة العاملين وتأثير بعض المتغيرات ، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تأثير مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرار على الرضا المهني، حيث اعتمدنا على العينة القصدية على غرار الدراسات السابقة .

- من حيث مجتمع البحث أجريت غالبية الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة إحداها في المؤسسة المينائية بسكيكدة وأخرى بشركة سونلغاز، وأخرى بمكتبات جامعة قالمة، أما دراستنا الحالية في مؤسسة عمومية جزائرية بولاية المدية.

7- صعوبات الدراسة:

- قلة الدراسات الميدانية المحلية : قد يكون من الصعب إيجاد دراسات سابقة أو بيانات تتعلق مباشرة بمشاركة العمال والرضا المهني في السياق المحلي.

- التداخل المفاهيمي كصعوبة الفصل بين مفهوم " المشاركة في اتخاذ القرار" ومفاهيم قريبة مثل " التمكين الوظيفي " أو " الاتصال التنظيمي ".

- التحليل الإحصائي في حال استخدام أدوات مثل الاستبيان، قد يواجه الباحث صعوبات في التحليل الكمي إن لم يكن متمكنا من البرامج الإحصائية.

- وجود بعض المبحوثين يعدلون أحيانا عن الإجابة على الأسئلة المطروحة عليهم خاصة في الأسئلة المفتوحة، واستلزم على الباحث أن يقف عند كل مبحوث أثناء ملء الاستمارة .

8- المقاربة السوسيولوجية :

المقاربة النظرية التي تنطبق على موضوع دراستنا والمتمثل في : مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثرها على الرضا المهني . هو النظرية الوظيفية والتي تعتبر من أهم نظريات التحليل السوسيولوجي المفسرة والمتناولة لهذا الموضوع بقيادة **"هربرت سبنسر"**[1] ظهرت في مطلع القرن العشرين.

[1]- حسن عماد مكاري، ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006،ص124.

كما اكتسب مفهوم النظرية الوظيفية قيمة كبيرة مع عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" حيث قال أن المجتمع عبارة عن الكل، فهو بمثابة نسق أو نظام أو بناء والذي يمثل مجموعة من العلاقات الثابتة نسبيا بين الأفراد، حيث رأى أنها لم تقم على أساس دراسات تجريبية للواقع، واستندت إلى مفاهيم عامة يصعب تحديد معناها أو ربطها بدقة بمؤشرات في الواقع الاجتماعي بمفهوم النسق .[1]

حيث أن هذه النظرية تنطبق على موضوع مشاركة عمال المجلس الشعبي البلدي لبلدية أولاد معرف في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني، حيث أن المؤسسة أو المنظمة يمكن تحليلها تحليلا بنيويا وظيفيا إلى أجزاء وعناصر متكاملة، فكل جزء يكمل الجزء الآخر لأن المؤسسة تتكون من مجموعة من الوظائف والمهام المختلفة التي يقوم بها العاملين داخلها، فهذه تختلف من وظيفة لأخرى في أدائها نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينها، فمثلا وظيفة الرئيس في المؤسسة تختلف عن وظيفة العامل أو العاملين ولكن وظائف كل منهما تكمل بعضها البعض، فالمدير أو الرئيس أو المسير لا يستطيع أداء وظيفته دون أن يكون هناك عاملين، كما أن العامل لا يستطيع تلقي القوانين والإجراءات والمهام المطالب القيام بها دون أن يكون هناك رئيس . كما تعتقد هذه النظرية أن هناك نظام اتصال أو علاقات انسانية تمرر عن طرق المعلومات خاصة في اتخاذ القرار واصدار الأوامر والأدوار بين العاملين والرئيس للقيام بالمهام مثلا منح العطل أو القيام بالعمل أو تركه وهذا يكون من أعلى مركز في المؤسسة والذي يصدره الرئيس، فهو نظام ضروري لديمومة المؤسسة وفعاليتها وإحداث التغيير في بعض المجالات.

[1]- مرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006،ص 99.

الفصل الثاني : اتخاذ القرار

تمهيد

1 –مفهوم عملية اتخاذ القرارات.

2 – أهمية اتخاذ القرار.

3- أنواع القرارات الإدارية.

4 –مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

6– بعض المداخل النظرية التي تناولت اتخاذ القرار.

ملخص الفصل

تمهيد:

يعتبر أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الأساليب التي نالت اهتمام الباحثين والمختصين نظرا لما تركه من آثار إيجابية على التنظيم والتي بفضله يتم الوصول إلى القرار الرشيد والعقلاني لأنه يشترك فيه أكثر من شخص ، لأن العقل البشري مهما كان نضجه وذكائه لا يستطيع الإحاطة بجميع جوانب وأبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم ،فبفضل المشاركة في اتخاذ القرار يندمج المرؤوسين عقليا وعاطفيا في الجماعة التي يعمل بها لأنه يصبح لديه الشعور بالرضا المهني وتحمل المسؤولية تجاه عملهم ، كما يخلق جو المودة والتفاهم بين متخذ القرار والعاملين كما يضمن الرئيس تقبل الآراء والقرارات التي أصدرها، ويعد هذا الأسلوب من أهم الأساليب التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة .

وللإلمام بموضوع المشاركة في اتخاذ القرار أكثر تناولنا في هذا الفصل تعريف عملية اتخاذ القرارات وأهمية اتخاذ القرار، ثم تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وأنواع القرارات وأخيرا بعض المداخل النظرية التي تناولت اتخاذ القرار.

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

لقد تعددت أساليب تعاريف عملية اتخاذ القرار كل حسب اهتمامه، فمنهم من عرفها بأنها " اختيار أنسب وليس أمثل بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة، كما عرف أيضا بأنه التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما ".[1]

أو هو الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد لإجراءات التنفيذ.[2]

2-أهمية اتخاذ القرارات: تعتبر القرارات الجماعية ثمرة جهد وتشارك بين المرؤوس والمرؤوسين أو الأفراد المعنيين بالقرار حيث يعرف هذا النوع من القرارات بالأسلوب الديمقراطي في الإدارة باعتبار أن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد في عملية اتخاذ القرارات وتتمثل أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في النقاط التالية:

* المعلومات التي عند مجموعة فريق العمل أفضل من التي يطرحها الفرد الواحد" الرئيس".

* للمجموعة المساعدة في اتخاذ القرارات خيارات وبدائل أكثر مما لدى الفرد الواحد.

* مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرار يزيد من جودة القرارات المتخذة.

* الأفراد العاديون بإمكانهم طرح وجهات نظر متنوعة ومختلفة حول مشكلة، وتتوفر لديهم أسلوبا مبتكرا للإيجاد حلول لها

* مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرار يزيد من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وترفع من الدافعية لدى العاملين.

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يكمن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة ،وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة أو أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط ، التنظيم ، التوجيه، الرقابة مالم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها ، ومتى ، وأين ، ومع من ، وبأي تكلفة ، وغير ذلك.

[1]- حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2010،ص99.
[2]- محمود شحماط، مدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2010،ص98.

وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية: [1]

أ- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** في المجال الإداري نلاحظ عملية التسيير ماهي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم ، الإنتاج، التخطيط والتسويق.

ب- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير في عمله التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومتى يقوم به؟ وأين يقوم به؟ ومن يقوم به ؟حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء ،ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير على نجاح المنظمة أو فشلها.

ج- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ،ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد ، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة ،وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها .حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

د- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنسيق والرقابة والتوجيه.

ه- اتخاذ القرار أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: إن كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة متعددة من القرارات ، مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات من هو المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة ؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ ماهي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟. [2]

[1]- أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية،الإسكندرية،2004،ص280.
[2]- أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية2004 ص280

3-أنواع القرارات الإدارية:

إن الطريقة التي يتبعها الفرد في اتخاذ قرار ما دون آخر تؤثر إلى حد كبير بطبيعة المشكلة التي ينبغي اتخاذ القرار بشأنها ، فاتخاذ قرار في مشكلة تتكرر كل يوم مثلا يختلف ولا شك عن المشكلة التي تواجه الإنسان لأول مرة. [1]

وهناك تصنيفات عديدة للقرارات :

1- على أساس الهدف:

أ - **القرارات الفعالة:** هي القرارات التي تتم على مستوى من الفهم الفكري وفي هذا النوع من القرار يحقق نتيجة فعالة.

ب - القرارات غير الفعالة: وهي التي تتم على أعلى مستوى من الفكر المجرد، لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال

2- على أساس المستوى الإداري:

أ- القرارات التشغيلية: تتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون.

ب- القرارات الإدارية: تصنع على مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء .

ج- القرارات الاستراتيجية: تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تعطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير.

3- حسب توفر نظم المعلومات:

أ- القرارات المبرمجة: تتصف هذه القرارات بأنها مكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها.

[1]- منى عطية وخزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع ،سوريا،2009،ص91.

ب- القرارات الغير المبرمجة: تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها .

4- حسب من القائم باتخاذ القرار:

أ- القرارات الشخصية: تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

ب- القرارات التنظيمية: المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف المنظمة والعاملين فيها. [1]

4- مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

هناك جدل ونقاش واختلاف العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية حول عدد المراحل التي يمر بها ،أو من حيث مضمون كل مرحلة وهذا عائد إلى اختلاف الظروف والبيئة التي يتخذ فيها القرار ،ويبين الجدول التالي مراحل عملية اتخاذ القرارات باختصار من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب.

(1962)Simoun	Lundberg (1962)	(1960) Pififner	(1958) Dimock
- التعرف على المشكلة. -تطوير البدائل(التشخيص). - الاختيار.	- التعرف على المشكلة. -تجميع المعلومات عن المشكلة. - الاختيار.	- تحديد المشكلة. - تحديد جسيم البدائل الممكنة. - البحث والاستقصاء لكل بديل. - مقارنة النتائج. اختيار أفضل الحلول.	- تحديد المشكلة. - تعريف الحلول البديلة. - تقرير أفضل الحلول. - إصدار القرار.

[1]- منى عطية وخزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع ، سوريا،2009،ص91

Mintebery (1976)	(1972)Witte	ELbing (1970)	(1956) Nigro
- التعرف على المشكلة. -تعريف المشكلة وتشخيصها. -جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة. - تنمية وتطوير البدائل. - تقييم البدائل الأنسب. - المتابعة.	- جمع المعلومات. -تشخيص وتطوير البدائل. تقييم البدائل. - الاختيار.	- تحديد المشكلة. - تصريف محدد للمشكلة. -اكتشاف بديل مناسب. - تنفيذ القرار.	- الاعتراف بالمشكلة. - جمع المعلومات وتحليلها. - البحث عن الوسائل لحل المشكلة. - تحديد البدائل. - تقييم البدائل. - القرار. - التنفيذ. - التقييم والمتابعة.
Gordin etPressman (1978)	**(1977)Ross**	**Kufman (1977)**	**(1976) Cifford**
- وضع الأهداف. -تعريف المشكلة . - تطوير البدائل. - الاختيار. - المتابعة.	- تحديد الأهداف. - وضع مقياس القرار. -تطوير البدائل. -صناعة القرار. -فحص واختيار القرار.	- تحديد بيئة القرار وبدائله. - فحص وتقييم البدائل. - تنفيذ القرار ومتابعة انعكاساته.	- تصنيف المشكلة. - تحليل المشكلة. - تطوير البدائل والاختيار. - التنفيذ والمتابعة.
(1962)Dill	**(1988)Moody**	**(1982)Moore**	**(1980)Archer**
- تحديد الأهداف والأنشطة. - البحث عن أساليب عمل وبدائل مختلفة. - تنفيذ القرار. - تقييم النتائج.	-التعرف على المشكلة. - تعريف المشكلة. - تطوير البدائل. - تقييم البدائل. - الاختيار. - التطبيق.	- التوجه نحو المشكلة لحلها. - التحري وجمع المعلومات. - البحث عن البدائل. - تنفيذ القرار.	- متابعة ورصد بيئة القرار. - تحديد المشكلة. - تحديد أهداف القرار. - تشخيص المشكلة. - تحديد بدائل حل المشكلة. - تقييم البدائل. - اختيار البديل الأمثل. - تطبيق البديل الأمثل.

Heracleous (1994)	Bagerman (1994)	(Dafit) 1992	Bridge(1989)
-وضع الأهداف. - التعرف على المشكلة. -جمع المعلومات. - تقييم البدائل. - الاختيار. - التنفيذ.	- تعريف المشكلة. - جمع المعلومات. - تطوير البدائل. - تقييم البدائل. - الاختيار. - التطبيق.	- فحص بيئة القرار. - تحديد المشكلة. - تحديد أهداف المشكلة. - تشخيص المشكلة.	- وضع الأهداف. - تصريف المشكلة. - تطوير البدائل. - الاختيار.
الموسوى (1998)	**Harrison (2000)**	**Skuttner (1999)**	**Notal(1995)**
- تحديد مشكلة القرار. - تأسيس معايير وأهداف القرار. - صياغة النموذج وخلق البدائل. - تنفيذ القرار.	- وضع لأهداف. - البحث وجمع المعلومات. - تقييم البدائل. - الاختيار. - تطبيق القرار. - متابعة القرار.	- وضع الأهداف. - التعرف على المشكلة. - تعريف المشكلة. - جمع المعلومات. - تطوير البدائل. - تقييم البدائل. - الاختيار. - التنفيذ. - المتابعة	- وضع الأهداف. - التعرف على المشكلة. - تعريف المشكلة. - جمع وتشخيص المعلومات. - تنمية البدائل. - تقييم البدائل. - الاختيار. - التنفيذ. - المتابعة.
الكيلاني وزملائه(2000)	**غراب وحجاز(1999)**	**الحسينة، سليم(1998)**	**برهان، ورحو(1998)**
- الاستقصاء. - التصميم. - الاختيار. - التطبيق.	- التحري. - التصميم. - الاختيار. - التطبيق. - التقديم.	- التعريف بالمشكلة. تصميم الحلول. - الاختيار.	- تحديد وصياغة المشكلة. - البحث عن الحل. - اتخاذ القرار. - تنفيذ الحل.

جدول رقم(1): يمثل مراحل عملية اتخاذ القرارات حسب عدد الباحثين والكتاب. [1]

[1]- سعد غالب ياسين ،نظم مساندة القرارات،ط1،عمان ،دار المناهج،2006ص18-19.

من خلال ما جاء به الباحثون يمكن تلخيص مراحل عملية اتخاذ القرار فيما يلي :

- إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتضمن عدة مراحل ،تبدأ بتحديد المشكلة أو الهدف، ثم جمع المعلومات وتحليلها واقتراح البدائل وتقييمها ،وصولا إلى اختيار القرار الأمثل وتنفيذه ومتابعته وتقييمه، وهذا ما اتفق عليه الباحثون المذكورين في الجدول أعلاه .فعملية اتخاذ القرار تبدأ بتحديد المشكلة التي بجب معالجتها ، أو الهدف الذي يجب تحقيقه ثم جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بالمشكلة وتحليلها بدقة ومن ثم تحديد مجموعة من الحلول أو البدائل المحتملة ثم تقييمها بناءا على التحليل والتقييم يتم اختيار البديل الأنسب الذي يحل المشكلة أو يحقق الهدف بأفضل طريقة، ويتم تطبيق القرار المختار من خلال توفير الأدوات اللازمة ومتابعة التنفيذ بشكل فعال ثم يتم متابعة أداء القرار وقياس مدى فعاليته في تحقيق الأهداف مع إمكانية إجراء تعديلات إذا لزم الامر .

3-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ، ولذلك على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، من أهم هذه العوامل : الخارجية البيئية، الشخصية، السلوكية والتنظيمية ،وهناك عوامل داخلية.

فالعوامل الخارجية تتمثل في :العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية والتكنولوجية.

والعوامل الداخلية تتمثل في حجم المؤسسة ،القوانين ،اللوائح، الموارد البشرية والعلاقات بين المدراء والمرؤوسين. [1]

1-العوامل المؤثرة في القرار الإداري :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار في المنظمات على اختلافها ، ولكي يكون القائد الإداري مصيبا في قراراته عليه ألا يكتفي بالمعلومات والبيانات بل لابد له من امتلاك نظرة ثاقبة للأمور،حتى يستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في قراره ، فأحيانا تكون هذه العوامل كفيلة بالتسبب في مشكلات معقدة ،وتحدد جملة من العوامل أو القوى المؤثرة في اتخاذ القرار ،من أهمها العوامل الذاتية المتعلقة بشخص المدير كذكائه وقيمه وتربيته ،والعوامل المتعلقة بالطبيعة الإنسانية ،وكذلك العوامل المتعلقة بالمؤسسة والعوامل المتعلقة

[1]- العلاق بشير ،القيادة الإدارية ،دار البازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2010،ص117

بالبيئة الخارجية بشكل عام والمتعلقة بالنواحي الشخصية والإدارية والتنظيمية والضغوط الاجتماعية ومنها:

الرؤساء والزملاء والعلاقات الشخصية في المجتمع المحلي ،والوضع العائلي ممتد القرابة والنسب، ووسائل التواصل الاجتماعي ،والروابط الأسرية والوظائف الرسمية العليا ، وهذه العوامل لم تنظر إليها المدرسة التقليدية في الإدارة ،وإنما ركز عليها رواد المدرسة السلوكية ، من هناك أكدت نتائج أبحاثهم على هذه العوامل وتأثيراتها على القرار ومتخذه ،حتى شملت العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والنظم السياسية والاقتصادية ،كل هذه العوامل يرون أنها تحد أو تقلل من درجة الرشد في اتخاذ القرار الإداري ثم أنهم أكدوا على أن هذه العوامل ليست ساكنة وإنما تتميز بالحركية الدائمة والتغير تبعا لتغير البيئات.[1]

2- العوامل الشخصية والسلوكية وأثرها في اتخاذ القرار:

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءا بالمدير متخذ القرار ومساعديه الذين يشاركونه في ذلك وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين:

العوامل الشخصية: وتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية، وتطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.

كما أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر ،وهذه الأبعاد هي: أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة ،وأسلوبهم في استخدام المعلومات.

يختلف المدراء في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في الأمور الآتية:

- مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها.

اختيار الاستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها.[2]

[1]- العلاق بشير ، المرجع نفسه، ص117.

[2]- طارق حسين، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات ،كلية إدارة الاعمال ،بدون بلد 2019،ص54.

العوامل السلوكية :

تتعلق هذه العوامل بشخص متخذ القرار و درجة الموضوعية التي يتحلى بها متخذ القرار.

- الصفات الشخصية لمتخذ القرار: تؤثر الصفات الشخصية لمتخذ القرار وتكوينه الشخصي في مقدرته على اكتشاف المشكلات وابتكار الحلول واتخاذ القرارات ،فالأفراد ذوي العقليات الجامدة يواجهون صعوبة في اكتشاف المشاكل وابتكار حلول لها حتي في ظل توافر البيانات والمعلومات والتدريب الجيد على حل المشكلات ،كما أن الفرص والحلول يتطلب شخصيا لديه القدرة على تقبل المخاطرة والقدرة علي تحمل المسؤولية.

- ذكاء وخبرة متخذ القرار: إن المدير الذي يتمتع بدرجة معقولة من الذكاء وعلى القدر جيد من العلوم والخبرة سوف يكون وضع أفضل من غيره في اكتشاف المشاكل وإيجاد الحلول لها ،وكما زادت المهارات الإدراكية لمتخذ القرار (القدرة على التحليل ، التفكير، الأخلاق) كما أمكنه ابتكار حلول عملية أفضل للمشاكل التي يقوم بحلها .

- قيم متخذ القرار: القيم هي اعتقادات الأفراد حول ما هو جيد ؟و ماهو غير جيد؟ وما هو خير؟ وما هو شر؟ وتؤثر القيم في اتجاهات الفرد وتظهر في سلوك الفرد أو المجموعة ،ويظهر تأثير القيم في عملية اتخاذ القرارات من حيث :إدراك المواقف والمشاكل، الاختيار بين البدائل، إدراك الإنجاز الفردي والتنظيمي .[1]

- تأثير العوامل العاطفية: إن اكتشاف المشاكل واتخاذ القرارات ليس عملا موضوعيا بالكامل وإنما تتخللها بعض العوامل العاطفية .

4- العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرار :

تشكل الأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة عاملا مهما في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتتضمن هذه العوامل :

[1]- طارق حسين، المرجع السابق، ص54.

أ- السلطة : يؤثر نمط السلطة المتبع في المؤسسة وكيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اتخاذ القرارات ، فالمؤسسات التي تتركز فيها السلطات في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية تتسم فيها عملية اتخاذ القرارات النزعة الفردية والرؤية الأحادية ولا يتسع السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

ب- المعلومات: تقدم المؤسسة لأعضائها مزيجا من المعلومات والقيم والأهداف التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكلما كانت المؤسسة تميل إلى نشر المعلومات وتبادلها كلما كانت القرارات أفضل والعكس في حالة حبس المعلومات وعدم نشرها في المؤسسة كما ان تقديم المعلومات للأفراد بشكل انتقائي يؤثر على معنوياتهم ويضر بعملية المشاركة في القرارات.

ج- التدريب: يلاحظ أن المؤسسات التي تعمل على تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات تزداد فيها جودة القرارات، حيث يوفر التدريب المستمر المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، ويمكن أن يكون التدريب رسميا او غير رسمي أو في شكل تفويض للسلطات لتنمية قدرات المرؤوسين، ويمكن ان يتم في شكل دورات تدريبية لتعلم مهارات معينة ترتبط باتخاذ القرارات.

د- معايير الكفاءة: تحدد المؤسسات لأعضائها المعايير التي من خلالها الحكم على كفاءة العمل الأداء ، والمؤسسات التي تحدد نظم العمل بها من المسؤول عن اتخاذ القرار ومعايير الممارسة التي ترشد المدير عند اتخاذ القرار ،وما هو القرار الجيد والقرار الغير الجيد ، مثل هذه المؤسسات أفضل من غيرها التي لا توفر مثل هذه المعايير.[1]

ه-الهيكل التنظيمي: تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار من عدة زوايا منها:

1- في المؤسسات التي يبرز فيها دور الرسمية في العمل فإن قرارات المدراء تحددها مستوى السلطة دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ.

[1]- د. طارق حسين، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال،بدون بلد2019 ص06-07-08.

2- في المؤسسات معقدة الهيكل والتي يتسم فيها الهيكل التنظيمي بالكبر والاتساع والتعقيد فإن القرار المتخذ يتأثر بالاعتبارات السياسية في اتخاذ القرار.

و- الولاء للمؤسسة: يتأثر اتخاذ القرار بدرجة الولاء للمؤسسة وكلما زادت درجة توحد الأفراد مع المؤسسة كلما زادت مشاركة الأفراد في صنع القرار وكانوا أكثر تحمسا لتنفيذه وانجاحه.[1]

4- العوامل الخارجية والبيئة المؤثرة في اتخاذ القرار: وهي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي :

أ- العوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص أو العام.

ب- العوامل السياسية: هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة وكذلك علاقتها بالدول المجاورة، وباعتبار المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر بمحيطها الخارجي فالقرارات المتخذة داخل المؤسسة تتأثر بالجانب السياسي للدولة(أمن الدولة).

ج- العوامل الاجتماعية والثقافية: حيث تتأثر القرارات الإدارية في المؤسسات بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية، وهذا ما يظهر من خلال سلوك القادة واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات ، حيث أن هناك كثير من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع معين .

إن العادات والتقاليد والدين والقيم قوة اجتماعية هائلة تسبب ضغطا عالي الجهد على المدير بشكل عام في اتخاذ قراراته داخل المؤسسة ومصالحها.[2]

---

[1]- د. طارق حسين، المرجع نفسه ، ص 08 .

[2]- بلال ابراهيم العبد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر- الاسكندرية 2004ص212.213

5- العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار:

لسلامة عملية اتخاذ القرار هناك عدة عوامل ينبغي أخذها في الحسبان وهذه العوامل هي:

- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، الأمر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد ويبسط من مهمة اتخاذ القرار.[1]

- إن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضي كل فرد في المؤسسة لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الآخر لا يرضيه ولذلك يقع عبء على متخذ القرار.[2]

6- بعض المداخل النظرية التي تناولت موضوع اتخاذ القرار في المؤسسة:

1/نظرية هوبرت سيمون في القرارات:

تجلت نظريته الخاصة باتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل وفي كتابه السلوك الإداري حيث وجه **"سيمون"** انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما **"سيمون"** نظر للإدارة بمنظور عقلاني تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط فهو ينظر إلى المسير يمتلك تصرفا عقلانيا ولكنه محدود من طرف المحيط، فالعقلانية أحيانا مشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية والأفعال. كذلك ينظر للسلوك الإداري أنه انضمام مفتوح يتفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف كما أنه أكد على أن القرار يتميز بالمعرفة والترشيد وهذا ما يجعله أن يطرح البدائل أو مجموعة من الاختبارات المناسبة فإذا كان شخصان لهما نفس القيم والمعلومات والأهداف فإنه من الناحية المنطقية تقريبا يصلان إلى نفس القرار.[3]

2/ نظرية ريتشارد شنايدر في اتخاذ القرار:

قام **"شنايدر"** بعدة بحوث ودراسات ميدانية بخصوص صناع القرار في المؤسسات الأمريكية حيث اعتمد على المنهج التحليلي في دراسة المواضيع وركز على الأحداث

[1]- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية،داراليازوري للنشر والتوزيع عمان2011 ص59.

[2]- عدنان عواد الشوابكة، المرجع نفسه،2011 ص59.

[3]- أحمد زردومي ،اتخاذ القرارات في الإدارة العمومية ،رسالة دكتوراه جامعة قسنطينة 2004/2003 ص69

المحيطة بالقرار والقدرة على التعامل مع مختلف المواقف المتحركة، فمنهج التحليل يساعد كثيرا على وصف العلاقة الموجودة بين العاملين وطرح مجموعة من الأسئلة مثل لماذا ظهر هذا الموقف بهذا الشكل؟ ولماذا تغير بعد ذلك ؟ ومن هنا تظهر أهمية المنهج في فهم الموقف وبالتالي يساعد هذا على اتخاذ قرارات فعالة كما يرى أن اتخاذ القرار يتكون من عدة أبعاد سلوكية ونفسية تظهر في مجموعة متشابكة معقدة سلوكيا وكذلك أبعاد تكنولوجية واقتصادية وسياسية وتاريخية.

إن التحليل في نظر **"شنايدر"** يعتمد على توظيف المعلومات التي تستبق اتخاذ القرارات كما أنه يحلل أبعاد التحول أثناء اتخاذ القرارات ومن ثم يحلل عناصر اتخاذ القرار في الخطوات التالية:[1]

إن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة وبالأخلاق الرفيعة أثناء اتخاذ القرار إلا أن الممارسة الإدارية محكومة فعليا بواقع إنساني ملموس يؤدي إلى وجود أحداث وأخطاء.

إن فهم ديناميكية القرارات تفرض فهم خواص شخصية مسؤولين متخذي القرار من حيث عيوبهم وإدراكهم وتصوراتهم وخبراتهم :كيف ينظرون إلى القضايا والأحداث؟ وكيف يستوعبونها ؟وكيف يتصرفون نحوها. [2]

[1]- السليمي علي ،تطور الفكر التنظيمي ط2 الكويت ،وكالة المطبوعات 1997ص999.

[2]- السليمي علي ، المرجع نفسه، ص999.

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وأهميتها تحضى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول إلى الأهداف المطلوبة ولكن هذه القرارات لم تكن من عدم بل بتوفير مدعومة من العوامل ومن أهمها العنصر البشري الذي يلعب دور حاسم في هذه العملية وهو يكون عبر دراسات ،ومن هنا نستخلص بأن القرار هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الثالث : الرضا المهني.

تمهيد

1- مفهوم الرضا المهني.

2- أهمية الرضا المهني.

3- العوامل المؤثرة في الرضى المهني.

4- مؤشرات الرضا المهني.

5-النظريات والنماذج المفسرة للرضى المهني.

6- قياس الرضا المهني.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الاهتمام بموضوع الرضا المهني من أبرز المواضيع والقضايا التي شغلت بال العديد من الدارسين والباحثين في ميدان العمل، إذ يعد من أهم الاتجاهات والمشاعر التي تستحوذ على نفسية الفرد خلال أو أثناء تأديته لمهامه ، والتي تنعكس على سلوكه وتصرفاته وتعامله مع الآخرين.

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا المهني، أهميته والعوامل المؤثرة فيه، كما تطرقنا إلى مؤشرات الرضا المهني، بالإضافة إلى النظريات والنماذج المفسرة للرضا المهني وفي الأخير إلى قياس الرضا المهني.

1- مفهوم الرضى المهني:

بدأ الاهتمام بمفهوم الرضا المهني مع بداية القرن العشرين وذلك لتعدد المحاولات الرامية إلى وضع مفهوم له إلا أنه بالرغم من تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع إلا أنه لا يزال هناك اختلافات في تحديد تعريف واضح لهذا المصطلح ،وذلك لارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها لكونها تتغير بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة :

يعرف **" محمد العديلي "** الرضا المهني بأنه :"الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، وبيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع المتغيرات والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"[1].

أما **" لوك "** فيرى أن الرضا وعدم الرضا في العمل هو :"العلاقة الملاحظة ما بين ما يريد الفرد تحقيقه من عمله ،ومدى إدراكه كما يوفره أو يقدمه له هذا العمل"[2].

وفي مجال التحليل النفسي ورد في معجم Logman »بأن الرضا عن العمل هو: "إشباع الحاجات الأساسية بما يؤدي إلى التخلص من التوتر والكآبة، والعمل على إحداث التوازن النفسي والبدني للفرد"[3].

[1]- جيهان محمود النمرسي ، سيكولوجية طفل الروضة ط1 ،الإسكندرية، دار الوفاء 2009 ص15.

[2] -C.bernarbe, la géstion des réssources humaines en éducation, montréal : édition agences darc1981p 287 .

[3]- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ط1 الاسكندرية ،دار الوفاء 2004 ص124.

ولقد اتخذت تعريفات الرضا المهني اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد للرضا عن العمل أمر في غاية الصعوبة ،نظرا لاختلاف النظرة لهذا المفهوم التي ترجع إلى المنطلقات النظير لكل باحث ،إضافة إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات ،وطبيعة الاتجاه الذي يرتكز أحيانا على المشاعر والأحاسيس الشخصية ،وأحيانا أخرى على الموقف البيئي للعمل، وأحيانا لطبيعة العمل نفسه .

وعلى ضوء ما سبق من تعريفات يمكن استخلاص تعريف بسيط للرضا المهني بأنه حاصل العلاقة بين مفهوم الذات لدى الفرد وبين مجموعة من العوامل الوظيفية، أو بأخرى ناتج التفاعل بين نمط الشخصية ومتغيرات الوظيفة، والذي يساهم في تأثير على توازنه النفسي والبدني.

2- أهمية الرضا المهني:

يعتبر الرضا من الظواهر التي تستجوب الاهتمام بها في كل مجالات العمل، إذ يحدث آثارا سلبية أو إيجابية على كل سلوكات الفرد سواء الظاهرية منها أو الباطنية ،بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل.

إن أهمية الرضا المهني في كونه قادر على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات الزيادة والانخفاض، وهذه النسب في مقدار وحجم العطاء الشخصي تلعب دورا مهما في حياة الفرد، لأنها سوف تتحكم في تصرفاته ومعاملاته.

إضافة إلى ذلك فإن أهمية الرضا تمكن كذلك في فهم دوافع الأفراد نحو أعمالهم ورضاهم المهني، مما يساعد الإدارة على تصميم بيئة عمل تساعد على الاستغلال الأمثل لكفاءات العاملين والتغلب على مشاعر السخط والاستياء لديهم.

كما يساهم الرضا كذلك في الحفاظ على جدية ومثابرة الموظف أو العامل، وسلامة صحته النفسية والجسمية، وبالتالي يحقق التوافق النفسي والمهني.

إضافة إلى كل ما سبق يمكن ذكر أهم وأبرز فوائد الرضا المهني في النقاط التالية:

- القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المؤسسة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن مهنهم الحالية التي لا تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بالإحباط.

- زيادة الولاء التنظيمي، بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون وان نشاطهم وإخلاصهم غالبا ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظرون لمشاكل المؤسسة على أنها مشكلاتهم الشخصية.

- التقليل من ظاهرة التغيب، وتخفيف معدل دوران العمل (الاستقالة)في المؤسسة وبالتالي التقليل من الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الظاهرتين المذكورتين.

- زيادة الاستقرار في العمل لان توفير الرضا عن هذا الأخير يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم ،مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيهم.

- تحفيز السلوك الإبداعي الذي هو حصيلة رضا الفرد والناتج من أداء وظائفه.

- التقليل من التكاليف الناتجة عن الغيابات وترك العمل، ومختلف الخسائر الناجمة عنها.

3- العوامل المؤثرة في الرضا المهني:

إذا كان الرضا المهني هو محصلة لمجموعة من العوامل التي تسهم في تحقيق الإحساس بالرضا من عدمه، فإننا سنتطرق إليها حسب أهميتها فيما يلي:

3-1:الراتب:

يرتبط الرضا المهني للعاملين بقدرة العمل الذي يقومون به على إشباع حاجاتهم المادية والنفسية فإذا كان العمل الذي يقومون به على إشباع المادية والنفسية ، فإذا كان العمل على إشباع حاجة العامل ،أي التقدير والنجاح والانتماء والأمن ،فإن هذا يؤدي إلى الرفع من مستوى الرضا المهني لدى العامل.

وإن سياسة الأجور المستخدمة في القطاع لها علاقة جد قوية بالرضا المهني، فإنه ينبغي وجود سياسة عادلة وواضحة للأجور، وكذلك تناسب الأجور مع طبيعة العمل، ومسؤولياته والجهد المبذول فيه وهذا من شأنه الرفع من مستوى الرضا المهني لدى الموظفين.[1]

ويتوقف رضا الموظف عن الراتب الذي يتقاضاه على مدى كفايته لإشباع حاجاته الأساسية،

[1]- عبد الفتاح دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته،بدون طبعة ،الاسكندرية،دار المعرفة الجامعية 2008 ص41 بتصرف

ومن بين الدراسات الميدانية التي أيدت هذا العامل دراسة "حليمة شهاب "سنة 1992. [1]

2-3 فرص الترقية:

يتأثر مستوى الرضا المهني بشعور كل عامل بأن أمامه فرصا للترقية ،وأن هذه الترقية تتم على أساس القدرة والكفاءة وحدهما، فليس هناك شيء أكبر تهديدا للرضا المهني من إدراك العامل بأن فرص الترقية أصبحت ضئيلة أمامه[2].

كما أن الفرد يشعر بالرضا إذا كانت فرص للترقية تمنح وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب بالشكل العادل.

وإن فرص حصول الموظف على مناصب أعلى في السلم الإداري تمنحه فرصا لإشباع حاجاته المادية والمعنوية ،لما توفره له من زيادة في الأجر والمركز الاجتماعي، لأنه يتطلع دوما إلى الوصول إلى مراكز عليا بدافع النمو والتقدم، وبالتالي فإن رضاه عن هذا الجانب متوقف على مدى إتاحة فرص الترقية لديه.

3-3 نمط الإشراف:

يتأثر الرضا المهني للعاملين بأسلوب القيادة السائد في مؤسسة العمل ،فقد ثبت أن القيادة الديمقراطية تؤدي في المدى البعيد إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية، في حين أن القيادة الاستبدادية عادة ما تؤدي إلى خفض الروح المعنوية ، وبالتالي خفض الإنتاج وكذا الإقبال عن العمل ،وهناك العديد من الدراسات التي أيدت هذا الاتجاه ومن بينها دراسة "خضري حسين"1999. [3]

كما يعتبر مشرف العمال أو رئيسهم صانع الروح المعنوية بينهم، فهو بحكم صلته بكل من العمال والإدارة في نفس الوقت يستطيع أن يؤثر تأثيرا كبيرا في روحهم المعنوية ويتوقف ذلك

[1]- محمود عبد المسلم الصليبي ،الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية ،ط1 ،2008 عمان ،دار الحامد 2008 ص129 بتصرف

[2]- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ،بدون طبعة، الاسكندرية ،الدار الجامعية،2003 ،ص230 بتصرف

[3]- محمود عبد المسلم الصليبي ،مرجع سابق2008 ص131.

على الفلسفة الإنسانية التي تحدد النموذج العام لسلوك رئيس العمال وقراراته وأفعاله ،كما يتوقف الأمر على أسلوب الإشراف الذي يتبعه رئيس العمال أو المدير. [1]

وعليه فإن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

4-3 محتوى العمل:

يؤدي شعور كل عامل بأهمية العمل الذي يقوم به إلى الرفعمن مستوى رضاه المهني، فالعامل يشتق قدرا كبيرا من فكرته عن نفسه من محتوى العمل الذي يقوم به،لذلك فإن معرفة كل عامل بأهمية العمل الذي يقوم به والعلاقة بين العمل والنشاط الكلي للمؤسسة يعمل على الرفع من الروح المعنوية لهذا العامل. [2]

5-3- ظروف العمل:

كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم،ومن أهم هذه الظروف توفر التجهيزات الحديثة للمساعدة على الأداء الجيد.

ومن بين الدراسات التي درست موضوع الرضا المهني وعلاقته بظروف العمل دراسة " الشافعي" سنة (2000) [3] والتي توصل من خلالها إلى أن عدم توفر ظروف العمل المناسبة يؤدي إلى استياء معلمي المعاهد الإعدادية والثانوية وبالتالي انخفاض مستوى رضاهم المهني.

6-3-جماعة العمل:

يؤدي وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة إلى الرفع من مستوى الرضا المهني لدى العاملين بها ،فالعمال يودون معرفة كل المستجدات داخل المؤسسة ،كما أنهم يريدون أن تصل آراؤهم و شكاويهم ومطالبهم إلى المستويات الإدارية العليا [4]

[1]- عبد الفتاح دويدار، مرجع سابق2008ص 42.
[2]- أحمد ماهر، مرجع سابق،2003 ، ص230.
[3]- أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص230.
[4]- عبد الفتاح دويدار، مرجع سابق،2008 ص42.

تؤثر العلاقات التي تنشا بين العاملين في درجة الرضا الذي يشعر به الفرد نحو عمله، ويعتمد على مقدار المنافع التي يحققها الفرد في تلك العلاقات ،فكلما كان التفاعل القائم بين الأفراد ايجابيا كلما كان هناك شعور بالرضا المهني ،وإذا كان العكس فإن التوتر والضغط سوف ينعكس على أدائه.

وعلى ضوء كل ما سبق يمكن استخلاص ان العوامل المؤثرة في الرضا المهني تتمثل في عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين، عوامل تنظيمية تتعلق بمحتوى العمل وظروفه وشروطه ،وكذا الإشراف والعلاقة مع الزملاء بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل.

4- مؤشرات الرضا المهني:

يعد الشعور بالرضا النقيض للشعور بالضغط وإن الضغط والرضا غالبا ما يشبهان وجهي العملة الواحدة وحين ترى إحداهما لا يمكنك رؤية الآخر فمن الممكن أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى مرتفع من الضغط ومستوى مرتفع من الرضا، وذلك إذا كان الفرد يشعر بقدرته على التحكم والاختيار في الموقف الذي يمر به ، وكانت لديه آليات وظيفية للتكيف ،ولكن ليس من المرجح أن يكون لدى الفرد مستوى منخفض من الرضا ومستوى منخفض من الضغط في نفس الوقت فمشاعر الرضا تسير جنبا إلى جنب مع مستويات الضغط المرتفعة على وجه العموم. [1]

ومن مظاهر ارتفاع مستوى الرضا المهني لدى العمال مايلي: [2]

- التنفيذ الفعلي للنصوص والقوانين المتعلقة بالوظيفة.
- العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة.
- تأمين العاملين والرفع من الحد الأدنى للأجور.
- الحد من كافة مصادر الإسراف المختلفة.
- إتاحة فرص الترقي أمام العاملين.

[1]- محمد حسن محمد حمادات ،السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية،ط1 عمان ،دار الحامد2008ص166.

[2]- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي ،بدون طبعة،القاهرة دار الوفاء 2001ص 287.

- تبادل الرأي بين الإدارة والعاملين .
- أن يكون المدير قدوة صالحة.
- تهيئة الفرص أمام العاملين لممارسة أنشطة ترفيهية.

كما يمكن إضافة السمات الدالة على ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين فيما يلي: [1]

- الإيمان بأهمية الرسالة والأهداف التي تسعى المصلحة أو المؤسسة إلى تحقيقها.
- سلامة الوسائل والأساليب التي تتبعها المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف.
-تقليل الغيابات والإهمال والكسل في العمل .

الشعور بالثقة في القدرة الشخصية والقيادة الإدارية المسؤولة عن سير العمل في المؤسسة، واعتبار كل منهم أن أهدافها هي أهداف شخصية له ،ونجاحها يعني نجاحه الشخصي.

تحقيق أجواء نفسية واجتماعية بين الأعضاء في المجموعة العاملة ،مفعمة بالحب والعطف والاحترام وبروح التعاون في سبيل الصالح العام.

- زرع الاحترام في نفس الفرد وبانه شخص له مكانته وموقعه في المؤسسة وان ما يقوم به من عمل مفيد ومثمر.
- إشعار الجميع بالتحسن والنمو في العمل والمهنة باستمرار ،وشعور كل عضو في المؤسسة بالأمن والراحة النفسية والرضا عن عمله، والاعتزاز به.
- الاهتمام بتأدية الأعمال والمسؤوليات التي تسند لكل عضو عامل في المؤسسة ،والعمل على تحسين أدائه الشخصي بأقصى الحدود نسبة إلى قدراته واستعداداته ووقته المتاح. [2]

5-النظريات والنماذج المفسرة للرضا المهني:

تحاول نظريات الرضا المهني أن تقدم تفسيرا لمسببات رضا الافراد عن عملهم واستيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه، وهنا سنتطرق إلى أهم هذه النظريات:

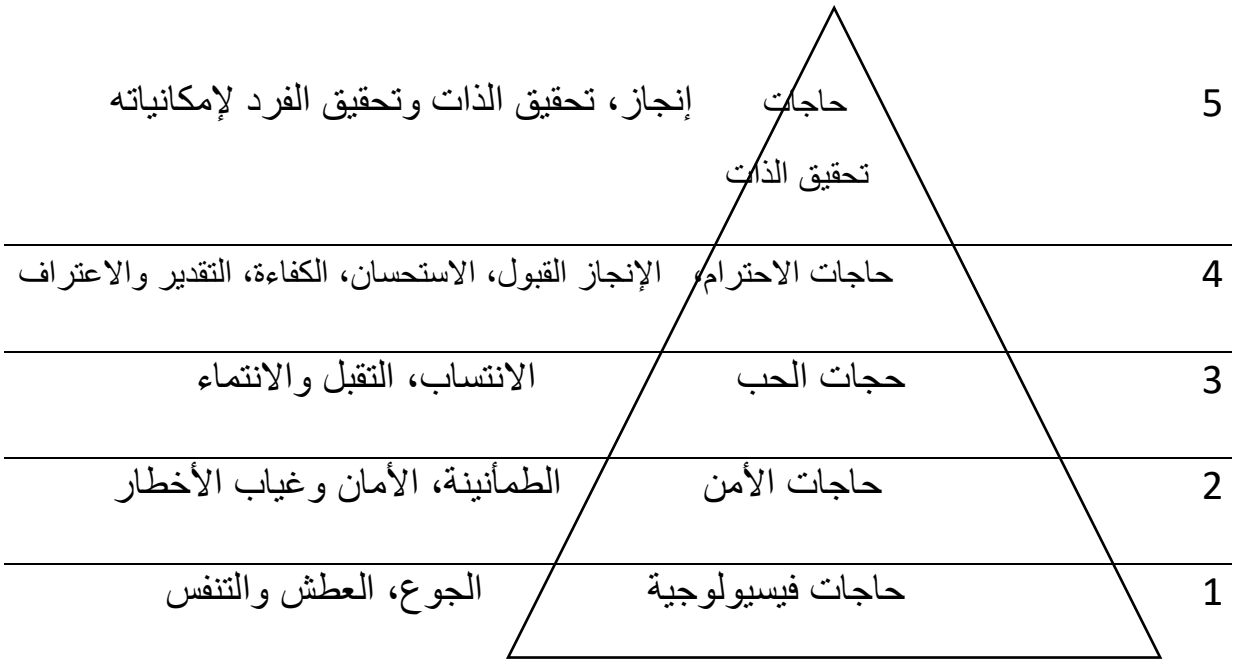
[1]- طارق عبد المجيد البدري ،الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ط1،عمان دار الفكر 2001 ص257.

[2]- طارق عبد المجيد البدري ،مرجع سابق2001 ص257.

5- 1 نظرية تدرج الحاجات لصاحبها ماسلوMaslow :

لقد رتب **"ماسلو "**حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها، فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره ،لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها، وإذا تم إشباع هذه الحاجات يتوجه الإنسان نحو المستوى الآخر ...وهكذا.

وقد قسم هذه الحاجات ابتداء من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم ،انتهاء بالحاجة إلى تحقيق الذات في قمته ،ويرى أن الإنسان ينتقل إلى كل حاجة بعد إشباع الحاجة السابقة حتى يصل إلى القمة ،وفي بيئة العمل يتضح من خلال تلك الاشباعات الرضا عن العمل ،والشكل التالي يوضح التنظيم الهرمي للحاجات الذي وضعه **" أبراهام ماسلو":** [1]



الشكل رقم(1):تصنيف الحاجات حسب هرم ماسلو

أ-الحاجات الفيزيولوجية:

تتضمن الحاجات التي لا يمكن للإنسان الاستمرار في الحياة بدونها ،تعد أكثر الحاجات الإنسانية إلحاحا وقوة إلى الإشباع، أي أنها تحتل المرتبة الأولى في سلم الطعام والماء

[1]- كريم ناصر علي،علم النفس الإداري ،ط1،عمان 2009 ص129

والهواء، والسكن والملبس ،فالإنسان وفق ما ذكره **"ماسلو"** عندما يواجه تهديدا بخطر الحرمان من إشباع حاجاته الفيزيولوجية، فأن يضطر إلى قبول أعمال أو وظائف خطرة، أو ذات مكانة اجتماعية متدنية سعيا لإشباع تلك الحاجات التي عجز عن إشباعها قبل اشتغاله بتلك الوظيفة، ولهذا نجد العاملين أو الموظفين يتوقفون عن العمل أو يهملون واجباتهم عندما تكون أجورهم غير كافية لسد احتياجاتهم الأساسية، فإن الحاجات الفيزيولوجية تصبح هي المهيمنة، وسوف ينسى الإنسان كل ما يتعلق بدافع الاحترام وتحقيق الذات .

إن" **ماسلو"** يعتقد بأن الانتقال إلى المستوى الثاني من الحاجات يتطلب إشباع تصل نسبته إلى 85% من الحاجات الفيزيولوجية، إلا أن الطريقة التي يتحقق بها الإشباع يجب أن تخضع إلى ما يفرضه المجتمع من قيود وضوابط[1]

ب- الحاجة إلى الأمان:

تتضمن الشعور بالطمأنينة والأمان وأن يكون بمأمن من الأخطار المحيطة به، ولا يقتصر هذا الشعور على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضا وانتظام دخله وتأمين مستقبله، كلها عوامل أمن نفسي للفرد، فالفرد الذي يتمتع بصحة نفسية جيدة يفضل البقاء في العمل الذي اطمئن له على أن ينتقل إلى عمل جديد لم تكن لديه معلومات كافية عنه، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذان شكل الامن المهني والترقية والعدالة والمساواة في المعاملة. [2]

ج-الحاجات الاجتماعية:

تتضمن الحاجة إلى الانتماء، الصدق، الحب، العطف، الشعور، الوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين. [3]

وتعد من أهم الحاجات اللازمة لصحة الفرد النفسية وعند إخفاقه في إشباعها فإنه سيتعرض إلى سوء التكيف أو عدم التوافق النفسي ،لذلك يفضل اختيار العمل مع مجموعة متجانسة ليشعر الفرد بانتمائه لها ،ويشبع حاجاته إلى الحب والانتماء عن طريق علاقته بها.

---

[1]- كريم ناصر علي، علم النفس الإداري ،ط1،عمان 2009 ص130.

[2]- محمود عبد المسلم الصليبي ،الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية ط1،عمان ،دار الحامد2008 ص116

[3]- كريم ناصر علي، المرجع نفس، 2009 ،ص 130.

إن عجز الإنسان عن حب الآخرين أو الحصول على محبتهم يعد سببا رئيسيا لسوء التكيف،ويؤثر على سوء التوافق النفسي والمهني للأفراد وتدهور الصحة النفسية ،وبهذا فإن وجود الفرد أو التحاقه بمهنة أو عمل ما ،فإن ذلك يتيح له فرصة للتعبير عن الحاجة إلى الحب والشعور بالحب من قبل الآخرين حيث تصبح هذه الحاجة وسيلة يستدل بها على درجة رضاه عن عمله في المؤسسة بصورة عامة وعن العاملين فيها بصورة خاصة .

إن الفرد سيكون مهيأ للانتقال إلى المستوى الرابع بعد تحقيق إشباع تصل نسبته إلى(50%) من الحاجة إلى الحب والانتماء.

د- الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

ترتبط هذه الحاجة بإقامة علاقات متطابقة مع الذات ومع الآخرين، كما تتمثل في أن يكون الفرد متمتعا بالتقبل والتقدير الشخصي ، ويحضى باحترام الذات وأن يتجنب الرفض والنبذ.

إن إشباع هذه الحاجة يجعل الفرد يشعر بالثقة بقوته وبقيمته وبكفاءته كما يشعر بأنها أكثر قدوة أو أكثر إنتاجا في كافة مجالات الحياة، في حين يؤدي النقص في إشباعها إلى نقص الثقة لديه وعدم القدرة على مواجهة المشكلات.

ه- الحاجة إلى تحقيق الذات:

تعني هذه الحاجة أن الفرد يرغب في تحقيق ما في مخيلته وما يتمناه لنفسه من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته فالفرد يرغب في تأدية الأعمال التي يحبها والتي تحقق ذاته ،وترضي رغباته وطموحاته، وتعد هذه الحاجة أعلى الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد إلى إشباعها، ويعتقد **" ماسلو "** ان الذين يدركون هذه الحاجة وينجزون متطلباتها يحققون ذاتهم يشكلون نسبة 1%من السكان. [1]

وعليه فإن هذه الحاجات تمثل رغبة الإنسان في تكوين دورة جديدة عن نفسه واعتراف الآخرين به وإحساسه بأهميته عند الناس، ويقسم **"ماسلو"** هذه الحاجات إلى نوعين الأول يتمثل في الرغبة والقوة والإنجاز والاستقلال والحرية، والثاني يتمثل في الرغبة في كسب الاحترام واعتراف الآخرين والتقدير .

[1]- كريم ناصر علي، علم النفس الإداري ،ط1،عمان 2009 ص131

وانطلاقا من هذه الحاجات فإن **"ماسلو "** يرى أن على قدر تلبية هذه الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد وأن الحاجة المشبعة ليست دافعا ،وإنما الدافع هو الحاجة التي يتم إشباعها، أي كل مستوى من الحاجات يتم لإشباعه قبل أن تبدأ أهمية الحاجة في المستوى الأعلى في الظهور.

أما تأثير الحاجات في التنظيم إن لم يتم إشباعها فتعكس سلبا عليه، وقد ينتج عنها سلوك عدواني، وحالة استياء (عدم رضا) وعدم الرغبة في التعامل مع الإدارة.

2-5 نظرية ذات العاملين لصاحبها هرزبرغ Herezbrg :

استطاع **" فردريك هرزبرغ "** من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية للرضا والاستياء ،وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء [1] .

أ-العوامل الدافعة: هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع السلوك،وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية ،وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الإستياء الناتجة عن عدم الرضا ،وهذه العوامل موجودة في محتوى الوظيفة وتتمثل في:

1- الإنجاز والأداء .

2- مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين.

3- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم .

4- فرص التقدم والنمو في العمل.

5- آداء عمل ذو قيمة وأهمية للمؤسسة.

ب- العوامل الوقائية: ويعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا ،ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأفراد ،وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل وهي:

1- ظروف العمل المادية.

2- العلاقات مع الرؤساء .

[1]- أحمد ماهر المرجع السابق ،2003، ص 226.

3- العلاقات مع المرؤوسين.

4- الإشراف .

5- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمؤسسة.

إن العوامل الدافعة هي أشياء تمس العمل ذاته والفرد وكيانه وهي موجودة في محتوى العمل، أما العوامل الوقائية فهي أشياء تمس بيئة العمل وما يحيط به.

إن توفر العوامل الوقائية لم تتوفر بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور العوامل الدافعة، بمعنى أنه لو أن العوامل الوقائية لم تتوفر بشكل جيد أو توفرت بشكل سيئء فإن هذا يؤدي إلى ظهور مشاعر عدم الرضا والاستياء ،ويؤدي إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا ،ولكن إذا توفرت العوامل الوقائية بشكل جيد فإنه يمكن للعوامل الدافعة أن تظهر إلى خير الوجود ،وأن تحدث أثرها الدافعي على سلوك الأفراد.

من خلال هذا النموذج نستنتج أن الرضا يتحدد بالمكافأة الفعلية ،ويعتمد على شعور الفرد وما ينبغي على المؤسسة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الأداء المنجز.

والأمر الثاني هو أن الرضا يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا المهني، بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا المهني وأن هذا الأخير لا يقود إلى الأداء.

وبالرغم من تعرض نظرية هرزبرغ للعديد من الانتقادات والبحث والتجريب ،إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات ،وإلى ثبات مفاهيمها جزئيا كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لدى الأفراد. [1]

3-5 نظرية التوقع لصاحبها فروم vroom:

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

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب .

[1]- أحمد ماهر2003 المرجع السابق ص 226.

التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد، وبالتالي بدورها تشبع حاجته وتحقق له الرضا.

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة ،وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع ، كما يظهر في المعادلة التالية :

التوقعxالدافعـــــــية=قـــــوة رغبة الفرد

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة ،حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحقيقها.

وعليه فإن " **فروم** "أكد على استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه عن عمله، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة بين المكافأة التي يحصل عليها وبين ما يعتقد أنه يستحقه. [1]

تعتبر نظرية التوقع وسيلة لتحقيق غاية ،فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته، وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها ،مثال ذلك أن يرغب الفرد في الترقية كسبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتمييز والحصول على المردود المادي من الرواتب.

4-5 نظرية المساواة والعدالة:

وتتضمن هذه النظرية عنصرا اجتماعيا ،أي أن الفرد يقارن بين مدخلاته ونتائجه مع تلك التي يلاحظها لدى الآخرين وقد بين **أدمز** أن العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين بها علاقة متبادلة ،يعطي فيها العاملون أو الموظفون مجموعة من المدخلات وتتضمن مثالا :المستوى

[1]- محمود عبد المسلم الصليبي، المرجع السابق 2008،ص199.

التعليمي للفرد وقدراته والجهد الذي يبذله في العمل ،ويحصل مقابل هذه المدخلات من قبل المؤسسة على فوائد ونتائج أو مخرجات تتضمن الأمر والتقدير أو المكانة الاجتماعية ،وهنا يقارن الفرد بين معدل عوائده إلى مدخلاته مع عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم. [1]

ومن خلال هذا إذا تحقق التوازن فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى الفرد ،وإذا لم يتحقق التساوي بين المعدلين فإن الفرد يشعر باختلال في التوازن وتنتج حالة من حالات الاستياء وعدم الرضا .

5-5 نظرية القيمة:

يرى **"أدوين لوك" Edwin lock** أن المسببات الرئيسية للرضا المهني هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد ،كلما كان راضيا عن العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات ل **"ماسلو"**، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة ،فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية **"ماسلو"** يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات ،ولكن وفقا لنظرية **"ماسلو"** يجب أن يسعى ألى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له[2].

6-5 نموذج "بورتر ولولير"للدوافع Porter et lawler :

اهتم **"ليمان بورتر"** وزميله" **إدوارد لولير"** (1967) في دراستهما للدوافع والأداء الوظيفي بدراسة العلاقة بين الرضا المهني والأداء ،ففي نموذجهما في الدوافع بدأ **"بورتر"** بالفكرة القائلة بأن الدوافع (الجهد أو الضغوط) لا تساوي الرضا أو الأداء ،فالدوافع والرضا

[1]- أحمد محمد مخلف الديلمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط 1 ،عمان، ص135.
[2]- جيهان محمود النمرسي، المرجع السابق،2009،ص18.

المهني والأداء في رأيهما متغيرات مختلفة وعلاقاتها مع بعض ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية والتي ترى أن الرضا المهني يقود إلى أداء أو إنتاجية .

فالنموذج يوضح أن الجهد (الضغوط والدوافع)لا تقود إلى الأداء مباشرة لأنها متوسطة القدرات أو السمات الشخصية وإدراكات الدور إن الشيء المهم في نموذج" **لولير وبورتر"** في الدوافع هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي ،أي الجزاء والمكافأة التي تتبع، لأن طريقة إدراكها يحدد الرضا وهذا يعني أن الأداء في رأيهما يقود إلى رضا مهني.

ويمكن توضيح هذا النموذج في (الدوافع والأداء والرضا المهني) بدراسة أبعادها الأربعة وهي: الجهد، الأداء، المكافأة والرضا في ما يلي:

أ-الجهد: يعني كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء مهام عمله ، وهذا الجهد كما يرى **" بورتر ولولير"** يختلف عند أداء العمل نفسه لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء ،وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل ما بين تقييم المكافأة (الجزاء ماديا ومعنويا) وإدراك احتمالية مكافأة الجهد، وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها، فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف تختلف في تقييمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية، كما أن احتمالية مكافأة الجهد يعتبر مدخلا رئيسيا في الجهد.

ب-الأداء : هو النتائج الفعلية التي ترغب المؤسسات والشركات قياسها بموضوعية في مفهوم **"بورتر ولولير"** عادة يسبق الأداء ،أما التعارض ما بين الجهد والأداء فإنه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات الموظفين وسماتهم الشخصية وإدراكات دورهم ،فالأداء لا يعتمد على كمية الجهد فقط ،ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الأشخاص كالمعرفة والمهارة، وكذا إدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه أو القيام به، فالموظفون الذين يبذلون كمية عظيمة من الجهد، ولكن قدراتهم قليلة وإدراكهم غير صحيح فأداؤهم غير فعال .[1]

ج-المكافأة: بالرغم من أن **"بورتر ولولير"** يؤمنان بقيمة المكافأة المادية والمعنوية والذي ضمناه نموذجهما في الدوافع والأداء والرضا المهني بصفته عائدا مرغوبا فيه من قبل

[1]- جيهان محمود النمرسي، مرجع سابق،2009،ص18.

الموظفين ،إلا أنهما يشعران بأن المكافأة الداخلية(الجزاء المعنوي) له علاقة مع الرضا أكثر من علاقته مع الأداء ،وكذلك عدالة المكافأة يمكن أن تتأثر تأثيرا مباشرا بالتقدير الذاتي للأداء.

د- الرضا: يعتقد **"بورتر ولولير"** بأن الرضا المهني هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية لمقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة (أي توقعاته) ويكون هذا الموظف غير راض عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالة المكافأة[1].

وعليه فإن نموذج **-بورتر ولولير-** يوضح التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع أو الرضا وهدا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ، ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم ،وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للموظفين والعمل على اشباعها.

6- قياس الرضا المهني:

لا تختلف مقاييس الرضا عن مقاييس الاتجاهات ،ذلك لأن الرضا عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد ،والمعروف أن مقاييس الاتجاهات تقيس إحساس الافراد واعتقادهم بخصوص موضوع ما.

يستعمل الباحثون عدة تقنيات لقياس الرضا المهني وأولى هذه التقنيات وأبسطها القياس الاسمى وهو أبسط مستويات القياس ،وذلك كأن يسأل الباحث العمال عدة أسئلة تتعلق برضاهم عن العمل والاجر وظروف العمل ونوعية الإشراف ولا تتطلب هذه الأسئلة سوى الإجابة بنعم أو لا [2].

ومن الأساليب الأخرى المستعملة لقياس مستوى الرضا المهني ،والتي توفر معلومات في التعرف على أثر جوانب العمل وبرامجه المختلفة على مشاعر الموظفين وهناك نوعين وهما:[3]

[1]- جيهان محمود النمرسي، مرجع نفسه، ص18.

[2]- مصطفى عشوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بدون طبعة الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب1992 ص.139

[3]- كريم ناصر علي 2009 نفس المرجع السابق ص 137.

أ-المقاييس الموضوعية:وهي تقيس مستوى الرضا من خلال الآثار السلوكية كالغياب وترك العمل ، ويغلب عليها طابع الموضوعية ، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه :

أ-1 الغياب :

تعد درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى معدل غيابه ،مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام عن العمل ،فالفرد الذي يتمتع بمستوى رضا مهني مرتفع يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل ،وأكثر حرصا على حضوره من آخر يشعر بالاستياء تجاه ذلك ما عدا حالات الغياب بسبب ظروف طارئة .

وهناك طرق عديدة لقياس معدل الغياب ،من أهمها الطريقة الآتية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين عدد أيام العمل}} * 100$$

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين . أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر فترة، ويمثل عدد أيام العمل الفعلية .

أ-2 ترك العمل :

يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد أو ما يسمى بالاستقالة كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا لارتباطه بها. ويحسب معدل ترك العمل أو الاستقالة على أساس عدد حالات ترك العمل الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب بها المعدل كالآتي :

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد عدد أيام العمل}} * 100$$

ب- المقاييس الذاتية : وهي نوعان كذلك [1]

ب-1: تقسيم الحاجات: وفي هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية، كالذي اقترحه **"ماسلو"** ويمكن الحصول على معلومات من الفرد على مدى ما ينتجه العمل من اشباع لمجموع الحاجات المختلفة لديه.

ب-2:تقسيم الحوافز: وفي هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي ينجزها العمل، والتي تعد من العوامل المؤشرة على الرضا مثل: الأجر أو الراتب، ظروف العمل، الإشراف، فرص الترقية، ساعات العمل وجماعة العمل.

تلجأ المؤسسات او المنظمات في حالات كثيرة إلى استخدام أدوات القياس المقننة المشهورة، ولهذا الأسلوب ايجابيات كثيرة منها: انخفاض التكاليف، ثم استخدام نتائج معيارية تسمح بمقارنة التقديرات الصادرة عن العاملين الذين ينتمون إلى مؤسسات أخرى، وهذا يسمح للمؤسسة بمعرفة ما إذا كانت مستويات الرضا المهني لعمالها وموظفيها منخفضة أو متوسطة أو عالية بالمقارنة مع ما يشعر به عمال مؤسسات أخرى، وثمة مقياسين لقياس الرضا المهني على نطاق واسع جدا وهما استبيان **"مينوستا"** واستبيان وصف المهنة اللذان سنتطرق إليهما بالتفصيل فيما يلي:

1-6: استبيان "مينوستا "Minisota للرضا المهني:

وهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانبا من جوانب المهنة بنا في ذلك :كفاءة المشرف، ظروف العمل، فرص التقدم والترقية، التعويضات، تنوع الواجبات، مستوى المسؤولية، أما مقياس تقدير ذاته فيتراوح ما بين راض جدا إلى غاية غير راض جدا .

2-6: استبيان وصف المهنة :

وهي صيغة مختصرة لاستبيان "مينوستا" للرضا المهني، وهي تقيس معدلات الرضا لخمسة أبعاد وهي : المهنة ذاتها، الإشراف، الراتب، الترقية والزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة وعلى العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا

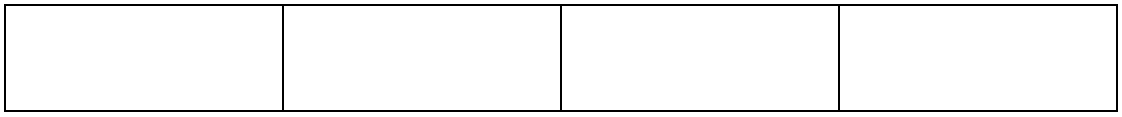
[1]- أحمد محمد مخلف الديلمي 2009 نفس المرجع السابق ص137.

كانت كل كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو عدم المعرفة ولكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا المهني على كل بعد.

ويمكن جمع القيم الرقمية للأبعاد الخمسة لتعطينا قيمة عامة لمستوى الرضا المهني العام [1]

3-6: مقياس "ليكرت"Likert :

في سنة (1932) نشر "ليكرت" موضوعا تحت عنوان **"تقنية لقياس الإتجاهات"**، وذلك في مجلة **"أرشيف علم النفس"** اقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقياس الفئات المتساوية، ويعتمد هذا الأسلوب عند قياس اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي :



1 2 3 4 5

1- موافق جدا.

2- موافق.

3- معارض.

4- معارض جدا.

يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية "ليكرت" على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات أخرى مصممة بصيغة السلب، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما، ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الشخص (المفحوص) لمجموع العبارات التي تقيس الاتجاه ولإجراء هذا الحساب ينبغي أن يميز الباحث بين النقاط العالية

[1]- رونالد ريجيو ترجمة فارس حلمي (بدون سنة)،المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1،عمان، الأردن، دار الشروق، ص139.

التي قد تدل على اتجاه ايجابي، والنقاط العالية أيضا التي تدل على اتجاه سلبي وذلك راجع إلى صيغة العبارات الموجبة والسالبة التي تقيس الاتجاه.

إن استعمال مقياس "ليكرت" يتطلب اتباع الخطوات التالية :

1- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة السلب بحيث تتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

2- اختيار عينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.[1]

3- جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

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

5- استبعاد العبارات غير المنسجمة من مجموع العبارات.

6- تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد استيعاب العبارات غير الملائمة.

وللقيام بمهمة اختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملما بتقتية تحليل الفقرات وبحساب ثبات وصدق الاختبارات ، وبشروط القياس بصفة عامة.

4-7:مقياس الاتجاهات:

إن النظرية التي تقوم عليها مثل هذه المقاييس والتعليمات قد وضعها **" ثرستون"** و**"شيف"**، ويتطلب مثل هذا المقياس تحديد قيمة عددية لكل عبارة من العبارات التي تصح عن اتجاه إما المتقبل أو المعارض ، أو غير ميال نحو موضوع معين ولا تتحدد هذه القيمة العددية على نحو تعسفي ، وإنما تتحدد عن طريق سلسلة من التجارب الدقيقة التي تجرى خلال وضع المقياس.

والخطوة الأولى في وضع المقياس هي أن يكتب عدد كبير من العبارات حوالي مئة عبارة، يقيس كل منها تعبير عن اتجاه من نوع معين نحو المؤسسة، وينبغي أن تفصح هذه العبارات عن كل الاتجاهات الممكنة التي تتراوح ما بين الموافقة الشديدة والمعارضة الشديدة.

[1]- رونالد ريجيو ترجمة فارس حلمي (بدون سنة)، مرجع سابق،ص139

وتكتب كل عبارة من هذه العبارات على قصاصة من الورق مستقلة ، ثم يطلب من مئة من الحكام كل منهم على حدى أن يضع كل من هذه العبارات في مجموعة من عشر مجموعات، فالتي تعبر عن عدم الموافقة الشديدة توضع في المجموعة الأولى ، والتي تعبر عن الموافقة الشديدة توضع في المجموعة الأخيرة وهكذا.

وحين يحدد الحكم مكان كل من هذه العبارات في المجموعات العشر، ترصد النتيجة ثم تفرز القصاصات قبل أن تعطى لحكم آخر، وتتكرر هذه العملية حتى تحدد مواقع هذه العبارات بواسطة ما يقرب مئة من الحكام .[1]

وتجدر الإشارة هنا على أنه لا يتم قياس اتجاهات هؤلاء الحكام وإنما نستعين بهم في وضع المقياس وتصميمه وذلك لأن قياس الاتجاهات بالمقياس لا يصبح ممكنا حتى يتم وضعه وتحديد موضع العبارات في هذه المجموعة جزء من وضع المقياس .

وأخيرا فإن قياس الرضا ليس بالأمر الهين خاصة عندما يتعلق الأمر بقياس رضا جماعة من الموظفين أو العمال إذ تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الإجابة الجماعية، مما لا يمكن من وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا الذي قد يعاني منه بعض الأفراد لأسباب مختلفة وذلك لأن الاتجاه العام قد يكون ايجابيا عند حساب مجموع إجابات العينة .

وبناءا على هذا فلا ينبغي في مثل هذه الحالات الاكتفاء بالقياس الجماعي للاتجاه ، بل يستدعي الأمر الاعتماد على تقنيات أخرى أكثر فعالية، وذلك كإجراء المقابلات أو الاستجوابات المقننة ودراسة الحالات.

[1]- رونالد ريجيو ترجمة فارس حلمي (بدون سنة)، مرجع نفسه،ص139

خلاصة :

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن اعتبار الرضا المهني متغيرا يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله، حيث تنعكس هذه المشاعر على تصرفاته وأسلوبه في التعامل مع المشرفين والزملاء وحتى العمل ذاته . فالرضا المهني يعتبر من أهم السلوكيات التي يسعى العمل إلى تحقيقه وإدارة المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال تعريف الرضا المهني بالإضافة إلى طبيعته التي يتميز بها من خلال قيمته في السلوك البشري داخل المؤسسة ، وكذلك العوامل المؤثرة في الرضا المهني، في الأخير إلى أهم النظريات المفسرة للرضا المهني وذلك من خلال عرضها ومعرفة اهتماماتها.

الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد:

1-الدراسة الإستطلاعية
2-مجتمع البحث والعينة
3-مجالات الدراسة
4-منهج الدراسة
5-أدوات البحث

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى الخطوات والإجراءات العلمية المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة من حيث الدراسة الاستطلاعية، مجتمع البحث والعينة وكيفية اختيارها ، مجالات الدراسة، المنهج المتبع، ثم أدوات جمع البيانات، وكذا التقنيات والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

1- الدراسة الاستطلاعية:

إن الدراسة الاستطلاعية هي دراسة استكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه، كما تسمح لنا بالتعرف على الظروف والإمكانيات المتوفرة في الميدان ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة قصد ضبط أدوات قياس متغيرات البحث**1** . وهي تهدف الدراسة الاستطلاعية في الأساس إلى التحضير للدراسة الأساسية في جانبها الميداني، وهي الخطوة الأولى التي قمنا بها في الميدان، وتمت الدراسة في شكل زيارات متكررة وكان ذلك ابتداءا من 04 ماي 2025 ، حيث تمكنا خلالها من الاتصال بمجموعة من عمال بلدية أولاد معرف، وأجرينا حوارات ومناقشات معهم حول موضوع الدراسة " مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني "، وذلك لمعرفة انطباعاتهم حول مدى أهميته بالنسبة إليهم، ودرجة اهتمامهم به، ومقدار تجاوبهم معه .

وتم أثناء هذه الزيارات عرض ومناقشة البنود الواردة في المقياس الذي يقيس مستوى " مشاركة العمال في اتخاذ القرار"، وكذا المقياس الثاني الذي يقيس مستوى "الرضا المهني " مع عدد من العمال، وذلك للتأكد من مدى ملائمة وصلاحية الأداة العلمية الأساسية المعول عليها في جمع البيانات.

والغرض من الدراسة الإستطلاعية هو تحقيق النقاط التالية :

- تحديد ميدان الدراسة والوقوف على بعض الضغوطات أثناء الدراسة.
- قياس مدى استجابة عينة دراستنا للمقياس الذي تم إعداده لهم.
- معرفة مدى فهم المبحوثين لأسئلة الإستبيان .
- تحديد استمارة الإستبيان النهائية .

2- مجتمع البحث والعينة : تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل. [1] بعد أن تم تحديد حجم المجتمع الأصلي وما يحتويه من مفردات، تمثل مجتمع بحثنا في عمال المجلس الشعبي البلدي لبلدية أولاد معرف حيث بلغ

[1]- رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ،دار هومة للنشر والتوزيع،2007 ، ص258.

عددهم (205) عاملا وعاملة منهم الدائمين والمتعاقدين موزعين على مختلف المصالح بالبلدية.

لجأنا إلى استخدام أسلوب العينة وقد تم اختيار العينة بطريقة قصدية، حيث تم اختيار بلدية من بين بلديات ولاية المدية والمتمثلة في بلدية أولاد معرف، نظرا لقربها من مكان الإقامة ولأنه يمكن الاتصال بعمالها بسهولة، أما بالنسبة لعمال البلدية المختارة (المقصودة) فقد تم استعمال العينة العرضية ، حيث تم اختيار مفردات العينة بطريقة عرضية حسب الظروف، حيث تم اختيار (20) مفردة أجريت عليها الدراسة .

3- مجالات الدراسة :

أ- المجال الزماني : والذي يتمثل في تلك الفترة التي يستغرقها الباحث خلال بحثه من النزول إلى الميدان، وامتدت هذه الدراسة من شهر فيفري إلى شهر ماي 2025 .

حيث تم في هذه الخطوة الأولى الاطلاع على هذا الموضوع ب ثلاث مراحل :

في المرحلة الأولى تم الاطلاع على مواضيع مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني، وكذلك مجموعة من الدراسات السابقة والاطلاع عليها والخوض في بناء الإشكالية والجانب النظري للدراسة .

أما في المرحلة الثانية قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على بعض المؤسسات التي تناسب موضوع دراستنا واختيار مؤسسة من بينهم والتي كانت المجلس الشعبي البلدي لبلدية أولاد معرف .

أما المرحلة الثالثة بعد التعرف على المؤسسة واختيار العينة التي تجرى عليها الدراسة وتطبيق أداة الاستبيان نقوم بجمع المعلومات وتحليل النتائج المتوصل إليها حول موضوع الدراسة .

ب- المجال المكاني :تقع بلدية أولاد معرف بالجنوب الشرقي من إقليم ولاية المدية وهي إحدى بلديات دائرة عين بوسيف انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1956 تقع على بعد حوالي 70 كلم على مقر الولاية يحدها من :

- الشمال : بلدية العوينات + بلدية ثلاثة الدوائر
- الشرق : بلدية عين بوسيف + بلدية البيرين
- الغرب: بلدية المفاتحة + بلدية بنهار
- الجنوب: بلدية بوغزول + بلدية بنهار

يبلغ عدد سكان البلدية 10680 حسب آخر إحصائيات 2022 نسمة موزعة على إقليم البلدية بكثافة سكانية تقدر ب:58,5 نسمة / كلم2، وتقدر مساحتها الإجمالية ب:192 كلم2. تتميز البلدية بمناخ شبه صحراوي جاف وتتراوح درجات الحرارة خلال فصول السنة بين 18درجة إلى 45 درجة، كما تتميز بطابعها الفلاحي الرعوي.

ج- المجال البشري : تحتوي بلدية أولاد معرف بالمدية على(205) عاملا اخترنا منهم(20) عاملا لإجراء الدراسة عليهم حيث هذه المؤسسة مقسمة إلى مجموعة مصالح وكل مصلحة تضم مجموعة من المكاتب : مكتب الحالة المدنية، مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية، مكتب الشؤون الإجتماعية، مكتب الجمعيات، مكتب التسيير المالي، مكتب المستخدمين، مكتب التعمير والبناء، مكتب النظافة والصحة البلدية، الأرشيف.

4- منهج الدراسة :

المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى النتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.[1]

وانطلاقا من موضوع الدراسة الذي يدور حول مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني، ومن أجل الكشف على عملية التأثير بين المتغيرين فقد استعملنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه : "طريقة يعتمد عليها الباحث في الوصول إلى معلومات دقيقة وموضوعية من خلال البيانات التي يجمعها، فهو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو

[1]- ريحي مصطفى عليان، محمد غنيم عثمان،مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق،ط1،الأردن،دار الصفاء والتوزيع،2000 ص33.

موضوع الدراسة المحدد على صورة كمية أو نوعية أو رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.[1]

وهذا ما نهدف إليه من وراء اعتمادنا هذا المنهج في دراسة موضوع " مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني " لدى عمال بلدية أولاد معرف .

5- أدوات البحث :

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أكفأ وأنجح الأدوات وأنسبها في الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة ، وقد استعملنا في دراستنا هذه المقابلة والتي" تعتبر تفاعلا لفظيا منظما بين الباحث والمبحوث لتحقيق هدف معين ".[2] حيث قام الباحث بزيارات استكشافية يومية بحكم عمله في المؤسسة بهدف جمع المعلومات والمعطيات حول الموضوع محل الدراسة عن طريق المقابلة نظرا لمميزاتها المتعددة ومرونتها العالية حيث أجرى المقابلات بعد قبول المستجوبين طلب إجراء المقابلة معهم في شهر ماي 2025 وكان الغرض من هذه المقابلات هو جمع المعلومات التي تعجز استمارة الاستبيان الحصول عليها . حيث تمت المقابلة مع (04) مبحوثين من عمال البلدية وكانت أسئلتها كالتالي:

1- هل تعتبر أن المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقك ؟

2- ما هي الأساليب الأكثر استعمالا عند مشاركة اتخاذ القرار في المؤسسة(البلدية) ؟

3- حسب رأيك هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة رضاك ؟

4- ما الذي يربطك بالمؤسسة (البلدية) ؟

5- لو أتيحت لك الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى هل تقبل ؟ ولماذا ؟

6- هل تشعر بانتمائك للمؤسسة (البلدية) ؟

7- هل تزيد المشاركة في اتخاذ القرار من انتمائك للمؤسسة (البلدية) ؟

---

[1]- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي للقواعد والتطبيقات ط1،دار وائل للنشر ،الأردن، 1999،ص84.

[2]- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 392.

وتم استخلاص النتائج التالية:

1- هناك وعي من طرف المبحوثين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، حيث أنها تحدد مسؤولية الموظف وتزيد من قوة شعوره بالإنتماء للمؤسسة .

2- حسب آراء المبحوثين هناك عدة أساليب تستحدم في مشاركة اتخاذ القرار من بينها الاجتماعات حيث يستشير المسؤول الأول رؤساء المصالح وفقا لمهامهم وتخصصاتهم، لكن القرار النهائي يعود له اعتباره صاحب الصلاحية. لكن في بعض الحالات يؤخذ برأي المسؤولين وذوي الاختصاص خاصة في المسائل التقنية، وذلك حسب طبيعة المنصب وطبيعة العمل.

3- تعد مشاركة الموظف في اتخاذ القرار من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز رضاه وولائه للمؤسسة.عندما يمنح الموظف الفرصة للمساهمة في القرارات، فإشراك الموظف في اتخاذ القرار لا يعود بالنفع عليه فقط ، بل يسهم أيضا في بناء بيئة عمل صحية وإيجابية تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

4- يرتبط الموظف بالمؤسسة من خلال حبه لها، ويعزز هذا الارتباط توفير بيئة عمل مناسبة تتسم بجو عمل جيد، وتفاهم وترابط بين الزملاء، وروح العمل الجماعي، والثقة المتبادلة بينهم.

5- بعض الموظفين لديهم مؤهلات علمية وخبرات عملية اكتسبوها خلال فترة عملهم، وهذه المؤهلات تجعلهم قادرين على آداء مهامهم بكفاءة عالية، وتقديم قيمة أكبرفي بيئة عمل أخرى، لذلك إذا عرضت عليهم فرصة للعمل في مؤسسة أخرى سيكونون مستعدين لقبولها وذلك لتحسين وضعهم الوظيفي والمالي، وهذا يعني أن الموظف يطمح لتولي منصب أعلى من منصبه الحالي، والحصول على راتب أفضل يوازي قدراته وجهوده وبالتالي فهو طموح ويبحث عن بيئة تقدر مؤهلاته وتمنحه فرصا أفضل للتطور المهني والمادي .

6- الإنتماء المهني لا يتطلب بيئة مثالية خالية من التوتر، بل بيئة تتوازن فيها التحديات مع عناصر الدعم مثل: التعاون، الثقة، والتقدير، ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة.

7- المشاركة في اتخاذ القرار تعد من أهم أدوات تعزيز انتماء الموظف، لأنها تشعره بالتقدير، وتزيد من رضاه، وتدفعه إلى بذل المزيد من الجهد من أجل نجاح المؤسسة .

كما استعملنا الاستبيان بطريقة الاستمارة عن بعد والتي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي، وهي مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على معلومات وبيانات معينة.[1]

إذ تم تصميم إستمارة أسئلة وتوزيعها على المبحوثين صبيحة يوم الأربعاء 21 ماي 2025 على(20) عاملا من طرف الباحث والمسؤول على مصلحة من بين المصالح في المؤسسة، ولحرص هذا المسؤول على العمال تم استرجاع جميع الاستمارات، وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة وفقا المحاور التالية :

1- المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية والذي يضم (04) أسئلة والتي تضمنت: الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية في المؤسسة.

2- المحور الثاني : يتعلق بالرضا المهني والذي يضم (14) سؤالا .

3- المحور الثالث : يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار ويضم (11) سؤالا .

[1]- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ،دار هومة للنشر والتوزيع،2007، ص258.

الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج.

تمهيد

1- تحليل البيانات العامة(وصف عينة البحث).

2- تحليل بيانات الفرضية الأولى (مستوى الرضا المهني).

3- تحليل بيانات الفرضية الثانية (مستوى اتخاذ القرار).

4- الأستنتاج العام للدراسة.

تمهيد :

إن النتائج التي يتوصل إليها الباحث من خلال الجانب الميداني تعد كرابط بينه وبين الجانب النظري، وبعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى متغيرات الدراسة، نصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة بعد تناولنا في الفصل الرابع الإجراءات المنهجية، من خلال جمع المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي تم تطبيقها على مجتمع البحث، سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج المتوصل إليها وفق تساؤلات الدراسة وصولا لجملة من المعطيات .

1- عرض و تحليل البيانات العامة:

المحور الأول: وصف عينة البحث

جدول رقم(02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	%85
أنثى	03	%15
المجموع	20	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أنه من بين عشرون مبحوث و مبحوثة هنالك 85% ذكور و 15% إناث، وهذا التباعد بين نسبتي الجنسين ضمن عينة الدراسة يعكس حقيقة مجتمع العمال بالبلدية، وهو أمر طبيعي لتوجه الذكور بصورة أكبر وذلك حسب طبيعة البلدية التي تنتمي إلى منطقة ريفية والمرأة العاملة تقريبا منعدمة، فقد تميل للجانب الذكوري أكثر وإقبال الذكور أكثر من الإناث على مثل هذه المؤسسات .

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئات	التكرار	النسبة
من 25 إلى 35 سنة	04	%20
من 36 إلى 45 سنة	09	%45
أكثر من 45 سنة	07	%35
المجموع	20	%100

من خلال الجدول رقم(03) تظهر أن أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 36 سنة و 45 سنة حيث بلغة نسبتهم 45% فحين أن نسبة 35%منهم يتجاوز سنهم 45 سنة بينما لا يتجاوز فئة الذين يتراوح سنهم بين 25 و35 سنة نسبة 20% أما فئة الأقل من 25 سنة منعدمة و هذا يعود إلى التوظيف عن طريق الإدماج و الذين كانوا أكثر من 25 سنة لأنهم كانوا في إطار الشبكة الاجتماعية .

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى تعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	10	%50
مستوى جامعي	09	%45
تكوين مخصص	01	%5
المجموع	20	%100

من خلال الجدول رقم(04) يتوضح أن أغلب أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي حيث بلغت نسبتهم 50%من أفراد العينة في حين أن نسبة 45% منهم مستواهم التعليمي جامعي بينما لا تتجاوز نسبة أصحاب التكوين المتخصص 5%أما فئة المستوى الابتدائي منعدمة تماما و هذا يعود إلى شروط التوظيف في العشرين سنة الأخيرة .

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

السن	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	06	%30
من 5 إلى 9 سنوات	05	%25
أكثر من 10 سنوات	09	%45
المجموع	20	%100

توضح معطيات الجدول رقم(05) أن أغلب أفراد العينة أقدميتهم أكثر من 10 سنوات بما يمثل نسبة 45% تليها فئة الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 30% في حين الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 إلى 9 سنوات بلغت نسبتهم 25% و نفسر هذا بوجود الإدماج في السنوات الخمس الأخيرة و توظيف سنة 2014 دعم الحالة المدنية و بلغ عددهم 13000 منصب على مستوى بلديات الوطن.

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

المحور الثاني: مؤشرات الرضا المهني لدى العمال

الجدول رقم(06): تناسب الأجر مع الجهد في رأي العامل

تناسب الأجر مع الجهد المبذول	التكرار	النسبة
نعم	08	%40
لا	12	%60
المجموع	20	%100

من خلال معطيات الجدول (06) نلاحظ أن معظم أفراد العينة غير راضين على الأجر الذي يتقاضونه مقابل الجهد المبذول و نسبتهم 60% و يرون أن الجهد المبذول أكثر من الأجر المدفوع، في حين أن 40% راضون على الأجر المدفوع مقابل الجهد المبذول ومن خلال مقابلتنا لبعض أفراد العينة و خاصة الذين هم راضون عن هذا الأجر، لديهم وظائف أخرى غير رسمية منهم فلاحون ومربو أغنام، وهذا راجع لطبيعة المنطقة الفلاحية بامتياز.

الجدول رقم(07): تناسب الأجر مع الجهد المبذول للعامل و علاقته بالأقدمية

الأقدمية / الرضا بالأجر	أقل من 5 سنوات		من 5 الى 9 سنوات		أكثر من 10 سنوات		مجموع	
	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	04	% 20	01	%05	03	%15	08	%40
لا	02	% 10	04	% 20	06	%30	12	%60
النسبة	06	%30	05	%25	09	%45	20	%100

يبين الجدول رقم (07) العلاقة الموجودة بين الرضا بالأجر للعامل و الأقدمية حيث نلاحظ أن فئة أقل من 5 سنوات خبرة 20% راضون على أجرهم و 10%منهم غير راضون بينما فئة 5 إلى 9 سنوات 5%منهم راضون و 20%غير راضون أما فئة أكثر من 10 سنوات خبرة 15%راضون و 30%غير راضون على الأجر الذي يتقاضونه مقابل الجهد المبذول .

و نستنتج أن هناك علاقة بين رضا على الأجر و الأقدمية لأن كلما زادت الأقدمية قل الرضا على الأجر, و هذا لكثرة المسؤوليات وزيادة طموحات العامل ففي بداية التوظيف يكون العامل في معظم الحالات أعزب و مسؤولياته محدودة, و لكن مع مرور السنوات يتزوج و تزداد متطلبات الحياة و المسؤوليات مما يجعل العامل غير راض على الأجر الذي يتقاضاه.

وعليه فالعلاقة الظاهرة بين الأقدمية و الرضا بالأجر لا تعكس الأقدمية في حد ذاتها بل تعكس عن أسباب أخرى تتعلق بمسؤوليات العامل و طموحاته التي تتطور مع مرور الوقت و هذا يعني من ناحية أخرى أن الأجر لا يزيد بدرجة مقابلة للمسؤوليات مع أقدمية العامل .

الجدول رقم(08): توفر متطلبات و وسائل العمل لدى العامل بالمؤسسة

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

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر متطلبات العمل و الوسائل وهذا ما يساعد على توفير التسهيلات في العمل ويعتبر من الأمور المحفزة أكثر لأداء العمل بالشكل المطلوب. بينما 40%من أفراد العينة لا يوافقون على توفر هذه التسهيلات .

الجدول رقم(09): نوع التسهيلات المقدمة

نوع التسهيلات	التكرار	النسبة
التجهيز	09	%75
شبكة الاتصال	03	%25
المجموع	12	%100

وفق لما سبق في الجدول رقم (09) نلاحظ أن 60% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر التسهيلات اللازمة لأداء عملهم بالشكل الجيد و المطلوب منهم، في حين نجد نسبة 75% منهم يؤكدون على توفير التجهيز من طرف المؤسسة ونسبة 25% منهم يرون أن التسهيلات تتمثل في شبكة الاتصال ونلاحظ أن معظم أفراد العينة أكدوا على وجود التجهيز على مستوى البلدية و لأن البلدية أصبحت كل مصالحها مرتبطة بالرقمنة و ملتزمة بتوفير هذه الأجهزة و الوسائل لتوفير التسهيلات للعامل و تقريب الإدارة من المواطن و الدقة في الانجاز.

الجدول رقم (10): رأي العمال في العدالة في المعاملة

العدالة في المعاملة	التكرار	النسبة
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100

توضح معطيات الجدول رقم (10) أن 85%من العمال يشعرون بوجود العدالة في المعاملة من طرف المسؤولين، بينما 15%يرون أنهم يتعرضون للتميز في المعاملة و هو مؤشر على وجود خلل إما في استعمال السلطة لدى المسؤولين أو سوء فهم لدى العمال تجاه العدالة ذاته،و يمكن الكشف عن ذلك من خلال العلاقة بين العدالة و المعاملة و مؤشرات أخرى كالأقدمية أو مستوى التعليمي او الأجر.

الجدول رقم(11): الاطمئنان في مكان العمل

الشعور بالراحة و الأمان	التكرار	النسبة
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن كل أفراد العينة يشعرون بالأمان و الراحة و هذا مؤشر ايجابي على أن المؤسسة الجزائرية حريصة على ضمان حقوق الموظفين وتوفير الأمان للعامل مثل قوانين حماية الموظف أثناء أداءه مهامه.

الجدول رقم(12): طلب تغيير المؤسسة من طرف العمال

تغيير المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	03	%15
لا	17	%85
المجموع	20	%100

توضح معطيات الجدول رقم (12) أن أغلب أفراد العينة لم يقدموا طلبات بتغيير المؤسسة و هذا بنسبة 85% و لوحظ بعد المقابلة المباشرة التي أجريناها مع العمال أن الفئة التي تسعى

لتغيير المؤسسة تطمح في مناصب أخرى ذات دخل مرتفع بالنسبة لدخلهم مثل القطاع الخاص أو قطاع التربية .

الجدول رقم (13): لو حصلت على مهنة أخرى بنفس الظروف هل تغير عملك

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

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن معظم أفراد العينة يوافقون عن تغيير مكان العمل و نسبتهم 75% وهذا مؤشر من مؤشرات عدم الرضا عن العمل بينما 25%من أفراد العينة لا يريدون تغيير مكان العمل.

الجدول رقم (14): تضامن الزملاء داخل المؤسسة

تضامن الزملاء	التكرار	النسبة
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) أن كل أفراد العينة و عددهم 20 أجابوا بتضامن زملائهم معهم و نسبتهم 100%، و هذا دلالة على وجود تضامن بين العمال فيما بينهم و الوقوف إلى جانب بعضهم في الأوقات الحرجة مثل المرض أو الجنازات أو مشاكل في العمل.

الجدول رقم (15) : نوع تضامن مع الزملاء

نوع تضامن الزملاء	نعم		لا			
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالعمال	16	%80	04	%20	20	%100
التعويض في العمل أثناء الغياب	18	%90	02	%10	20	%100

يبين الجدول رقم (15) نوع التضامن الذي يشعر به العامل داخل المؤسسة من طرف الزملاء بالنسبة للمساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالعمال نجد 80%أجابوا بنعم 20%أجابوا بلا و بالنسبة لتعويض في العمل أثناء الغياب الاضطراري نجد 90%أجابوا بنعم و 10%أجابوا بلا.

الجدول رقم (16):تقدير إتقان العمل من طرف المسؤول

تقدير العمل من طرف المسؤول	التكرار	النسبة
نعم	15	%75
لا	05	%25
المجموع	20	%100

من خلال الجدول رقم (16) نرى أن معظم أفراد العينة ونسبتهم 75% يتلقون تقدير من طرف مسؤول عن إتقانهم لعملهم ونسبه 25% لا تقدير لهم.

الجدول رقم (17): نوع التقدير

نوع القدير	نعم		لا		المجموع	
	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
منح مكافئة	01	%6.66	14	%93.33	15	%100
منح يوم راحة	08	%53.33	7	%46.66	15	%100
أخرى	00	%00	0	%00	00	%00

يبين الجدول رقم (17) نوع التقدير الذي يقدمه المسؤول للعامل على إتقانه لعمله سنلاحظ وفقا لما سبق جدول رقم (16) أن 75% من أفراد العينة يتلقون تقديرا من طرف المسؤول منهم 53.33% يكون تقديرهم يوم راحة ونسبه 46.6% لا يستفيد من يوم راحة أما بالنسبة لمنح المكافئة نجد نسبة 93.3% لا يأخذون هذه المكافئة كتقدير من المسؤول على إتقان عملهم وبنسبة 6.66% يمنح لهم مكافئة من طرف المسؤول كتقدير عن الإتقان عملهم أما بالنسبة لأسباب أخرى فلا يوجد أية أسباب.

الجدول رقم (18): قبول عمل إضافي

قبول العمل الإضافي	تكرار	النسبة
نعم	12	%60
لا	08	%40
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن 60%من أفراد العينة يقبلون العمل الإضافي و هذا لأسباب متعددة سوف نذكرها في الجدول القادم و 40% لا يقبلون العمل الإضافي و سوف نحدد سبب عدم القبول .

الجدول رقم (19): أسباب قبول عمل إضافي

أسباب قبول العمل الإضافي	نعم		لا		المجموع	
	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تحب المؤسسة	10	%83.33	02	%16.66	12	%100
تخاف المسؤول	00	%00	07	%100	12	%100

بين هذا الجدول أسباب قبول العمل الإضافي من طرف المسؤول داخل مؤسسة و نسبتهم 60% فنلاحظ أن نسبة 83.3% منهم يقبلون هذا العمل الإضافي بسبب حبهم للمؤسسة ونسبة 16.66% منهم يعترضون، أما بالنسبة للذين يقبلون هذا العمل بسبب خوفهم من المسؤول فنسبتهم 00% ونسبه 100% يقبل العمل الإضافي بدون خوف من المسؤول.

الجدول رقم (20) : عدم قبول عمل اضافي (الأسباب)

عدم قبول العمل الإضافي	نعم		لا		المجموع	
	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
بدون مقابل	04	% 50	04	%50	08	%100
خارج نطاق العمل	03	%37.5	05	% 62.5	08	%100

يبين الجدول رقم (20) أسباب عدم قبول العمل الإضافي ونسبتهم 50% من مجموع أفراد العينة وتطرقنا في بحثنا هذا إلى سببين السبب الأول رفض العمل الإضافي لأنه بدون مقابل السبب الثاني لأنه خارج نطاق العمل لوحظ من خلال هذه الدراسة إن نسبة الذين يقبلون العمل الإضافي بدون مقابل 50% والذين لا يقبلون عمل اضافي بدون مقابل نسبتهم 50% و الذين لا يقبلون العمل الإضافي خارج نطاق العمل 37.5% ونسبه 62.5% لا يقبلون العمل إضافي ليست بسبب خارج نطاق العمل.

الجدول رقم (21): التأخر عن العمل صباحا

التأخر عن العمل صباحا	التكرار	النسبة
نعم	18	%90
لا	02	%10
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن 90%من أفراد العينة يتأخرون عن الالتحاق بالعمل صباحا لأسباب متعددة سيتم ذكرها في الجدول الموالي، و 10% من أفراد العينة لا يتأخرون عن الالتحاق بالعمل صباحا.

الجدول رقم (22): سبب التأخر عن الالتحاق بالعمل صباحا

سبب التأخر عن العمل	نعم		لا		المجموع	
	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نقص وسائل النقل	04	% 22.22	14	%77.77	18	%100
توصيل الأبناء	08	%44.44	10	55.55 %	18	%100
أمور أخرى	05	%27.77	13	%72.22	18	%100

يمثل هذا الجدول 90% من أفراد العينة الذين يتأخرون عن الالتحاق صباحا بالعمل و أسباب تأخرهم.

فنلاحظ أن 22.22%سبب تأخرهم عن العمل صباحا نقص وسائل النقل و نسبة 77.77% لا علاقة لهم بوسائل النقل في التأخر. بينما نسبة 44.44% سبب تأخرهم توصيل الأبناء إلى المدارس و55.55% لا علاقة لتوصيل أبنائهم في التأخر، ونسبة 27.77% سبب تأخرهم أمور أخرى منهم عدم الاستيقاظ مبكرا بسبب التعب و الإرهاق و نسبة 72.22% لا علاقة بهذه الأمور عن سبب تأخرهم.

الجدول رقم (23) : تصرف المسؤول في حالة التأخر و غياب العامل

تصرف المسؤول في حالة تأخر و غياب العامل	نعم		لا		المجموع	
	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ارسال استفسار	15	% 75	05	%25	20	%100
الخصم المباشر من الأجر	03	%15	05	% 85	20	%100
أمور أخرى	04	%20	16	%80	20	%100

يبين الجدول رقم (23) كيفيه تصرف المسؤول في حاله تأخر أو غياب العامل، إما أن يبعث له استفسار أو خصم مباشر من الأجر أو أمور أخرى، نلاحظ 75% من أفراد العينة يتلقون استفسارات ونسبه 25% لا يتلقون استفسارا، أما بالنسبة للخصم المباشر 85% لا يخصم من أجورهم و 15% يعاقبون بالخصم من الأجر، أما بالنسبة لأمور أخرى مثل الإنذارات الشفهية نجد 20% منهم يتلقون إنذارات شفهية و أمور أخرى ونسبة 80% قام بنفي وجود مثل هذه الأمور .

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية :

المحور الثالث: مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم (24) : المشاركة في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة

المشاركة في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	12	%60
لا	08	%40
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن معظم العمال يشاركون في إعطاء اقتراحات لحل مشاكل المؤسسة ونسبتهم 60% من أفراد العينة بينما نسبة 40% لا يشاركون في إعطاء حلول و اقتراحات لحل مشاكل للمؤسسة. فمن خلال هذا التحليل الإحصائي نرى أن أغلب العمال لديهم اهتمام بمشاكل المؤسسة والمشاركة في حلها وهذا مؤشر على مشاركتهم بطريقه ما في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

الجدول رقم (25) : شعور العامل بقيمة المكانة و الموقع في المؤسسة

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

يبين الجدول رقم (25) أن معظم أفراد العينة لديهم شعور بمكانتهم و موقعهم داخل المؤسسة و نسبتهم 60% أما بالنسبة للذين لا يشعرون بهذا الإحساس نسبتهم 40% و نرى من خلال هذا التحليل أن شعور العامل بقيمته و مكانته في المؤسسة هو مؤشر للرضا المهني للعامل.

الجدول رقم (26): رضى العامل عن قيمة عمله

عمل مفيد و مثمر	التكرار	النسبة
نعم	16	%80
لا	04	%20
المجموع	20	%100

يبين الجدول رقم (26) أن من بين 20 مبحوثا و مبحوثة يشعرون بأن ما يقومون به عمل مفيد ومثمر بنسبة 80% منهم و 20% من أفراد العينة لا يرون أن ما يقومون به مثمر و مفيد، ونستنتج أن معظم أفراد العينة راضون عن عملهم .

الجدول رقم (27): تضامن المؤسسة مع العامل في حالة مرضه

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

يبين الجدول رقم (27) أن 90%من أفراد العينة تضامنت معهم المؤسسة في حالة المرض، و 10% منهم لم يتلقوا هذا الاهتمام من المؤسسة، فنلاحظ أن أغلبية أفراد العينة

تضامنت معهم المؤسسة في حالات المرض و كان هذا التضامن بمبالغ مالية أو زيارة، وهذا يدل على قرب وشدة العلاقات الإنسانية بين العمال بالمؤسسة.

الجدول رقم (28): تقديم الاقتراحات بخصوص العمل

تقديم اقتراحات للمسؤول	تكرار	النسبة
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن معظم أفراد العينة يقدمون اقتراحات للمسؤول بخصوص العمل وذلك بنسبة 85% أما نسبة 15% منهم لا يكترثون بتقديم أي اقتراح. وهذا يعزز قيمة التشاور وينمي روح التعاون داخل المؤسسة، الذي ينعكس بالإيجاب عليها والوصول إلى تحقيق الرضا المهني.

ونستنتج أن هذا التقديم جزء من مشاركة في اتخاذ القرار و مؤشر للمشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (29): توجيه العامل قبل الاجتماع من قبل المسؤول

توجيه قبل الاجتماع	تكرار	النسبة
نعم	10	%50
لا	10	%50
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن 50% من أفراد العينة لا يتلقون توجيه قبل الاجتماع و 50% يتلقون التوجيه من قبل المسؤول قبل الاجتماع و هذا عن طريق استدعاء أو عن طريق أحد الزملاء أو استدعاء شفهي 60% و عدم الاستدعاء 40%و عن طريق أحد الزملاء 30% و 70%لا يوجهون عن طريق زملائهم. أما بالنسبة لتوجيه الشفهي 40% منهم فقط من يوجهون شفهيا و 60%لا يوجهون .

الجدول رقم (30) : الانتماء إلى نقابة

الانتماء إلى نقابة	تكرار	النسبة
نعم	01	%05
لا	19	%95
المجموع	20	%100

من خلال الجدول رقم(30) نلاحظ أن 95%من أفراد العينة لا ينتمون الى أي نقابة و هذا يدل على أن العمل النقابي في البلدية منعدم و يمثل 05%.

الجدول (31) : المشاركة في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية

مساهمة في الانتخابات	تكرار	النسبة
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن نسبة 85%من أفراد العينة ساهموا في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة و 15% لم يساهموا في هذه الانتخابات، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة يشاركون في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية و المشاركة في تأسيس هذه اللجنة التي تساهم في المساعدات الاجتماعية للعمال و هذا دلالة على المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (32) : المشاركة في انتخابات الجنة المتساوية الأعضاء

المشاركة في الانتخابات	تكرار	النسبة
نعم	15	%75
لا	05	%25
المجموع	20	%100

يبين الجدول رقم (32) مشاركة العمال في الانتخابات لجنة متساوية الأعضاء و نلاحظ أن معظم أفراد العينة يشاركون في الانتخابات بنسبة 75%و 25% لا يولون اهتمام لهذه الانتخابات.

ونرى أن هذه المشاركة في تأسيس هذه اللجنة التي تقرر في مصير العمال وهو نوع من المشاركة في اتخاذ القرار و بالتالي هو مؤشر للمشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (33) : الانتماء إلى لجنة متساوية الأعضاء

الانتماء إلى لجنة متساوية الأعضاء	تكرار	النسبة
نعم	06	%30
لا	14	%70
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن معظم أفراد العينة لا ينتمون الى لجنة متساوية الأعضاء و تقدر نسبتهم 70% و تقدر نسبة الذين ينتمون الى لجنة ب30%.

وهذا بطبيعة لجنة متساوية الأعضاء تمثل العمال و ليس الكل ينتمي إليها .

الجدول رقم (34): تكليف الموظف بمهام

تكليف بمهمة	تكرار	النسبة
نعم	12	%60
لا	08	%40
المجموع	20	%100

يبين الجدول رقم (34) أن معظم أفراد العينة و نسبتهم 60% كلفوا بمهمات خارج منصبهم و قبلوا بهذا التكليف و نسبة 20% لم يكلفوا بأي مهام خارج مجال عملهم.

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية :

المحور الرابع : العلاقة بين مؤشرات الرضا المهني و مؤشرات اتخاذ القرار

في هذا المحور سوف نحاول قياس العلاقة بين بعض مؤشرات اتخاذ االقرار ومؤشرات الرضا المهني لدى العامل وذلك من خلا ل المقارنة بين المعطيات كميا.

الجدول رقم (35): العلاقة بين مشاركة العامل في انتخابات لجنة متساوية الأعضاء و الرضا عن الأجر

مشاركة العامل في انتخابات اللجنة المتساوية الأعضاء / الرضا عن الأجر	نعم	لا	المجموع
راض	05 % 62,5	03 % 37,5	8 % 100
غير راض	10 % 83,33	02 % 16,16	12 % 100
المجموع	15 % 75	05 % 25	20 % 100

من خلال معطيات الجدول رقم (35) يتبين أن 62,5 % ممن هم راضين عن الأجر يشاركون في انتخابات الجنة المتساوية الأعضاء، أما غير الراضين عن أجرهم فنجد معظمهم يشاركون في انتخابات هذه اللجنة 83,33 % ، وهو ما يوحي بأنه كلما كان الشعور بالرضا

عن الأجر أدنى ،كلما كانت مشاركة العامل في انتخابات لجنة متساوية الأعضاء أكثر، وذلك من أجل الدفاع عن حقوقه في الترقية من أجل زيادة الأجر.

الجدول رقم (36): العلاقة بين مشاركة العمال في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة و الرضا عن الأجر

المشاركة في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية / الرضا عن الأجر	نعم	لا	المجموع
راض	06 % 75	02 % 25	08 % 100
غير راض	11 % 91,66	01 % 8,33	12 % 100
المجموع	17 % 85	03 % 15	20 % 100

من خلال معطيات الجدول رقم (36) الذي يبين العلاقة الموجودة بين المشاركة في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة و الرضا عن الأجر، نلاحظ أن 75 % من المشاركين في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية راضين عن أجرهم الذي يتقاضونه و 91,66% منهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه ، ومع أن التباين واضح داخل كل فئة ، حيث معظم أفراد العينة يشاركون في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية إلا أن فئة غير الراضين عن أجرهم أكثر فعالية من حيث المشاركة في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية .

الجدول رقم(37) : العلاقة بين المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات و الرضا عن الأجر

المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات / الرضا عن الأجر	نعم	لا	المجموع
راض	07 %87,5	01 %12,5	08 %100
غير راض	05 %41,66	07 %58,33	12 %100
المجموع	12 %60	08 %40	20 %100

يتبين من خلال الجدول رقم (37) العلاقة بين المشاركة في ايجاد حلول لمشكلات المؤسسة و الرضا عن الأجر، أن أغلب الراضين عن أجرهم(87,5%) يشاركون في إيجاد حلول لمشكلات المؤسسة، في حين أن غير الراضين عن أجرهم أغلبيتهم (58,33%) لا

يفعلون ذلك، كما يمكن ملاحظة أن بيانات هذا الجدول تناقض بيانات الجدولين السابقين (36/35)، وهو ما يعكس أن هناك فئة الموظفين لا يشاركون في اتخاذ القرار إلا إذا تعلق بمصالح مباشرة تخصهم.

الجدول رقم (38) : العلاقة بين مشاركة العامل في انتخابات لحنة متساوية الأعضاء وشعور العامل بمكانته داخل المؤسسة

مشاركة العامل في انتخابات لجنة متساوية الأعضاء / شعور العامل بمكانته	نعم	لا	المجموع
الشعور بالمكانة	10 %83,33	02 %16,66	12 %100
عدم الشعور بالمكانة	05 %62,5	03 %37,5	08 %100
المجموع	15 %75	05 %25	20 %100

تبين معطيات الجدول رقم(38) الدال على العلاقة الموجودة بين مشاركة العمال في انتخابات لجنة متساوية الأعضاء و شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة، أنه لا يوجد تباين كبير بين فئتي الشعور بالمكانة، إلا أننا نجد أن الذين يشعرون بقيمة مكانتهم داخل المؤسسة أكثر اهتماما بانتخابات اللجنة متساوية الأعضاء حيث أن 83,33 % منهم يشاركون فيها، في حين أن الذين يشعرون بتدني قيمة مكانتهم لا يشاركون في انتخابات اللجنة المتساوية الأعضاء إلا بنسبة 62,5% منهم .

الجدول رقم(39) : العلاقة بين مشاركة العمال في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة و شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة

مشاركة في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية / شعور العامل بمكانته	نعم	لا	المجموع
الشعور بالمكانة	10 %83,33	02 %16,66	12 %100
عدم الشعور بالمكانة	07 %87,5	01 %12,5	08 %100
المجموع	17 %85	03 %15	20 %100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(39) المتضمن العلاقة الموجودة بين مشاركة العمال في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة و شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة، أنه لا يوجد اختلاف بين فئتي المكانة فيما يتعلق بانتخاب لجنة الخدمات الاجتماعية، بل يمكن القول أن نسبة غير الراضين عن مكانتهم في المؤسسة هم الأكثر مشاركة في لجنة الخدمات الاجتماعية مقارنة باللجنة متساوية الأعضاء، وهذا قد نفسره بأن لجنة الخدمات الاجتماعية هي خدمة مباشرة للموظف يشعر بقيمتها أكثر من أي لجنة أخرى .

الجدول رقم (40): العلاقة بين المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات و شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة

المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات / شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة	نعم	لا	المجموع
الشعور بالمكانة	09 %75	03 %25	12 %100
عدم الشعور بالمكانة	03 %37,5	05 %62,5	08 %100
المجموع	12 %60	08 %40	20 %100

تبين معطيات الجدول رقم (40) المتضمن المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات المؤسسة و شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة، أن هناك علاقة واضحة بين الشعور بالمكانة والمشاركة في ايجاد حلول للمشكلات داخل المؤسسة، حيث أن 75% من أفراد العينة الذين لديهم شعور بالمكانة يساهمون في حل مشكلات العمل بالمؤسسة، عكس الذين لا يشعرون بالقيمة المناسبة لمكانتهم إذ أن أغلبهم (62,5%) لا يشاركون في ايجاد حلول للمشكلات داخل المؤسسة ، ومن خلال المقارنة لما سبق من معطيات الجداول السابقة نجد أن الشعور بالمكانة هو أهم مؤشر فيما يتعلق بالرضى المهني، يتأثر بالمشاركة في اتخاذ القرار .

الجدول رقم (41): العلاقة بين مشاركة العامل في انتخابات اللجنة المتساوية الأعضاء و طلب تغيير المؤسسة

مشاركة العامل في انتخابات اللجنة المتساوية الأعضاء / طلب تغيير المؤسسة	نعم	لا	المجموع
نعم	03 %100	00 %00	03 %100
لا	12 %70,58	05 %29,41	17 %100
المجموع	15 %75	05 %25	20 %100

يتبين من خلال الجدول رقم (41) المتضمن العلاقة الموجودة بين مشاركة العامل في انتخابات اللجنة المتساوية الأعضاء وطلب تغيير المؤسسة، أن 100% ممن طلبوا التغيير يشاركون في انتخابات لجنة متساوية الأعضاء، أما الذين لم يطلبوا التغيير أغلبهم يشاركون في انتخابات هذه اللجنة بنسبة 70,58%، وهذا يوحي بأنه كلما كان طلب التغيير أكثر كانت المشاركة في انتخابات هذه اللجنة أقل، والعكس صحيح.

الجدول رقم (42): العلاقة بين المشاركة العمال في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية و طلب تغيير العمل

المشاركة في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية / طلب تغيير المؤسسة	نعم	لا	المجموع
نعم	02 %66,66	01 %33,33	03 %100
لا	15 %88,23	02 %11,76	17 %100
المجموع	17 %85	03 %15	20 %100

من خلال معطيات الجدول رقم(42) المتضمن العلاقة الموجودة بين المشاركة في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية وطلب تغيير المؤسسة يتبين أن 66,66% من أفراد العينة الذين طلبوا التغيير يشاركون في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية، أما الذين لم يطلبوا

التغيير أغلبهم يشاركون في هذه الانتخابات بنسبة 88,23% . ومن هنا نرى أنه كلما زادت المشاركة في انتخابات لجنة الخدمات الاجتماعية ارتفع شعور العامل بالرضا والبقاء في المؤسسة و العكس صحيح.

الجدول رقم (43): العلاقة بين الانتماء للجنة المتساوية الأعضاء و طلب تغيير المؤسسة

الانتماء للجنة المتساوية الأعضاء / طلب تغيير المؤسسة	نعم	لا	المجموع
نعم	02 %66,66	01 %33,33	03 %100
لا	04 %23,52	13 %76,47	17 %100
المجموع	06 %30	14 %70	20 %100

يتبين من خلال الجدول رقم (43) المتضمن العلاقة الموجودة بين الانتماء للجنة متساوية الأعضاء وطلب تغيير المؤسسة أن 66,66% ممن طلبوا تغيير المؤسسة ينتمون إلى اللجنة متساوية الأعضاء، أما الذين لم يطلبوا التغييرمعظمهم لم يطلبوا تغيير المؤسسة بنسبة 23,52%، وهو ما يوحي أن عدم طلب تغيير المؤسسة هو مؤشر الرضا المهني.

الجدول رقم (44): العلاقة بين المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات و طلب تغيير المؤسسة

المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات / طلب تغيير المؤسسة	نعم	لا	المجموع
نعم	02 %66,66	01 %33,33	03 %100
لا	10 %58,82	07 %41,17	17 %100
المجموع	12 %60	08 %40	20 %100

من خلال الجدول رقم(44) المتضمن العلاقة الموجودة بين المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات المؤسسة وطلب تغيير المؤسسة، يتبين أن 66,66% من أفراد العينة الذين لم طلبوا تغيير المؤسسة يشاركون في إيجاد حلول لمشكلات هذه المؤسسة، أما الذين لم يطلبواتغيير المؤسسة، أغلبهم يشاركون في إيجاد حلول لمشكلات هذه المؤسسة بنسبة 58,82% ، وهذا ما يوحي أنه كلما كانت المشاركة في إيجاد الحلول كبيرة كان عدم طلب تغيير المؤسسة كبير وهذا يعني ارتفاع نسبة الرضا المهني لدى العمال.

الإستنتاج العام للدراسة:

من خلال ما تم التطرق إليه مسبقا من عرض نتائج هذه الدراسة، يمكن الوقوف على صدق الفرضية التي انطلقت منها الدراسة، ونستطيع أن نؤكد صدق هذه الفرضية بحيث أنه تؤثر مشاركة العمال في اتخاذ القرار على مستوى الرضا المهني داخل المؤسسة، ففي موضوع دراستنا استنتجنا أن المشاركة في اتخاذ القرار حقق نسبة كبيرة من إجابات العاملين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية أولاد معرف، وله أثر إيجابي على رضاهم المهني، وبالتالي يعتبر وسيلة ناجحة في اتخاذ القرارات الإدارية خاصة التركيز على القرارات الفردية التي تعطي حرية العامل في أداء عمله بإتقان ومن خلال اكتساب الخبرات السابقة للعاملين. لهذا تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرار العمود الفقري والمحرك الأساسي للمؤسسة من حيث التأثير على أداء العاملين وطبيعة شخصية المسير أو المنظم مع العاملين.

ومن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها، وبعد خلال التحليل الكمي للجداول المرتبطة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وذلك حسب طبيعة المنطقة، فالمؤسسة تعتمد بشكل كبير على جنس الذكور في التوظيف، وذلك موضح من خلال الجدول رقم(02).

- أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة هي التي تتراوح أعمارها بين 36 و45 وتستخدم المؤسسة جميع المستويات، وذلك حسب المنصب المطلوب، إلا أننا لاحظنا غياب مستوى الابتدائي. كما لاحظنا أن أغلب العمال من فئة الشباب وهي فئة أكثر نشاط وحيوية والتي تكون لديهم الطاقة الكبيرة في انجاز العمل ودافعية قوية على الأداء الوظيفي خصوصا في مجال الإدارة ، علما أن العمل في الإدارة هو عمل روتيني يستخدم الجانب الفكري أكثر. ومدة مكوثهم بالمدرسة أكثر من 10 سنوات، وعليه يمكن القول أن أغلب عمال البلدية هم ذوو خبرة ومدة زمنية داخل المؤسسة مما يبرز أن الاستقرار يسود المؤسسة بفضل خدماتها وحوافزها المتعددة. وذلك من خلال الجدول رقم(03 و04 و05).

- أغلب المبحوثين يتقاضون أجرا يتناسب مع الجهد المبذول، يظهر ذلك من خلال الجدول رقم(06 و07) وذلك راجع إلى سياسة الأجور التي تنتهجها المؤسسة، فالأجور توزع حسب الكفاءة في المنصب.

- أظهرت الدراسة أن غالبية مجتمع البحث من خلال الجدول رقم (08 و09) توفر الوسائل المادية كالتجهيز وغيره داخل المؤسسة وذلك لتحفيزهم أكثر للعمل نظرا لما تلعبه هاته الوسائل من أهمية ودور فعال في التخفيف عن العامل كالجهد الزائد (العناء)، كما أن العلاقات الرسمية مع المدير والزملاء في إطار العمل تؤثر على أداء ورضا العمال، فكلما كانت

العلاقات الرسمية داخل المؤسسة جيدة ، كلما تحسن الأداء للأفضل وزاد الرضا المهني لدى العمال والعكس صحيح .

- كشفت الدراسة من خلال الجدول رقم (10 و11) أن جل العمال يشعرون بالراحة والأمان في مكان العمل، وهذا مؤشر إيجابي على أن المؤسسة حريصة على توفير الأمان للعامل .

- أثبتت الدراسة من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة معتبرة من العمال يفكرون بالالتحاق بمؤسسة أخرى ويرجع ذلك لتدني تثمين الحافز المعنوي في المؤسسة والذي تم تأكيده من خلال الجدول رقم (13) وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد على نظام تحفيزي غير واضح المعالم، فقد لاحظنا تذبذب في طبيعة الحوافز والنسب المعبرة عنها بالمؤسسة من خلال جملة من المؤشرات التي مثلتها أسئلة الاستمارة .

- أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تقوم بالتضامن مع الزملاء كالمساعدة في حل المشاكل، والتعويض أثناء الغياب الاضطراري وتؤكد هذا معطيات الجدول رقم (14 و15) وهذا أمر جيد يقوم بدفع العامل للمواصلة والاستمرار في العمل بالمؤسسة .

- أثبتت الدراسة أن غالبية مجتمع البحث يتلقون تقديرات من طرف المسؤولين عند إنجاز الموظف لعمل معين بطريقة جيدة وتؤكد ذلك معطيات الجدول رقم (16 و17).

- بينت الدراسة من خلال الجدول رقم (18 و19و20) أن أغلب أفراد العينة يقبلون العمل الإضافي بالمؤسسة وذلك بسبب رضاهم وحبهم للمؤسسة.

- لاحظنا أن أغلب العمال يتأخرون عن الالتحاق بالعمل صباحا وذلك لعدة أسباب من بينها نقص وسائل النقل بالإضافة إلى توصيل الأبناء إلى الدراسة، وكذلك بسبب عدم الاستيقاظ مبكرا والإرهاق وذلك من خلال الجدول رقم (21 و22).كما لاحظنا أن غالبية المبحوثين يتم التصرف معهم في حالة التأخر والغياب عن العمل وهذا يظهر جليا لأهمية الدور الذي يلعبه التنظيم ويتوضح ذلك من خلال الجدول رقم (23).

- صرح أغلب المبحوثين بمشاركتهم في إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة، وهذا يعزز قيمة التشاور والتعاون داخل المؤسسة وشعور الموظف بمكانته وأن ما يقوم به من عمل مثمر ومفيد ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (24 و25و 26 و27) .

- أظهرت الدراسة من خلال الجدول رقم (28 و29) أن المؤسسة تقوم بالتضامن مع العمال في حالة المرض، وكذا توجيههم قبل الاجتماعات، وهذا ما يدل على قرب وشدة العلاقات الإنسانية بين العمال داخل المؤسسة.

- كما أظهرت الدراسة أن مساهمة الخدمات الاجتماعية واللجنة متساوية الأعضاء المقدمة من طرف المؤسسة ترفع من قدرة العمال على العمل وذلك موضح من خلال الجدول رقم (30و31و32و33)وأن العمال راضون عن اي عمل إضافي تكلفهم به المؤسسة وهذا دليل على حبهم لها وذلك حسب الجدول رقم(34).

- أثبتت الدراسة أنه كلما كانت المشاركة في الانتخاب والانتماء إلى اللجنة المتساوية الأعضاء والمشاركة في انتخاب لجنة الخدمات الاجتماعية عالية زاد ذلك من الرضا عن الأجر، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (35 و36)والجدول (45) (أنظر الملاحق)كما أثبتت أيضا أنه كلما كانت المشاركة في ايجاد الحلول وتقديم اقتراحات للإدارة كانت نسبة الرضا عالية وبالتالي زيادة الرضا المهني وذلك وفقا للجدول رقم (37)والجدول رقم(46) (أنظر الملاحق) .

- لاحظنا من خلال الجدول رقم (38 و39) والجدول (47) (أنظر الملاحق) أن شعور العامل بمكانته تكون كبيرة وعالية كلما كانت نسبة مشاركته في انتخاب لجنة الخدمات واللجنة متساوية الأعضاء عالية وهذا دلالة على رضاه عن المؤسسة. كما لاحظنا أيضا أنه كلما كانت المشاركة في إيجاد الحلول وتقديم اقتراحات للإدارة كانت نسبة شعور العامل بمكانته في المؤسسة والعكس صحيح وذلك وفقا للجدول رقم(40) والجدول (48) (أنظر الملاحق).

- أثبتت الدراسة أن بقاء العامل بالمؤسسة وعدم طلبه التغيير لمؤسسة أخرى راجع إلى نسبة ودرجة مشاركته في انتخاب لجنة الخدمات الاجتماعية وانتخاب لجنة متساوية الأعضاء والانتماء إليها، فكلما زادت النسبة زاد الرضا والعكس صحيح. يظهر ذلك في الجدول رقم(41و42و43).كما أثبتت أيضا أنه كلما كانت المشاركة في ايجاد الحلول وتقديم اقتراحات للإدارة كانت نسبة بقاء العمال فيها وعدم طلبهم للتغيير لمؤسسة أخرى والعكس صحيح وذلك وفقا للجدول رقم(44)والجدول(49)(أنظر الملاحق).

ومن خلال النتائج المحصل عليها، فقد تبين لنا أن المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها إلى حد ما، من أجل رضاهم ،رغم التفاوت النسبي الملحوظ بالنسبة للنظام المتبع من طرف البلدية ،فقد لاحظنا ارتكاز عامل المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة على جانب التضامن والمساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل لها أثر إيجابي على أدائهم وبالتالي تحقيق رضاهم المهني في المؤسسة .

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع "مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني " في بلدية أولاد معرف، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الرضا المهني.

- مستوى الرضا المهني لدى عمال بلدية أولاد معرف مرتفع.

- مستوى مشاركة عمال بلدية أولاد معرف في اتخاذ القرار مرتفع.

- كلما زادت مشاركة العمال في اتخاذ القرار زاد شعورهم بالانتماء والرضا .

وفي الأخير تستنتج أن عملية اتخاذ القرار لها تأثير كبير على الرضا المهني بعد دراستنا الميدانية .

الخاتمة

الخاتمة :

إن عملية اتخاذ القرار، ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به، وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفر 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 نقوم بها قبل اتخاذ القرار، وذلك انطلاقا من تحديد المشكل ثم دراسته وتحليله وتحديد البدائل الممكن المفاضلة بينها ثم اختيار البديل الأفضل من بينها وتنفيذ هذا البديل، لهذا تتعدد أساليب اتخاذ القرار والتي من بينها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

فلمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أهمية كبيرة خاصة في زيادة رضاهم المهني وكذلك زيادة مستوى الأداء للعامل والمؤسسة ككل، كما أنها تحقق للعامل أهمية شعوره بالانتماء للمؤسسة وتقديم الآراء والاقتراحات خاصة لحل مشاكل العمل وكذلك إلى تحقيق الرضا المهني ، لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل القائم: إلى أي مدى تؤثر مشاركة العمال في اتخاذ القرار على مستوى الرضا المهني داخل المؤسسة حيث أنهت نتائج هذه الدراسة إلى أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الرضا المهني ، خاصة الرضا عن ظروف العمل، والرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجر ولمثل هذه العوامل أثر وأهمية في تحقيق الرضا المهني .

التوصيات والاقتراحات :

بناء على نتائج هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات ذات الأهمية البالغة بالنسبة للمؤسسة والمتمثلة في :

1- ضرورة مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار نظرا لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة ،وذلك بنشر ثقافة العمل التشاركي واعتماد أساليب إدارية تقوم على التشاور وتبادل الآراء بين الإدارة والعمال.

2- إشراك العمال في القرارات المتعلقة بمهامهم بمنحهم الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات التي تمس طبيعة عملهم اليومية، وما يعزز شعورهم بالرضا والانتماء .

3- تنظيم دورات تكوينية لفائدة المسؤولين حول أهمية المشاركة في صنع القرار وأثرها الإيجابي على المناخ المهني .

4- تحفيز العمال معنويا عن طريق الأساليب الحديثة في الإدارة لزيادة رضاهم .

5- المساواة بين العاملين في الحوافز والمكافآت وعبارات الشكر وغير ذلك .

6- معرفة العوامل التي تزيد من رضا العاملين في المؤسسة والعمل على تحقيقها .

7- تجنب معوقات المشاركة في اتخاذ القرار نظرا لسلبياتها على الفرد .

8- يجب إعطاء فرصة للعمال للإبداع والابتكار وإثبات ذاتهم في المؤسسة لزيادة رضاهم .

9- تقييم دوري لمدى إشراك العاملين في اتخاذ القرار ومدى تأثير ذلك على رضاهم المهني، بهدف إدخال تحسينات مستمرة .

قائمة

المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

1. ابراهيم عبد العزيز شيحا ،أصول الإدارة العلمية ،نشأة المعارف للنشر والتوزيع،مصر،.1993
2. ابن منظور، لسان العرب، دار بيروت ، ط4، مجلد5، 2005.
3. أحمد زردومي ،اتخاذ القرارات في الإدارة العمومية ،رسالة دكتوراه جامعة قسنطينة 2004/2003 .
4. أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية،الإسكندرية،2004،.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ،بدون طبعة، الاسكندرية ،الدار الجامعية،2003 ، بتصرف.
6. أنجرس وآخرون، ترجمة يزيد صحراوي، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية والتربوية،ط2،دار النهضة للنشر والتوزيع،الجزائر،2008،.
7. بلال ابراهيم العبد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر- الاسكندرية 2004.
8. جيهان محمود النمرسي ،سيكولوجية طفل الروضة ط1 ،الإسكندرية، دار الوفاء 2009.
9. حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية،القاهرة،2006.
10. حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2010،
11. حكيم عبد الحميد، الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين "دراسة مقارنة "،جامعة أم القرى، 2009
12. د.طارق حسين، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، بدون بلد2019.
13. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ،دار هومة للنشر والتوزيع،2007.
14. رونالد ريجيو ترجمة فارس حلمي (بدون سنة)،المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي،ط1،عمان،الأردن،دار الشروق.
15. ريحي مصطفى عليان، محمد غنيم عثمان، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق،ط1،الأردن،دار الصفاء والتوزيع،2000.
16. سعد غالب ياسين ،نظم مساندة القرارات،ط1،عمان ،دار المناهج،2006.
17. السليمي علي ،تطور الفكر التنظيمي ط2 الكويت ،وكالة المطبوعات 1997.
18. صالح بن نوار، التنظيم في المؤسسات الصناعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ط2 ،2010.

19. صفية جدوالي ،مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية ،مجلة العلوم الاجتماعية .العدد 138جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 الجزائر 2014.
20. طارق عبد المجيد البدري ،الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ط1،عمان دار الفكر 2001.
21. عادل محمد عبد الله، استراتيجية التمكين المتسلسل لقدرات المورد البشري،دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.
22. عبد الفتاح دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، بدون طبعة ،الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2008 بتصرف.
23. عبد الوهاب علي محمد، سعيد يسر عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة1996.
24. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان2011 .
25. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة،2005،
26. العلاق بشير ،القيادة الإدارية ،دار البازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .2010،
27. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي ،بدون طبعة، القاهرة دار الوفاء 2001.
28. كريم ناصر علي، علم النفس الإداري ،ط1،عمان 2009 .
29. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ط1 الاسكندرية ،دار الوفاء 2004 .
30. محمد حسن محمد حمادات ،السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية،ط1 عمان ،دار الحامد.
31. محمد صالح فنينيش، ملخص محاضرات في قانون الوظيفة العامة، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر، الموسم الجامعي 2012،2013،
32. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب ،القاهرة،2000.
33. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي للقواعد والتطبيقات ط1،دار وائل للنشر،الأردن،1999 ..
34. محمود شحماط، مدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2010.
35. محمود عبد المسلم الصليبي ،الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية ،ط1 ،2008 عمان ، دار الحامد 2008 بتصرف.
36. مرفت الطرابيشي، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.

37. مصطفى عشوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بدون طبعة الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب1992 .
38. **مفتي ابراهيم حمادي، التدريب الرياضي الحديث، القاهرة ،دار الفكر العربي،2008.**
39. منى عطية وخزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع ،سوريا،2009،.
40. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5 دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن،. 2007.
41. يوسف خياط، المصطلحات الفنية، دار لسان العرب، بيروت، 2011.
42. C.bernarbe, la gestiondes ressources humaines en education ,montreal : edition agences darc1981.

- **الرسائل العلمية:**

43. أحمد محي خلف صقر، المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي،رسالة ماجستير،كلية الآداب، قسم علم الاجتماع،مصر،2014.
44. إشراف رياض الله، مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة فلسطين،2008/2007
45. آمنة مسغوني وسهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الوادي،2015.
46. بلعابد عبير وحجار مريم، المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على ماستر أكاديمي في علم اجتماع التنظيم والعمل،2022/2021.
47. شابوية عمر ،الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات قالمة، رسالة ماجستير، جامعة قالمة، الجزائر ، 2013.

الملاحـــق

الملحق رقم (01): الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس-المدية -
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا والفلسفة

استبيان خاص بعمال بلدية أولاد معرف

في إطار تحضير مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل نقدم لسيادتكم الفاضلة استبيانا يتعلق بموضوع :

مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثره على الرضا المهني

لذلك نرجو منكم مساعدتنا في ملء هذه الاستمارة بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيها، وذلك بوضع علامة (×) أمام الخانة التي تتفق وإجابتكم ،مع الأخذ بعين الاعتبار بالمصداقية والموضوعية ، مع التعليل للإجابات في بعض الحالات التي تتطلب منكم ذلك ،ونحيطكم علما بأن المعلومات التي تدلون بها لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، وستحظى بسرية تامة ولا يطلع عليها سوى الباحث .

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:

أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐

أكثر من 45 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

- تكوين متخصص أذكره .....

4- سنوات الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: الرضا المهني

1- هل تعتقد أن الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا ؟.....

2- هل توفر لك المؤسسة كل التسهيلات لأداء عملك بالشكل المطلوب ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم ما هي هذه التسهيلات ؟ - التجهيز .

- شبكة الاتصال .

3- هل يعاملك مديرك بعدالة تامة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا؟.....

4- هل المكان الذي تعمل فيه تشعر فيه بالراحة والأمن ؟

إذا كان نعم ؟ - مريح مع : - الزملاء. نعم ☐ لا ☐

- المسؤول . نعم ☐ لا ☐

- من حيث : - توفر الخدمات. نعم ☐ لا ☐

5- هل توفر لك المؤسسة الوسائل المادية اللازمة لأداء مهامك ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم هل يكون ذلك : - دائما . ☐

- أحيانا . ☐

6- هل تلقيت تحفيزا في المؤسسة منذ التحاقك بها ؟

إذا كان نعم ماهي هذه التحفيزات ؟ - سلفة مالية . نعم ☐ لا ☐

- ترقية سريعة .نعم ☐ لا ☐

- إكراميات في المناسبات . نعم ☐ لا ☐

7- بحكم أنك عامل بالبلدية هل يوجد أنشطة ترفيهية داخل البلدية. ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا ؟ .....

8- هل سبق لك أن طلبت تحويلا إلى مؤسسة أخرى ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم لماذا ؟.....

إذا كان لا لماذا ؟.....

9- لو حصلت على مهنة أخرى بنفس الظروف هل تغير عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا .....

10- هل تشعر أثناء العمل بالمؤسسة بتضامن زملائك معك ؟

إذا كان نعم كيف يكون هذا التضامن؟

- المساعدة في حل مشكلة تتعلق بالعمل. نعم ☐ لا ☐

- تعويضك في العمل في حالة غيابك الاضطراري. نعم ☐ لا ☐

- أمور أخرى أذكرها.....

11- هل يقدر مسؤولك اتقانك للعمل ؟

إذا كان نعم كيف يكون هذا التقدير ؟

- يمنحك مكافأة . نعم ☐ لا ☐

- يمنحك يوم راحة . نعم ☐ لا ☐

- أمور أخرى أذكرها.....

12- إذا طلب منك مسؤولك عملا إضافيا خاصا بالمؤسسة هل تقوم به ؟

- إذا كان نعم : - هل لأنك تحب المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

- هل لأنك تخاف من المسؤول ؟نعم ☐ لا ☐

- أمور أخرى أذكرها.....

- إذا كان لا : - هل لأن ذلك خارج نطاق عملك؟ نعم ☐ ☐ ☐

- لأنه عمل بدون مقابل ؟ نعم ☐ لا ☐

13- هل تتأخر في الالتحاق بالعمل صباحا؟

إذا كان نعم ما هو السبب ؟ - نقص وسائل النقل ؟ نعم ☐ لا ☐

- بسبب توصيل الأبناء إلى المدرسة ؟ نعم ☐ لا ☐

- أمور أخرى أذكرها.....

14- في حالة التأخر أو الغياب، كيف يتصرف مسؤولك المباشر ؟

- هل يبعث لك استفسارا ؟ نعم ☐ لا ☐

- حسم مباشر من الأجر أو عقوبة ؟ نعم ☐ لا ☐

- أمور أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.

15- هل سبق لك أن شاركت مسؤولك في اتخاذ قرارات حول مشاكل المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا ؟ .....

16- هل سبق لك أن شعرت بأنك شخص له مكانة وموقع في المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا ؟ .....

17- هل سبق لك أن شعرت بأن ما تقوم به من عمل مفيد ومثمر ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا ؟ .....

18- هل تضامنت معك المؤسسة في حالة المرض ؟

إذا كان نعم كيف كانت المساعدة ؟ - مبلغ مالي ؟ نعم ☐ لا ☐

- زيارة ؟ نعم ☐ لا ☐

- أمور أخرى

أذكرها.....

19- هل سبق لك وقدمت اقتراحات لمسؤولك بخصوص العمل ؟

إذا كان نعم كيف كان رد المسؤول ؟ - أخذ بها . نعم ☐ لا ☐

- شكرك على تقديمها. نعم ☐ لا ☐

- جواب آخر أذكره.....

20- هل سبق وأن اتصل بك مديرك لتوجيهك نحو رأي معين قبل الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة؟

إذا كان نعم كيف يكون ذلك ؟ - عن طريق الاستدعاء . نعم ☐ لا ☐

- عن طريق أحد الزملاء . نعم ☐ لا ☐

- يستدعيك شفهيا . نعم ☐ لا ☐

21- هل انتميت سابقا لنقابة داخل المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا ؟ .....

22- هل ساهمت في انتخاب لجنة الخدمات الإجتماعية بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا.....

23- هل شاركت في انتخاب اللجنة المتساوية الأعضاء ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا ؟ .....

24- هل سبق لك أن انتميت إلى اللجنة المتساوية الأعضاء ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا .....

25- هل سبق لك أن كلفت بمهمة خارج منصبك الحالي؟ ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا ؟ .....

الملحق رقم(02):دليل المقابلة:

1- هل تعتبر أن المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقك ؟

2- ما هي الأساليب الأكثر استعمالا عند مشاركة اتخاذ القرار في المؤسسة(البلدية) ؟

3- حسب رأيك هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة رضاك ؟

4- ما الذي يربطك بالمؤسسة (البلدية) ؟

5- لو أتيحت لك الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى هل تقبل ؟ ولماذا ؟

6- هل تشعر بانتمائك للمؤسسة (البلدية) ؟

7- هل تزيد المشاركة في اتخاذ القرار من انتمائك للمؤسسة (البلدية) ؟

الملحق رقم(03):الجداول المركبة:

الجدول رقم (45) : العلاقة بين الانتماء للجنة متساوية الأعضاء و الرضا عن الأجر

الانتماء للجنة متساوية الأعضاء / الرضا عن الأجر	نعم	لا	المجموع
راض	02 %25	06 %75	08 %100
غير راض	04 %33,33	08 %66,66	12 %100
المجموع	06 %30	14 %70	20 %100

من خلال معطيات الجدول رقم (45) المتضمن العلاقة الموجودة بين الإنتماء للجنة متساوية الأعضاء و الرضا عن الأجر يتبين أن 25% ممن هم راضين عن الأجرينتمون للجنة متساوية الأعضاء، أما غير الراضين عن أجرهم فنجد معظمهم ينتمون لهذه اللجنة بنسبة 33,33%، و هذا يدل على أن الانتماء للجنة المتساوية الأعضاء لا يؤثر على الرضا عن الأجر لأن في كلتا الحالتين الإنتماء من عدمه لا يغير في الرضا عن الأجر.

الجدول رقم (46): العلاقة بين المشاركة بتقديم اقتراحات للإدارة من طرف العامل و الرضا عن الأجر

المشاركة في تقديم اقتراحات للمؤسسة / الرضا عن الأجر	نعم	لا	المجموع
راض	07 %87,5	01 %12,5	08 %100
غير راض	10 %83,33	02 %16,66	12 %100
المجموع	17 %85	03 %15	20 %100

يتبين من خلال الجدول رقم(46) المتضمن العلاقة الموجودة بين المشاركة في تقديم اقتراحات للإدارة من طرف العامل و الرضا عن الأجر، أن 85% من أفراد العينة الذين يقدمون اقتراحات للإدارة هم راضين عن عملهم، بينما 83,33%غير الراضين عن عملهم أيضا يقدمون اقتراحات للإدارة، وهذا يوحي بأن نسبة تقديم الإقتراحات للإدارة عالية في كلتا الحالتين في الرضا وعدمها.

الجدول رقم (47) : العلاقة بين الانتماء للجنة متساوية الأعضاء و شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة

الانتماء للجنة متساوية الأعضاء / شعور العامل بمكانته	نعم	لا	المجموع
الشعور بالمكانة	03 %25	09 %75	12 %100
عدم الشعور بالمكانة	03 %37,5	05 %62,5	08 %100
المجموع	06 %30	14 %70	20 %100

من خلال معطيات الجدول رقم(47) المتضمن العلاقة بين الانتماء للجنة متساوية الأعضاء و شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة ، يتبين أن 25% ممن يشعرون بمكانتهم داخل المؤسسة ينتمون إلى الجنة متساوية الأعضاء، أما 37,5%ممن لا يشعرون بمكانتهم داخل المؤسسة ينتمون لهذه اللجنة، وهو ما يوحي بأنه يكون الشعور بالمكانة داخل المؤسسة منخفض كلما كان الإنتماء للجنة متساوية الأعضاء منخفض.

الجدول رقم (48): العلاقة بين المشاركة تقديم اقتراحات للإدارة من طرف العامل و شعور العامل بمكانته

تقديم اقتراحات للإدارة / شعورالعامل بمكانته داخل المؤسسة	نعم	لا	المجموع
الشعور بالمكانة	11 %91,66	01 %8,33	12 %100
عدم الشعور بالمكانة	06 %25	02 %75	08 %100
المجموع	17 %85	03 %15	20 %100

من خلال معطيات الجدول رقم(48) المتضمن العلاقة الموجودة بين المشاركة في تقديم اقتراحات للإدارة من طرف العامل وشعور العامل بمكانته داخل المؤسسة، يتبين أن91,66 %ممن يشعرون بمكانتهم داخل المؤسسة يقدمون اقتراحات للإدارة أما الذين لا يشعرون بمكانتهم داخل المؤسسة و يقدمون اقتراحات للإدارة نسبتهم 25% ، و من هنا نرى أنه كلما كان تقديم الاقتراح عالي زاد من شعور العامل بمكانته داخل المؤسسة.هذا يعني حسب المؤشرات الموجودة للمتغيرات أنه كلما كانت مشاركة العمال في اتخاذ القرار عالية زاد هذا من الرضا المهني للعامل.

الجدول رقم (49): العلاقة بين المشاركة بتقديم اقتراحات للإدارة من طرف العامل و طلب تغيير المؤسسة

تقديم اقتراحات للمؤسسة / طلب تغيير المؤسسة	نعم	لا	المجموع
نعم	02 %66,66	01 %33,33	03 %100
لا	15 %88,23	02 %11,76	17 %100
المجموع	17 %85	03 %15	20 %100

من خلال معطيات الجدول رقم (49) المنضمن العلاقة الموجودة بين المشاركة في تقديم اقتراحات للإدارة من طرف العامل وطلب تغيير المؤسسة، يتبين أن 66,66% الذين يريدون تغيير المؤسسة، يقدمون اقتراحات للإدارة، أما بالنسبة للذين لم يطلبوا تغيير المؤسسة يشاركوا في تقديم اقتراحات ونسبتهم 88,23%. وهذا دلالة على الرضا

وهو ما يوحي أنه كلما كانت المشاركة في تقديم اقتراحات كبيرة زاد من عدم تقديم العمال لطلب تغيير المؤسسة، وعدم تغيير المؤسسة هو مؤشر الرضا المهني.يعني كلما كانت درجة تقديم الإقتراحات عالية كان الرضا المهني عالي.

الملحق رقم (04)

الهيكل التنظيمي للبلدية

