



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
Université Chadli BENDJEDID - EL TARF

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
Université Chadli BENDJEDID - EL TARF

الشعبة: علم إجتماع

تخصص : تسيير وتنمية الموارد البشرية

الرقم التسلسلي: .....

الموضوع:

المشاركة في اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة

دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري -الطارف-

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف الأستاذ:

كشيشب مراد

من إعداد الطالبة :

مناعي أمال

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
- كحلي حورية	- أستاذ مساعد- أ-	- رئيسة	- جامعة الطارف
- كشيشب مراد	- أستاذ مساعد- أ-	- مشرفا	- جامعة الطارف
- زويطي سارة	- أستاذ مساعد- أ-	- عضوة	- جامعة الطارف

دفعة جوان: 2015/2016

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي قدر فهدى ووهب وأنعم فله الحمد أولاً وأخيراً،  
والصلاة والسلام على الهادي الأمين الذي بعثه الله ليخرج الناس من ظلمات الجهل  
إلى نور العلم حيث قال في حديثه الشريف: «من صنع لكم معروفا فكافئوه، فإن لم  
تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا انكم قد كافأتموه».

بداية أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "كشيشب مراد"، الذي ساندني في هذه  
الدراسة بصبره ونصائحه القيمة خلال كل هذه الفترة، فلك مني كل التقدير  
والاحترام. وجزاه الله الخير في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف  
خاصة الأستاذ " تريكي حسان " وإلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل  
المتواضع وأخص بالذكر " عمي ناصر " الذي كان لنا نعم العون والسند طيلة هذه  
الفترة.

كما لا يفوتني شكر كل عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لتعاونهم  
وإعطائنا الكثير من وقتهم، كما أشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه  
الدراسة، وتسخيرهم من وقتهم لقراءتها.

وأخيراً الحمد لله الذي وفقني على إخراج هذه الرسالة، على هذه الصورة  
المتواضعة، فما كان من صواب فبتوفيق من الله وحده وما كان من خطأ وتقصير  
فهو مني، والخطأ طبع البشر، وأدعوا الله سبحانه وتعالى أن ينتفع بها كل من قرأها  
من طلاب العلم.

الطالبة آمال مناعي

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى اللذان وقفوا معي وقال فيهما الله عز وجل: «وبالوالدين إحساناً» .

أمي الغالية "باية" أطل الله عمرها وأبي المحنون "الطيب" حفظه الله

إلى أخي العزيز والوحيد "بلال" وفقه الله وحقق كل أمانيه

إلى نروجه الحبيبة "نروليخة" التي كانت بمثابة أخت ومرفيقة لي وإلى إبنهما "آدم"

والكتكوت "صفوان"

إلى كل أخواتي:

أمينة خديجة بسمة فائزة الذين معهم عرفت معنى المحبة

إلى التوأم المشاكس "سامرة" و "نسرين" اللذان ملأت ابتسامتهما البيت

إلى شمسنا الصغيرة "سوسن"

إلى عمتي بركة عادل منى نور الدين مبروك

إلى كل صديقاتي مريم مربعة مروي ومردة حياة سوسن سامرة هدى أمينة

سميحة

إلى كل عائلة مناعي العرجاني عساسة

قلمي إلى كل من أحبه قلبي ونسيهم

آمال

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
أ	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
ز	ملخص الدراسة
ك	المقدمة

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

16	أولاً: الإشكالية
17	ثانياً: أهداف الدراسة
17	ثالثاً: أهمية وأسباب إختيار الموضوع
20	رابعاً: المفاهيم الأساسية
28	خامساً: فرضيات الدراسة
28	سادساً: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: المقاربة النظرية

38	أولاً: النظريات الكلاسيكية
38	1- نظرية الإدارة العلمية
41	2- نظرية التكوين الإداري
43	3- نظرية البيروقراطية

45	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
45	1- النظرية السلوكية
48	2- نظرية العلاقات الإنسانية
49	ثالثا: النظريات الحديثة
49	1- نظرية إتخاذ القرار
	<b>الفصل الثالث: عملية إتخاذ القرار والرضا الوظيفي</b>
54	<b>أولاً: عملية إتخاذ القرار</b>
54	1- مراحل وعناصر إتخاذ القرار
60	2- أنواع القرارات
62	3- العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار وأساليبه
66	4- معايير القرار الرشيد ومعوقات الوصول إليه
69	5- عوائق وأسباب الفشل في إتخاذ القرارات
71	6- المشاركة في اتخاذ القرار
84	<b>ثانيا: الرضا الوظيفي</b>
84	1- دواعي الإهتمام بالرضا الوظيفي وأبعاده
87	2- مظاهر الرضا الوظيفي وأنواعه
91	3- العناصر المختلفة للرضا وأهميته
94	4- العوامل المحددة للرضا الوظيفي
98	5- أساليب قياس الرضا الوظيفي وأهم متغيراته

101	6- مخاطر غياب الرضا الوظيفي
102	ثالثا: أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الرضا الوظيفي
102	1- المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار
106	2- العلاقة بين المشاركة والرضا الوظيفي
	<b>الفصل الرابع: المعالجة الميدانية</b>
112	أولاً: مجالات الدراسة
112	1- المجال الجغرافي
113	2- المجال البشري
113	3- المجال الزمني
114	ثانياً: منهج الدراسة
115	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
118	رابعا: عينة الدراسة
121	خامسا: تفسير وتحليل البيانات
148	سادسا: النتائج العامة للدراسة
149	سابعا: نتائج الدراسة في ظل الفروض
152	ثامنا: نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة
156	<b>الخاتمة</b>
158	<b>قائمة المراجع</b>
	<b>الملاحق</b>

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	مقارنة بين نظرية (x) و (y)	01
58	نماذج مراحل عملية إتخاذ القرار	02
75	مزايا وسلبيات القرار الجماعي	03
76	القرار الفردي والقرار الجماعي	04
120	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية	05
121	توزيع العينة على أساس الجنس	08
122	توزيع العينة على أساس السن	09
124	توزيع العينة على أساس المستوى التعليمي	10
125	توزيع العينة على أساس الحالة العائلية	11
126	توزيع العينة على أساس عدد سنوات العمل بالمؤسسة	12
128	توزيع العينة على أساس طبيعة العمل	13
129	الأشخاص الذين يتخذون القرار في المؤسسة	14
130	مدى إستشارة العمال عند إحداث أي تغييرات في العمل	15
131	تلقي الأوامر من رئيس واحد	16
134	مدى مساهمة العمال في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة	17
135	مدى الحرية في التصرف عند أداء العمل	18
136	المشاركة تؤدي الى الإستقرار في العمل	19

137	ما يفعل العمال في حالة حدوث مشكلات وصعوبات	20
138	مدى رضا العمال أن ينفذوا فقط ما يطلب منهم	21
139	تحمل المسؤولية يساعد على زيادة الولاء	22
140	إرتباط الولاء بتحسين الأداء	23
141	الطرق التي تساعد على زيادة الولاء	24
142	أهمية قبول إقتراحات وملاحظات العمال	25
143	أهمية زيادة درجة اللامركزية	26
144	رضا العمال عن ظروف العمل الفيزيائية	27
145	علاقة العمال بزملائهم	28
146	رضا العمال عن علاقتهم بالإدارة	29
146	إسهام اللامركزية في زيادة حماس العمال نحو عملهم	30
147	مدى مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في زيادة الرضا الوظيفي	31

## فهرس الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	وظائف المنظمة والوظائف الإدارية لفايول	42
02	خصائص التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر	45
03	مراحل إتخاذ القرار	57
04	التكامل بين المنهج الكمي والأساليب النوعية في تحليل المشاكل وإتخاذ القرار	66
05	تصنيف الأفعال البشرية حسب درجة رشدها	67
06	عوائق إتخاذ القرار في الادارة	69
07	عوامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية	90
08	توزيع العينة على أساس الجنس	122
09	توزيع العينة على أساس السن	123
10	توزيع العينة على أساس المستوى التعليمي	124
11	توزيع العينة على أساس الحالة العائلية	125
12	توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة	127
13	توزيع العينة حسب طبيعة العمل	128
14	نمط إتخاذ القرار في إطار طبيعة القيادة والعلاقة مع المرؤوسين	133
15	أهمية قبول اقتراحات وملاحظات العمال في العمل(اللامركزية)	143

## ملخص الدراسة:

شهدت المنظمات الحديثة الكثير من التغيرات والتطورات التكنولوجية والإقتصادية نتيجة لظهور العولمة وإفرازاتها في شتى المجالات، فأصبحت المؤسسة تواجه العديد من المشاكل والصعوبات التي تحتاج إلى إتخاذ قرارات متفاوتة الأهمية، حيث لم يعد المدير قادرا على إتخاذ القرار بنفسه بل أصبح يشترك في ذلك أفرادا آخرين، حيث تكمن أهمية هذه العملية في زيادة إندماج وولاء العمال للمؤسسة، وانتشار روح التعاون بين العمال.

فصممت هذه الدراسة للكشف عن أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعمال، حيث قسمت إلى أربعة فصول تناولنا في الفصل الأول الإشكالية ، أهداف ، أهمية وأسباب إختيار الموضوع إضافة إلى الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فخصص للمقاربة النظرية حيث تم عرض أهم النظريات الكلاسيكية ،و النظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة ،أما الفصل الثالث فخصص لعملية إتخاذ القرار والرضا الوظيفي وتمثل أهمها في مراحل ،أنواع ،وأهمية إتخاذ القرار معايير القرار الرشيد ، ثم أشكال وطرق المشاركة في إتخاذ القرار ثم تناولنا مظاهر الرضا الوظيفي ، العوامل المحددة له ،ومخاطر غياب هذه العملية ، إضافة إلى أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الرضا الوظيفي ، أما الفصل الرابع والأخير فتضمن مجالات الدراسة ،المنهج المستخدم ،عينة الدراسة لنصل في الأخير إلى نتائج الدراسة والخاتمة.

ومن الواضح أن تنوع المعلومات المراد الحصول عليها إحتاج أكثر من أداة، فقد تم إستعمال المقابلة، إضافة إلى الإستمارة طبقت على عينة طبقية منتظمة، أما المنهج فقد إعتدنا على المنهج الوصفي.

فتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- نظرة الإدارة للعمال تغيرت، فلم تعد تسعى الى إعطاء الأوامر والتعليمات فقط، والعامل ما عادا منفذ القرارات التي تصدرها، فأصبح له الحق في مناقشتها أو حتى التغيير والتعديل فيها، وكذلك الأمر بالنسبة للرضا الوظيفي وحرص الإدارة على تقديم الحوافز المعنوية التي تتم بطرق رسمية وغير رسمية.

- إن التنظيم الهرمي أو العمودي أو البيروقراطي الذي تتسلسل فيه التعليمات والقرارات من أعلى إلى أسفل لم يعد صالحا لإتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- الأثر الايجابي الذي تلعبه عملية المشاركة في إتخاذ القرار على زيادة إرتباط ولاء العمال للمؤسسة حيث أصبح جليا لنا أن الإدارة التي تشجع الأسلوب اللامركزي في إتخاذ القرار تستطيع تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي، لعمالها من خلال زيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة و العمال، إضافة الى إحساس العامل بمكانته ودوره داخل المؤسسة.

## Résumé :

Les organisations modernes ont connu bon nombre de changements et de développements technologiques et économiques, dans divers domaines en raison de l'apparition de la mondialisation et de ses conséquences. Cette situation a mis l'entreprise en face de problèmes et difficultés obligeant à la prise de décisions d'importance différentielle, de sorte que le directeur n'est plus en mesure de prendre seul les décisions, et il est amené à associer d'autres partenaires. Ce comportement est de nature à augmenter le niveau d'insertion et d'allégeance des travailleurs de l'entreprise, et la prospérité de l'esprit d'entente et de coopération entre les travailleurs.

Cette étude a donc été conçue pour révéler l'impact de la participation dans la prise des décisions sur la satisfaction fonctionnelle des ouvriers.

L'étude a été divisée en quatre chapitres. Dans le premier chapitre nous avons abordé la problématique, les objectifs, l'importance de l'étude, et les raisons du choix du sujet, en sus des études précédentes. Le second chapitre a été consacré à la comparaison théorique ; en effet nous avons exposé les théories classiques et les théories néoclassiques et les théories modernes les plus importantes. Le troisième chapitre a été consacré à la prise de décisions et à la satisfaction fonctionnelle en ce qui concerne notamment : les types de décisions, l'importance de la prise des décisions, les critères de la décision juste, les types et moyens de participation à la prise de décisions ; ensuite nous avons abordé les aspects de la satisfaction fonctionnelle, les facteurs le déterminant, et le danger de l'insatisfaction fonctionnelle. Le quatrième et dernier chapitre a été consacré aux domaines de l'étude, à la méthode employée, à l'échantillon de l'étude, pour en arriver à la fin aux résultats de l'analyse et à la conclusion.

Il était clair que la diversité des informations souhaitées avait mobilisé plus d'un outil. La méthode employée a été la méthode descriptive ; nous avons eu recours à un formulaire appliqué sur un échantillon classifié régulier.

L'étude est parvenue à des résultats probants :

- La vision de l'administration envers les travailleurs a changé. L'administration n'est plus soucieuse de donner les ordres et instructions seulement, et le travailleur n'est plus celui qui applique les ordres donnés par l'administration supérieure, il a plutôt le droit de les discuter ou de les amender, ou même d'en changer certains aspects.
- La disposition pyramidale ou verticale ou bureaucratique qui distribue les instructions de haut en bas n'est plus valable dans la prise des décisions au sein de l'entreprise.
- L'impact positif de la participation à la prise des décisions participe à l'amélioration de l'allégeance au travail. En effet nous avons constaté

clairement que l'administration qui encourage le modèle décentralisé est en mesure de réaliser les plus hauts niveaux de satisfaction fonctionnelle à ses travailleurs, à travers l'amélioration du climat de confiance entre l'administration et les travailleurs, en sus du sentiment positif d'appartenance au sein de l'entreprise.

## مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة ومحددة.

وفي إطار هذه المستجدات البيئية التي تشهدها المنظمات الحديثة وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في العملية التنظيمية داخل المؤسسة، وكل ما تضمنته من تسيير وإدارة للموارد البشرية وتنظيم للعلاقات داخل المؤسسة ومحتوى الحوافز المقدمة.

فلعل أهم عوامل النجاح التي تحققه أي مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على رشد القرارات المتخذة وفعاليتها في معالجة القضايا المطروحة من جهة وتجنب الوقوع في مشاكل من جهة أخرى، وهذا من خلال فهم جدوى إتخاذ القرارات وحسن صناعتها مع إختيار أنسب الحلول لذلك.

فعملية إتخاذ القرارات تعتبر من أبرز نشاطات المؤسسة ويرجع ذلك أن القرار يعد مظهرا مباشرا لممارسة الإدارة لأعمالها، وأن عمل متخذ القرار هو أن يتخذ القرارات بصفة مستمرة وفي مواقف العمل المختلفة، هذا القرار يقوم أساسا على توفير المعلومات التي تتناسب بطريقة مستمرة وفي مواقف العمل المختلفة بطريقة رسمية عبر المستويات التنظيمية ، حيث يتم إستخدام هذه المعلومات لإتخاذ القرار المناسب والذي يتعلق عادة بحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

جاء كل هذا للتأكيد على أهمية عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة التي لم تعد عملية فردية تخص المدير أو القائد وحده، بل أصبح مألوا أن يلجأ الرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألونهم الرأي والمشورة ويطلبون منهم ما هو ضروري من المعلومات و البيانات وتبادل الرأي معهم قبل أن يصدر القرار، هذا القرار يكون أكثر فعالية كلما زاد إشراك الجماعة فيه ويكون أقرب إلى الصواب

وكانت الجماعة أقدر على فهم مزاياه و أهدافه و أكثر تأكيدا له و تحمسا لتنفيذه ، فأشراك العامل في إتخاذ القرار له عدة أهداف من بينها زيادة إندماج ونشاط العاملين ورفع معنوياتهم وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم وزيادة رضاهم عن العمل.

فالإدارة في المنظمات الحديثة أصبحت تهدف إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان إستمرار القوى العاملة بها، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الولاء والسلوك الإبتدائي لدى العاملين.

وترجع أهمية دراسة موضوع الرضا الوظيفي لدى العمال إلى حقيقة أن العمل هو أحد الطرق التي التي يتم بواسطتها إندماج الفرد في المجتمع كما يعتبر أحد مكونات السعادة والرضا عن الحياة، بحيث يمكن القول أن الأفراد العاملين أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين، وهذه الحقيقة تدفع الى الإعتقاد بأن الرضا الوظيفي يساعد على إنتشار روح المبادرة و الإبداع بين كافة أعضاء التنظيم إضافة إلى سيادة بيئة عمل جيدة داخل المؤسسة وشعور الجميع بالولاء إلى كيان واحد.

وعليه فإن تقصي واقع إشراك العمال في إتخاذ القرار داخل المؤسسة، وذلك عن طريق بحث الخصوصيات المميزة لهذه العملية، والتعرف على أهميتها وطرق تطبيقها، والتي حظيت بإهتمام العديد من الباحثين و ثم محاولة الكشف عن تأثيرها على العمال ، يحتم علينا ضرورة معالجة هذا الموضوع والكشف عن أبعاده الخفية والإلمام بجوانبه المتعددة.

ومحاولة منا الإحاطة بجميع نواحي الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول جاءت

كالآتي:

**الفصل الأول:** وقد تعرضنا فيه إلى موضوع الدراسة، تم من خلاله طرح الإشكالية، أهداف

الدراسة، أهمية وأسباب إختيار الموضوع، ثم المفاهيم الأساسية، والكشف عن فروض الدراسة وجاء العنصر الأخير متضمنا الدراسات السابقة لهذه الدراسة.

**أما الفصل الثاني:** فجاء ثريا بالمادة العلمية في جانبها النظري إذ تم طرح مختلف المقاربات

النظرية التي تناولت مسألة إتخاذ القرار والرضا الوظيفي، حيث تم تتبع المسار البحثي لهذه العملية، بعرض عديد المقاربات الكلاسيكية ثم المقاربات النيوكلاسيكية، وصولا إلى تقديم النظريات الحديثة.

**ثم الفصل الثالث:** الذي تناول الحديث عن عملية إتخاذ القرار والرضا الوظيفي، وذلك

بالتركيز على أهم العناصر الخاصة من مراحل وأهمية وطرق هذه العملية وصولا الى الرضا الوظيفي والذي حاولنا تقديم نظرة شاملة حوله لنصل الى تحديد أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعمال.

**وفي الأخير الفصل الرابع:** جاء متضمنا لمختلف جوانب الدراسة الميدانية، حيث تناولنا

في البداية المعالجة المنهجية من خلال منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ثم خصص في الجزء الثاني لتحديد مجال الدراسة بأبعادها الجغرافية، البشرية ثم الزمنية، في حين الجزء الثالث خصص لعينة الدراسة، أما الجزء الأخير جاء متضمنا لتحليل وتفسير البيانات، ثم نتائج الدراسة، مناقشة النتائج في ظل الفروض، ثم في ضوء الدراسات السابقة، ثم كانت الخاتمة بعرض الإستنتاجات العامة التي أسفرت عنها الدراسة.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولا : الإشكالية

ثانيا: أهداف الدراسة

ثالثا: أهمية وأسباب إختيار الموضوع

رابعا: المفاهيم الأساسية

خامسا: فروض الدراسة

سادسا: الدراسات السابقة

خلاصة

### تمهيد

نتناول في هذه الدراسة واحد من أهم المواضيع الأساسية التي حظيت بإهتمام العديد من الباحثين والدارسين وهو إتخاذ القرار و الرضا الوظيفي، حيث ظهرت العديد من المحاولات الإمبريقية التي حاولت تقديم تفسيرات متعددة لهذا الموضوع، وذلك لمحاولة تقصي أبعاد هذه الظاهرة البحثية ، والكشف عن أهميتها داخل المؤسسة.

وعلى هذا الأساس فإن هذا الفصل يدور في مجمله حول الإشكالية، أهداف الدراسة، أهمية وأسباب إختيار الموضوع ، فضلا عن المفاهيم الأساسية ، فروض الدراسة ،والدراسات السابقة،

إكتسب موضوع المشاركة في إتخاذ القرار أهمية كبيرة في وقتنا الحالي نتيجة التطورات الراهنة والتغيرات التكنولوجية في شتى المجالات. فأصبحت المؤسسة تواجه مشاكل تحتاج الى قرارات تتفاوت من حيث الأهمية والصعوبة، وتكون لها تأثير على نجاح أو فشل المؤسسة. فمشاركة العمال في إتخاذ القرار تمكن من التوصل الى قرارات أكثر فعالية وتساعد على تبادل الآراء والاقتراحات مما يساهم بشكل فعال في تحسين مستويات الرضا الوظيفي لهم وبالتالي تحسن أداءهم.

فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرار الصائب في المواقف والتحديات الراهنة، ويقوم بإضفاء صفة الإبداع، ولكي يتمكن من التأثير في سلوك العمال يقوم بإشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها، أي ضرورة إتباع اللامركزية في إتخاذ القرار والتي تعتبر من إحدى أساليب الإهتمام بالعنصر البشري التي كانت نتيجة منطقية للتطور التقني والإداري والإجتماعي الذي تشهده علاوة على إنتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات.

كما أن توفير الحافز المادي المناسب والإمكانيات الضرورية والمناسبة للعمال وتهيئة الظروف الفيزيائية والبيئية المحفزة على العمل، إلى جانب الحوافز المعنوية وجعل عدد من الأفراد كل له معتقداته وأفكاره وتوجهاته وقدراته الخاصة، يتعاونون في النشاط المهني يحقق نجاح تلك المؤسسة ورضاهم في الوقت نفسه، مما يؤدي الى تحسين أدائهم مما يعود بالفوائد والعوائد على المؤسسة واقتصادها وجودة منتجاتها وما يتبعه من قدرة تنافسية.

وعليه فالمشاركة في اتخاذ القرار تساهم في خلق علاقات إنسانية جديدة داخل المؤسسة وزيادة إحساس العمال بالثقة وزيادة رغبتهم في العمل مما يساهم في زيادة الولاء لديهم، وزيادة مستوى الروح المعنوية داخل العمل، وبالتالي يصبح لها أثر واضح على مستويات الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة. ومحاولة منا فهم هذا الموضوع ورسم معالمه قمنا بصياغة الإشكال التالي: ما هو أثر

المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق مستويات الرضا الوظيفي لدى العمال بمؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بالطرف؟

والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

- هل تؤدي المشاركة في إتخاذ القرار إلى زيادة ولاء العمال بمؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري؟

- هل تساهم زيادة درجة اللامركزية في إتخاذ القرار في تحسين مستويات الرضا

الوظيفي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

**ثانيا: أهداف البحث**

إنطلاقا من الإشكالية البحثية التي تطرحها الدراسة وما تكتسبه من أهمية في مجال البحوث

العلمية، تستمد الدراسة الراهنة أهميتها وتسعى لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها في:

- محاولة التعرف على مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار ومن جانب آخر مفهوم الرضا

الوظيفي.

- محاولة معرفة أثر المشاركة في اتخاذ القرار على ولاء العمال بالمؤسسة.

- محاولة التعرف على أثر اللامركزية في إتخاذ القرار على زيادة مستويات الرضا

الوظيفي للعمال.

**ثالثا: أهمية وأسباب إختيار الموضوع**

تعالج هذه الدراسة أحد أهم الموضوعات التي تهتم بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم،

حيث تركز على دراسة العلاقة التي تربط العمال بالإدارة، فلقد شغل موضوع المشاركة في

إتخاذ القرار إهتمام العديد من الباحثين وهذا نظرا للدور الهام والفعال لهذا الموضوع في

تنظيم العلاقات الداخلية في المؤسسة وتحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال، وتوجيه وتنسيق

كل العمليات من أجل تحقيق الأهداف العامة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

فإختيار هذا الموضوع لم يكن من باب الصدفة بل عكس إلى حد كبير مجموعة

العوامل الذاتية والموضوعية حيث تتمثل الأولى في:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع والإطلاع والبحث في كل ما يشمل ويغطي كل جوانبه.

- عامل الإنضباط بمتطلبات الدراسة الأكاديمية والقاضية بضرورة إحترام مجال التخصص

وهو علم الإجتماع تسيير وتنمية الموارد البشرية، إذ يعد موضوع المشاركة في إتخاذ القرار

والرضا الوظيفي من أهم مواضيعه.

أما الأسباب الموضوعية تتمثل في:

- محاولة التعرف على الطرق والوسائل التي تتم من خلالها إشراك العمال في عملية

إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- محاولة معرفة مدى مساهمة هذه الوسائل داخل المؤسسة في الحفاظ على الإستقرار

وزيادة الرضا الوظيفي.

- إستخلاص أهم العوامل التي تساعد على تحقيق رضا العامل وتحقيق التوازن

والاستقرار داخل المؤسسة.

ومن هذه المنطلقات جاءت أهمية البحث في هذا الموضوع للوقوف على هذه الظاهرة داخل المؤسسة

وبالتالي المساهمة في البحوث السوسولوجية العلمية، وذلك للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع

حيث تكمن أهميته في التعرف على أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ودوره في

تحسين مستويات الرضا الوظيفي، كذلك تستمد هذه الدراسة أهمية قصوى من خلال معالجتها لهذه

الظاهرة ودراسة تأثيرها على الفرد العامل، وهو ما يجعل البحث فيه يكشف بشكل واضح ودقيق ما هو مخفي أو صعب فهمه وترجمته في المنظمات. إضافة إلى توفير مادة علمية حول هذا الموضوع.

رابعاً: المفاهيم الأساسية

يتناول هذا الجزء قراءة تحليلية لبعض ما ورد في الفكر السوسيولوجي حول جملة المفاهيم المركزية المعتمدة في هذا البحث أو ما يعبر عنه بالإطار المفاهيمي، حيث سيتم تقديم تعاريف وشروح للمفاهيم ومحاولة شرحهم بشكل بسيط، ليتم في الأخير طرح التعاريف الإجرائية التي تعتمدها الدراسة، وقد تم حصر المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة في: إتخاذ القرار ، الرضا الوظيفي والمؤسسة.

**1- إتخاذ القرار:** في البداية تجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن

التطرق إليهما وهما إتخاذ القرار وصناعة القرار. وتعتبر عملية إتخاذ القرار جزءاً أو مرحلة أخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، وهذه الأخيرة تمثل الكل الذي نحن بصدد دراسته، حيث يقصد بصنع القرار « ذلك النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل وإختيار البديل المناسب»<sup>(1)</sup>، بينما يقصد بإتخاذ القرار المرحلة الأخيرة تلك التي تتعلق بإختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة.<sup>(2)</sup> حيث يمكن إعتبار الأول يتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الإختيار، أما الثاني فهو نتيجة نهائية للعملية. وقد ذكر فير جيرالد STEPHEN P. FIRGERALD أنه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة ونعني بها أن إتخاذ وصنع القرار لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة.<sup>(3)</sup> لذلك سيتم إستخدام إتخاذ القرار كمعنى مرادف لصناعة القرار أو بدل منه.

(1): أحمد ماهر: إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2007، ص22

(2): فتحي أحمد ذياب: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص99.

(3): إسمهان خلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، 2008-2009، ص8.

يعرف القرار لغة على أنه: « ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة». (1)

حيث يركز هذا التعريف على المعنى الفردي للكلمة حيث حصرها في مجرد إتفاق جميع الآراء في مسألة معينة.

أما إتخاذ القرار فيعرف على أنه: «إختيار واحد من بين إثنين أو أكثر من البدائل المتاحة بعد

تقييمها على ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة في صنع القرار». (2)

يركز هذا التعريف على عملية الإختيار التي تتم بناء على البدائل المتوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة للوصول إلى الأهداف وتعتمد على مدى كفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والتحكم في الأمور.

وهناك من يعرف إتخاذ القرار على أنه: «عملية إختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الإختيار

يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار». (3)

من الواضح أن هذا التعريف إضافة إلى تركيزه على عملية الإختيار ركز على ضرورة التقصي

والبحث، حول المشكلة وتقييم البدائل المتاحة قبل إتخاذ القرار.

أما بالنسبة لـ"هربرت سايمون " فقد عرف إتخاذ القرار: « قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة

يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الإختيار الإنساني». (4)

(1): المنجد في اللغة والإعلام، طبعة جديدة منقحة، دارالمشرق، بيروت، ط40، 2003، ص616.

(2): أحمد حلمي جمعة: المحاسبة الإدارية التخطيط الرقابة وصنع القرار، دار صفاء، عمان، دط، 2011، ص336.

(3): ابراهيم بن عبد العزيز الدعليج:، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص281.

(4): علي الشرفاوي: العملية الإدارية ووظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2002، ص129.

يتضح من خلال التعريف أن سايمون إعتبر القرار هو أساس أي منظمة، ولذلك سعى لإيجاد أفضل الطرق للقيام بهذه العملية، حيث ركز في تعريفه هذا على متخذ القرار أي على الجوانب النفسية له عند اتخاذ قراره.

وبالرجوع إلى قاموس علم الاجتماع نجد أن إتخاذ القرار عرف على أنه: « مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في إختيار السياسة الملائمة ».<sup>(1)</sup>  
 من الواضح هنا التركيز على الجانب السياسي لإتخاذ القرار، والتركيز على العوامل الملائمة في إختيار السياسة والعلاقات الرسمية القانونية بالنسبة للذين يتولون القرار.  
 ويعرف أيضا أنه: « الإختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن إتخاذه ».<sup>(2)</sup>

وفي معنى غير بعيد يعرف أنه: « إختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف ».<sup>(3)</sup>  
 من الواضح هنا أن هناك إجماع على عملية إختيار البدائل في إتخاذ القرار لكن ربما الإختلاف يكمن في الهدف الذي يريد متخذ القرار الوصول إليه.

بناءا على عرضنا للمفاهيم السابقة وكذلك مختلف الأدبيات السوسولوجية. وبناءا على معاشتنا للواقع ومجتمع الدراسة قمنا بصياغة مفهوم إجرائي على النحو التالي:

أن إتخاذ القرار هو سلسلة من العمليات الإدارية التي يقوم من خلالها متخذ القرار بإختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة عنده لحل المشكلات التي تواجه المنظمة بعد تقييم تلك البدائل ودراستها مع الإهتمام بهدف المنظمة أكثر من أي شيء آخر.

(1): محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، دط، 2005، ص118.

(2): ابراهيم بن عبد العزيز الدعليج: الإدارة العامة والإدارة التربوية: مرجع سبق ذكره، ص281.

(4): مؤيد الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص26.

2- الرضا الوظيفي: لقد شغل موضوع الرضا الوظيفي حيزا معتبرا في كتابات الباحثين،

مما جعل جعل هذا المفهوم ينطوي على الكثير من المعاني والدلالات. وقدمت له العديد

من التوضيحات والتفسيرات على شكل تعاريف كالآتي:

يعرف الرضا لغة أنه: « ضد السخط وإرتضاه بمعنى رأى له أهلا ورضى عنه وأقبل عليه ». (1)

ويرى عبد الخالق 1983: « أن الرضا المهني هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمد

الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة

والبيئة التي يعمل بها ». (2)

نستخلص من هذا التعريف أن رضا الفرد عن عمله يتحقق إذا ما توافق مع بيئة العمل من خلال

وظيفته ورؤسائه وجماعة العمل.

كما يذهب لوك LOCKE إلى تعريف الرضا الوظيفي على أنه: « حالة عاطفية إنفعالية إيجابية

أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي عند إدراك الفرد إلى أي مدى

يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة ». (3)

يتضح لنا من خلال تعريف لوك أن رضا الفرد عن عمله يتحقق إذا ما توفرت له رغباته وحاجاته

الناجمة والمتوقعة من الوظيفة.

وهناك من يعرفه على أنه: « الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة الناتج عن إشباع الفرد

لحاجاته ورغباته وتوقعاته ». (4)

(1): ابن منظور وآخرون: لسان العرب، دار صادر، بيروت، مجلد2، ط2005، 04، ص168.

(2): مروان طاهر الزعبي: الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قيامه، تغير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص17.

(3): حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص93.

(4): عبد الحميد عبد الفتاح الطربي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، دط، 2015، ص413.

من الواضح أن هذا التعريف لا يبتعد في معناه عن التعريف السابق الذي يرى أن رضا الفرد وشعوره بالسعادة يتحقق بإشباع حاجاته من عمله.

كذلك عرف الرضا الوظيفي أنه: «مشاعر الفرد اتجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة»<sup>(1)</sup>.

كما ذهب البعض إلى تعريفه أنه: «قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه»<sup>(2)</sup>.

من الواضح هنا أن رضا الفرد يتحقق نتيجة لإتجاهات يحملها نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها، ونحو الحياة بوجه عام فإذا كانت إيجابية كان راضي عن عمله أما إذا كانت سلبية أصبح غير راضي عن عمله.

كما عرف على أنه: «مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته التي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد»<sup>(3)</sup>.

يتضح من خلال هذا التعريف أن شعور الفرد يكون إيجابي نحو عمله إذا ما أشبعت حاجاته التي يريد تحقيقها وبالتالي زاد ولائه للمنظمة.

(1): فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات العلمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2005، ص 259.

(2): المرجع السابق، ص 259.

(3): إبراهيم لطفي طلعت: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، دط، 1995، ص 134.

ويرى بعض الباحثين أن: «الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بأشباع حاجاته وتحقيق أهدافه»<sup>(1)</sup>.

يتضح لنا جليا أن الفرد إذا أشبعت حاجاته من الوظيفة التي يمارسها يشعر بالأمان والسعادة، وبذلك يستطيع تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة أيضا.

وبناء على عرضنا للمفاهيم السابقة وكذلك مختلف الأدبيات السوسولوجية، بناء على معاشتنا للواقع ومجتمع الدراسة قمنا بصياغة مفهوم إجرائي للرضا الوظيفي على النحو التالي: الرضا الوظيفي هو شعور الفرد الإيجابي إتجاه عمله والبيئة التي يعمل فيها والذي يتحقق إذا ما توافقت ما يتوقعه من الوظيفة مع ما يحصل عليه منها.

### 3- مفهوم المؤسسة: شكل هذا المفهوم مجال بحث لعدد التخصصات والفروع

البحثية ، فإستقطب حيزا كبيرا من إهتمام الباحثين ، وهو ما يترجم درجة الأهمية التي يتضمنها، فلقد قدمت عدة تعاريف إختلفت من باحث لآخر .

فتعرف المؤسسة في اللغة على أنها: « كلمة معقدة تدل من جهة على عمل فعل أسس فهو بهذا المعني خلق و إيجاد شيء، من جهة أخرى تدل على نتيجة هذا العمل وحيث يصبح معطى إجتماعي متميز»<sup>(2)</sup>.

أما في الإصطلاح فهي: «الوحدة الإقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي»<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> مروان طاهر الزغبي: الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قيامه، تغير درجاته وأساليب زيادته في العمل ،مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>(1)</sup>:المنجد في الإعلام: مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>(2)</sup>: نوري منير: تسييرالموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر ، دط،2010،صص15،14.

من الملاحظ هنا أن التعريف ركز على الجانب الاقتصادي معتبرا انه ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.

ويعرفها m.lebereton على أنها: «كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماديا،والذي يقترح نفسه لانتاج سلعة او خدمة للسوق»<sup>(1)</sup>.

نستخلص من هذا التعريف أن العنصر المادي له دور كبير في تشكيل المؤسسة والذي يساعد على تقديم السلع للسوق.

كما يمكن تعريفها: «أنها مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات التي تعاونها من أجل تحقيق الأهداف المحددة، أي هي نسق من خلال التنسيق الهادف والمدرّوس الشعوري»<sup>(1)</sup>.

من الواضح هنا التركيز على الجانب الإنساني،أي على العلاقات الإنسانية كأساس لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما هيربرت هكس فيرى أن : «المؤسسة دائما تضم أشخاصا يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة منظمة، وكل شخص له أهداف شخصية ، وبعض هذه الأهداف تعتبر أساليب فعالة في إنضمامه للمؤسسة»<sup>(2)</sup>.

من الواضح أن هذا التعريف ركز في تعريفه للمؤسسة على العلاقات الإنسانية والتفاعل بين الأفراد.

(1) : ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة،الجزائر،ط2،د.س.ص.ص91،90  
(2) :رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الإجتماعية في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء للنشر ، مصر، ط،2008،ص10.

وفي نفس السياق هناك من عرفها: « أنها تجمع بين الافراد حول هدف معين وفي ظل معيار

رسمي ( قانوني) يمثل الشرعية اللازمة».(1)

أضاف هذا التعريف الجانب القانوني لتشكيل المؤسسة.

وكما تعرف المؤسسة على: «أنها عبارة عن خلية إقتصادية والتي تشكل علاقات وروابط مع أعوان

إقتصادية اخرى تتداخل معها في مختلف الاسواق».(2).

نستنتج من هذا التعريف أن العناصر و العلاقات الإقتصادية تتداخل فيما بينها ، و تلعب دورا

كبيرا في تشكيل المؤسسة.

وبناء على عرضنا للمفاهيم السابقة وكذلك مختلف الأدبيات السوسيولوجية و بناء على

معايشتنا للواقع و مجتمع الدراسة قمنا بصياغة مفهوم إجرائي للمؤسسة على النحو التالي :

المؤسسة عبارة عن كيان إقتصادي وإجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم

البعض لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا.

(1): المرجع السابق ، ص 111 .

(2) : جابر عوض السيد: إقتصاد و تسبير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2015، ص 28.

خامسا: فرضيات الدراسة

1- الفرضية الأساسية:

تؤدي المشاركة في إتخاذ القرار على زيادة مستويات اللرضا الوظيفي للعمال في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

2- الفرضيات الفرعية:

- يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرار في زيادة الولاء العمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- تؤدي زيادة درجة اللامركزية في اتخاذ القرار الى زيادة تحقيق مستويات الرضا الوظيفي لدى العمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

سادسا: الدراسات السابقة لإتخاذ القرار والرضا الوظيفي:

إكتسب موضع إتخاذ القرار والرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى الكتاب والباحثين، وأصبح مجالا خصبا لكثير من الدراسات التي عالجت هذا الموضوع من عدة جوانب، وقد توصلت تلك الدراسات إلى نتائج عديدة تمثل منطلقا لبحثنا وتساعدنا على التعلم من خبرة الآخرين، وإجتنب الأخطاء التي وقع فيها من قبل وقد إعتمدت الدراسة الراهنة على بعض الدراسات التي تصب في هذا الموضوع، وسنستعرض في هذا الجزء أهم تلك الدراسات.

حيث تشتمل الدراسات السابقة على:

1- دراسات عن إتخاذ القرار.

2- دراسات عن الرضا الوظيفي.

3- دراسات عن إتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

1- الدراسات الخاصة بإتخاذ القرار: تتضمن أدبيات الفكر التنظيمي الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع إتخاذ القرار، حيث ركزت كل واحدة على جانب من جوانبه وتتمثل أهم تلك الدراسات في :

أ- دراسة للطالبة بن "غذفة شريفة": تحت عنوان إتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية<sup>(1)</sup>، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة وضع تصور مبدئي للتفاعل الحاصل بين سلوك الفرد المتمثل في إتخاذ القرار وأساليب التفكير ومستوى الطموح، أما الهدف التطبيقي فيتمثل في هدف عملي وهو محاولة وضع أرضية لتصور علمي لأهم أساليب التفكير التي يجب أن يتمتع بها متخذ القرار في المؤسسة. أما العينة فقد تم اختيارها بطريقة قصدية وبلغ عددها 284 موظف، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدمت ثلاث مقاييس من إعداد الباحثة مقياس إتخاذ القرار ومقياس أساليب التفكير ومقياس مستوى الطموح، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي التعرف على طبيعة بعض المتغيرات المهمة والتي لها علاقة بشخصية الموظف في المؤسسة العمومية، أما ميدانيا توصلت إلى معرفة أسلوب التفكير السائد لدى أفراد عينة الدراسة ككل وحسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه الموظف.

ب-دراسة سعد بشاينية: بعنوان المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال<sup>(2)</sup>، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في حقل الصناعة في مسائل التسيير في المؤسسات وقد حاولت الإجابة على عدة تساؤلات من بينها: هل القرار يتخذ

<sup>(1)</sup>: بن غذفة شريفة: اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية، دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، 2013-2014.

<sup>(2)</sup>: سعد بشاينية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 1985.

من طرف كبار الإداريين من فوق؟ أم يتخذ من قبل مجموع العمال؟ أم أنه عملية يشترك فيها الجميع بحسب قواعد معينة؟

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من 200 عامل في تكرير الزيت بعنابة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه لا مشاركة للعمال في التسيير. وأن المشاركة التي يؤديها العمال درجات وبالتالي فإن المشاركة ضعيفة أو تكاد تكون منعدمة.

ج- دراسة صالح بن ناصر القحطاني: بعنوان الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية<sup>(1)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية على إتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على أبرز الضغوط الاجتماعية التي تواجه ضباط الجوازات عند إتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على الآثار المتوقعة لها على إتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، شملت الدراسات عينة عرضية بسيطة مقدارها 109 مفردة من مجتمع الدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة: ضباط الجوازات يواجهون بدرجة عالية عامل ضغط إجتماعي واحد عند إتخاذ القرارات الإدارية هو ضغوط بعض الأصدقاء والمعارف لمساعدتهم في قضاء مصالحهم الخاصة، كما توصلت الدراسة إلى أن ضباط الجوازات يواجهون بدرجة متوسطة أربعة عشر عامل ضغط إجتماعي عند إتخاذ القرارات الإدارية أهمها: مجاملة بعض أصحاب الشأن من ذوي المراكز الاجتماعية على حساب الأنظمة والتعليمات وعلاقات الفرد الشخصية خارج نطاق العمل.

(1): صالح بن ناصر القحطاني: الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، 2007.

ومن أهم توصيات الدراسة: على القيادات المسؤولة بالجوازات العمل على كل ما هو من شأنه تقليل حدة الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الجوازات من خلال توجيه الضباط بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية والأسرية عن العمل والتقيد بأنظمة العمل والمساواة بين المراجعين.

د- دراسة الراددي محمد عودة: بعنوان القيادة الوسطى في إتخاذ القرارات وأثر ذلك في رفع كفاءة الأجهزة<sup>(1)</sup>، والتي هدفت إلى معرفة آثار مشاركة القيادات الوسطى في إتخاذ القرارات الأمنية على كفاءة الجهاز الأمني وتوصلت إلى أن تفويض القيادات الوسطى بالقدر الكافي من السلطة تنعكس على كفاءة أدائها من حيث الإحساس بالمسؤولية والابتكار والبراعة في الإنجاز، كما أظهرت النتائج أن القيادات العليا في المنظمة الأمنية تسمح إلى حد ما للقيادات الوسطى بالمشاركة في إتخاذ القرارات.

كذلك إن إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار تنعكس إيجابيته على القرارات التي تصدرها المؤسسة الأمنية، إن تفويض القيادات الوسطى بالقدر الكافي من السلطة بما يساوي مسؤولياتها تنعكس آثارها على كفاءة أدائها من حيث الإحساس بالمسؤولية والابتكار والتحديث في العمل والسرعة في الإنجاز.

## 2- الدراسات الخاصة الرضا الوظيفي:

أ- دراسة لي ويلبر **LEE WELBUR**،: هدفت إلى معرفة المتغيرات الشخصية وأثرها على الرضا الوظيفي<sup>(2)</sup>، وكانت عينة البحث مكونة من 1200 من الموظفين الحكوميين في الولايات المتحدة

(1): الراددي محمد عودة: دور القيادة الوسطى في اتخاذ القرارات وأثر ذلك في رفع كفاءة الأجهزة، رسالة مقدمة لتلليل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، 1997.

(2): عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص22.

الأمريكية وقد خلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يزداد بتقدم العمر أما العناصر الشخصية الأخرى مثل مدة الخدمة والتعليم والراتب فإنها لا تؤثر على هذه العلاقة.

ب-دراسة موتاز **MOTTAZ**: وكان ذلك سنة 1986<sup>(1)</sup> ، هدفت إلى معرفة العلاقة بين الجنس والرضا الوظيفي وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 528 موظفا و 273 موظفة في الولايات المتحدة الأمريكية موزعين على ست منظمات وتوصل الباحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، وأن الموظفين والموظفات في المستويات الوظيفية العليا أكثر رضا من أقرانهم في المستويات الوظيفية الدنيا.

ج-دراسة سويسر يورك **SUACER YORK**: سنة 1978<sup>(2)</sup> ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض المتغيرات التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، وكانت عينة البحث 154 موظفا و 326 موظفة حكومية في ولاية جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية وإفترض الباحث أن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لا ترجع إلى تأثير الجنس بذاته وإنما إلى بعض المتغيرات مثل العمر، التعليم، مدة الخدمة في المنظمة، ومدة الخدمة في الوظيفة.

وقد حللت البيانات المتعلقة بهذه الدراسة على مرحلتين، أُغفل في المرحلة الأولى تأثير المتغيرات السابقة وفي المرحلة الثانية تم ضبط هذه المتغيرات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى الرضا الوظيفي في كلتا الحالتين: ففي المرحلة الأولى كان الموظفون أكثر رضا من الموظفين عن متغير الأجر، ونقلت الدراسة إلى أن 3.9% و 5.5% من

(1): المرجع السابق ص 26.

(2): المرجع السابق، ص 20.

التباين في درجة الرضا الوظيفي ترجع للجنس فقط وهذه النسبة ضئيلة وتؤكد أن الجنس وحده لا يمكن أن يكون العامل الرئيسي في التنبؤ بالرضا الوظيفي.

د- دراسة سو(2002sui): التي كانت بعنوان ( Predictors of jobs satisfaction and absenteeism in two samples of Hong nurses)<sup>(1)</sup> وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي والضغط النفسي على الرضا الوظيفي لعدد من الممرضين في "هونغ كونج"، إضافة إلى دراسة تأثير العوامل السابقة على الغياب، وقد توصل إلى نتائج أهمها أن التخصص الوظيفي وبيئة العمل والحالة النفسية تعد مؤشرا قويا للرضا الوظيفي، وأن العلاقات الإجتماعية والحالة الصحية هي المؤشرات الوحيدة للرضا الوظيفي، كما يرى الباحث أن الضغط النفسي يؤدي إلى عدم الرضا الذي يسبب ارتفاع معدل الغياب.

ه- دراسة الباحث العجمي 1999<sup>(2)</sup>: التي توصلت إلى وجود شعور عام بالرضا عن العمل بالنسبة إلى الموظف الكويتي في كلا القطاعين، وبالرغم من ذلك فإن درجة الرضا كانت أكثر ارتفاعا بالنسبة للعاملين في القطاع الخاص مقارنة مع القطاع العام في دولة الكويت.

و- دراسة عمر سنة 2000: بعنوان الرضا الوظيفي للهيئات في دولة الكويت<sup>(3)</sup>، وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الرضا الوظيفي في إثنين من الهيئات العامة في دولة الكويت وتحديد الفروق بينهما، وبيان أثر الخصائص الشخصية أو العوامل الوظيفية على موضوع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود إختلافات في درجات الرضا بحسب بيئة العمل وأساليب الإدارة وتوقعات الموظفين

(1): مجموعة خبراء: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثرها على الرضا والولاء التنظيمي، بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، دط، القاهرة، 2014ص235.

(2): مجموعة خبراء: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثرها على الرضا والولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص234.

(3): مجموعة خبراء: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثرها على الرضا والولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص235.

من وظائفهم، كما أكدت الدراسة على عدم وجود تأثير للخصائص الشخصية والعوامل الوظيفية على إستجابات الرضا بين أفراد العينة فيما عدا تلك المتعلقة بالجنس، حيث كانت الإناث أقل رضا من الذكور.

### 3- دراسات عن إتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

أ- دراسة للباحث "عبد العزيز بن محمد الحميصي": بعنوان عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>، هدف من خلالها الباحث إلى التعرف على طبيعة صنع القرارات وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمجلس، حيث كان الإشكال الرئيسي لها: ما طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي بالمجلس؟ حيث استخدم صاحب هذه الدراسة المنهج الوصفي السردي، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدم الإستبانة. وكانت عينة الدراسة تتكون من 246 مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في صنع القرار وأن عملية صنع القرارات تتسم بالمركزية أحيانا واللامركزية أحيانا أخرى كما أنهم موافقون على بعض المراحل التي تتم بها عملية صنع القرار.

من خلال عرضنا لهذه الدراسات والتي عالجت موضوع الدراسة بطرق مختلفة وإن تشابهت في بعض الجوانب، فإختلفت في الأهداف والنتائج، وهو ما يخدم موضوعنا بشكل كلي حيث ساعدنا على تكوين خلفية نظرية عن الموضوع والتعرف على المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، كذلك في تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة.

(1): عبد العزيز بن محمد الحميصي: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.

## الفصل الثَّاني: المقاربة النظرية

### تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

- 1- نظرية الإدارة العلمية.
- 2- نظرية التكوين الإداري.
- 3- النظرية البيروقراطية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

- 1- النظرية السلوكية.
- 2- نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: النظريات الحديثة.

- 1- نظرية إتخاذ القرار.

### تمهيد

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع إتخاذ القرار والرضا الوظيفي بإعتبارهما متغيرين مترابطين ومتكاملين، فإنطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يبحث إمكانية القيام بتحليل سوسيولوجي لفهم هذا الموضوع، فسنحاول إعتقاد أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع، وذلك بالتركيز على عدد من الدعائم التي يمكن تقصيصها من خلال تقسيم هذه النظريات إلى نظريات كلاسيكية ونظريات نيوكلاسيكية وحديثة.

لقد ركزت هذه النظريات على تحقيق الزيادة في الإنتاج، وإعتبرت أن السلطة تتمركز في قمة الهرم، وأن إتخاذ القرار يتمحور في يد الإدارة العليا، مما يعني أنه لا يوجد مشاركة للعمال في إتخاذ القرار.

#### 1- نظرية الإدارة العلمية: يعرف فريديريك تايلور بأنه أب للإدارة العلمية،<sup>(1)</sup> حيث كانت تنص

هذه المدرسة إلى إحلال العلم محل القواعد العشوائية وأساليب التجربة والخطأ التي كانت

تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ قراراتها.

حيث دعا تايلور إلى إستخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الإعتماد على أسلوب التجربة والخطأ، وقد لاحظ أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم مما أدى إلى زيادة نسبة التالف والهالك في الإنتاج، ومن ثم إنخفاض في إنتاجية العامل.

وأكد على أنه يجب على الإدارة وحدها الإضطلاع بالمسؤولية في إتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل، تاركا للعامل واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه،<sup>(2)</sup> وأن يتخصص كل فرد في وظيفة خاصة دون تدخل في وظائف الآخرين، واعتمد كذلك على فكرة تقييم العمل حيث أوضح أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمال، وقال أن هذا الأسلوب غير ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه وعدم وجودها يبرر تحديد أداء الأفراد.

(1): حسن بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، دط، الجزائر، ص12.

(2): رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، دط، 2006، ص102.

وفي موضوع التعويضات ركز تايلور على الحوافز المادية، كما أكد على ضرورة تعاون العمال مع الإدارة، حيث كان هدف تايلور هو زيادة معدل الربح لأصحاب المشروعات الإنتاجية وقد ركز تايلور على دراسة الحركات اللازمة لإنجاز العمل وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة.

كما قام بغقتراح ووضع مهام وواجبات الإدارة العلمية للمدراء والتي كانت على النحو التالي: (1)

- ضرورة تزويد الأفراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوبة مهم القيام بها بطريقة كتابية وليست شفاهية.

- ضرورة استخدام الطرق العلمية في حل المشاكل العلمية.

- ضرورة الفصل بين العمل الإشرافي الذي يقوم به الرؤساء وبين العمل التنفيذي الذي يقوم به صغار المرؤوسين.

فحركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل، أي أنها تهتم بما كان منصب على تخطيط العمل وذلك بفصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ. (2)

حيث استطاع فريدريك تايلور أن يضع حلولاً لسلوك العاملين أخذت شكل خطوات علمية لتنظيم عمل الأفراد كالاتي:

ينبغي دراسة كل جزء من المهمة وإيجاد طريقة مثلى لأدائها.

ينبغي إختيار العاملين بعناية وتدريبهم على استخدام الطريقة المثلى التي يتم التوصل إليها.

يتعين على المشرفين التعاون التام مع العاملين.

---

(1): فيصل محمد الشوارورة: إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص59.

(2): أحمد يوسف عريقات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2011،

ينبغي تقييم العمل وتحديد المسؤوليات. (1)

كذلك يرى تايلور أن التنظيم نظام مغلق " فتعظيم الإنتاج الفائض يتأثر بالعوامل البيئية الداخلية كالأجور والمناخ المادي وكفاءة الإدارة وأساليب العمل...". (2)

ركزت حركة الإدارة العلمية على العمل وعلى الأجر بإعتباره الحافز الأساسي للعامل، وأهملت الجوانب الإنسانية والاجتماعية، كذلك إعتبرت الإتصال يتم من خلال التنظيم الرسمي ولا مجال للإتصال غير الرسمي وهو ذو إتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس. أما في ميدان الرقابة فقد أثبتت الرقابة بالإستثناء، أما عن عملية إتخاذ القرار فقدأهملت ولم تحفز بالقدر الكافي إلا من خلال الطريقة الوحيدة الأفضل حيث تتركز في يد المدير صاحب السلطة. أي أن عملية اتخاذ القرارات تتركز في إتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرارات) أي التركيز على مركزية اتخاذ القرارات وتوحيد إجراءات العمل، والتركيز على الجوانب الفيزيولوجية، وإعتبار العامل تابع للآلة. (3) كما عملت على الفصل بين أعمال الإدارة والعامل وتركت مسؤولية إتخاذ القرارات والمسؤوليات في قمة التنظيم حتى تضمن تحقيق أهداف التنظيم، فقد إستهدفت تطوير طاقة العامل الجسدية.

وإهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاءة العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وسرعة قصوى ورغم

(1): عيد عريفج: مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول والمفاهيم المعاصرة، سلسلة العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، 2013، ص30.

(2): حسن بلعجوز: نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 2008، ص14.

(3): سلطانية بلقاسم وآخرون: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص114.

ذلك لم تستطع الإدارة أن تصل إلى الرضا المطلوب. ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية فهي هتمت فقط للدوافع المادية. (1)

2- نظرية التكوين الإداري لهنري فايول: يعد هنري فايول من رواد المدرسة الكلاسيكية

ومؤسسيها، ومن أشهر علماء أوروبا في علم الإدارة حيث ركز في كتابه " الإدارة العامة

والصناعية " (Administration Industrielle Et Générale) على الإنسان كمحور

العملية الإدارية والإنتاجية.

تناول فايول الذي لقب بأب التسيير مفهوم الإدارة وقد إهتم بوصف الممارسات الإدارية الناجحة

للمديرين، وحدد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق

والرقابة. (2)

حيث إهتم بالنواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المدراء وليس على

مستوى الإدارة التنفيذية في دراسة العمل، كما نقل تايلور وقد تعلم فايول من أخطاء تايلور فأعطى

أهمية أكبر للعنصر البشري. (3)

وقد لاحظ أن الوظيفة الإدارية مهملة على الرغم من أهميتها فلا يمكن للقائد الإداري أن يحسن

الوظائف الأخرى إلا إذا أحسن الوظيفة الإدارية فهي تشكل محور التنظيم والتسيير. (4)

---

(1): سالم عواد الثمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات النفجى المشتركة، مدينة جدة، 2009، ص12.

(2): يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص175.

(3): علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، ط 5، 2010، ص50.

(4): كراجي مصطفى: علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2002، ص40.

شكل (1): يوضح وظائف المنظمة والمبادئ الإدارية لفايول.



المصدر: يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 168.

حيث أكد فايول على مبدأ تقسيم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من قمة التنظيم الهرمي نزولاً إلى قاعدته. (1) وهو تأكيد آخر على وحدة السلطة الأمرة ومركزية إتخاذ القرارات وبذلك تضاعف حجم المشاركة العمالية في أهداف وأساسيات المؤسسة وبالتالي إبعاد الطبقة العامة عن المشاركة في إتخاذ القرارات. كذلك ركز فايول على الحوافز المادية بإعتبارها الحافز الوحيد لتحقيق الرضا عن العمل وبالتالي لا يتحقق للعامل الإشباع أو الحاجات التي يتوقعها من أدائه للعمل.

### 3- نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر رائد ومؤسس هذه النظرية فلقد وضع نظريته على أساس المنطق بدلاً من الأدلة التجريبية كما فعلت النظريات الأخرى في مجال التنظيم. وحسب ماكس « فإن البيروقراطية هي آلية بلوغ الأهداف بطريقة أكثر عقلانية ». (2) كما أن الضغوط الخارجية التي تدل على البيروقراطيات هي في الواقع تهديد للتنظيم في سعيه لتحقيق أهدافه.

حيث إنصب إهتمام فيبر على دراسة السلطة في المؤسسة فالبيروقراطية عنده هي الصيغة ذات الأكثر فعالية للتنظيم هي صيغة التنظيم البيروقراطي معتمد على ضرورة التعريف الدقيق لأهداف ومهام ومسؤولية كل شخص في المؤسسة مع إنشاء بنية للسلم التدريجي للمؤسسة.

كما ميز فيبر بين القوة والسلطة إذ إعتبر أن القوة هي إجبار الآخرين على الطاعة وأما السلطة هي الإنصياع طواعية للأوامر، حيث تتأثر السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل وإعتبر أن «تحقيق العقلانية في إدارة المنظمة هي بتطبيق السلطة الرسمية». (3)

(1): علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط 2، 1980، ص 74.

(2): حسن بلعجوز: مدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(3): أحمد يوسف عريفات: المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 34.

حيث نظرت البيروقراطية للمؤسسة كنظام مغلق يتأثر بسلوك وأداء أعضائه بالمتغيرات الداخلية فقط والتي أهمها اللوائح والقوانين، كما تنظر إلى البيروقراطية على أنها آلة مجردة من الإنسانية وترفض التنظيم غير الرسمي وبالتالي الإتصال غير الرسمي كما تهتم بتجزئة العمل داخل التنظيم حيث أن التنظيم مكون من عدة مستويات تنظيمية من القمة إلى القاعدة حيث أن المعلومات تنساب عبر هذه المستويات.

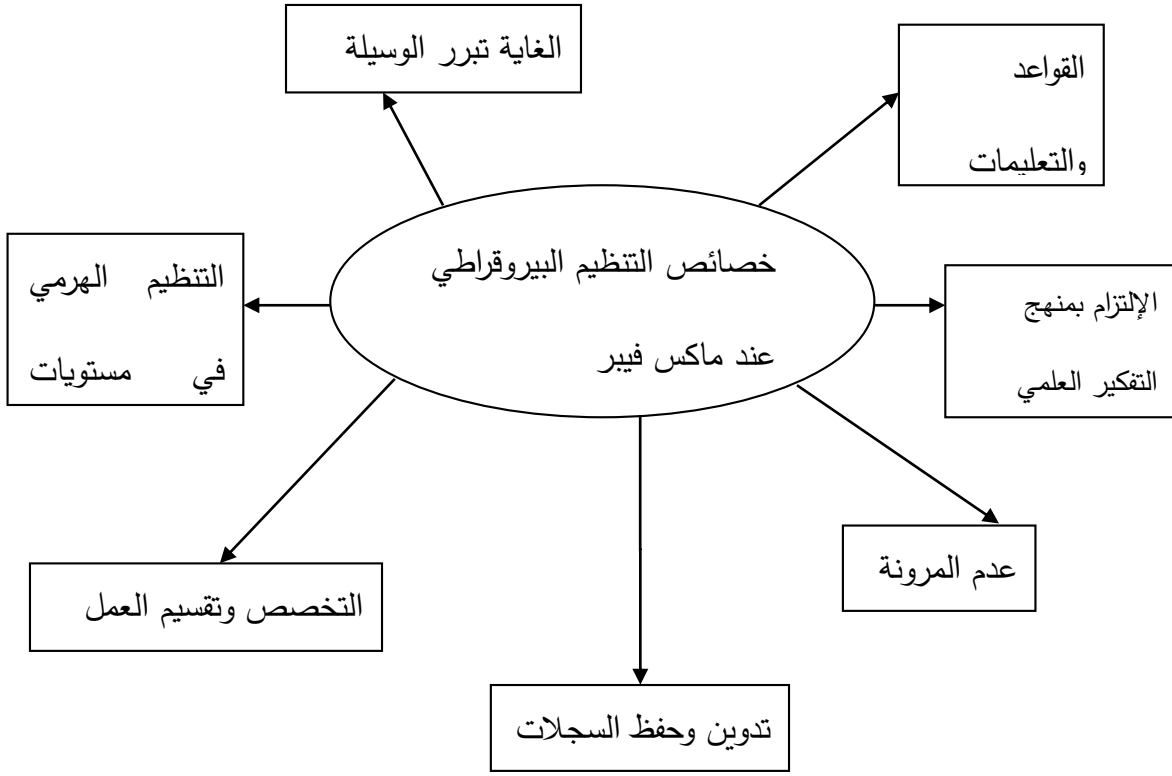
حيث أن متخذ القرار في ظل البيروقراطية بحاجة إلى البيانات والمعلومات اللازمة بإعتباره مركز للسلطة فالعمال المرؤوسين يعملون على عدم إيصالها إليه لأن النظام البيروقراطي يتجاهل التنظيم غير الرسمي، هذا التجاهل يجعل من يملكون البيانات والمعلومات يقومون بالمساومة بها مقابل الحصول على منافع خاصة.

كما أكد على: « أن اتخاذ القرارات هو شأن عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يشغلون مراكز إدارية عالية»<sup>(1)</sup> هذا ما يجعل عملية اتخاذ القرارات تستحوذ من طرف المسؤولين كبار التنظيمات وعدم مشاركة باقي أفراد التنظيم في سياسات وأهداف المؤسسة.

---

(1) : خليل محمد حسن الشماخ وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص35.

شكل (2): يوضح خصائص التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر



المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالنسبة للرضا الوظيفي إعتبر ماكس فيبر أن الإنسان آلة وركز على الحافز المادي متناسيا أن الإنسان لا يعيش فقط بالمال وإنما أيضا بالتقدير والمودة وشعوره بالإعتزاز والكرامة وبالتالي لم تستطع هذه النظرية تحقيق الرضا المطلوب للعمال.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

ركزت هذه النظريات على أهمية العنصر البشري في المؤسسة، كما ركزت على أهمية وضرة مراعاة مشاعر العمال وترغيبهم في العمل وذلك عن طريق المشاركة في إتخاذ القرار.

#### 1- المدرسة السلوكية: ظهرت المدرسة السلوكية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، وخاصة

تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية إلى العنصر البشري العامل في المنشأة، فركزت على

أهمية وقيمة الإنسان العامل، حيث ترى أنه محور العملية الإنتاجية، فسعت إلى دراسة سلوك

الفرد والجماعة أثناء العمل، لكن ما يعاب على هذه المدرسة أنها لم تتجح في تقديم تغيير متكامل في سلوك المنظمة. (1)

أ- **نظرية ماك جريجو X و Y**: ويعتبر ماك جريجو هو واضع هاتين النظريتين حيث إنتقد من خلال النظرية الأولى أفكار المدرسة الكلاسيكية وخاصة في نظرتها إلى العنصر البشري أما نظريته الثانية (Y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري. وقد أكدت نظرية (X) أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه قدر إستطاعته. وأن الإنسان يجب أن يستخدم عليه أساليب القهر والرقابة الدقيقة والتهديد بالعقاب بمعنى أنه غير قادر على تحمل المسؤولية وبالتالي لا يستطيع المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي لا يصل الفرد إلى الرضا المطلوب.

وكانهدف ماك جريجو من وضع هذه النظرية هو جعل المنظمة مكان للعمل والحياة وجعل الفرد يعيش ويشبع حاجاته المادية والمعنوية. أما نظرية (Y) تؤكد على ضرورة النظر للأفراد بإعتبارهم ملزمين ومسؤولين ولديهم طاقات ذاتية للعمل وأنهم يحسون بالمسؤولية إتجاه ما يوكل إليهم من أعمال بل و يسعون إلى تحملها، لذلك يكون على الإدارة تفويض جزء من سلطتها لأفرادها وفتح المجال أمام المشاركة في اتخاذ القرار. (2) وبالتالي ركزت على الحوافز المعنوية مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

(1): كراجي مصطفى: علم الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص52.

(2): علي غربي، إسماعيل قيبرة وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2007، ص212.

جدول (1): مقارنة بين نظرية X ونظرية Y

إفتراضات نظرية X	إفتراضات نظرية Y
_ أن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.	- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي كرهبتهم في اللعب والراحة.
- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية.	- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.	- الفرد قادر على توجيه نفسه بنفسه والتحكم في عمله.
- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً بالعمل.	- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية منها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل.	- تمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكار والإبداع في العمل.
- يعتبر الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل.	- يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.

المصدر: يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص182.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية: تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية الحلقة الثانية من حلقات التطور

في الفكر الإداري فهي حلقة ممتدة بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية، حيث عرفت على أنها »

العلاقات التي تقوم بين أفراد أية جماعة نتيجة للتفاعل الاجتماعي». (1)

وقد ظهرت كرد فعل للمدرسة التقليدية التي أهملت الجانب الإنساني في المنظمة وإعتبرت الإنسان بمثابة آلة ضمن السلسلة الإنتاجية داخل المؤسسة حيث سلطت الضوء على البعد الإنساني للفرد والعلاقات التي تربط بين الأفراد وكذا سلوكياتهم داخل المنظمة، فالإنسان هو محور العمل الإداري داخل المؤسسة وأن الإدارة لا يجب أن تقدم الحوافز المادية وحسب بل يجب أن تهتم بالحوافز المعنوية كاحترام النفس وتأكيد الذات.

فتعتبر تجارب إلتن مايو في مصانع هاوثرن حول أسباب التعب والتغيب وحوادث العمل نقطة البداية حيث توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأن هناك علاقة طردية بين إرتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، كذلك أن الحوافز الإقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية بل يجب إستخدام الحوافز المعنوية.

حيث أشار (Raymonde.E Miles) إلى :«أن هدف مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة هو

أن يعمل الفرد كإنسان وليس كآلة واحترام آراءه ومشاعره ومشاركته في اتخاذ القرار.....»(2)

كما أكدت على أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث أن مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة. وهذا ما جعلها تحث العمال على هذه العملية ، وأن يأخذوا بالمبادرة في شؤون العمل فهي تعتمد على فكرة أن العمال يكونون

(1): كراجي مصطفى: علم الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص51.

(2): حسن بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص28.

أكثر إلتزاما بالمهام المرتبطة بهم، حيث أكدت على أن: «إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها بدورها الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعامل والتي تؤثر إيجابيا على الإنتاجية»<sup>(1)</sup>. أي ركزت على الحوافز المعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

كما ركزت هذه النظرية على ضرورة الإعتراف بالجماعات الصغيرة داخل التنظيم ذات الطابع الغير رسمي وضرورة تدارك العاملين في مشاكل المؤسسة وأن يشعروهم بالإهتمام بهم كما أنها: «أوضحت أن للعاملين منطلقات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها لذا فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش السلطة مع العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم»<sup>(2)</sup>. فهو تأكيد منها على ضرورة تفويض السلطة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

#### ثالثا: النظريات الحديثة

أضافت هذه النظريات الحوافز المعنوية للعمال، وأكدت على كفاءتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية وعلى ضرورة ترك المبادرة للعمال للمشاركة في إتخاذ القرارات.

#### 1- نظرية اتخاذ القرار: يعد هيربرت سايمون من رواد هذه المدرسة، حيث ينظر إلى

عملية اتخاذ القرار على أنها وسيلة لفهم سلوك الأفراد في المنظمات وهي محور

العملية الإدارية حيث يرى « أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرار»<sup>(3)</sup>. فحسب هذه

المدرسة فإن التسير هو عون إتخاذ القرار وأن " جوهر التسير هو اتخاذ القرار»<sup>(4)</sup>.

(1): حسن بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(2): محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط 2005، ص 3، ص 45.

(3): حسن بلعجوز: نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(4): يوسف مسعداوي: الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

كما يرى هيربرت سايمون أن صنع القرار هو حجر الزاوية لأي تنظيم لأن عملية التنسيق بين النشاطات تتطلب وجود عملية إتخاذ القرارات على الدوام وهذا ما عبر عنه بقوله: «أن التنظيم يحدد لكل شخص يعمل في القرارات التي يتعين عليه اتخاذها والتأثير الذي يخضع له في صنع هذه القرارات». (1)

فالقرار الجيد في نظره: « ليس ذلك القرار الذي يؤدي إلى قدر أكبر من الكفاءة بل هو الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع ». (2)

كما يؤكد سايمون على دور الإتصال وأثره في عملية إتخاذ القرار ، ويرى أن هناك عدة عوامل تؤثر في هذه العملية وتحدد طبيعتها ومداهها هي: تقسيم العمل، السلوك التنظيمي والتنبؤ به.

من خلال ما سبق نرى أنه بالرغم من إختلاف وتنوع النظريات فإن كل نظرية قدمت بعض الإسهامات المتفاوتة الأهمية، فالنظرية الكلاسيكية ركزت على الضبط و مركزية القرار في يد واحدة، في حين أعطت النظريات الحديثة إضافات جديدة معتمدة وفتحت المجال للعمال للمساهمة في إتخاذ القرار، كما أن النظريات الكلاسيكية ركزت على الحوافز المادية، أما النظريات النيوكلاسيكية والحديثة فأضافت الحوافز المعنوية معتمدة في ذلك على التراث النظري الكلاسيكي، مما جعل العمال راضين عن عملهم.

(1): رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص144.

(2): يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص184.

## الفصل الثالث: عملية اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

تمهيد

أولاً: عملية إتخاذ القرار

1. مراحل وعناصر إتخاذ القرار
2. أنواع القرارات
3. العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار وأساليبه
4. معايير القرار الرشيد ومعوقات الوصول إليه
5. عوائق وأسباب الفشل في إتخاذ القرار
6. المشاركة في إتخاذ القرار

ثانياً: الرضا الوظيفي

- 1-دواعي الإهتمام بالرضا الوظيفي وأبعاده
- 2-مظاهره وأنواعه
- 3-العناصر المختلفة للرضا وأهميته
- 4-العوامل المحددة له
- 5-أساليب قياسه وأهم متغيراته
- 6-مخاطر غياب الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض

المتغيرات

ثالثاً: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي

- 1-المركزية واللامركزية في إتخاذ القرار
- 2-العلاقة بين عملية المشاركة العمالية والرضا الوظيفي

### تمهيد:

تعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، حيث أن جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تحتاج إلى قرار لتنفيذ هذه الوظائف. وهي نتاج العديد من المجهودات المشتركة بين الآراء والأفكار والإتصالات والدراسات والتحليلات والتقييم الذي يقوم به العديد من الأفراد العاملين بالمنظمة. كما تتعدد وتتعدّد الأدوار التي يقوم بها المديرون في المنظمات المعاصرة، بحيث يصبح من الصعب إدارة تلك المنظمات من خلال مدير واحد، فيصبح لزاماً عليه التعاون بين هذا المدير ومرؤوسيه عند ممارسة المهام والوظائف الإدارية المختلفة وبالتالي بروز المشاركة في إتخاذ القرار داخل المؤسسة التي يعتمد نجاحها بشكل كبير على أداء مواردها البشرية ذلك أن هذا الأخير يعتبر المورد الأساسي والإستراتيجي لها، فلكي يستطيع أداء عمله على أكمل وجه يجب أن يكون على درجة عالية من الرضا. حيث أن أداء العامل الراضي يختلف عن أداء العامل الغير راضي عن عمله وهذا ما يبرز أهمية الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، والذي يعتبر نتاج للمشاركة في إتخاذ القرار والذي يجعل العمال راضين نتيجة الإستشارة المتعلقة بطرق وأساليب العمل داخل المؤسسة.

أولاً: عملية إتخاذ القرار

1- مراحل وعناصر إتخاذ القرار: إن عملية إتخاذ القرار عملية رشيدة منظمة وليست عاطفية

ولذا لابد من أن تكون هنالك خطوات منطقية متسلسلة لعملية اتخاذ القرار يمكن إجمالها

في الآتي:

### 1-1- مراحل إتخاذ القرار:

أ- **تحديد المشكلة:** إن الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار تتمثل في تحديد الهدف المراد

إنجازه أو المشكلة المراد حلها.<sup>(1)</sup> ومعرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة لأن

اختلاف هذه الظروف يؤدي في بعض الأحيان إلى اختلاف القرار ويمكن أن تصنف

المشاكل إلى ثلاثة أنواع:

- **مشاكل متكررة:** وهي التي تحدث بشكل متكرر ولها عادة علاقة بالأمر اليومية

وتكون فيها القرارات متشابهة ومتقاربة

- **مشاكل حيوية:** وهي التي تتعلق بأمر التخطيط ورسم السياسات وتسعى المنظمة

من خلالها إلى تحقيق أهدافها.

- **مشاكل طارئة:** وهي التي تحدث بشكل عرضي أو مفاجئ.

وتحديد المشكلة يحتاج إلى الدقة وعدم السرعة في دراسة المشكلة وعدم التأخر بحلول سابقة لمشكلة

مشابهة لأن ظروف ومسببات كل منها قد تكون مختلفة.

(1): فيصل محمد الشواورة: إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، مرجع سبق ذكره، ص 101.

ب- البدائل أو الحلول المختلفة لمواجهة المشكلة: بعد أن يتم تحديد المشكلة ودراستها تأتي

المرحلة الثانية وهي البحث عن الحلول أو البدائل المختلفة لمواجهة هذه المشكلة.<sup>(1)</sup> حيث

تتفاوت فيما بينها من حيث التكلفة والعائد والسرعة والدقة والبساطة والوضوح. والمدير

الناجح هو المدير الذي يكون قادرا على تصور أو تحديد أكبر عدد من البدائل و الحلول

المحتملة.

ج- تقييم البدائل: يمكن دراسة البدائل التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة عن طريق التعرف

على المزايا والعيوب لكل بديل على حدة.<sup>(2)</sup> وهناك عدة إعتبارات يجب مراعاتها أثناء عملية تقييم

البدائل منها:

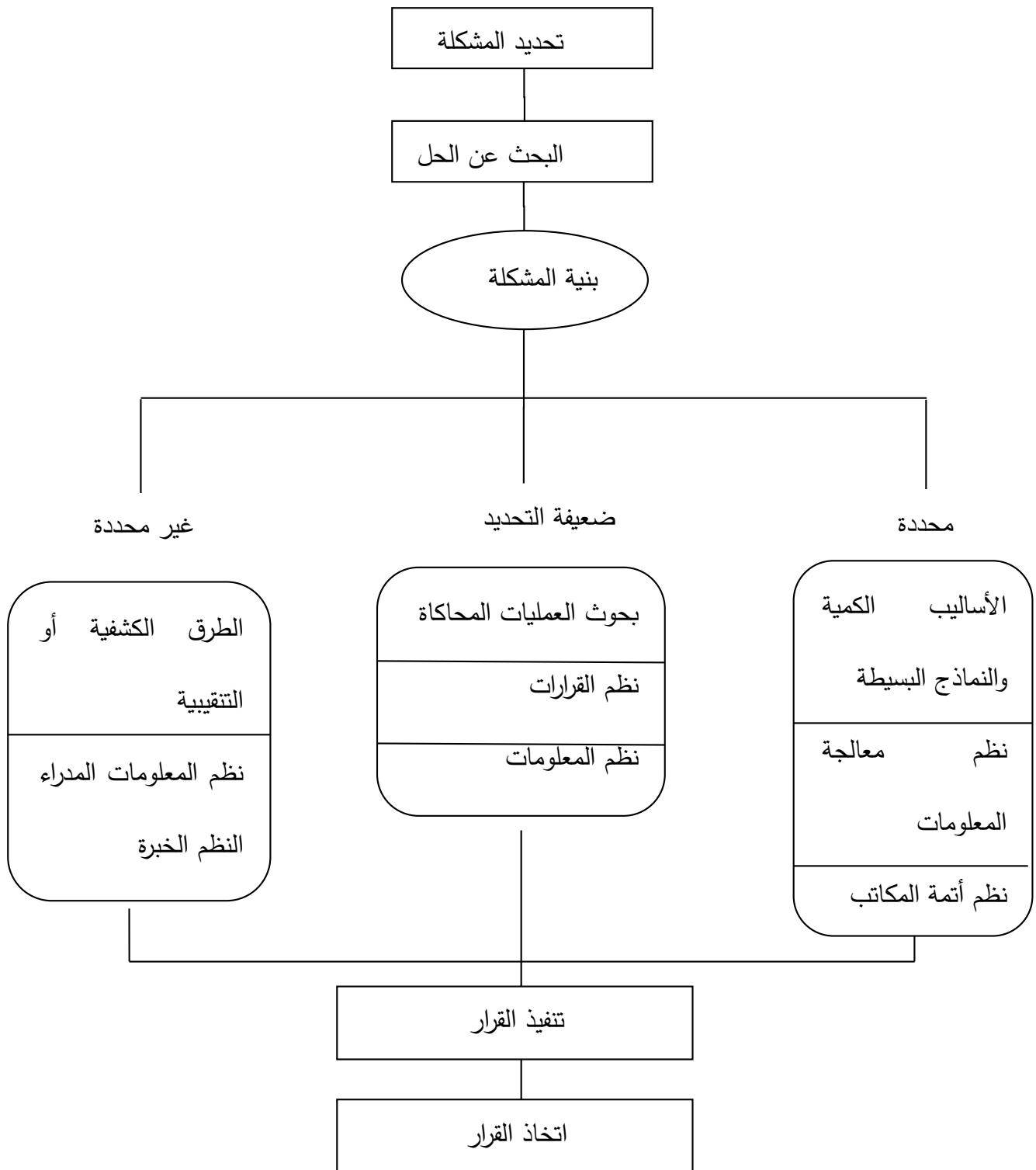
- مدى قدرة كل حل على حل المشكلة.
- التكاليف المالية التي يتطلبها الحل أو البديل.
- المدة الزمنية التي يستغرقها البديل لحل المشكلة.
- الإمكانيات البشرية الفنية التي يتطلبها البديل ومدى توافرها.
- مدى مناسبة البديل أو الحل للقيم الإجتماعية السائدة وأيضا مدى توافقه مع لائحة المنظمة والقواعد المنظمة لها.
- مدى الإستجابة المتوقعة للعاملين في المنظمة عند تطبيق هذا الحل أو البديل.

(1): جابر عوض السيد: إقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص171.

(2): إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: الإدارة العامة والإدارة التربوية، مرجع سبق ذكره، ص284.

د- تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه: بعد إتخاذ القرار لابد من تحديد خطة أو برنامج تنفيذ وبيان أسلوب التنفيذ وخطواته، وفي أثناء التقييم يجب متابعة وتقييم القرار للتأكد من أنه أدى إلى حل المشكلة. فيقوم بإيصال القرار من خلال قنوات الإتصال الموجودة إذا كانت متوفرة.

شكل (3): يبين مراحل إتخاذ القرار



المصدر: عيد عريفج، وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، مرجع سبق

ذكره، ص 131.

وعليه يمكن القول أن عملية إتخاذ القرار هي عملية متكاملة حيث كل خطوة تخدم الخطوة

التي تليها بدءا من مرحلة تحديد المشكلة إلى آخر مرحلة والتي تتمثل في تنفيذ القرار.

إن مراحل إتخاذ القرار تختلف من عالم إلى آخر. حيث يبين الجدول التالي مراحل عملية إتخاذ

القرار بنسبة لمجموعة من العلماء أمثال: سيمون، دايموك، نايجرو على النحو التالي:

جدول(1): يوضح نماذج مراحل عملية اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>

سيمون	دايموك	نايجرو
- البحث والاستطلاع.	- تحديد المشكلة. تحديد جميع -	- الاعتراف من حيث تحديدها.
- التصميم.	- البدائل الممكنة.	- جمع المعلومات.
- الاختيار.	- البحث والاستقصاء وتحليل	- تصنيف المعلومات.
	الحقائق لكل بديل.	- البحث عن الوسائل.
	- اختيار أفضل الحلول لحل	- تحديد البدائل.
	المشكلة.	- تقييم البدائل.
		- القرار.
		- التنفيذ.
		- التقييم والمتابعة.

المصدر: أحمد الخطيب: الإدارة الإستراتيجية نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار الكتاب

العالمي، الأردن، د.ط ، 2009 ، ص268

(1): أحمد الخطيب: الإدارة الإستراتيجية نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار الكتاب العالمي، الأردن، د.ط، 2009، ص268.

بعد التطرق لمراحل عملية إتخاذ القرار والتي تعتبر مهمة لإتخاذ أي قرار يجب مراعاة العناصر الأساسية له والتي تعتبر جوهر هذه العملية والتي سيتم توضيحها في العنصر الموالي.

## 2-1- عناصر اتخاذ القرار: عند القيام بإتخاذ قرار ما يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة

عناصر لتكوين فكرة القرار، حيث لو تخلف واحد منها لا تكون بصدد قرار بالمعنى

الحقيقي للكلمة وهذه العناصر هي:

أ- **الهدف من إتخاذ القرار:** لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية

القرار على أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على إتخاذ

القرار السليم.<sup>(1)</sup>

ب- **الدافع:** لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف. وهو الرغبة أو المحرك

الداخلي الذي يدفع الإنسان نحو تحقيق شيء ما.

ج- **التنبؤ:** وهو تخمين وتقدير ما سوف يترتب على المتغيرات المكانية والزمانية المحيطة

بالقرار من مؤثرات إيجابية وسلبية بشكل مسبق.<sup>(2)</sup> وبالتالي محاولة تقليص الفجوة بين النتائج

المتوقعة والنتائج المرغوبة للقرار.

د- **الإختيار بين عدة مواقف سلوكية:** لمواجهة القرار الواجب لإتخاذه، يجب أن يكون القائد

أو الرئيس الإداري يستطيع الإختيار بين أكثر من موقف للسلوك.<sup>(3)</sup>

(1): علي عباس: أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص102.

(2): فيصل محمد الشواورة: إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، مرجع سبق ذكره، ص100.

(3): محمود شحماط: المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، غنابة، ط.د.س، ص110.

هـ - القيود: إن متخذ القرار يواجه مشكلة القيود أو المحددات التي تضعها الظروف البيئية

الداخلية والخارجية أمامه، ومتخذ القرار الجيد عليه أن يخفف من آثاره السلبية قدر الإمكان

ومن هذه القيود كفاءة العاملين، الإمكانيات المالية... إلخ.<sup>(1)</sup>

بالإضافة إلى ذلك فعندما تكون بصدد إتخاذ قرار معين من الضروري معرفة نوعه لأن معرفتنا

بماهية القرارات ومصادرها، سوف يساعدنا في وضع هذا القرار في الإطار الصحيح .

2- أنواع القرارات: القرارات كثيرة ومتنوعة لذلك تصنف وفق معايير معينة على النحو التالي:

أ- القرارات حسب المستوى الإداري: وفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى الأنواع التالية:

- القرارات التنظيمية والشخصية: فالقرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها الرئيس

الإداري بصفة رسمية.<sup>(2)</sup> ومنهم من ينعنها بالقرارات الوظيفية وهي التي تتعلق

بالعمليات التشغيلية في المنظمة. أما القرارات الشخصية فهي عبارة عن القرارات

التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية وخبراته الإدارية في ميدان العمل،<sup>(3)</sup>

حيث يتحمل الشخص نتائجها بمفرده.

- القرارات الإستراتيجية والروتينية: وتتميز القرارات الإستراتيجية بأنها إبداعية معقدة

وشمولية تتطلب عملية إتخاذها إجراء بحوث علمية ونظرية وتطبيقية،<sup>(4)</sup> وترتبط

بالأجل الطويل وتهتم بمعالجة المشكلات المعقدة.

<sup>(1)</sup>: عيد عريفج: مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول والمفاهيم المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص126.

<sup>(2)</sup>: كراجي مصطفى: علم الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص86.

<sup>(3)</sup>: خليل محمد حسن الشماخ، وآخرون:م: نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص248.

<sup>(4)</sup>: علي عباس: أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص107.

- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة: وتعتبر القرارات المبرمجة قرارات هامة وإستراتيجية تتعلق بالمنشأة ككل، ويمتد تأثيرها لسنوات طويلة وتتخذ مع مستوى الإدارة العليا، أما القرارات غير المبرمجة فهي عادة تتعلق بدائرة أو قسم معين وليس المنظمة ككل ولا يمتد تأثيرها لسنوات طويلة،<sup>(1)</sup> وتتخذ على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا وقصيرة الأجل.

- القرارات حسب درجة الإلحاح: وهي القرارات التي يتم اتخاذها تحت الضغط أو في ظل ظروف الأزمات، حيث تقوم الإدارة باتخاذ القرار بسرعة لتقليل الخسائر وإنقاذ ما يمكن إنقاذه، وتتصف هذه القرارات بالصعوبة والتعقيد النسبي.

ب- بالقرارات حسب درجة التأكد: وتصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:

- القرارات في حالة التأكد.

- القرارات في حالة المخاطرة.

- القرارات في حالة عدم التأكد.

ج- القرارات وفقاً لنوعية متخذها: وفي هذه الحالة قد يكون فردي أو جماعي، فالقرار الفردي هو الذي ينفرد بإخذه المدير دون أن يشاركه أحد ممن يعينهم أمر هذا القرار، أما الجماعي فيأتي نتيجة الجهد والمشاركة الجماعية.<sup>(2)</sup>

د- القرارات حسب مصادرها: وهنا يتم تصنيف القرارات وفقاً لمصادرها فإذا كان مصدر

القرار الدائرة المالية فالقرار مالي، وإذا كان مصدر القرار دائرة الإنتاج فالقرار إنتاجي... إلخ.

<sup>(1)</sup>: فيصل محمد الشوورة: إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، مرجع سابق، ص105.

<sup>(2)</sup>: فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص104.

فإتخاذ القرار عملية ديناميكية تختلف حسب طبيعة المشكلة وتتغير من مرحلة لأخرى إعتامادا على نوعية المعلومات المتاحة والظروف المحيطة والعوامل المؤثرة فيه وهذا ما سنوضحه في العنصر الموالي.

### 3- العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار وأساليبه:

#### 3-1- العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار: هناك عدة عوامل تؤثر في إتخاذ القرار نذكر منها:

أ- أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، لذلك فإن بؤرة الإهتمام في إتخاذ القرار هي إختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.

ب- الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع عند اتخاذ القرار.

ج- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الإعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل، وفي رأي سيمون: «أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع، لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبل هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي».<sup>(1)</sup>

د- العوامل السلوكية: يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب هي:

(1): زيد منير عبوي: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص233.

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير

السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد، حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى

اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه ومن ثم اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.<sup>(1)</sup>

هـ- **توقيت القرار:** يعتبر توقيت القرار أمراً مهماً بالنسبة للمدير الذي يتخذ هذا القرار وبالنسبة

لمرؤوسيه الذين عليهم تنفيذه، وأن كثيراً من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمؤسسة.

فيرغب الأفراد دائماً بأن يعرفوا بالقرار في وقت معين حتى يتمكنوا من القيام بالعمل المطلوب في

الوقت المناسب، كما يرغب الرؤساء بأن يحاطوا علماً بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها المرؤوسون

فإذا قرر مدير الإنتاج تحديد فترات الراحة أثناء العمل يجب أن يعلم بها كبار المسؤولين قبل تعميمها

على العاملين وتتمثل الفكرة الرئيسية للتوقيت في:

- الإحساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار، فهناك قرارات يلزم اتخاذها خلال

الخطابات وهناك قرارات من الممكن تأجيل اتخاذها أياماً وشهوراً.

<sup>(1)</sup>: حسين حريم: إدارة المنظمات، دار حامد، عمان، ط1، 2003، ص210.

- الشعور بأن المشكلات والأحداث متداخلة، أي أن الوقت الذي يتخذ فيه قرار بالنسبة

لمشكلة ما يلعب دوراً مهماً بالنسبة للمشكلات الأخرى، لذلك يجب توقيت القرارات

لحل المشكلات المختلفة وفق خطة معينة حتى لا يحدث تعارض بينها: (1)

و- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتلخص الفكرة الأساسية للمشكلة في عملية صنع أو إتخاذ

القرار في قيام جميع الأفراد أو المجموعة بالمؤسسة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذه.

وتتضمن المؤسسات التي فيها أقل قدر من المشاركة بالأوتوقراطية وفيها يقوم أفراد الإدارة العليا

بصنع القرارات والرقابة على عملية تنفيذها وتتركز عملية صنع القرار بشخص واحد وهو القائد وعلى

الأفراد تنفيذ القرار دون تساؤل من جانبهم عن أسباب اتخاذه. وتتصف المؤسسات التي فيها أكبر

قدر من المشاركة بالديمقراطية وفيها أن الفرد داخل المؤسسة له صوت مسموع في اتخاذ القرار ومدى

الوفرة أو الندرة للموارد الاقتصادية يمكن للمؤسسة إستخدامها. (2)

إن جملة هذه العوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث أن إتباعها

يؤدي إلى الوصول إلى القرار الصحيح. وهذا يتم وفق أسلوب معين من أساليب اتخاذ القرار والذي

سنوضحه في العنصر التالي.

2-3- **أساليب اتخاذ القرار:** تتخذ القرارات الإدارية عبر أسلوبين رئيسيين هما:

أ- **الأسلوب الوصفي أو النظري أو اللاكمي:** وهو الأسلوب الذي يقوم على أساس العرف وليس

الرقم والنتائج التي تتمخض عنه على الأغلب تكون غير دقيقة وترفقها درجة عالية من المخاطرة

وعدم الوضوح. (3) حيث يعتمد اتخاذ القرار وفقاً لهذه الطريقة على الخبرة والرأي الشخصي وليس

(1): أحمد يوسف عريقات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص274-275.

(2): فليح حسن خلف: إقتصاديات الأعمال، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط2009، ص1، ص33.

(3): فيصل محمد الشواورة: إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، مرجع سبق ذكره، ص108.

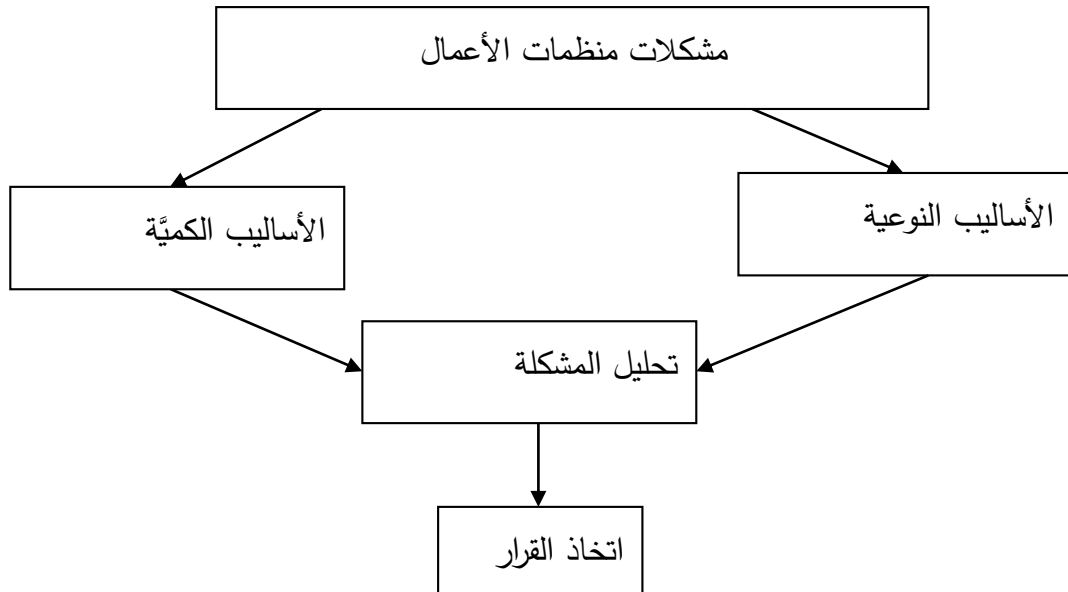
على معرفة المتغيرات المؤثرة على نتائج القرار في المستقبل من مزاياه البساطة وقلة التكاليف، ومن مساوئه عدم الدقة وإختلاف نتيجة القرار بإختلاف الأشخاص القائمين عليه. وتعد هذه الأساليب الأكثر ملائمة بالنسبة للمقاربة المنهجية النوعية في البحث.

ب- الأسلوب الكمي أو المعياري أو اللاوصفي: تحتوي الأساليب الكمية لاتخاذ القرار كل الأساليب والطرق التي تعتمد على المتغيرات الكمية في التحليل كالإحصاء، الرياضيات، التحليل المالي وطرق القياس...<sup>(1)</sup> أي أنها الأساليب التي تقوم على أساس الرقم وليس على أساس العرف والنتائج التي تتمخض عنه في الأغلب تكون دقيقة وترافقها درجة قليلة من المخاطرة وعدم الغموض. ويعتمد اتخاذ القرار وفقا لهذه الطريقة على المعطيات والمتغيرات الكمية المؤثرة على نتائج القرار في المستقبل وليس على الخبرة والرأي الشخصي، ومن الدقة وعدم إختلاف نتيجة القرار بإختلاف الأشخاص القائمين عليه، ومن مساوئه الصعوبة في تحديد المتغيرات وارتفاع تكاليف الآلات والمعدات المستخدمة في احتسابه.

ويوضح الشكل التالي التكامل بين الأساليب الكمية والأساليب النوعية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار بصدها حيث إذا كان هناك درجة عالية من التعقيد في المشكلات ودرجة عالية من الاضطراب في البيئة فإن هذا يزيد من أهمية الأسلوب النوعي في الإدارة، في حين أن درجة أدنى من التعقيد في المشكلات والاضطراب في البيئة يزيد ذلك من المدخل الكمي في الإدارة، وهذا بدوره يدفع باتجاه بناء النموذج التكاملي بين المدخل الكمي والمدخل النوعي.

(1): عيسى حيرش: الأساليب الكمية في الإدارة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2012. ص31.

شكل (4): يبين التكامل بين أساليب المنهج الكمي وبين الأساليب النوعية في تحليل المشاكل واتخاذ القرار بصدها.



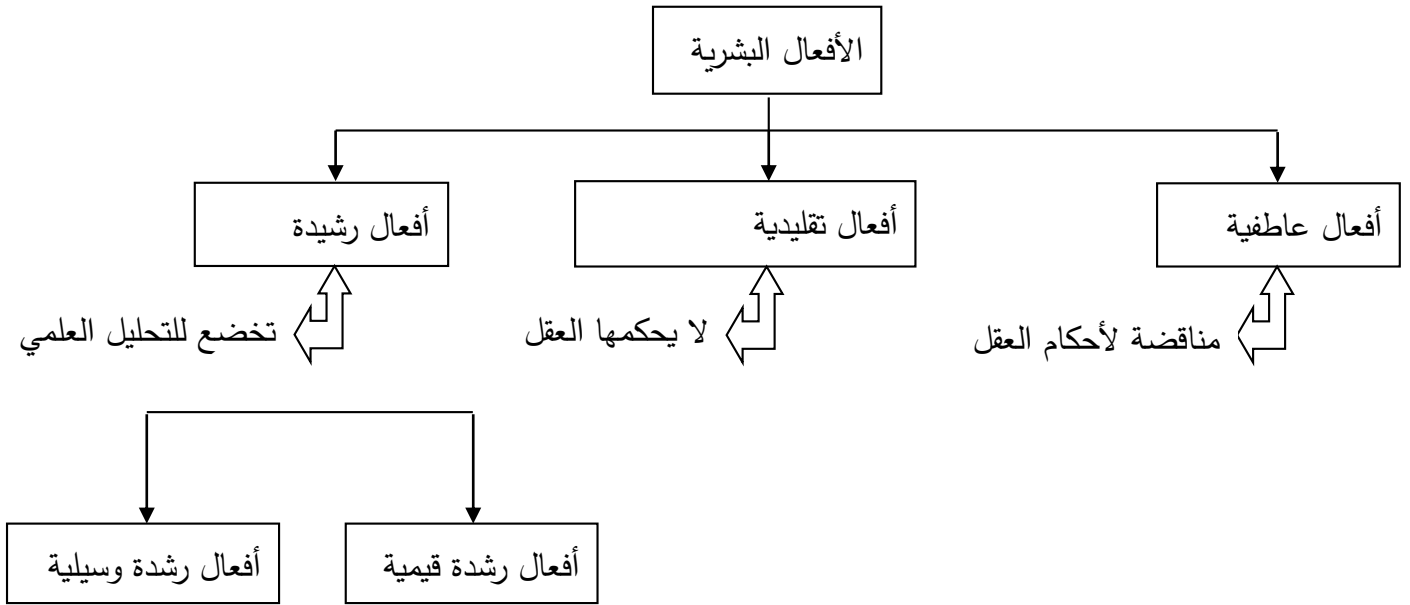
المصدر: مؤيد الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 796.

ومن هنا فإن تطبيق الأسلوب الكمي أو الوصفي في اتخاذ القرارات يعتمد بشكل كبير على نوع المشكلة أو القرار المتخذ والظروف المحيطة به، وعلى متخذي القرار أنفسهم والذي أصبح من المهم التعرف عليهم.

#### 4- معايير القرار الرشيد ومعوقات الوصول إليه:

يعتبر القرار الرشيد هو القرار الذي تتوفر فيه متطلبات العقلانية في المضمون والمحتوى. إضافة إلى أنه قائم على أساس علمي ومدروس. ويعتبر ماكس فيبر من الرواد الأساسيين الذين اقتصوا في البحث في موضوع الرشد وتحديد دلالات عملية لترشيد القرار، وذلك في تصنيف الأفعال البشرية من حيث درجة رشدها إلى ثلاثة أنواع كما هو موضح في الشكل:

شكل (5): يوضح تصنيف الأفعال البشرية حسب درجة رشدها عند ماكس فيبر



المصدر: من إعداد الطالبة

4-1- معايير القرار الرشيد: وتتمثل المعايير التي يتم الاستناد لها في بناء القرار وتقييمه فيما يلي:

أ- معيار الكفاءة: وهذا يعني مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة

بأفضل جودة وبأقل تكلفة وقدر ممكن وبأقل وقت.<sup>(1)</sup>

ب- معيار السلامة والأمن: وهذا يعني أن القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي

تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية وأن تجاهلها قد يؤدي إلى كوارث لا تحمد

عقبها.

ج- معيار القبول: له وجهان حتى يتحقق رشد القرار وفعالته وهما: قبول العاملين في المنظمة

للقرار والإثارة المحتملة، وقبول المجتمع للقرار وخاصة الفئات المنتفعين بالقرار.

<sup>(1)</sup>: زيد منير عبوي: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 258.

4-2- معوقات الوصول إليه: إن أهم ما يتطلع إليه الفرد في الواقع العلمي هو الوصول إلى قرارات معقولة وليس قرارات مثلى.

وتتمثل أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الرشد في عملية إتخاذ القرار في:

- صعوبة تحديد المشاكل الإدارية ودراستها وجمع البيانات التي تتعلق بها بشكل موضوعي وذلك بسبب وجود العنصر الإنساني في الإدارة.
  - عدم مقدرة الفرد على تحديد كافة البدائل الممكنة لحل المشكلة.<sup>(1)</sup>
  - صعوبة تقييم البدائل بشكل علمي دقيق لأن مزاياها وعيوبها والآثار المترتبة عليها تقع ضمن المستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به بشكل دقيق.
  - وجود العديد من العوامل الاجتماعية والعناصر الشخصية والقيم والمعتقدات التي تؤثر على المدير عندما يتخذ قرارات معينة.
  - عدم توفر الوقت الكافي والكفاءات الضرورية لإجراء دراسات شاملة للمشاكل والبدائل.
  - إرتباط الإدارة بالقوانين التي تحد من البدائل الممكنة لمواجهة المشاكل في الواقع العلمي.
- ولكي تكون القرارات المتخذة فعالة ورشدة وجب إستخدام الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب ضرورة الإلمام بهذه المعوقات ومحاولة تجنبها وذلك لبناء القرار بشكل جيد.

<sup>(1)</sup>: مؤيد الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص39.

5- عوائق وأسباب الفشل في اتخاذ القرارات:

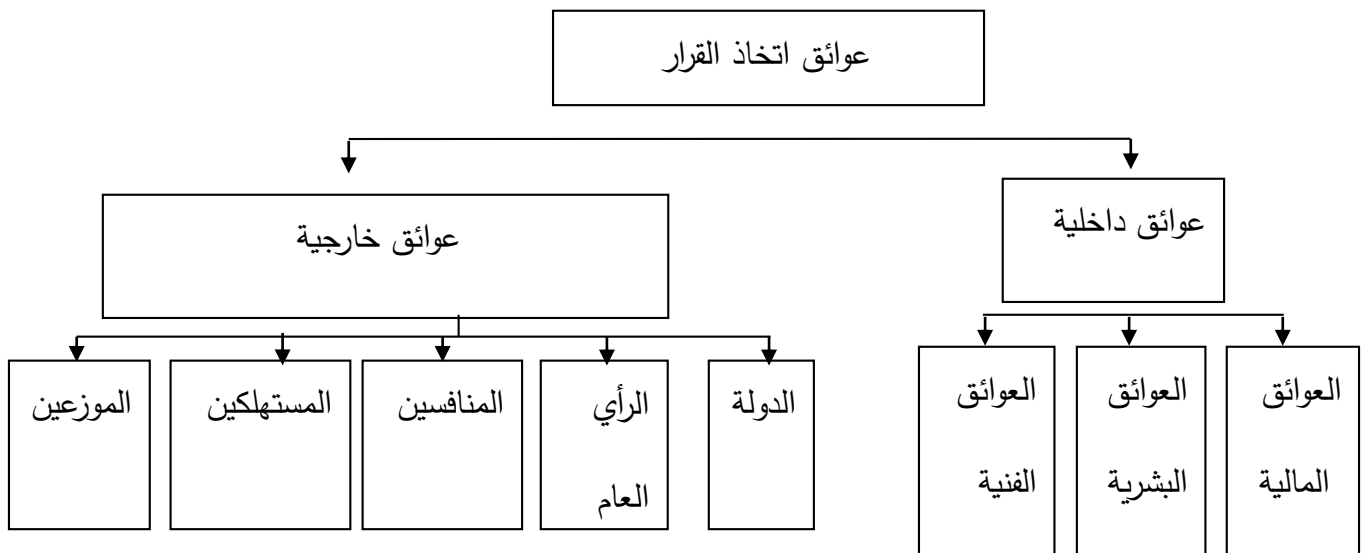
1-5- عوائق إتخاذ القرارات: إن الإدارة قد تتخذ قرارا بجل معين حتى لو كان هذا الحل

ليس هو الحل السليم، ولكنه على الأقل أحسن الحلول في تلك الظروف السبب الذي

قد يمنع الإدارة من الوصول إلى الحل الصحيح. ومجموعة هذه العوائق موضحة

في الشكل التالي:

شكل(6): يوضح عوائق اتخاذ القرار في الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبة.

إن جملة هذه العوائق تستطيع التأثير على القرار وتحول دون تنفيذه لذلك تمنع الإدارة من الوصول

إلى الحل الصحيح وربما يؤدي إلى فشل القرار.

2-5- أسباب الفشل في اتخاذ القرار: يمكن النظر في أسباب الفشل على النحو التالي:

- تنازع الإختصاصات بين كثير من المسؤولين.<sup>(1)</sup>
- الفشل في تحديد الأهمية السببية للأولويات المختلفة.
- الاهتمام والاعتزاز بالخبرات التي يكتسبها المدير من وظائفه.
- إحتكار عملية إتخاذ القرار.
- عدم اتخاذ القرارات في القضايا والمشاكل وإرجاء ذلك للمستقبل.
- الإستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات.
- الإفراط في جمع المعلومات والبيانات الثانوية والغير متعلقة مباشرة بالمشكلة محل اتخاذ القرار فيها.
- الخوف والحرص من الفشل والنزوع إلى التبرير.
- السير في مسارات مختلفة عن مسارات الخطة العامة للمؤسسة المعنية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك عدم تمتع بعض القادة بروح المبادرة والابتكار.
- إزدیاد أعباء القيادات الإدارية إضافة إلى بروز عدم الحماس من المرؤوسين للتنفيذ.<sup>(2)</sup>
- تراكم الأعباء والمشكلات لدرجة يصبح من غير الممكن التصرف معها مما يؤدي إلى إنهيار المؤسسة المعنية.

<sup>(1)</sup>: محمد الفاتح محمد البشير المغربي: مبادئ الإدارة، دار الخيان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص135.

<sup>(2)</sup>: زيد منير العبوي: دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص224.

- عدم القدرة على إتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلمية مما يزيد من درجة الخطورة

التي ستترتب على القرارات المختلفة.

- زيادة تكلفة القرارات وفوات الأوان أحيانا بضياع الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

وعليه فأسباب الفشل في إتخاذ القرارات قد تكون من العوامل التي تدفع المدراء إلى البحث عن حلول بديلة وذلك بإشراك عماله في إتخاذ القرارات لمالهذه العملية من فائدة بالاستفادة من مهاراتهم وميزاتهم ومعارفهم وذلك بفضل الأهمية التي تلعبها هذه العملية والتي سنوضحها في العناصر الموالية.

6- المشاركة في إتخاذ القرارات: حظي ولا يزال موضوع المشاركة في إتخاذ القرارات باهتمام

العديد من الباحثين والكتاب، وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات

في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات. لما لهذه العملية من نتائج وآثار ايجابية مثل زيادة

الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي وتقدير الذات. حيث تأخذ هذه العملية

عدة أشكال وطرق وتلعب دورا مهما داخل أي مؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال

العناصر الموالية:

1-6- عوامل ظهور المشاركة في اتخاذ القرارات وأشكالها:

<sup>1</sup> - عوامل ظهورها: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في

اتخاذ القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد

ظهر هذا الاتجاه وتؤكد نتيجة لعوامل أهمها: (1)

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لمسه الخبراء ووضحه من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الإدارية التي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزييد من كفاءته ونضجه.

(1): صالح بن عبد الرحمان المانع: قرار تحرير الكويت، البعد النظري، نقلا عن موقع:

http://www.ksu.edu-sa/kfs-website/source/80-h.htm/بتاريخ 12-01-2016 على الساعة 11:30

ب- أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات:

تتفاعل عوامل كثيرة لتحديد درجة مشاركة المرؤوس في إتخاذ القرارات من بينها طبيعة المشكلة وظروفها، الوقت المتاح لأخذها، شخصية القائد وكفاءة المرؤوسين وعادة ما تأخذ المشاركة ثلاثة صيغ وهي: (1)

**الصيغة الأولى:** يكتب المدير بإعلام الفريق حول طبيعة المشكلة والقرارات التي إتخذها لحلها وتوضيح الأسباب والدوافع وراء تفضيله لهذه القرارات دون غيرها تمهيدا لإقناع الجماعة وتحفيزهم على قبول القرار وتنفيذه.

- **الصيغة الثانية:** يفرض المدير المشكلة على أعضاء فريق المناقشة وتقديم البدائل والاقتراحات المناسبة ويؤجل أخذ القرار إلى حين سماع آراء الأعضاء إلا أنه غير ملزم بأخذ مقترحات المجموعة في بعض الأحيان.

- **الصيغة الثالثة:** وهي الديمقراطية المطلقة حيث يفوض المدير سلطة صناعة اتخاذ القرار للمجموعة التي تقوم بدراسة المشكلة وطرح البدائل والنقاش وحلولها لإختيار البديل الأفضل ويكون دور المدير توجيهيا فقط.

وعليه فمهما كان الصيغة التي يُشرك بها المدير عماله في اتخاذ القرار، سواء أكانت بسيطة أو الإكتفاء بسماع آرائهم أو حتى الديمقراطية المطلقة، فإن هذه العملية تتميز بعدة خصائص ومزايا سواء أكان ذلك على القرار ذاته أو حتى على العلاقات بين الإدارة والعمال أو حتى على التنظيم في

(1): بن داود العربي: المشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرياح ورقلة (الجزائر)، سبتمبر 2014، ص175.

حد ذاته، فهذا يبرز أهمية ودور القرار الجماعي الذي يتم من خلاله مشاوره العمال وأخذ آرائهم حول

قضايا العمل وعليه يظهر مزايا وإيجابيات القرار الجماعي التي سنوضحها كالآتي:

ج- مزايا وسلبيات القرار الجماعي: إن المشكلات الصعبة المعقدة التي تواجه المنظمات تحتاج

إلى معرفة متخصصة في مجالات عديدة لا تتوافر عادة لدى شخص واحد، مما شجع على شيوع

استخدام القرار الجماعي حيث أن المتحمسون له أكدوا على المزايا والإيجابيات العديدة لهذا الأسلوب

ولكن في نفس الوقت يتحفظ آخرون على ذلك لما يصاحب ذلك من بعض السلبيات والجدول التالي

يوضح ذلك:

جدول(2): يوضح مزايا وسلبيات القرار الجماعي<sup>(1)</sup>

المزايا / الايجابيات	السلبيات
- يساعد على تقبل الأفراد (المشاركين) للقرار.	- القرار الجماعي يحتاج على وقت أكبر للوصول إلى قرار.
- يسهل عملية التنسيق بين الأفراد المشاركين.	- قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة.
- لايسهل عملية الاتصال بين الأفراد المشاركين.	- الجماعات يمكن أن تساوم وبذلك لا تتوصل إلى القرار الأفضل.
- يمكن تطوير عدد كبير من الحلول البديلة.	- يمكن الهيمنة على الجماعة من قبل فرد معين.
- يمكن استقطاب معرفة وخبرة كبيرة (تعدد وجهات النظر).	- الجماعات يمكن أن تتاور.
- فهم واستيعاب أكبر من خلال المناقشة.	- الدوران واللف يحل محل التفكير السليم.
- يوفر أساسا للتدريب في ديناميكية الجماعة.	- تفكير الجماعة والرغبة في الإجماع يكبت الحكم الصائب وحرية التعبير.

المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص243.

<sup>(1)</sup>: حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص243.

في ضوء الايجابيات والسلبيات السابق ذكرها فإن القرار الجماعي قد يكون مناسباً وفعالاً في حالات ومواقف معينة، والجدول الآتي يلخص المواقف والظروف التي تتناسب القرار الجماعي والقرار الفردي.

كما أن القرار الفردي يختلف عن القرار الجماعي في عدة جوانب، ويتم استخدامه حسب الموقف الذي يستدعي ذلك، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3): يبين القرار الفردي والقرار الجماعي

العوامل الموقفية التي تستوجب قرار جماعي	العوامل الموقفية التي تستوجب قرار فردي
- هناك حاجة للإبداع والابتكار.	- الوقت المتاح لصنع القرار قصير.
- المعلومات اللازمة للقرار متوفرة لدى الجماعة.	- القرار نسبياً غير مهم بالنسبة للجماعة.
- قبول القرار من أفراد الجماعة هام وضروري.	- لدى المدير جميع المعلومات اللازمة لصنع القرار.
- تفهم القرار من قبل الجماعة هام.	- يمكن أن يهيمن فرد أو فردان على الجماعة.
- المشكلة معقدة وتحتاج إلى معلومات غزيرة ومتنوعة لإيجاد حل.	- يمكن أن يتفجر صراع مدمر أثناء المناقشة.
- يرغب المدير أن يشعر الأفراد أنهم جزء من العملية الديمقراطية أو يريد بناء الثقة.	- قد يشعر الأفراد أن لديهم اجتماعات كثيرة ولا يشعرون بالحاجة للمشاركة.
- هناك حاجة إلى مزيد من المخاطرة في التفكير بالحلول.	- المعلومات اللازمة للقرار سرية ولا يمكن إفشاؤها لجميع الأفراد.
- هناك رغبة أن يتفهم كل فرد الآخر بصورة أفضل.	- أفراد الجماعة غير مؤهلين أو قادرين على اتخاذ القرار.

المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 244.

ويتطلب نجاح القرار الجماعي المشاركة الفعالة من قبل الأفراد وهذا يتطلب توافر متطلبات وشروط

معينة منها:<sup>(1)</sup>

- توفر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
  - الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
  - الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
  - يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.
  - مقدرة متبادلة على الاتصال.
  - عدم شعور أي طرف بالتهديد.
  - أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.
- د- مزايا المشاركة في اتخاذ القرار: يستطيع القائد بفضل المشاركة في اتخاذ القرار الإستفادة من رؤوسيه وذلك بفضل المزايا التي يتميز بها والتي يمكن إجمالها في العناصر التالية:
- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
  - كما تؤدي المشاركة على تحسين الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد المنظمة، وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
  - للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية الأفراد وتزيد إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

<sup>(1)</sup>: حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص244.

- كما تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات على دفع الروح المعنوية للأفراد وإشباع

حاجة الالتزام وتأكيد الذات كما تساعد على تدعيم العلاقات الإنسانية بالمنظمة.

- تنمية صف ثان من القيادات الإدارية. (1)

لكي توتي المشاركة في اتخاذ القرار ثمارها يجب على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات يمكن إجمالها في

الآتي: (2)

- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى

يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة

و ذات فائدة ويترتب على تطبيقها نتائج ايجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم إتخاذه عن

طريق المشاركة.

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم

من المساهمة فيها.

- ضرورة مراعاة الوقت المتاح للرؤساء والمديرين عند اتخاذهم القرارات خصوصا القرارات ذات

الصفة العاجلة والملحة، حيث أن الفوائد التي قد تترتب على

المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون

أكثر أهمية.

(1): فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص116.

(2): زيد منير عبوي: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص248.

- المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

- كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرار أي التزامهم بسرية تلك القرارات.

### هـ - طرق المشاركة في إتخاذ القرارات وأهميتها:

➤ طرق المشاركة في إتخاذ القرار: يمكن للمدير عن طريق المشاركة الاستفادة من الآراء

والاقتراحات والتوصيات الفردية والجماعية التي يبديها مرؤوسيه، حيث يوجد عدة طرق التي

يمكن أن تعتمد عليها المشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمات المعاصرة وتتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- مجلس الإدارة: يشترك جميع أعضاء مجلس الإدارة في مناقشة وتحليل المشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمة، ولضمان فعالية مجلس الإدارة في المشاركة في اتخاذ القرارات فلا بد من تمثيل كل فئات العاملين بالمنظمة في عضوية مجلس الإدارة. كما لابد أيضا من حسن اختيار الأعضاء المشاركين في هذا المجلس، حيث أن مجالس الإدارة كطريقة من طرق المشاركة في اتخاذ القرار قد تساهم في حل الكثير من المشكلات إلا أنه قد بعض الصراعات والخلافات بين بعض أعضاء المجلس الأمر الذي قد يحد من فعالية القرارات.

<sup>(1)</sup>: فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-115.

- اللجان: يتم تشكيل لجان دائمة ومؤقتة من الأفراد الذين تختارهم إدارة المنظمة ليكونوا مسؤولين أمامها عن النظر في مشكلة معينة لدراستها وتحليلها واتخاذ قرار لحلها أو تقديم مقترحات خاصة بها.

- **المؤتمرات واللقاءات:** يقوم المدير بعقد مؤتمرات ولقاءات مع مرؤوسيه لحل مشكلة ما ويستهدف من ذلك التشاور وتبادل الآراء معهم حول هذه المشكلة واقتراح الحلول الملائمة لها. ويتوقف نجاح هذه الطريقة بالدرجة الأولى على مدى تشجيع المدير لمرؤوسيه للمناقشات وتقديم الاقتراحات وضرورة توفر جداول أعمال يتم فيه ترتيب الموضوعات حسب أهميتها ونوعيتها، كما تعطي للمرؤوسين الفرصة لتبادل الآراء والمعلومات بينهم، كما تمنحهم الثقة وتجعلهم يشعرون بالمسؤولية. ولكن قد لا يلقى موضوع المؤتمرات واللقاءات اهتمام من جانب جميع الحاضرين مما يسبب ضياعا للوقت، كذلك قد يسيطر على هذه المؤتمرات بعض الأفراد الذين يتصفون بقوة شخصيتهم وحجم للكلام بحيث لا يتركون مجالاً للآخرين للتعبير عن آرائهم مما يجعل القرارات متحيزة.

- **طريقة دلفاي:** هي إحدى الطرق المستخدمة لمعالجة المشكلات المعقدة وصنع القرارات الجماعية<sup>(1)</sup> عن طريق الخبراء المتخصصين، حيث يتم الاتصال بهم للتعرف على آرائهم باستخدام قوائم استقصاء تعد خصيصاً لهذا الغرض ويتم ذلك عن طريق لجنة تقوم بتجميع البيانات من هؤلاء الخبراء بعد إجراء عدة زيارات لكل خبير على حدة، وتتيح هذه الطريقة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء لدراسة وتحليل المشكلات الإدارية وتقادي الآثار السلبية الناتجة عن المواجهات التي تحدث داخل مجالس الإدارات وداخل اللجان، لكن لهذه الطريقة بعض العيوب مثل المشكلات

(1): مؤيد الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 803.

التي تحدث عند صياغة أسئلة قوائم الاستقصاء اللازمة لجميع البيانات فضلا عن صعوبة تحديد الخبير الذي يشارك في أعمال الجماعة.

على العموم أي كانت الطريقة التي يتم إتباعها عند المشاركة في اتخاذ القرارات إلا لأن هذه العملية فائدة وأهمية تعود بالنفع على القرار ذاته وعلى المؤسسة ككل، وهذا راجع للأهمية التي تلعبها المشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم والتي سنبرزها في العنصر الموالي.

➤ **أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:** للمشاركة في اتخاذ القرار أهمية بارزة داخل المؤسسة

حيث تمكن من الوصول إلى عدة أهداف ويمكن إجمالها فيما يلي:

- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
- إثراء المعلومات حول بدائل القرار.
- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار.
- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه، كما يعزز شعور اتجاه محيط العمل. (1)
- إحساس المشاركين بأهميتهم ومكانتهم في حياة المنظمة.
- إثراء روح المبادرة والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردي والميول والأنانية والاستبدادية. (2)
- المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة.

(1): محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، ط1 2008، ص222.

(2): زيد منير عبيوي: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية: مرجع سبق ذكره، ص232.

- يمكن استعمال أسلوب المشاركة كمدخل ايجابي للتفاوض والحصول على تنازلات أو إيضاحات حول بعض القضايا محل الخلاف.

- تعد من أهم العناصر التي تساعد على أمرين الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل والثاني تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة.<sup>(1)</sup> من خلال أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات يتضح لنا أنها تمكن من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات وللمشاركة دور هام في الإقناع وتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها كما أنها تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياسة عمل إيجابية وتؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليل الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي.

بالرغم من أهمية المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة إلا أنها تتميز بمجموعة من العيوب والسلبيات الموضحة لاحقاً.

و- عيوب المشاركة في إتخاذ القرار: لا تخلو هذه العملية من السلبيات التي يمكن

حصرها في العناصر التالية:

- تشكل مظهر التنازل المسؤول عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه إضافة إلى إضعافها للمركز المسؤول بإبقاء ما يناط به من أدوار بعيدا عن رقابته.

- تصبح أحيانا غاية في حد ذاته وليس وسيلة لتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات عادة ما يتم في الواقع العملي أن المسؤول هو صاحب الاختيار وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي أي مشاركة ظاهرية فقط.

---

(1): يوسف حجيم الطائي: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2009، ص201.

- تعد أسلوب غير عملي فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية.
- قد تعمل على تعطيل القرارات بناء على تعدد الآراء ونوعية المشاركين في اتخاذ القرار خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية أو عدم اهتمامهم بموضوع القرار مما يؤدي إلى انخفاض كفاءته. (1)
- تسفر عملية المشاركة في اتخاذ القرارات عن التوصل إلى حلول وسط ترضي كل الأطراف، الأمر الذي يجعلها لا تحقق بالضرورة المصلحة العامة للمنظمة. (2)
- عند اتخاذ بعض القرارات غير الصائبة فعندئذ يكون من الصعب تحديد المسؤول عن ذلك.
- أنها تستنزف وقت المؤسسة.
- إن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة لبروز قيادة قوية مؤثرة إذ أن المجموعة تحاول أن تكون قيادة جماعية.
- قد تعطي المشاركة انطباعاً بأن الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة. (3)
- أما بالنسبة ل Huber 1980 يرى أن عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات تتمثل في: (4)
- إضاعة وقت كبير في عملية صنع القرار.
- ميل الجماعات إلى صنع قرارات لا تتسم بالقبول من قبل الإدارة.

(1): عزيزو راشدة: المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون تيارت، د.س، ص4.

(2): فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(3): بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2014، ص288.

(4): جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط2، 2007، ص189.

- توقعات الأعضاء بأن القرارات المستقبلية يجب أيضا أن تصنع عن طريق مشاركة الجماعة.
  - ميل الجماعة لأن تأخذ وقت أكثر عما يتخذه الأفراد للوصول إلى القرارات.
  - إمكانية تسبب صنع القرارات داخل الجماعة في الصراع بين الأعضاء.
- يتبين لنا من خلال ما سبق أن المشاركة في اتخاذ القرار عملية ديناميكية تتم في المؤسسة تسمح للعمال بالاشتراك في اتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين أدائهم، فأى كانت الطريقة التي يتم إشراك العمال بها في اتخاذ القرارات فإن ذلك له تأثير إيجابي على المؤسسة وهذا ما يبرز إيجابيات هذه العملية والتي تحمل في المقابل عدة سلبيات، ولكن لا نتوقف عند هذا الحد بل نتعداه إلى تأثير هذه العملية على العمال من خلال عملية الرضا الوظيفي.

### ثانيا: الرضا الوظيفي

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية التي تستطيع بقدراتها ومهاراتها تجاوز الصعاب ومواجهة المشاكل والعراقيل التي قد تعترضها، هذا الأداء يتأثر بدرجة كبيرة بمستوى رضاهم عن العمل حيث أن العامل الراضي عن عمله يختلف أدائه كليا عن الغير راضي عن عمله، وهذا ما يبرز أهمية الرضا الوظيفي داخل المنظمة، وهذا ما سيتم التعرض له من خلال العناصر الموالية:

#### 1- دواعي الاهتمام الرضا الوظيفي وأبعاده:

**1-1 دواعي الإهتمام به:** إن العنصر البشري هو البنية التي تبنى عليها المنظمات والمؤسسات على اختلافها. فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها وبالتالي فإن انحرافه بل شك سوف يؤثر على المنظمة مما يعيق تحقيقها للأهداف الموضوعة ويعطل مسيرتها، وإذا كان من السهل على المنظمة تحقيق الموارد المالية إلا أنها قد تعجز أحيانا عن توفير الموارد البشرية الراجعة في العمل والإنتاج أو على الحفاظ عليها واستغلال طاقتها الكامنة.

ويعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس وذلك يعود إلى أن: "معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف وبالتالي فمن الأهمية بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا على الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن من الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع وجهة النظر السائدة من أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين ويلحق النفع بالمؤسسات والعاملين لديها. (1)

كما أن زيادة الرضا تساهم في ازدياد المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد. وعن طريق دراسة الرضا الوظيفي للمنظمة يمكن للمؤسسة التعرف على نفسها من خلال أداء العاملين فيها والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية ويتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور ومحاولة تقاؤها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها والتي تكفل للمنظمة ازدياد الإنتاجية وتحقيق للعامل المنفعة.

كما تظهر أهمية الرضا الوظيفي في أنه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل وبالتالي لزيادة إنتاجية الفرد. (2)

إن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء.

(1): علي بن يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2002، ص 33-34.

(2): علي بن يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، مرجع سبق ذكره، 36.

1-2- أبعاده: من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بدراسة رضا العاملين يتضح أن مفاهيم

الرضا تتعدد مما يؤكد أن هناك تداخلا بين مفهوم الرضا الوظيفي مع العديد من المتغيرات

التي تتحدد بموجبها درجة الرضا التي يصل إليها الفرد. حيث توصل كل باحث إلى مجموعة

من الأبعاد التي يرى أنها تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

حيث يرى Bavendam 2000 نقلا عن Porterand Lawler 1968 أن الرضا الوظيفي هو

مفهوم ليس له أبعاد، فإما أن يكون الشخص راضي أو غير راضي، ولكن لا بد من أن هناك عوامل

تؤثر على الرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:<sup>(1)</sup>

- توفر الفرص ذات التحدي.
- ضغط العمل ويتناسب عكسيا مع مستوى الرضا الوظيفي.
- أسلوب القيادة.
- المكافآت العادلة.
- السلطة.

من جهة أخرى يؤكد نمر 1993 على عوامل مختلفة تؤثر على الرضا الوظيفي منها: الراتب والترقية

والأمن والاحترام والتقدير والإشراف والحرية في العمل والعلاوات والمكافآت، أما إشلول 1999 فقد

اعتبر العوامل الآتية لقياس الرضا: الإدارة المباشرة (الإشراف)، والوظيفة نفسها والأمن والاستقرار

الوظيفي والنمو المهني والتقدم الوظيفي والرواتب والحوافز المادية الأخرى<sup>(2)</sup>.

(1): مجموعة خبراء: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء التنظيمي، ص233.

(2) : المرجع السابق، ص235.

يلاحظ من هذه العوامل تجاهل نسبي في التركيز على الحوافز المعنوية مثل تحقيق التميز في العمل والانجاز والتمكين حيث أصبحت أدبيات الإدارة المعاصرة -والواقع العملي أيضا في كثير من المنظمات المتقدمة- ترتقي بمستويات الرضا من خلال منح العاملين مزيدا من الحرية والاستقلالية والتمكين في العمل، الأمر الذي قد ينعكس عنه رضا عال يؤدي إلى انتماء داخلي بدلا من الانتماء الخارجي.

## 2- مظاهر الرضا الوظيفي وأنواعه:

2-1- مظاهر الرضا الوظيفي: هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي تختلف هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلى أنها تؤثر بشكل ايجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل ذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء، ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي:

أ- زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء<sup>(1)</sup>، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية نوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يستطيع الفرد أن يصل إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع من العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا واتجاه ثالث يرى أن الرضا نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي بدورها نتيجة تربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين، ومن هذا يمكن القول

(1): فليه وعبد المحيد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 259.

بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى على عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

ب- **زيادة معدل الحضور**: تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك إيجابية مثل العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك، أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيدا أو غير راضي عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل نتيجة عواقب سلبية.

ج- **الرضا العام عن الحياة**: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين. وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.<sup>(1)</sup>

د- **إنخفاض نسبة منازعات العمل**: لا شك أنه في ظل علاقات إنسانية فعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، مما يسبب لهؤلاء قدرا من الرضا والاستقرار، فتقل

(1): فاروق عبده فليه و عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص261.

المنازعات داخل العمل سواء بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم في العمل.<sup>(1)</sup> حيث أن كثرة النزاع والشقاق والخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المؤسسة ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد.

هـ- **إنخفاض درجة مقاومة التغيير:** في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم، عادة ما يهتم القادة في المؤسسة التعرف على اعتراضات العاملين ومخاوفهم بالنسبة للتغيير الذي سيحدث، ومحاولة طمأنة العاملين وإعدادهم وتهيئتهم لاستقبال التغيير والتعامل معه، ومن هنا نجد أن مقاومة العاملين للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة.<sup>(2)</sup>

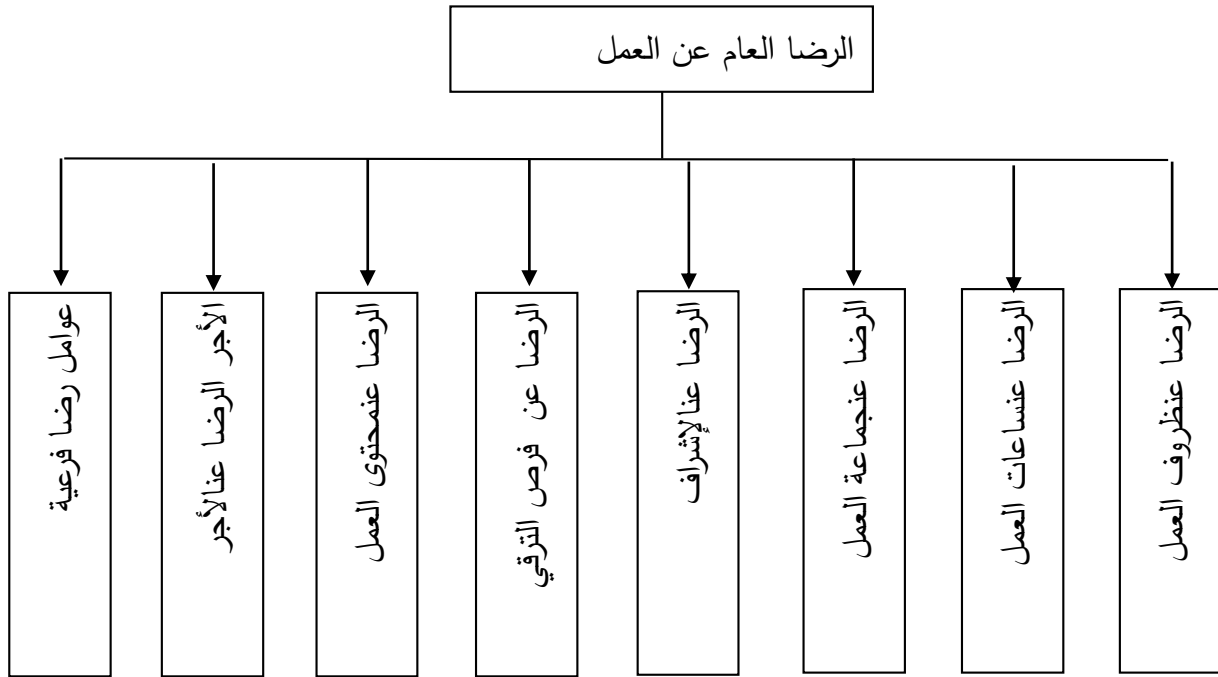
### 2-2- أنواع الرضا الوظيفي: ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين:

أ- **الرضا العام:** ويعرف على أنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل هل هو راض أم غير راض؟ والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية من المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل اتجاه عمله. وهي تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله ويمكننا من تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية ويوضح ذلك الشكل التالي:

<sup>(1)</sup>: فاروق عبده فليو وعبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات العلمية ،مرجع سبق ذكره، ص120.

<sup>(2)</sup>: المرجع السابق، ص120.

شكل (7): يوضح عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية



المصدر: فاروق عبده فليه و عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 261.

يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل الذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصته في الترقى، رئيسه، الجماعة التي يعمل معها، ساعات عمله، وظروف هذا العمل.

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.<sup>(1)</sup>

ب- الرضا النوعي: وهو رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى كان يرضى بالعائد المادي في حين يكون غير راضي عن نوعية الإشراف.

(1) : فليه عيد و عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات العلمية، مرجع سبق ذكره، ص 261.

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

ويثبت فروم VROOM «أن إرتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى». (1) فالإشاعات التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى، ظروف العمل الأفضل، محتوى العمل الأكثر إثارة، تعتبر أكثر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة ومنه فدرجة رضا الأشخاص من يعملون في مستويات وظيفة مختلفة في جانب معين من جوانب العمل تميل إلى التوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى.

### 3- العناصر المختلفة للرضا وأهميته:

#### 3-1- العناصر المختلفة للرضا: تتمثل العوامل أو العناصر المختلفة للرضا في: (2)

- أ- الأجر: حيث أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد،
- ب- محتوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة

(1): طريف شوقي: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، مصر، د.ط، 1999، ص121.

(2): فاروق عبد فليح: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات العلمية، مرجع سبق ذكره، ص261.

العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا التقدير بين الآخرين يمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.

ج- فرص الترقية: إن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس فعدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

د- نمط الإشراف: إذا استطاع المدير فهم حاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، وتأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف كذلك على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فالمدير الذي يفوض سلطات وحریات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحددة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لد مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم اتجاه العمل.

هـ- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي توفر هذه الجماعة مصدر منفعة أو توتر فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدر رضا الفرد/العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو ووصله لأهدافه أعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله.

و- ساعات العمل: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي يخفض به الرضا عن العمل.

ز- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء.

ومن هنا نستخلص أن هذه العوامل تحدد درجة شعور العامل بالرضا عن العمل الذي يمارسه، فيعكس إيجاباً على أدائه مما يمكنه من الإبداع والابتكار في مهمته، كما يساهم في رفع إنتاجية المؤسسة وازدهارها وبهذا يكون للرضا الوظيفي جملة من الأهمية سنتطرق تتمثل في:

**3-3- أهمية الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي ذات أهمية بالغة خاصة في المجال الصناعي، لأن الصناعة وإنتاجها من أهم دعائم الاقتصاد القومي للبلاد، حيث يمثل العوامل الإنسانية أهم العوامل المسؤولة عن جودة المنتج ولذلك أولت المؤسسات اهتماماً كبيراً بالعوامل البشرية وذلك راجع للاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج.<sup>(1)</sup>

كذلك الرضا الوظيفي لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة كسلوك ترك العمل وسلوك المواطنة الصالحة في العمل وسلوك التغيب عن العمل... وغيره، ولذلك اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها كما يعتبر من المتغيرات الهامة ليس على مستوى الإنتاجية ودوران العمل فقط وإنما كذلك على مستوى الفوائد النفسية للموظف وشعوره المنخفض بضغط العمل.

وكذلك فإن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها سوف تبقى غير مفيدة وقد لا تعمل

(1): عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي مرجع سبق ذكره، ص 88.

إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة من الأهمية فغنه من العدل والإنصاف أن نسعى لكي يكون الفرد راضيا عن عمله.

بالإضافة لذلك فالرضا الوظيفي لديه تأثير على الصحة العقلية للإنسان فقد يضطر الإنسان للالتحاق بعمله لا يتقبله وبالتالي يتشكل لديه ضغوطات كبيرة تؤثر على صحته العقلية وهذا ما أكدته بعض الدراسات التي وجدت أن هناك ارتباط قوي بين الرضا والصحة العقلية.<sup>(1)</sup>

والرضا الوظيفي ليس سحرا يؤتى أو قرار يصدر من قبل الإدارة العليا، وإنما هو ثمرة من الجهود تضخها المؤسسة في هذا الميدان فمن السهل جدا أن ينخفض الرضا الوظيفي ، لكن يتطلب منك مجهود مضني لكي تخلق الموظف الراضي ولكن بمجرد الوصول إلى درجة جيدة من الرضا الوظيفي تبدأ الفوائد بالعودة على المؤسسة واقتصادها وجودة منتجاتها وما يتبعه من قدرة تنافسية عالية وانتشار أوسع،<sup>(2)</sup> وأي إنحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل. أي التأكيد على أهمية الرضا الوظيفي في التنبؤ بأداء العمال.<sup>(3)</sup>

#### 4- العوامل المحددة للرضا الوظيفي ومسبباته:

##### 4-1- العوامل المحددة للرضا: إن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها ما يعود على الفرد

نفسه والبيئة عمله ومنها ما يعود لرؤسائه وبعض العوامل الأخرى، أهم هذه العوامل يمكن

تقسيمها إلى مجموعتين:

(1): عمار الطيب كشرود: علم النفس الحديث، منشورات بلغاري، ليبيا، د.س، ص ص470-471.

(2): مروان طاهر الزعبي: الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قيامه، تغير درجاته وأساليب زيادته في العمل، مرجع سبق ذكره، ص 1

(3): سعد علي القنزي: الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2011، ص 213.

أ- عوامل تنظيمية: وتندرج تحتها العوامل التالية:

- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل. (1)
- الإشراف: ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمرؤوسيه ودرجة مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، (2) ومقدار دعم المدير الموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة والمعاملة الجيدة والتقرب من الموظفين.
- سياسات المنظمة: إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، وتعتمد المنظمة في فاعليتها ونجاحها على المزوجة بين متطلبات أدوارها التي جددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الأفراد والعاملين.
- بيئة العمل: ويقصد بذلك بيئة العمل الداخلية والمشملة على مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة... وغيرها وبالنسبة لبيئة العمل الخارجية والتي لها تأثير على مستوى رضا العاملين ومن ذلك تأثير الظروف الاقتصادية السائدة وما هي خصوصا ما يتعلق بالرواتب والحوافز المادية، كشعور الموظف بالعدل والإنصاف من ناحية الأجر بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة وبين ما يأخذه من المؤسسة من أجور وتعويضات.

(1): أحمد ماهر: إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 230.

(2): عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

- وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف. (1)

- الحصول على التغذية راجعة وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه.

ب- عوامل شخصية: ومن أهمها ما يلي:

- **إحترام الذات:** إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها له أثر كبير على توفير احترام الذات للفرد الذي إذا تم إشباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل، كما أن الأفراد الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم الاعتداء بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

- **الإستعداد:** كلما كان الاستعداد إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي بتحسن أدائه الوظيفي ويرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله. (2)

- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

فالرضا الوظيفي هو عملية تراكمية إذا ضعفت أحد العوامل السابقة فإن الرضا الوظيفي يقل، وبالتالي العمل الذي يفتقر إلى أكثر من متغير فإنه من الطبيعي أن يتوقع الفرد وجود انخفاض كبير في الرضا الوظيفي وفي الدافعية إلى العمل.

(1): مروان طاهر الزغبى: الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قيامه، تغير درجاته وأساليب زيادته في العمل، مرجع سبق ذكره، ص22.

(2): عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص109.

4-2- مسببات الرضا عن العمل: يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين، أولهما:

مسببات خاصة بالتنظيم، وثانيهما: مسببات خاصة بالفرد ذاته.

أ- المسببات التنظيمية للرضا: (1)

- نظام العوائد: مثل الحوافز والترقيات والمكافآت ويشعر الفرد بالرضا إذا كان تزويد العوائد يتم

وفقا لنظام محدد يضمن توفيرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

- الإشراف: ويعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين

وحمايتهم حيث يحدد ما إذا كان الفرد راضيا أم لا.

- سياسات المنظمة: وتشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات توضح التصرفات وتسلسلها

بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.

- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية وتوافر

معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كلما ساعد ذلك على رضا العاملين

عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يسمى بالإضاءة والحرارة وحجم الاتصالات الشخصية وغيرها...

ب- المسببات الشخصية للرضا: أظهرت دراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد،

فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي: (2)

- احترام الذات: كلما كان هناك ميل للفرد للاعتداد برأيه واحترام ذاته والعلو بقدره كان أقرب إلى

(1): أنس عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2001، ص225.

(2): أنس عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص226.

الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم الاعتراف بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كان أكثر رضا، والعكس صحيح.

- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، وأما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية استياء الفرد يزداد.

- **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

وعلى هذا الأساس فإذا كانت المنظمة هي العامل الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي أو الفرد ذاته هو المسؤول، يجب عليها الاهتمام بهذا الرضا ومحاولة معرفة ما إذا كان العمال راضون أم لا وما هي طرق زيادة الرضا لديهم وذلك عن طريق أساليب قياس معينة والتي سنوضحها لاحقا.

### 5- أساليب قياس الرضا الوظيفي ومتغيراته:

**5-1- أساليب قياس الرضا الوظيفي:** يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة، حيث أنه وفقا لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها. وتتمثل أهداف هذه العملية في معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤشراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، كما ترمي إلى دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم. توجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام ما يلي:

أ- المقاييس الذاتية: والتي تشمل ما يلي:

- قائمة الأسئلة: توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل وهي

تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل: ساعات العمل، الترقية، حركة التغيير...

- المقابلات: فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل وقد تكون مقابلات

رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة

صغيراً.<sup>(1)</sup>

- الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات

حول مواقف العاملين ومشاعرهم.

- بيانات ثانوية: يمكن استنتاج درجة رضا العاملين من بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة،<sup>(2)</sup> مثل

نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل... إلخ حيث بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر

الإمكان على درجة رضا العاملين.

ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة لما ذكر أعلاه مقياس أو إستبانة مينسوتا للرضا الوظيفي

ويشمل هذا المقياس على: استخدام القدرات، الإنجاز، التقدم، تفويض السلطة... إلخ، كذلك مقياس

فهرس وصفالوظيفة ويتضمن خمسة عناصر وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقى، أسلوب

الإشراف، زملاء العمل.

<sup>(1)</sup>: عادل عبد الرزاق هاشم: مرجع القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>(2)</sup>: المرجع السابق الوظيفي، ص 111.

ب- المقاييس الموضوعية: هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومتغيرات الغياب وترك الخدمة اللذان يعتبران مؤشرا عن مستوى رضا العاملين في المنظمة وبالتالي يكونان من المقاييس الموضوعية فلا يمكن التدخل أو التحكم فيها:

- الغياب: درجة الرضا العام للفرد عن عمله فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباط به ورضا عليه بالمداومة عن الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل المرض والظروف القاهرة ولكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان العمل.

- ترك الخدمة: يعتبر ترك الخدمة التي تتم باستقالة الفرد كمؤشر لدرجة عدم الرضا العام عن العمل التي تسود بين الأفراد،<sup>(1)</sup> ولا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلفة البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج عن الرضا.

5-1- متغيرات الرضا الوظيفي: هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي وقد تجعل من العامل راضي أو غير راضي، أو أنها تدعم في العمال الإحساس بالاثنتين، ويمكن حصر هذه المتغيرات في أربعة جوانب هي: متغيرات شخصية، متغيرات داخل الشركة، متغيرات خارج الشركة، متغيرات حضارية وتكنولوجية:<sup>(2)</sup>

(1): أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، مصر، د.س، ص407.

(2): محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص241.

- **الميل:** وهو ذلك الموقف الإيجابي اتجاه المهنة واهتمام العامل بالأعمال التي يرد عليها ويكون ذلك بارتياح وأكثر سهولة ويسر، وبذلك يصل العامل إلى تحصيل الرضا الوظيفي.

- **الاتجاهات:** الاتجاه المهني هو مجموعة المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه ما يقوم به من أعمال ونستطيع القول إنه كلما كانت اتجاهات العمال نحو عمله إيجابية تزايدت نسبة الرضا لديه وإذا كانت اتجاهات العامل سلبية تناقصت نسبة الرضا الوظيفي لديه.

- **الروح المعنوية:** ويقصد بها تلك النتائج الجماعية لتفاعل مجموعة من الأفراد يعملون في مجال واحد قصد تحقيق أهداف مشتركة أو واحدة يشترك الجميع ويتعاون بغية الوصول إليها، أما بالنسبة للارتباط بين الروح المعنوية العالية بالرضا عن العمل رغم أن الرضا عن العمل حالة فردية خاصة بكل عامل، وهي مفهوم عام يصف حال الجماعة، إلا أن الروح المعنوية العالية للجماعة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا عن العمل.<sup>(1)</sup>

فالرضا الوظيفي للعامل يعد أساسا هاما لنجاح المؤسسة وشرطا ضروريا سيدفعه إلى البذل والعطاء أكثر وهذا ما ينعكس على أدائه بالمؤسسة. وبالتالي نجاح العامل في عمله وفي نفس الوقت ربح للمؤسسة، وفي حالة غياب الرضا الوظيفي سينعكس ذلك كله سلبا على أداء المؤسسة بشكل عام كما يحقق تداعيات سلبية خطيرة يمكن توضيحها كما يلي:

6- **مخاطر غياب الرضا الوظيفي:** المخاطر الستة لإهمال وغياب الرضا الوظيفي:

(1): محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، مرجع سبق ذكره، ص242.

- الخلل الممكن حدوثه في استغلال واستثمار الأفراد العاملين (ضعف الاستغلال
- الأمل للطاقات المتاحة) نتيجة عدم إحساسهم بالرضا الوظيفي وفتور همتهم في البذل والعطاء الإبداعي والابتكاري للمؤسسة.
- زيادة معدلات التسرب الوظيفي من المؤسسة.
- تعرض خبرات وأسرار المؤسسة للنقد والتنافر والتوزيع المجاني على المؤسسات الأخرى المنافسة.
- ضياع جزء من الاستثمارات البشرية للمؤسسة بتسرب جزء منها لأفرادها خارج المؤسسة والتي كلفت المؤسسة تكلفة التعيين والتدريب أثناء عملها بالمؤسسة.
- تكلفة تعيين وتدريب أفراد جدد كبديل
- تكلفة فارق مستوى الكفاءة بين الأفراد الجدد والعاملين المغادرين للمؤسسة. (1)

### ثالثاً: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي

بما أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار عملية تتم داخل المؤسسة، فهي تهتم بالدرجة الأولى بالفرد العامل ثم بالأهداف التي يستحقها من خلاله وعليه فلا بد من معرفة تأثير هذه العملية على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة وهو ما سيتم التعرض له.

#### 1- المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات: إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يعتبر

من أكبر المشاكل المتصلة باتخاذ القرار وتقويض السلطة في المنظمات الإنسانية مهما

(1): إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية من مرجع سبق ذكره، ص 90.

اختلفت أنواعها ومما يزيد من حدة هذه المشكلة عدم القدرة على تغلب أحدها على الآخر

فكل منه يحقق مزايا لا تتوفر في الآخر. (1)

أ- مزايا وعيوب المركزية واللامركزية: يحقق الأسلوب المركزي العديد من المزايا من أهمها:

- تزود الرئيس الأعلى بالقوة والمكانة.
- تساعد على وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة.
- تؤدي إلى تخفيض التكلفة الإدارية نظرا لعدم الحاجة إلى نظام كبير للاتصالات.
- التقليل إلى الحد الأدنى من ازدواج الوظائف. ولا تتطلب إجراءات رقابية كثيرة ومفصلة.
- تقلل من خطر انحراف الأعمال وخروجها على السبيل المحدد.

وتتمثل أهم العيوب أو المآخذ الأساسية المركزية فيما يلي: (2)

- انشغال القيادات الإدارية العليا بالمهام الثانوية وعدم ممارستها للمهام الأساسية كالنخطيط مثلا.
- تمركز الواجبات والمسؤوليات على عاتق شخص أو أشخاص محددين، مما يؤدي إلى تكديس الواجبات وعدم قدرتهم على أدائها بالشكل المطلوب بذلوا من جهود.
- ضعف القرارات الإدارية نظرا لبعدها عن موقع العمل المباشر.
- الحد من نشاط وطموح المرؤوسين في التسلسل الإداري وقتل روح المبادرة والخلق والإبداع في العمل.

(1): أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(3): المرجع السابق، ص 140 139.

- تضعف قدرة المنظمة على مواكبة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي السريع الذي يعيشه علمنا المعاصر.
  - وكذلك الحال بالنسبة للمركزية التي يحقق كثير من المزايا من أهمها:<sup>(1)</sup>
  - التنسيق بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة وزيادة السرعة وعدم الارتباك في اتخاذ القرارات.
  - شعور المديرين في المستويات الإدارية الأقل بديمقراطية الإدارة وبالتالي زيادة رضاهم عن العمل.
  - التخفيف من أعباء الإدارة العليا لتركيز هذا الأسلوب على تفويض السلطة.
  - تمكين المنظمات ذات الوحدات الإدارية الموزعة جغرافيا من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات.
  - المساهمة في رفع الكفاءة نظرا لسهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجها.
- وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لها عدة سلبيات يتمثل أهمها فيما يلي:
- فقدان السيطرة اللازمة من قبل المركز الإداري على المستويات المختلفة.
  - ضياع مبالغ كبيرة خاصة بالنسبة للمنظمات حديثة النشأة والتي لا تملك كادرا إداريا بالمستويات المطلوبة.

---

(1): أنس عبد الباسط عباس : إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ص142.

- إن منح المستويات الإدارية المختلفة سلطات واسعة في اتخاذ قرارات أساسية قد

يوقع المنظمة في تناقضات عدد من شأنها أن تؤدي إلى إرباك العمل الإداري

فيها.<sup>(1)</sup>

وعليه يؤكد الواقع العلمي التنظيمات الإدارية أنه في كل تنظيم يوجد مركزية ولا مركزية في نفس الوقت ولكن العبرة دائما في درجة أو مدى السلطة المفوضة للسلطة الإدارية الأدنى، حيث إذا كان هناك مركزية بحتة للسلطة في يد شخص واحد هو الرئيس الأعلى للمؤسسة في هذا الحالة لن يكون هناك مدرون مرؤوسين له ومن ثم فليس هناك هيكل تنظيمي أيضا. أي لابد من أن تتضمن أي منظمة قدرا من اللامركزية. ومن ناحية أخرى لا نستطيع القول بوجود لامركزية مطلقة لأن قيام المدير بتفويض كل سلطاته أو صلاحيته إلى مرؤوسيه يعني تلاشي مركزه ومكانته كمدير، وبالتالي لن يكون هناك تنظيم.

ومعنى ذلك أنه في الحياة العملية ومن الناحية الواقعية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة لأن هذه مسألة نسبية بحسب ما تقتضيه ظروف العمل وطبيعة المرؤوسين. وبالتالي التوازن بين المركزية واللامركزية يصبح أمرا ضروريا أحيانا. وهذا التوازن يحدد العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا من حيث القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها ومدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية والرقابية.

وتقرر إدارة المنظمة الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية بناء على مجموعة من العوامل أهمها طبيعة العمل المؤدى وحجم المنظمة وانتشارها الجغرافي، ودرجة السرعة المطلوبة في أداء

(1): أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص140.

الأعمال، ووجهة نظر الإدارة العليا ونوع العاملين وتخصصاتهم وقدرتهم وطموحاتهم والخدمات الاستشارية المتاحة.

### أ- العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين:

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مع توسيع دائرة المشاركين كلما كان ذلك ممكنا وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة عدة عوامل منها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حيث لا تستطيع الفرد مهما توافرت له قدرات ذاتية من الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، فلا بد أن تعمل القيادة الإدارية على توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة فيما كان يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم.

حيث تقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل. فلم يعد دورهم يقتصر على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة فقط بل هم يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم. وبالتالي فالمشاركة العمالية في اتخاذ القرار يعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مساهمة العمال في جميع المستويات تؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ونشر الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وزيادة الرضا عن العمل، كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحا وتحديدا لأنهم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف.

فلقد أظهرت الأبحاث علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار فالفرد إذا كان راضيا عن عمله سيؤدي ذلك إلى الشعور بالارتياح وبالتالي زيادة الاهتمام بالعمل وإنفاق القليل من الوقت فقط.<sup>(1)</sup>

وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة يتوقف على عاملين هما:

- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية المشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.
- استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة، أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات وبتلك خلق أجواء من الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين وأن تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها.
- ويمكننا مما سبق الربط بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي الذي يعني بصورة عامة الارتباط الإيجابي بين العامل والتنظيم الذي يعمل به ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا العام دون وجود عنصر البشري الإيجابي الذي يقبل على العمل على فناعة ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من اختلاف الرضا الوظيفي لدى العامل باختلاف تعليمه وخلفيته إلا أنه بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال ما تتيجته الوظيفة من حيث الراتب وفرص الترقية ونظم الرعاية الاجتماعية، كما أنه يتأثر بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن العامل من المشاركة في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه.

<sup>(1)</sup> Les attitude au travail. Le cas de la satisfaction: نقلا عن موقع

وذلك على حسب رأي أحد الكتاب: «إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياسة عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى أو تقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي». (1)

وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعاملين من أهم عوامل استقرار وتطوير المؤسسات ووصولها إلى الأهداف المرجوة. وذلك لأن المشاركة تسهم في زيادة انتماء وولاء العاملين للمؤسسة، حيث بينت العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين تجنبها المنظمات ومنها: (2)

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.
- يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة.
- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.
- فللولاء والانتماء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق

(1): حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص236.

(2): المرجع السابق، ص54.

أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض أحدهما يؤدي إلى الاضطرابات والتراخي في

العمل والغياب المتكرر والإنتاج المنخفض.

المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على زيادة دافعية العمال وهذا ما أكده Scheidel and

Crowell<sup>(1)</sup>، حيث وجدوا أن هذه العملية تزيد من الدافعية والتقبل وفهم القرار وتزيد من

المعلومات المتاحة لصنع القرار وتساعد في تنفيذ عمليات الإمداد بالعمليات المعقدة.

لذا يجب تشجيع الأعضاء للمشاركة في اتخاذ القرارات بأقصى قدر ممكن وذلك من

أجل عدة أهداف أهمها الاستفادة من الرغبة الجادة لدى العمال لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف

التي يتم تحديدها.

من خلال هذا الفصل نستنتج أن اتخاذ القرار عملية مهمة تتم داخل المؤسسة وفق أسلوب دقيق

ومراحل متباينة تختلف من قائد إلى آخر إلا أنها تهدف إلى تحقيق نفس الأهداف والتي لا تستطيع

تحقيقها ما لم يتم إشراك العاملين فيها وفق أشكال وأساليب معينة. مما أبرز بوضوح أهمية المشاركة

في اتخاذ القرار داخل المؤسسة والتي لها أثر واضح على الرضا الوظيفي للعمال الذين يجب قياس

مستوى رضاهم والتعرف على أهم مسبباته وعلاقته بالمتغيرات الأخرى، لنصل في الأخير إلى نقطة

أساسية وهي أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعاملين.

(1): جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، مرجع سبق ذكره، ص 286.

## الفصل الرابع: المعالجة الميدانية

أولاً: مجال الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: تفسير وتحليل البيانات

سادساً: نتائج الدراسة.

تمهيد:

إمتدادا لما تم عرضه في الفصل النظري ومختلف المقاربات النظرية حول الموضوع، وتجسيديا لما تم الإشارة له من أهداف وما أثارته الإشكالية وفرضيات الدراسة من قضايا تحتاج الى إختبار، وللتحقق من مدى صدقها نتناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة والذي سنعرض فيه مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في المقابلة والإستمارة إضافة إلى العينة، ثم سنشرع في تحليل البيانات وصولا إلى نتائج الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

يعد مجال الدراسة من أهم النقاط الأساسية في البحث الإجتماعي ذلك أن لها اسهام كبير في الدراسات الميدانية ، وقد أجمع الباحثون الإجتماعيون أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية تعبر عن الفضاء الذي تمت فيه الدراسة الميدانية المتعلقة بمؤسسة محل الدراسة وتتكون مجالات دراستنا من:

**1- المجال الجغرافي:** تقع مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الطارف، عن الطريق

الوطني (44)، طريق الزيتونة أمامها إذاعة ولاية الطارف ومن الجهة الغربية دائرة

الطارف، ومن الجهة الشرقية فضاء.

تم إنشاء هذه المؤسسة بمقتضى المرسوم 85 | 75 المؤرخ في 13 أفريل 1985، المعدل

والمتم للمرسوم رقم 76|143 المؤرخ في 23 أكتوبر 1976 المتضمن إنشاء دواوين الترقية و التسيير

العقاري للولايات و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 147|91 المؤرخ في 12 ماي 1991، المتضمن

تغيير الطبيعة القانونية للدواوين وكيفية تنظيمها وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، تجارية، صناعية،

نشاطها الأساسي هي إنجاز المشاريع السكنية بمختلف الصيغ (سكنات اجتماعية، سكنات مساهمة

محلات تجارية... الخ).

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الطارف كانت ملحق لولاية عنابة ثم إستقلت

بذاتها و أنشأت فرعاً لها بدائرة بوتلجة سنة 1986م. وتخضع هذه المؤسسة لعدة قوانين منها الإتفاقية

الجماعية للعمل، النظام الداخلي للمؤسسة، تعتمد على دوره في إنضباط العمال اتجاه العمل، العقوبات

التأديبية، ساعات العمل... الخ.

2- **المجال البشري:** يقصد بالمجال البشري المجتمع الاصلي من العاملين في

ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الطارف، والذي يتكون من ثلاث طوابق تحتوي على 35 مكتب بالإضافة الى سكن وظيفي وقاعات اجتماعات تضم اطرارات، اعوان التحكم وأعوان التنفيذ بمجموع

75 عاملين موزعين على الرواتب التالية:

- عدد الاطرارات: 45

- عدد اعوان التحكم: 15

- اعوان التنفيذ: 15

3- **المجال الزمني:** إن الحديث عن المجال الزمني الذي تمت خلاله هذه الدراسة في جانبها

الميداني بدءا بالخرجات الميدانية الأولى الإستطلاعية يستوجب من الناحية المنهجية تقسيم هذا

المجال الى مرحلتين زمنيتين، حيث بلغت فترة هذه الدراسة أو حددت من 01 فيفري الى 30

جوان عبر مرحلتين كالآتي:

أ- **المرحلة الاولى:** تعبر عن الفترة التي إنطلقت فيها الدراسة في ديوان الترقية و التسيير العقاري

OPGI وكان ذلك في 10.11.2015 على الساعة 14:00، وذلك من أجل أخذ الموافقة على

إجراء الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة، والإتفاق مع المسؤولين على برنامج الزيارات لإجراء

البحث ، كما تم الحصول على معلومات عامة حول المؤسسة تاريخها، نشأتها ، هيكلها التنظيم

، وذلك في 2016/02/24، وكذلك بتاريخ 2016/02/29، توالى زيارتنا على الديوان من

أجل الحصول على معلومات إضافية عن المؤسسة ، فتحصلت بهذا التاريخ على وثائق رسمية

من رئيس مصلحة المستخدمين ، ومعلومات حول المجال البشري و غيره وقمنا بعمليات

إستطلاعية على المكاتب تمهيدا للمرحلة الموالية وكانت عبارة عن فترات متتابعة .

ب- المرحلة الثانية: وهي الفترة التي تتم خلالها النزول للميدان، إستغرقت حوالي 20 يوماً، حيث بتاريخ 21 أبريل 2016، تم الإتفاق مع المؤسسة ميدان الدراسة على كيفية توزيع الإستمارة وتاريخ القيام بذلك، وبتاريخ 2016/05/02، تم النزول للميدان والشروع في توزيعها حيث تم توزيعها على مراحل ، إلى غاية 2016/05/15 تم جلب آخر إستمارة.

### ثانياً: منهج الدراسة

كثيرا ما يخطئ البعض في إعتبار المنهج مجرد أداة أو تقنية بحث يكون إستعمالها لفترة محددة في عملية البحث العلمي، في حين يعبر المنهج عن الطريقة أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث طيلة مسار بحثه، إنطلاقا من التساؤلات التي يثيرها موضوع الدراسة، وصولا الى المراحل الأخيرة لصياغة النتائج النهائية.

وبذلك جاء إعتقاد هذه الدراسة أساسا على المنهج الوصفي لما يتمتع به من نقاط قوة لا تقتصر فقط على جمع المعلومات وتبويبها، بل يتعد ذلك إلى ما هو أبعد من ذلك،لأنه يتضمن قدرا من التحليل والتفسير للبيانات التي تم جمعها.

حيث يعرف هذا المنهج على أنه: « أول المناهج العلمية التي إستدل عليها الإنسان، يهتم المنهج الوصفي بتصوير ما هو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة، فهو يصف خصائصها ومركباتها، ويصف العوامل التي تؤثر عليها والظروف التي تحيط بها، ويحدد العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على الظاهرة.»<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>: محمد الجوهري: طرق البحث الاجتماعي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ط 1، 2008، ص 151.

فالمنهج الوصفي ملائم لتحديد الاطار النظري للدراسة وتحضير المفاهيم والمداخل التي يحتاج إليها في الدراسة الميدانية، حيث يهدف إلى الحصول على المعطيات والبيانات عن ظاهرة ماتم تفسيرها و تحليلها وإستخلاص النتائج لإثبات صحة الفرضيات وتنفيذها ولإبداء توصيات وإقتراحات لإثبات موضوعنا والذي يتمحور حول المشاركة في إتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي للعمال، وعلى هذا الأساس فقد تم إختيار هذا المنهج قصد القيام بدراسة تحليلية وصفية لهذا الموضوع.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل التي يمكن أن يعتمد عليها كل باحث في دراسته ، سواء كان ذلك في العلوم الاجتماعية أو غيرها من العلوم ، من أجل الوصول الى إنجاز دراسة علمية جادة ، غير أن هذه الأدوات تختلف تبعا لطبيعة وخصوصية الموضوع و نوع البيانات المراد جمعها ، و طبيعة تساؤلات البحث ، كل ذلك يحدد طبيعة الادوات و التقنيات المستخدمة و قد إستندت دراستنا الى إستخدام الادوات المتمثلة في:

1- **المقابلة:** تعد المقابلة إحدى الأدوات التي تم إعتادها في الدراسة فهي أداة مهمة في جمع

المعلومات حيث تنطوي المقابلة على فعل ورد فعل، سؤال و جواب، وتعرف على أنها:»

المحادثة الموجهة بين الباحث و شخص،أو بينه أو بين اشخاص آخرين بهدف الوصول إلى

حقيقة أو موقف معين، سعى الباحث للتعرف عليه من أجل

تحقيق أهداف الدراسة و القصد بالمقابلة الحصول على بيانات يريدها الباحث و التعرف على

مشاعر و تصرفات و ملامح المبحوثين في مواقف معينة<sup>(1)</sup>.

فجاء اعتماد هذه التقنية في فترة القيام بالدراسة الاستطلاعية والاستكشافية لميدان البحث، من

خلال الزيارات التي قمنا بها في المؤسسة، ومن خلال مقابلتنا لرئيس مصلحة المستخدمين الذي

قام بإعطائنا المعلومات والوثائق الضرورية حول المؤسسة.

ونميز بين نوعين من المقابلة، المقابلة المباشرة والتي تتم وجه لوجه بين الباحث والمبحوث، أما

المقابلة غير المباشرة فتكون فيها المسافة هي الفاصل بين الباحث والمبحوث، وتتم بمختلف وسائل

الإتصال كالهاتف، اتصال آلي..... ولقد اعتمدنا في دراستنا بشكل واسع، على المقابلة المباشرة

في المراحل الأولى للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث تاريخها، ظروف العمل

فيها وتم ذلك مع رئيس مصلحة المستخدمين والجدير بالذكر هنا أن معظم العمال تجاوزو مع

المقابلة وعبروا عن آرائهم وشرحوا أفكارهم بكل رحب وسرور.

وتمت المقابلة مع بعض عمال المؤسسة حيث تم طرح بعض الأسئلة وتحصلنا على إجابات

مختلفة، حيث شرعنا ببعض الأسئلة الشخصية. ومن أمثلة ذلك:

- كم عمرك؟

- أين تسكن؟

إضافة الى أسئلة أخرى تمثلت في:

- عند حدوث اي مشكلة داخل العمل ماذا تفعل؟

(1): علي احسان شوكت: فوزي عبد الخالق، طرق البحث العلمي، المفاهيم والمستجدات، مؤسسة الثقافة الجامعية،

الاسكندرية، 2007، ص 10

- كيف هي علاقتك مع الادارة ومع زملائك؟
- حسب رأيك هل تلعب اللامركزية في اتخاذ القرار دور إيجابي ام سلبي؟
- هل تعتقد ان تطبيق اسلوب المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على زيادة الرضا الوظيفي للعمال بالديوان؟ ولماذا؟

2- الإستمارة: تعتبر من التقنيات التي يعتمد عليها كثيراً في البحوث السوسولوجية لأنها من الوسائل الأقل تكلفة، إذ تمكن الباحث من جميع آراء جميع العينة في وقت كاف، فإستمارة بهذا المعنى عبارة قائمة من الأسئلة المفتوحة كانت أم مغلقة تتم بين الباحث والمبحوث، وتتضمن موقف المواجهة المباشرة.

حيث تعرف الإستمارة: «على أنها الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث.» (1)

لقد أخذت عملية بناء الإستمارة جزءاً معتبراً من الوقت على مستوى التفكير ، فالبحث عن المؤشرات المعبرة التي يمكنها ترجمة المتغيرات لإنجاز الإختبار الميداني لفرضيات الدراسة ما يعني الوصول إلى صياغة أجوبة علمية ودقيقة للتساؤلات البحث لم يكن الأمر سهلاً إطلاقاً، بل إستوجب في كل مرة إحداث تغييرات متواصلة وبحث متتابع للأسئلة المتضمنة بها ، ثم عرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم ،إلى أن تمكنا في آخر المطاف من إختيار شكل الصياغة النهائية للإستمارة التي

---

(1): احسان محمد الحسن: الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر ، بيروت، ط2، لبنان، 1986، ص104.

إعتمدنا فيها على مجموعة من الأسئلة التي غلب عليها طابع الأسئلة المغلقة، حيث تضمن البناء

الداخلي للإستمارة في محاور كبرى يمكن توضيحه على النحو التالي:

**المحور الأول:** تضمن بيانات شخصية عن أفراد العينة، الذي يعملون بمؤسسة محل الدراسة، تضمن

6 أسئلة من سؤال رقم 01 إلى سؤال رقم 06.

**المحور الثاني:** تضمن المشاركة في اتخاذ القرار و أثره على زيادة الولاء، وقد شمل هذا المحور

على 11 سؤال من السؤال رقم 07 الى غاية السؤال رقم 17.

**المحور الثالث:** تضمن اللامركزية في اتخاذ القرار وأثرها على الرضا الوظيفي، وقد شمل هذا المحور

7 أسئلة من السؤال 18 الى غاية السؤال 24.

### رابعًا: عينة الدراسة

تشكل عملية تصميم العينة وإختيارها بشكل علمي منسجم مع المقاربة المنهجية المعتمدة، إحدى

الدعائم الأساسية للبحث السوسيولوجي التي تغني عن الحصر الشامل لمجتمع البحث، لأن هذا

يقتضي تجنيد العديد من الموارد البشرية و الوسائل المادية وإستغراق فترة طويلة، لذلك كانت من

أبرز الصعوبات التي تعترض الباحث السوسيولوجي مشكل تحديد العينة التي يجري عليها البحث،

فالعينة تعرف على أنها: « جزء من مجتمع البحث والدراسة والتي تعطي إستنتاجا عن خصائص

المجتمع». (1)

كذلك يمكن تعريفها: «على أساس أنها مجموعة الوحدات التي يتم إختيارها المجتمع الإحصائي». (2)

---

(1): محمد حسين الوادي، علي فلاح الزغبى: أساليب البحث العلمي (مدخل منهجي تطبيقي)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط. 2005، 1 ص 243.

(2): محمد عبد العال النعيمي: طرق البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص 80.

بالنسبة لهذه الدراسة التي إتخذت موضوع المشاركة في اتخاذ القرار أثره على الرضا الوظيفي ، أي كل ما يندرج في هذا الإطار، وبما أن مجتمع الدراسة يشتمل على عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالطارف ،حيث يتكون من 3 فئات الإطارات ،أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، إنطلاقا من هذا كان لزاما علينا إختيار عينة طبقية عشوائية ، وذلك نظرا لتباين الفئات العمالية داخل المؤسسة، وجود ثلاثة مستويات وجب معرفة كل طبقة وعدم إقصاء أي واحدة الشئ الذي قد يحدث إذا كان الإختيار عشوائي. ومن أجل الحصول على تقديرات لمعالم المجتمع كله، حيث تعرف هذه العينة:» عملية إختيار عدد من الوحدات من المجتمع المقسم الى طبقات بحيث تكون الطبقات متداخلة وتكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة بينما يكون هناك فروق كبيرة بين الطبقات ويتم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة ،بحيث يكون السحب من الطبقات المختلفة مستقلة ،ومجتمع العينات المختارة من الطبقات تشكل العينة العشوائية وذلك للوصول الى خصائص المجتمع من البيانات هذه العينة»<sup>(1)</sup>.

حيث تتكون مجتمع الدراسة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالطارف، التي ينتمون إليها فئة الاطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ وإجمالي العدد الذي وقفنا عليه 75 عامل من بينهم 45 من الاطارات 15 من أعوان التحكم و 15 من أعوان التنفيذ، أما عينة الدراسة فقد شملت عدد معين من المجتمع ككل معتمدين في تحديد العينة على تقسيم مجتمع الدراسة الى الفئات المهنية الثلاث وقدر حجم العينة الكلية ب 15 مفردة أي 20% من المجتمع الكلي حيث بعد حساب المدى الذي قدر ب 5 تم توزيعها كالاتي:

<sup>(1)</sup>: عمار الطيب كشرود: البحث العلمي، ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط2007، 1، ص159،

جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية:

مفردات الدراسة	الفئات
09	إطارات
03	أعوان التحكم
03	أعوان التنفيذ
%15	المجموع

وعليه فإن أي دراسة تتطلب تحديد العينة، على أن تكون هذه العينة ممثلة تمثيلا واقعيًا للمجتمع، إذ

كلما كان التحديد دقيقا كلما ساهم ذلك في الوصول الى نتائج صحيحة بشأن موضوع الدراسة.

خامسا: نتائج الدراسة

1- تحليل وتفسير البيانات :

أولا: البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: خاص بالجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
40%	06	نكر
60%	09	انثى
100%	15	المجموع

من خلال إستنتاج النسب الموجودة في الجدول أعلاه لاحظنا أن نسبة الإناث يقدر بـ 60%،

وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة ميدان الدراسة، فهو لا يستدعي قوة بدنية كبيرة، حيث

إزدادت نسبة مشاركة اليد العاملة النسوية المؤهلة من 32% سنة 1977 الى 69.5% سنة 1982

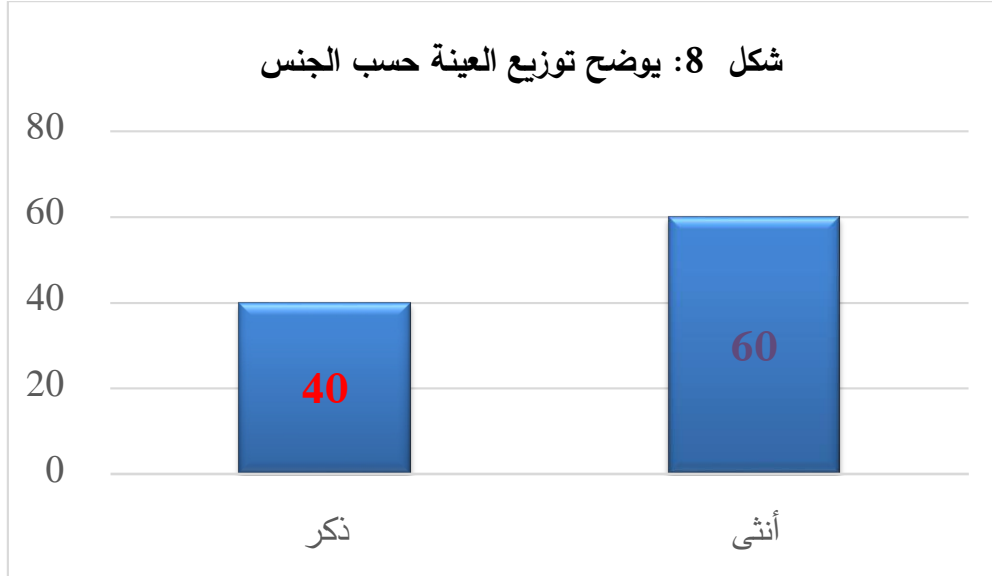
ولتصل إلى 75% سنة 1992، وتتركز أغلبها في قطاع الإدارة و الخدمات الغير تجارية، ولا تزال

النسب في تزايد مستمر مقارنة بنسبة الذكور ويرجع السبب هذا تراجع لدى فئة الذكور راجع الى

ميولهم الى ممارسة الأعمال التجارية ، في المقابل نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة مجموع الذكور

يمثل 40% وهي نسبة قريبة لنسبة الاناث نظرا لأن المؤسسة تحتوي على وظائف يمكن للجنس

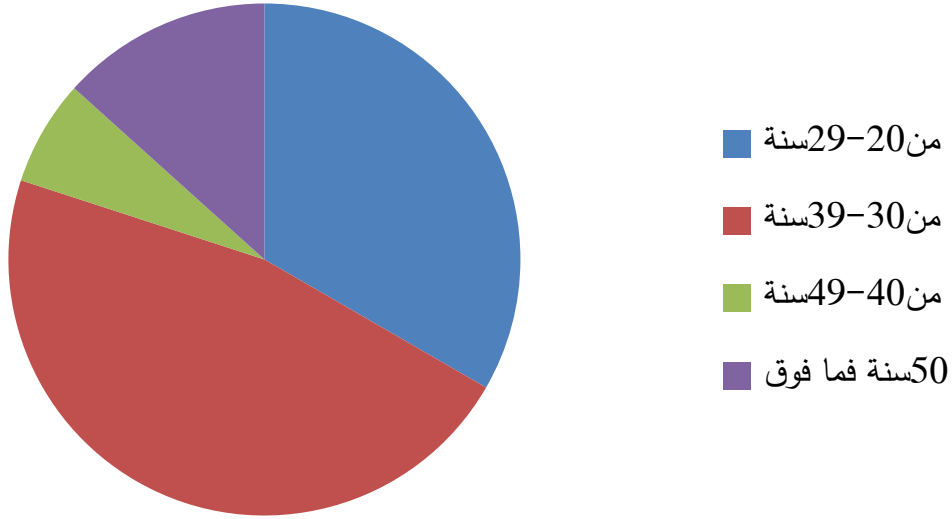
ممارستها .وقد وضعنا ذلك في أعمدة بيانية كالآتي :



جدول رقم 2: خاص بالسن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
33.33%	05	من 20-29 سنة
46.66%	07	من 30-39 سنة
6.66%	01	من 40-49 سنة
13.33%	02	50 سنة فما فوق
100%	15	المجموع

شكل 9: يوضح توزيع العينة حسب السن

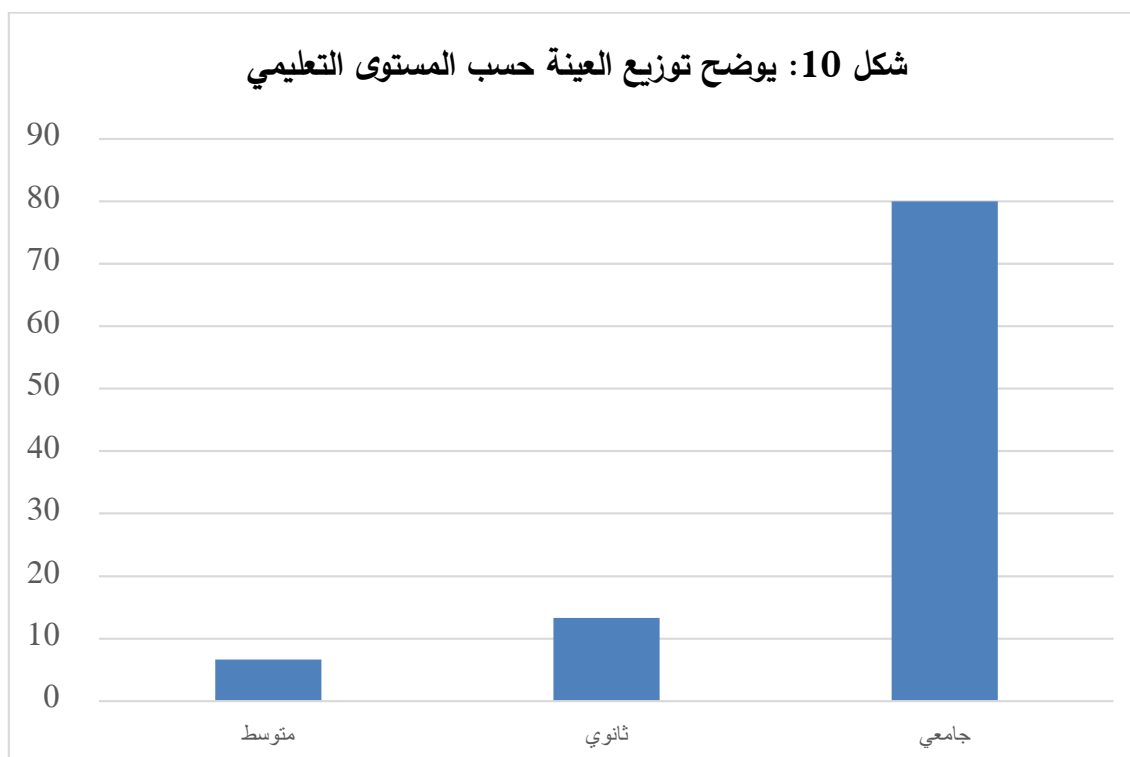


يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه ان نسبة 46.66% والتي تمثل سن العمال ما بين 20-29 سنة، أما النسبة التي تليها مباشرة هي 33.33% والتي تمثل العمال الذي يتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة، أما العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق فتمثلت نسبة 13.33%، أما نسبة 6.66% فكانت للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 40 - 49 سنة.

وعليه فأغلبية عمال المؤسسة أعمارهم ما بين 30-39 سنة أي في فترة العطاء والابتكار حيث يوجد تفاعل مستمر و اتصال مكثف بينهم، مما يساعد على أدائهم لعملهم على اكمل وجه، وهذا ما كشفت عليه دراستنا الميدانية، إذ تعتبر هذه الفئة من اكثر الفئات التي تشارك في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وتكون اغلبهم من الإطارات.

جدول رقم 03: يوضح المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
6.66	01	متوسط
13.33	02	ثانوي
80	12	جامعي
100	15	المجموع



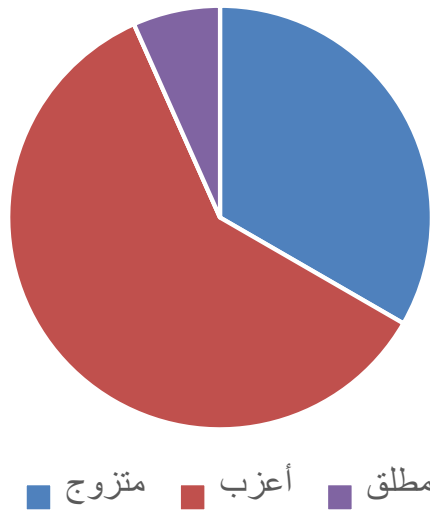
يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول وكذلك في الشكل السابق أن معظم العينة قد شملت على المستوى الجامعي إضافة الى ذلك نجد نسبة 13.33% تمثل العمال في المستوى الثانوي، أما المتوسط فنسبة قليلة فقط من العمال من لديهم هذا المستوى بنسبة 6.66%، في حين

عدم وجود أي عمال ذو مستوى الإبتدائي، وهذا ما يدفعنا للقول أن معظم عمال المؤسسة هم خريجي الجامعات، ويشغل أغلبهم فئة الإطارات وبالتالي لديهم كفاءة في مجال عملهم، فهي أكثر الفئات التي تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

جدول رقم 04 توزيع العينة حسب يوضح الحالة العائلية

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة العائلية
33.33%	05	أعزب
60%	09	متزوج
/	/	أرمل
6.66%	01	مطلق
100%	15	المجموع

شكل 11: يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية

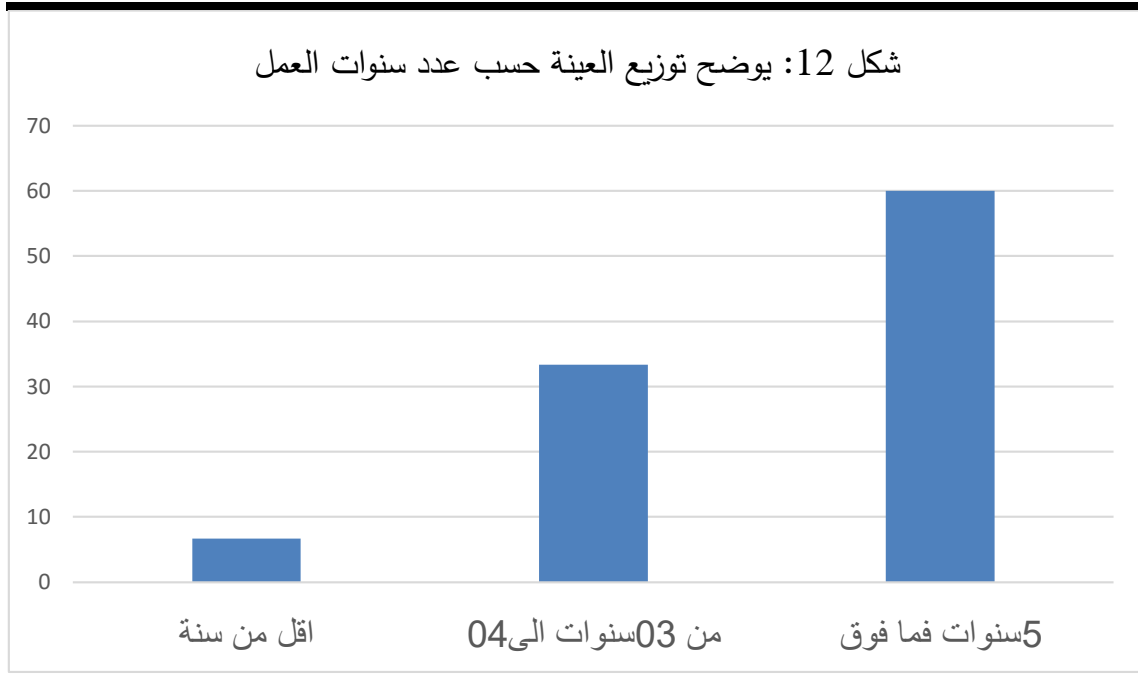


من خلال البيانات المعروضة في الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة هي 60 % وهي فئة العمال المتزوجين، تليها مباشرة نسبة 33,33 % وهم العمال العازبين، أما العمال المطلقين في المؤسسة فهي نسبة 6.66 % وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى، في حين إنعدام وجود عمال أرامل.

وعليه فالدارس و المتخصص لهذه النسب يدرك بأن غالبية العمال متزوجين ، وبالتالي لديهم مسؤوليات وحاجات ضرورية يجب توفرها لأسرته ، فان ذلك يعد حافزا لبذل كل الجهود لتحسين أداء المؤسسة من أجل ضمان إستمراريتها وبقائها علي الساحة الاقتصادية ، كذلك هذه الفئة تتمتع بروح المسؤولية في العمل ، إذ ان عدم الإستقرار في الحياة الخاصة يؤدي الى عدم الاستقرار في الحياة العملية، لانه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية، وبالتالي نستطيع القول من خلال البيانات ومن خلال المقابلات التي أجريت مع العمال ان هذه الفئة هي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل كبير ، وان كانت لا يعني هذا عدم مشاركة الفئات الأخرى لكن بنسب أقل.

جدول 05 توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	عدد سنوات العمل بالمؤسسة
6.66%	01	أقل من سنة
33.33%	05	من 03 سنوات إلى 04
60%	09	05 سنوات فما فوق
100%	15	المجموع



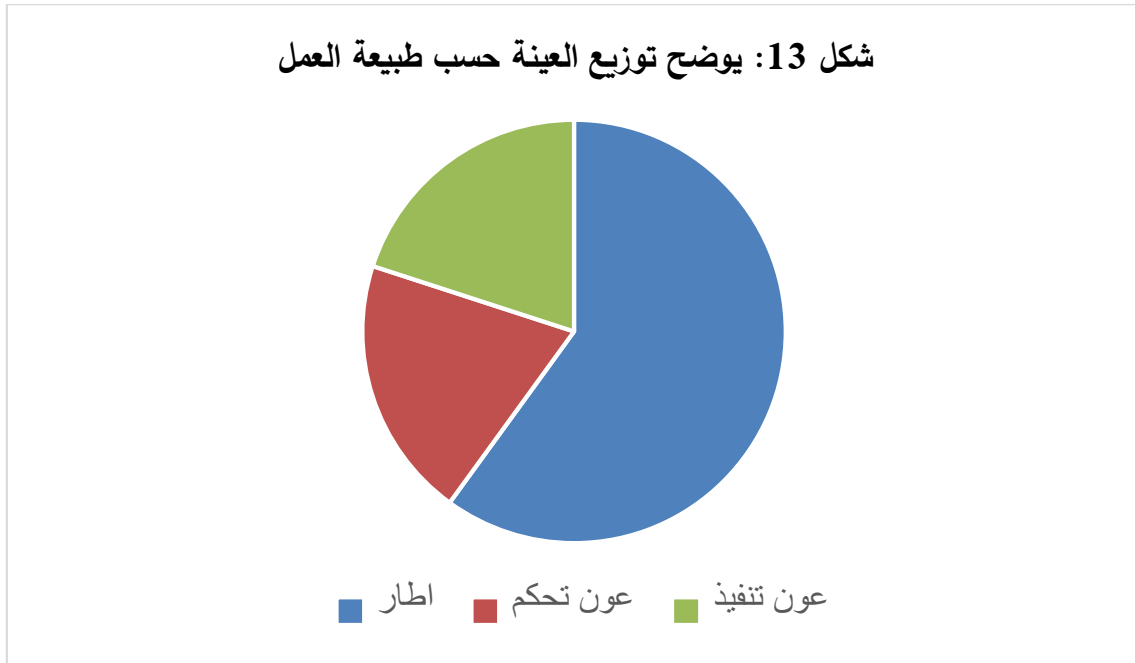
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% لديهم 5 سنوات فما فوق يعملون بالمؤسسة محل الدراسة، أما نسبة 33,33% فيتراوح عدد سنوات عملهم ما بين 3 سنوات إلى 04 سنوات في حين تقدر نسبة العمال الذين لديهم أقل من سنة بـ 6,66% .

وعليه نستطيع القول أن معظم عمال المؤسسة لديهم خبرة في مجال عملهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبحكم خبرتهم ومهاراتهم يشاركون في القرارات داخل المؤسسة ليساهموا في حل المشاكل وتولي المسؤوليات المتعلقة بالعمل فيساعد ذلك على تحسين أدائهم وشعورهم بالرضا وهو ما أثبتته البيانات المعروضة حيث أكدت لنا معظم عمال المؤسسة انه كلما كانت مدة العمل بالمؤسسة أكبر زادت فرص اشراك العامل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

جدول رقم 06 توزيع العينة يمثل طبيعة العمل

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة العمل
60%	09	إطار
20%	03	عون تحكم
20%	03	عون تنفيذ
100%	15	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة هم إطارات بنسبة 60% أما أعوان التحكم والتنفيذ فهي نسب متساوية تقدر بـ 20%، وهو ما يدل على مصداقية الإجابات التي سنتحصل عليها كذلك هم معظم العمال الذين يتم إستشارتهم عند إتخاذ أي قرار. وقد وضعنا ذلك في الدائرة لنسبية التالية:



المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الولاء في المؤسسة

جدول رقم 07: يوضح الأشخاص الذين يتخذون القرار بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الإحتمالات
40%	06	المدير
26.66	04	نائب المدير
20 %	03	رؤساء الاقسام
13.33%	02	رؤساء الفرق
100%	15	المجموع

يتناول الجدول أحد أهم العناصر التي تؤثر على القرار داخل المؤسسة، وهم متخذي القرار والذين يلعبون دورا كبيرا، حيث يعتبرون الأداة الهادفة والمسؤولون بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الإنسانية نحو استثمار الموارد المتاحة. وإستغلال الوقت الكافي للوصول الى الأهداف فحسب آراء عمال المؤسسة يشكل المدير المتخذ الأساسي للقرار لأنه صاحب المسؤولية والقائد الفعال في المؤسسة وذلك بنسبة 40%، وهو ما ذهبت له دراسة سعد بشاينية بعنوان « المشاركة في إتخاذ القرار و إتجاهات العمال » ، والتي توصلت إلى نتيجة أنه لا مشاركة للعمال في التسيير وإن كانت هناك مشاركة فهي تكون منعدمة ،أي أن المدير هو الذي يتخذ القرار بشكل أساسي ،حيث لم يعد ينظر للمدير بتلك النظرة الكلاسيكية التي ترى أنه مستبد وظالم ويتمركز إتخاذ القرار في يده فقط، وإن العامل عبارة عن آلة، وهو ما عبر عنه فريديريك تايلور نظريته الإدارة العلمية حيث إعتبر أن العامل في المؤسسة واجبه الطاعة العمياء

للأوامر دون أدنى تدخل منه وأن سلوكه محدد عن طريق الأوامر الصادرة من الرؤساء داخل المؤسسة فتغيرت تلك النظرة مع تغير نظريات الإدارة.

فمن خلال آراء العمال يتضح لنا أن المدير هو الذي يقوم بإتخاذ القرار داخل المؤسسة، ولكن أصبح يقوم بإشراك العمال في ذلك فنائب المدير بنسبة 22.26%، في حين رؤساء الأقسام بنسبة 2% أما رؤساء الفرق بنسبة 13.33% وهو ما يدل على إنتشار أفكار الديمقراطية داخل المؤسسة. حيث أكد العمال من خلال المقابلات التي أجريناها أنهم يتخذون القرار وذلك في حالة غياب المدير أو بعض القرارات الروتينية والبسيطة التي لاتستدعي بالضرورة حضور المدير وهذا ما يثبت أن المؤسسة تشجع عملية المشاركة في اتخاذ القرار وإن لم يكن بشكل كلي.

**جدول رقم 08: يوضح مدى إستشارة العمال عند احداث تغييرات في العمل**

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	11	73.33%
لا	04	26.66%
المجموع	15	100%

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن أغلبية العمال مفردات الدراسة يتم إستشارتهم عند إحداث أي تغييرات في العمل، و كانت أغلبها فئة الإطارات بنسبة 73.33% مقابل 26.66% من أفراد العينة أكدوا لنا أنه لاتتم إستشارتهم عند إحداث أي تغييرات في العمل ، وبرروا ذلك أنه ليس لديهم الوقت الكافي لذلك كما أرجعوا ذلك لظروف العمل أو عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية أو عدم إقتناعهم بجدوى ذلك . ف جاء في تصريح بعض العمال ان إستشارة العمال تتبع بعض المحسوبية في قول أحد العمال: «إن كانت علاقتك جيدة مع الإدارة سيتم استشارتك عند احداث أي تغيير وان كانت

عادية مثلي انا فستكتفي بالتنفيذ هذه التغييرات التي امرت بها وهذا امر عادي بالنسبة لنا في الديوان». وهو ما وصلت له مع دراسة "الردادي محمد عودة" والتي توصلت الى أن إتاحة الفرصة للقيادات الوسطى بالمشاركة في إتخاذ القرار تنعكس ايجابية على القرارات التي تصدره المؤسسة ، وهو ما تم التوصل له من خلال بيانات الجدول.

وقد بينت لنا البيانات والمقابلات التي أجريت إستشارة العامل في المؤسسة دليل على كفاءته وتقانيه في العمل من جهة، وكذلك دليل على سماح الإدارة للعمال بإبداء آرائهم في قضايا العمل أي وجود جو ديمقراطي في المؤسسة.

لكن السؤال الذي بقي مطروح هل يحق لكل عامل الاشتراك في هذه العملية؟ وإن حدث واشترك هل يستطيع أن يحظى بمثل هذا الامتياز؟ أم أن مسالة مشاورته تعدو ان تكون قضية شكلية فقط.

### جدول رقم 9 يوضح تلقي الأوامر من رئيس واحد

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	07	46.66%
لا	08	53.33%
المجموع	15	100%

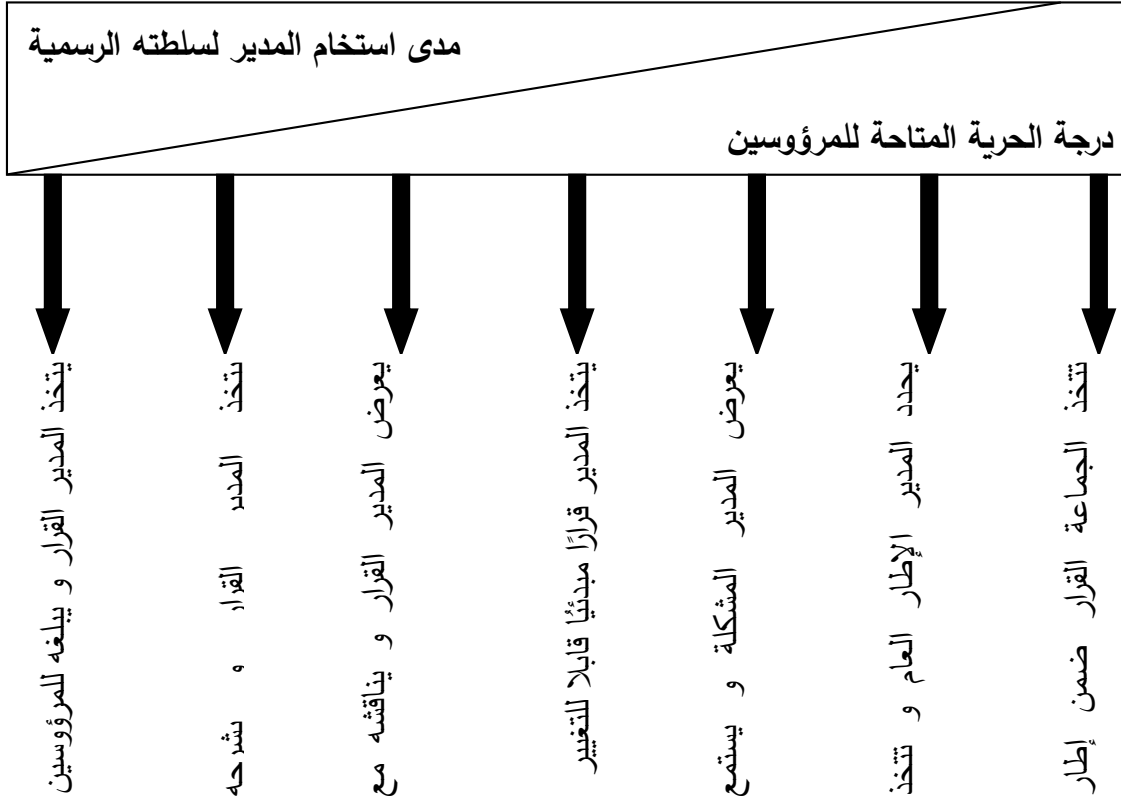
لقد تم إدراج هذا الجدول للوصول إلى نقطة جوهرية تتعلق بمعرفة الفلسفة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة المشكلة لمفردات الدراسة . والوصول إلى الطريقة التي يتم بها حصول العمال على المعلومات أو بشكل أوضح تلقيهم للأوامر بالنظر الى طبيعة المؤسسة وطريقة تعاملها مع العمال حيث أثبتت البيانات ان نسبة 53.33% من أفراد العينة لا يتلقون الأوامر من مدير واحد وفي المقابل نجد نسبة 46.66% أوضحوا أنهم يتلقون الأوامر من مدير واحد وأن إختلفت ماهية هذا

المدير من مصلحة لأخرى وهو ما دفعنا للبحث و التقصي اكثر لمعرفة أثر ذلك على العمال وعلى أدائهم، وهو ما أثبتته إحدى الدراسات بعنوان الراداي محمد عودة ،أي أن المدير لا ينفرد بإتخاذ القرار ، إنما يسمح إلى حد ما للقيادات الوسطى بالمشاركة في إتخاذ القرارات، وعليه يمكن القول أن تلقي الأوامر من قبل رؤساء عديدين يدل على عدم تمركز السلطة في يد واحدة بل يتقاسمها في ذلك أعضاء اخرين كرؤساء الأقسام والمصالح ، وبهذا المعنى يصبح جليا ان المؤسسة تقوم بمنح جزء من صلاحيتها للعمال فيتولون قيادة أو منح تعليمات لباقي العمال مما يؤكد تميز المؤسسة بالأسلوب الديمقراطي في إتخاذ القرار وذلك بمنحها الحرية للمرؤوسين لأداء أنشطتهم وهو ما جاء في تأكيد كل من تاننباوم ووارن شميدت (tannenbaum and schmidt) ، حيث أوضحا أن طبيعة القيادة تؤثر على المرؤوسين، فالمدير البيروقراطي حسبهما يقوم باتخاذ القرار وإبلاغه للعمال دون إشراكهم فيه فيعتمد بذلك على سلطته الرسمية ويكتفي فقط بشرح القرار وعرضه للمرؤوسين في حين أن القائد الديمقراطي يمنح درجة من الحرية للمرؤوسين وذلك بوضع قرار مبدئي قابل للتغيير وبعد إستماعه للاقتراحات يتخذ القرار، وهذا ما أوضحه الكاتبان في الشكل التالي:

شكل 14: نمط إتخاذ القرار في إطار طبيعة القيادة والعلاقة مع المرؤوسين

القيادة المتمركزة في المدير

القيادة المتمركزة في المرؤوسين



المصدر: مؤيد الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، ط1، 2007، ص 44.

أما عن العوامل والظروف التي تجعل غير المدير يقوم بإصدار الأوامر فحسب تأكيد العمال تشمل أغلبها في ضرورة إتخاذ قرارات سريعة في حالة غياب المدير أو بعض القرارات التي لا تستدعي تدخله. وما يمكننا إستخلاصه أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تعني أن العمال هم الذين يتخذون القرار، وإنما منح جزء من صلاحياتها لبعض منهم، وأنه لا يتم إشراك كل العمال إنما ذوي الكفاءات والمهارات حيث يتقاسمون المسؤولية مع المدير في إدارة وتسيير المؤسسة.

جدول رقم 10 يوضح مدى مساهمة العمال في إتخاذ القرار داخل المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	02	13.33%
أحيانا	08	53.33%
نادرا	01	6.66%
إطلاقا	04	26.66%
المجموع	15	100%

يستعرض هذا الجدول مدى مساهمة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ويعرض مجموعة من

الأرقام يمكن تحليلها على النحو الآتي:

كثيرا ما يلجا العمال داخل المؤسسة الى المساهمة في وضع القرارات التي تهمهم والتي تتعلق بسير نشاط العمل مما يترجم اللامركزية داخل المؤسسة فجاءت نسبة 53.33% من العمال الذين يشاركون أحيانا في إتخاذ القرارات التي تهمهم ولكن هذه المساهمة هي وضع ظرفي فقط. مقابل نسبة 26.66% هي نسبة العمال الذين لا يساهمون في وضع القرارات إطلاقا وذلك على حد تعبير أحد العمال: «أمر طبق»، ومهم جدا هنا الإشارة أن عدم مساهمة هذه النسبة في إتخاذ القرارات لا يعني عدم كفاءتهم او عدم تقانيمهم في العمل، بل يعكس رغبة صاحب العمل وأن معظم هذه الفئة هم من أعوان التنفيذ، في حين أكدت نسبة 13.33% من العمال أنهم يساهمون دائما في وضع القرارات التي تهمهم وهو ما يترجم بصورة واضحة أهمية ومكانة هذه الفئة حيث تمثلت أغلبها في الإطارات، في حين أكدت

نسبة 6.66% من العمال أنهم نادرا ما يساهمون في اتخاذ القرارات التي تهمهم مبررين ذلك بعدم رغبتهم وعدم الاهتمام بالامر وانهم متواجدون في المؤسسة لعمل ما يطلب منهم فقط وليس لديهم الوقت الكافي لذلك، اذن فكل الحالات فالعمال يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم وان اقتصر الامر على أوقات وظروف معينة فقط وليس بشكل دائم .

جدول رقم 11: يوضح مدى الحرية في التصرف عند أداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
60%	09	نعم
40%	06	لا
100%	15	المجموع

يبحث هذا الجدول إحدى المؤشرات المعتمدة لمعرفة مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ويتعلق الأمر بعنصر قد يبدو بسيط لكن مضمونه عميق ومعبر يدور حول حرية التصرف في أداء العامل لعمله حيث كشفت المعطيات البيانية كما هم مبين في الجدول أعلاه ان نسبة 60% من العمال داخل المؤسسة يتصرفون بحرية عند اداءهم لعملهم، في المقابل 40% منهم أكدوا عكس ذلك . وعليه فمعظم العمال داخل المؤسسة يؤيدون عملهم بحرية وذلك في مجال تخصصهم وإطار عملهم ، مما يترجم نوع من الديمقراطية في المؤسسة مع الإشارة الى ان هذه الحرية ليست مطلقة وإنما خاضعة لقوانين حسب تأكيد بعض العمال، فمن خلال المقابلات التي أجريت اثبت لنا ان فئة الإطارات وبعض أعوان التحكم هم اغلب العمال الذين يتصرفون بحرية عند أدائهم لعملهم، وانحصرت ماهية العمال الذين لا يتصرفون بحرية في أعوان التنفيذ وبعض أعوان التحكم، وهو ما يثير غضب

بعض العمال في المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بوجود نوع من المركزية في اتخاذ القرارات وهو ما يتنافى مع ما توصلت له دراسة التي تحمل عنوان «المشاركة في إتخاذ القرار وإتجاهات العمال» ،حيث توصلت الى أن لا مشاركة للعمال في التسيير وأن المشاركة التي يؤديها درجات وبالتالي تكاد تكون منعدمة، وهو ما نادى به تايلور حيث رأى ان عملية اتخاذ القرار تتمركز في يد المدير أي في جهة واحدة.و ما يمكن إستخلاصه هنا أن المؤسسة تقوم بإشراك عمالها في إتخاذ القرار وذلك بمنح حرية في أداء أعمالهم، وعدم تقييدها لهم كذلك منح الحرية الكاملة للعمال يخلق جو من الروتين والرتابة على حد تعبيرهم.

جدول رقم:12 يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الى الإستقرار في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	%100
لا	/	/
المجموع	15	%100

تعكس أرقام هذا الجدول واحد من أهم المواضيع التي تؤثر على أداء العامل ورضاه داخل المؤسسة فيتناول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من ناحية تأثيرها على إستقرار العمل حيث تؤكد المعطيات أن كل عمال المؤسسة وذلك بنسبة 100%، في حين إنعدمت نسبة العمال الذين يرون عكس ذلك. وعليه فأشراك العمال في إتخاذ القرارات هو من أهم العمليات المعتمدة لتحقيق إستقرار العمال، وذلك من أجل تحسين الفعالية وإحساس العامل ان له دور كبير داخل المؤسسة، وذلك على حد تعبير أحد العمال من خلال المقابلات التي أجريت قائلاً: «إذا قام المدير باستشارتي قبل اتخاذ قرار ما فالطبع سأحس ان لي مكانة في الديوان ولكن الاستقرار يتحدد بالصيغة القانونية أيضاً».

وهو من المبادئ الأساسية التي نادى بها فايول هنري في نظريته التكوين الإداري حيث ان الاستقرار في العمل يساعد العامل على تحقيق أهدافه واهداف المؤسسة معا وذلك لان المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد العامل على ضمان منصبه داخل المؤسسة، كما يسهم كذلك يسهم في زيادة الولاء العمال للمؤسسة وشعورهم بأهميتهم وانهم عنصر فاعل داخل المؤسسة.

أما عن العوامل الأخرى التي تحقق استقرار العامل في نظر العمال هم الاجر بدرجة أولى ثم التثبيت في الوظيفة، كذلك العلاقة التي تربط العامل بالإدارة وهو ما يثبت بوضوح أهمية المشاركة في اتخاذ القرار على استقرار العمال وبالتالي رضاهم الوظيفي.

جدول رقم 13: يبين ما يفعله في حالة حدوث مشكلات وصعوبات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
تتصلون بالمدير	04	26.66%
تستعينون بالزملاء	08	53.33%
تتصرفون بحرية تامة	03	20%
المجموع	15	100%

كشفت الدراسة كما هو مبين أعلاه في الجدول أن نسبة 53.33% من العمال يقومون بالإستعانة بزملائهم عن حدوث أي مشكلة و صعوبات في العمل مما يدل على ان العلاقة بين العمال في المؤسسة هي علاقة مبنية على أساس التعاون و التآخي بينهم ، وهو ما يبرز بوضوح دور العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، وهوما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية في تأكيدها على البعد الإنساني للفرد العامل والعلاقات التي تربطه بكل الافراد وكذا سلوكيتهم داخل المؤسسة. وغير بعيد هذا المعني أكد برنارد في كتابه وظائف المدير أن الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض بالقدر الذي يتحقق فيه

حاجاتهم، في المقابل أكدت نسبة 26.66% من العمال أنهم يقومون بإتصال بالمدير عند حدوث أي مشكلة وصعوبات وحثتهم في ذلك عدم رغبتهم في تحمل مسؤولية النتائج، وان المدير هو المسؤول الأول و الأخير ويجب الاتصال به عند أي ظرف، في حين نسبة 20% اثبتت تصرفها بحرية تامة عند حدوث أي مشكلة شرط ان تكون تلك المشكلة بسيطة او تستدعي قرارات مستعجلة. ومن خلال الآراء والملاحظات والبيانات السابقة اتضح لنا ان المؤسسة محل الدراسة تقوم بمنح الحرية للعمال للتصرف عند الحالات الطارئة ولا تقيد به بحلول معينة مما يغرس فيه روح الثقة وينمي روح المسؤولية لديهم فيؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي لأغليبيتهم.

جدول 14 يوضح مدى رضا العمال عن ان ينفذوا فقط ما يطلب منهم

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
20%	03	نعم
80%	12	لا
100%	15	المجموع

في سبيل فهم مدى قبول عمال مؤسسة محل الدراسة لفكرة المشاركة في اتخاذ القرار تم تحليل بيانات هذا الجدول، حيث تم التوصل إلى أن 80% من افراد العينة غير راضين عن الرأي الذي يقول على العمال ان ينفذوا فقط ما يطلب منهم، وذلك راجع لرغبتهم في تحمل المسؤولية، حيث لا يزال موضوع مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات يحظى باهتمام العديد من الباحثين و اكد العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الافراد والجماعات في عملية صنع القرار بالمؤسسة، وهو ما اكد عليه العديد من الباحثين من خلال المدارس التنظيمية منها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي أعطت للعامل مكانة مهمة داخل العمل بعدما كان في المدرسة الكلاسيكية عبارة عن منتج فقط، كما

أكد معظم عمال المؤسسة من خلال المقابلات أنهم يحبون معالجة أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة وليس حسب الأوامر، في المقابل نجد نسبة 20% من أفراد العينة أكدوا عكس ذلك، وبرروا موقفهم بالقانون الداخلي للمؤسسة وأنهم متواجدون للعمل فقط.

جدول رقم 15 يوضح ماذا كان تحمل المسؤولية يساعد على زيادة الولاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	73.33%
لا	04	26.66%
المجموع	15	100%

يبحث هذا الجدول أهمية تحمل المسؤولية على زيادة ولاء العامل للعمل فأوضحت بياناته أن نسبة 73.33% من عينة الدراسة أثبتوا ذلك، وهذا راجع لأهمية تحمل المسؤولية على زيادة ارتباط العامل بعمله وشعوره بالتقدير، وهذا ما ذهب له "ماك جريجور" في نظريته  $y$  حيث أكد أن الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها في الظروف الطبيعية لان تحمل المسؤولية يعتبر إحدى أهم الوسائل لسد حاجاته النفسية، ونمو قدراتهم وقبول القرار ولكن في المقابل أوضح نسبة 26.66% من أفراد العينة عكس ذلك وبرروا موقفهم بان تحمل المسؤولية يشعروهم بالأثر السلبي وذلك لتخوفهم من نتائج العمل الذي سيؤدونه، والجدير بالإشارة هنا ان هذا التخوف ليس راجعا لعدم كفاءة العمال او تقانيهم في العمل، بل ارجعوا ذلك ان تحمل المسؤولية في المؤسسة لا يتم وفق قواعد علمية و عملية كافية لضمان السير الحسن للمؤسسة وهذا راجع لطبيعة الاشراف وهذا ما يخلق في بعض الأحيان مشادات

بين العمال نتيجة الاختيار الغير عادل للعمال من ليس لديهم كفاءة لتحمل المسؤولية أو أن هذا الاختيار يتم على أساس غير قانوني مثلما أوضح بعض العمال من خلال المقابلات التي أجريت.

### جدول 16 يوضح إرتباط الولاء بتحسين الاداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	86.66%
لا	02	13.33%
المجموع	15	100%

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلبية أفراد العينة المقدره نسبتهم بـ 86.66% يؤكدون أن زيادة الولاء يؤدي إلى تحسن الأداء، في حين نجد بقية أفراد العينة والمقدره نسبتهم بـ 13,33% يقرون عكس ذلك.

فالعامل إذا توفرت لديه درجة عالية من الولاء يمتازون بأداء وظيفي الجيد الناتج عن حبهم وحماسهم للعمل، مما يؤدي الى الابداع الإداري او الوظيفي، فيتعايش العامل و المنظمة نتيجة تقييمهم العام ، لما تقدمه المؤسسة من اشباع مادي ومعنوي، لحاجاتهم ورغباتهم وهو ما اثبتته البيانات الميدانية من خلال المقابلات التي أجريت ،أكد لنا بعض العمال انهم في حالة شعورهم باتجاه إيجابي نحو بيئة العمل فسينعكس إيجابا على اتجاهاتهم وسلوكهم في العمل ،فيشعرون بانتماء وارتباط والتزام نحوهاونحو وظائفها فيبدلون قسارى جهدهم عن رغبة وقناعة لتحقيق أهدافهم مما يؤدي الى تحسين أدائهم.

جدول رقم 17 يوضح الطرق التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الأجر	05	%33.33
العلاقات مع الادارة	06	%40
تحمل المسؤولية في العمل	03	%20
أخرى	01	%7
المجموع	15	%100

يتضح من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول، أن أغلبية افراد العينة أكدوا ان أكثر الطرق التي تساعد على زيادة الولاء بالمؤسسة هي العلاقات مع الإدارة بنسبة 40 %، تليها مباشرة الاجر بنسبة 33.33% ثم تحمل المسؤولية بنسبة 20%، وطرق أخرى بنسبة 7%.

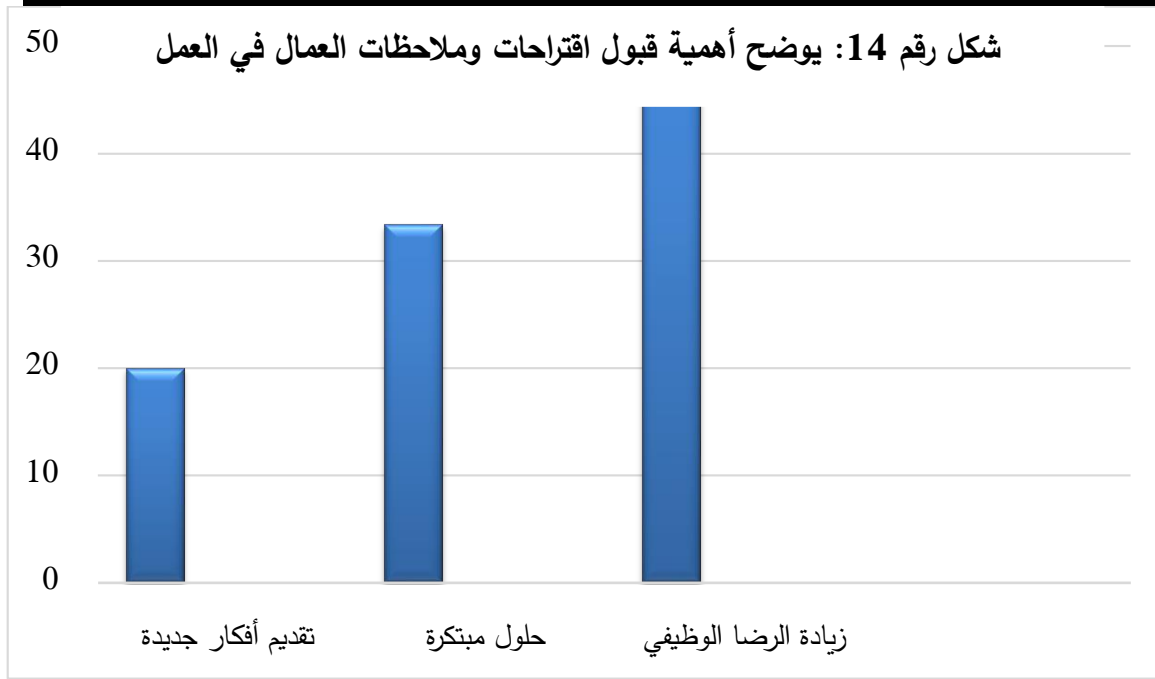
وعليه أثبتت هذه البيانات من خلال المقابلات التي أجريت أن علاقة العامل بالإدارة تحدد مدى ولائه لها فاذا كانت قيادة ديمقراطية اتجه أصبح التأثير إيجابي عليه والعكس كما أكد بعض العمال على أهمية الاجر باعتباره الحافز المادي المساعد على تحقيق ولاء العمال وهو ما أثبتته ماكس فيبر من خلال نظريته كذلك هو ما ركز عليه تايلور من خلال تركيزه على الحافز المعنوي، إضافة الى تحمل المسؤولية في العمل والتي تعتبر من اهم العناصر التي تساعد على زيادة الولاء داخل المؤسسة. وهي ما توصلت له إحدى الدراسات بعنوان "دور القيادة الوسطى في إتخاذ القرارات وأثر ذلك في رفع كفاءة الأجهزة"، حيث من أهم نتائجها أن تفويض القيادات بالقدر الكافي من السلطة تنعكس آثاره على إحساس العامل بالمسؤولية.

المحور الثالث: اللامركزية في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

جدول رقم 18 يوضح أهمية قبول اقتراحات وملاحظات العمال في العمل (اللامركزية)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تقديم أفكار جديدة	03	20%
حلول مبتكرة	05	33%
زيادة الرضا الوظيفي	07	47%
المجموع	15	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 47% من أفراد العينة يرون أن قبول اقتراحاتهم وملاحظاتهم في العمل يساعد على زيادة الرضا الوظيفي، في حين نسبة 33% تؤكد على أنها تساعد على تقديم حلول مبتكرة، أما نسبة 20% فتري أنها تساعد على تقديم أفكار جديدة، وهذا يدل على أن اللامركزية في إتخاذ القرار تساعد على زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:



جدول 19 يوضح أهمية زيادة درجة اللامركزية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
زيادة دافعتك للعمل	04	26.66%
تحسين نوعية القرار	01	6.66%
زيادة المردودية	03	20%
تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال	07	46.66%
المجموع	15	100%

يتأكد لنا من خلال الجدول ان نسبة 60% من أفراد العينة راضين عن ظروف العمل الفيزيائية،

بينما 40% غير راضين عنها.

وعليه يمكن القول ان معظم العمال راضين عن ظروف العمل الفيزيائية من توفر أدوات العمل،

الحرارة، أجهزة الاعلام الألي، وتمثل أغلبهم في الإطارات أما الغير راضين فيتمثلون في أعوان التنفيذ

خصوصاً، حيث أكد لنا من خلال المقابلات التي أجريت ومن خلال ملاحظتنا أيضاً عدم رضاهم عن ظروف العمل الفيزيائي كتعطل الأجهزة والحرارة والرطوبة إضافة إلى ضيق المكاتب واتساعها لعدد أكبر من اللازم من العمال وهو ما يثير استيائهم فيؤدي إلى عدم قدرتهم على أداء عملهم على أكمل وجه. ويشكل لهم ضغط نفسي، وهو ما توصل له «سو» سنة 2002، والتي توصلت إلى أن بيئة العمل والحالة النفسية للعاملين تعد مؤشراً للرضا الوظيفي، وأن الضغط النفسي يؤدي إلى حالة عدم الرضا.

### جدول 20 يوضح رضا العامل عن ظروف العمل الفيزيائية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	60%
لا	06	40%
المجموع	15	100%

نستنتج من خلال الجدول ان نسبة 60% من افراد العينة راضيين عن ظروف العمل الفيزيائية بينما 40% غير راضيين.

وعليه يمكن القول ان معظم العمال راضيين عن ظروف العمل الفيزيائية من توفر أدوات للعمل من مكاتب وأجهزة اعلام الي، كذلك سلامة وصحة العاملين وهو اهم شيء يبحث عنه العامل، ذلك الأمان الذي أساسه البيئة الامنة و المساعدة على العمل، وظروف العمل بهذا الشكل تمثل جزءا من بيئة العمل التي ينبغي توفرها بالشكل المتوافق مع طبيعة كل عمل وذلك حفاظا على العامل بدرجة الأولى وتخفيفا عن التكاليف التي تنشأ عن بيئة العمل الفيزيائية غير الملائمة من أدوات العمل والوقوف على مدى تأثير ظروف العمل في تحقيق الرضا للعمال من عدمه. وهو ما أشار له

العجمي" سنة 1999، في دراسته التي توصلت الى أن هناك شعور عام بالرضا عن العمل بالنسبة إلى الموظف الكويتي في كلا القطاعين،

فالنتائج تعكس لنا الأثر الإيجابي التي تحدثه ظروف العمل على نفسية العمال المتجسد في حالة رضاهم وهذا ما أثبتته لنا معطيات التحليل فيما يخص الإطارات وبعض من فئة التحكم، وأن كان الأثر نسبي فهو دلالة على درجة الرضا المحقق في حين لم تحدث ظروف العمل اثر إيجابي على رضا مفردات أعوان التنفيذ فهم غير راضين عن تلك الظروف السائدة وذلك راجع لطبيعة عملهم هذا لا يمنع من تحسين ظروف العمل لهذه الفئة ما امكن ذلك.

جدول 21 يوضح علاقة العمال مع زملائهم

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
80%	12	جيدة
20%	03	حسنة
/	/	سيئة
100%	15	المجموع

تدل معطيات الجدول أن 80% من أفراد العينة علاقتهم جيدة مع زملائهم، في حين 20% منهم علاقتهم حسنة، ونسبة منعدمة للعلاقة السيئة بين الزملاء.

وهذا ما يبرز بوضوح دور العلاقات الإنسانية داخل التنظيم من تعاون وتفاهم وهو ما أكدته معظم العمال داخل الديوان مما يساعد على أداء عملهم بارتياح وتجنب المشاكل والصراعات داخل المؤسسة، مما يجعل العمال أكثر ارتباطا والتزاما بمهامهم وهو من اهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية.

جدول 22 يوضح ما إذا كان العامل راضي عن علاقته مع الإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راضي	09	%60
نوعا ما	04	%26.66
غير راضي	02	%13.33
المجموع	15	%100

من خلال الجدول نرى أن نسبة 60% من افراد العينة راضين عن علاقتهم مع الإدارة وان

نسبة 26.66% راضين نوعا ما، في حين نسبة 13.33% غير راضين.

وعليه يمكن القول انه يوجد تأثير إيجابي من قبل الإدارة على العمال مما جعل علاقتهم جيدة

وهو ما أكده معظم العمال وتمثل اغلبهم في الإطارات، اما بقية العمال فينقسمون ما بين الراضين

نوعا ما والغير راضين، حيث أكدوا ان علاقتهم في إطار العمل فقط.

جدول 23 يوضح اسهام اللامركزية في زيادة حماس العمال نحو عملهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	%80
لا	03	%20
المجموع	15	%100

نستنتج من خلال الجدول ان نسبة 80% من افراد العينة يرون ان اللامركزية في اتخاذ القرار

تساهم في زيادة الحماس في حين 20% منهم يرون عكس ذلك.

وهذه النتائج تؤكد دور اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة حيث تؤثر على أداء العمال ورغبتهم في العمل وذلك من خلال تحفيزهم للقيام بمزيد من المجهودات، كما انها تشعرهم انهم افراد فاعلون في المؤسسة وتدفعهم لوضع افكار جديدة في العمل على حد قول بعض العمال الذين أكدوا انها تساعد على زيادة المردودية من خلال تحمل العامل للمسؤولية وتقانيه في العمل وإعطاء كل الجهد والولاء.

جدول 24 يوضح مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة الرضا الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	/	/
المجموع	15	100%

تدل معطيات الجدول أن كل افراد العينة يرون ان المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على زيادة الرضا الوظيفي للعمال بنسب 100%، في المقابل انعدام نسبة العمال التي ترى عكس ذلك. وعليه نستنتج ان المشاركة في اتخاذ القرار لها دور كبير على العمال من خلال تقاسم المهام والمسؤولية بين الجميع وتنويع الأفكار، كذلك إحساس العامل بدوره في المؤسسة وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، وزيادة تعلق وحب العامل لعمله وهو ما لمسناه من خلال المقابلات التي أجريت مع العمال إضافة الى تأكيد أحد العمال ذلك بتعبيره: ".....تحس بإحساس العامل المسؤول وعضو فعال في المؤسسة مما يجعلنا كعضو واحد لان اليد الواحدة لا تصفق «. وهو ما يؤدي في النهاية الى إحساس العامل بالرضا عن وظيفته.

### النتائج العامة للدراسة:

إنطلاقاً من الإشكالية البحثية التي طرحتها الدراسة بكل ما تضمنته من قضايا وتساؤلات وفروض

جاءت عملية مناقشة نتائجها والتي يمكن إجمالها في العناصر التالية:

- كشفت البيانات والمعطيات البيانية للدراسة أنه وعلى الرغم من أن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالطرف نسبية، إلا أنه ومن خلال تحليل البيانات المستسقاة من محاور الاستمارة ومختلف المقابلات التي أجريت، تأكد لنا أنها مطبقة بمستوى متفاوت بين كل فئة وأخرى وهذا حسب طبيعة المهام ودرجة الخبرة لكل فئة.

-تمكنت هذه الدراسة بالفعل من تحديد إسهام المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة ولاء العمال للمؤسسة وذلك من خلال التأكيد على مدى حرية العامل أثناء عمله ومدى إستشارته عند إحداث أي تغييرات في العمل ثم جاء تحديد أثر تحمل المسؤولية على زيادة ولاء العمال.

-إن تخصيص هذه الدراسة لجزء ميداني حول أثر اللامركزية في اتخاذ القرارات على تحسين مستويات الرضا الوظيفي، مكننا من تحقيق أحد اهم الأهداف المعبر عنها من خلال التركيز على متغيرات عديدة منها قبول إقتراحات العمال إضافة الى مختلف الظروف الفيزيائية وهذا ما أكد جليا الأثر الواضح لهذه العملية على أداء العمال.

إن ما تم عرضه في هذا الفصل التطبيقي بعد تكملة لما تم مناقشته في الجانب النظري للدراسة ويتجلى ذلك في النتائج التي توصلت لها إليها الدراسة. حيث بعد تحليلنا لأسئلة الاستمارة والعمل على تفرغ تحليل وتفسير هذه البيانات الإحصائية والمقابلة التي أجريت تم الوصول الى نتيجة أساسية مفادها ان هناك أثر واضح لعملية المشاركة في لاتخاذ القرار على تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعمال.

سابعا: نتائج الدراسة في ضوء الفروض

بعد عرض البيانات، تحليلها وتفسيرها سيتم في هذا الجزء مناقشة النتائج النهائية التي اسفرت عنها هذه العملية البحثية، وذلك بمحاولة تقديم نظرة تتسم بالشمولية، وتجمع أكبر عدد من المتغيرات البحثية التي شملتها الدراسة، بما يساعد على التحقيق الميداني لفرضيات الدراسة، وعلى هذا الأساس سيتم استعراض نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

**الفرضية الأولى: يساهم اشراك العمال في اتخاذ القرارات في زيادة ولاء العمال اتجاه العمل بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.**

- كشفت المعالجة الميدانية أن أكبر نسبة تمثيل للأشخاص الذين يتخذون القرار في المؤسسة هو المدير بنسبة 40%، وهو ما لم ينفي وجود مشاركين آخرين ككنايب المدير، رؤساء الأقسام والفرق وهذا ما أثبتته الجدول رقم 07.

- يتم إستشارة معظم عمال المؤسسة محل الدراسة عند إحداث أي تغييرات في العمل وهذا ما أكده العمال بنسبة 73.33%، وتمثل أغلبهم في الإطار (انظر الجدول 08).

- أما عن مصدر تلقي المعلومات، فلقد أكد معظم عمال المؤسسة محل الدراسة أنهم لا يتلقون الأوامر من مدير واحد، مما أثبت لنا بوضوح إنتشار جو من الديمقراطية داخل المؤسسة وهذا ما بينه (الجدول 09)، بنسبة 53.33% إلا أن هناك أفراد من العينة من يقرون بعكس ذلك ، وهو ما يدل على أن القرار في المؤسسة لا يتمركز في يد واحدة ، بل يشترك فيه معظم العمال .

- كشفت لنا المعطيات الميدانية ان العمال في المؤسسة يقومون بالمساهمة في اتخاذ القرارات التي تهمهم وذلك بنسبة 53.33%، لكن هذه المساهمة ليست مساهمة دائمة بل هي ظرفية حيث تمثل اغلبهم في الإطارات وهذا ما اثبتته (الجدول 10).

بالنسبة لأهمية المشاركة اتخاذ القرارات على تحقيق الإستقرار في العمل، فلقد أثبتت الدراسة الميدانية أن كل عمال المؤسسة يرون أن المشاركة إتخاذ القرارات يؤدي الى الإستقرار في العمل، وذلك بنسبة 100%، وهو ما أثبتته البيانات الواردة في (الجدول رقم 12).

- كما أثبتت الدراسة أن معظم عمال المؤسسة مؤيدون لفكرة المشاركة إتخاذ القرارات بنسبة 80%، وذلك ما أبزه (الجدول رقم 14)، وعللوا ذلك بأنهم ليسوا عبارة عن آلة ليعملوا ما يطلب منهم فقط، دون إبداء أي من آرائهم أو إضافة إبداعاتهم في العمل (انظر الجدول 14).

- أكدت لنا المعطيات البيانية مدى أهمية تحمل المسؤولية على زيادة الولاء داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أثبتته نسبة (73.33)، وإذا كان تحمل المسؤولية داخل المؤسسة يحمل بعض المحسوبة، وهذا ما أكده عمال المؤسسة، في حين أكدت نسبة 26.66% عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية وبرروا السبب في عدم رغبتهم في تحمل العواقب والنتائج.

- أما فيما يتعلق بعلاقة زيادة الولاء بتحسين الأداء، فأثبتت نسبة 86.66% الدور الذي يلعبه الجانب النفسي للعمال داخل المؤسسة، مما يؤكد بوضوح أن زيادة الولاء داخل المؤسسة يحسن أداء العمال (انظر الجدول رقم 16).

في ضوء هذه النتائج المتعلقة بمجال الدراسة يمكن القول أن الميدان قد أثبت صحة الفرضية الأولى وأقر حقيقة وجود مساهمة وتأثير واضح لمشاركة العمال في إتخاذ القرار وزيادة ولائهم للمؤسسة، وذلك أنه يتم إستشارة معظم العمال عند إحداث أي تغييرات في العمل وذلك بنسبة 73.33%، إضافة الى أن مساهمة العمال في إتخاذ القرارات التي تهمهم بنسبة 53.33%، حيث

ان هذا لم ينفي ان المدير هو الذي يتخذ القرار في المؤسسة ، ولكن ليس بصفة دائمة فهو يشرك عمال آخرين في ذلك ، مما يؤثر إيجابا على إستقرار العمال داخل العمل، وهي ما تأكده نسبة 100% من عينة الدراسة، كذلك من خلال دور العلاقات مع الإدارة في تحقيق ولاء العمال للمؤسسة، مما أبرز بوضوح دور المشاركة إتخاذ القرارات في زيادة ولاء العمال إتجاه العمل في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية 02:** تساهم اللامركزية في اتخاذ القرار في زيادة مستويات الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

أثبتت البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية 02 جملة من النتائج يمكن إجمالها في:

- إن قبول إقتراحات وملاحظات العمال في المؤسسة محل الدراسة له أهمية بالغة على العمال، وهو ما أوضحه الجدول رقم 18، حيث أكد أن نسبة 46.66% تساعد على زيادة الرضا الوظيفي. كما كشف الميدان أن لظروف العمل الفيزيائية أثر واضح على نفسية العامل وتأديته لعمله، فمعظم عمال مؤسسة محل الدراسة راضين عن ظروف العمل، بنسبة 60% وتمثل أغلبهم في الإطارات وهذا لم ينفي وجود فئة من العمال غير راضين تماما بنسبة 40%، حيث تمثل أغلبهم في أعوان التنفيذ وهذا راجع لطبيعة عملهم (انظر الجدول رقم 20).

- كذلك أثبتت النتائج وجود علاقة واضحة بين اللامركزية في إتخاذ القرار وزيادة حماس العمال لأداء عملهم بنسبة 80%، وهذا ما أوضحه (الجدول رقم 23)، إضافة الى أهميتها في تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال بنسبة 46.66% وهذا ما أوضحه (الجدول رقم 19) .

- هناك رضا نسبي لعمال مؤسسة محل الدراسة عن العلاقات مع الإدارة بنسبة 26.66% (انظر الجدول رقم 22)، ورضا شبه تام عن علاقتهم بزملائهم في العمل بنسبة 80%، وهذا ما اثبت بوضوح

أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة (انظر الجدول رقم 21).

- تؤكد البيانات المدروسة بنسبة 100% دور إشراك العمال في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة في تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعمال لما لهذه العملية من أثر واضح على تحسين العلاقات بين الإدارة والعمال من جهة وزيادة حماس العمال لأداء عملهم وإستقرارهم وهي ما أوضحتها البيانات الواردة في الجدول رقم 24.

كل هذه المعطيات الإمبريقية تؤكد أن الفرضية الثانية قد تحققت في معظم جوانبها وأبعادها سواء تعلق الأمر بقبول إقتراحات العمال وملاحظاتهم في العمل وما له من أثر واضح على زيادة مستويات الرضا الوظيفي وهذا ما أثبتته نسبة 46.66% ، أو تعلق الأمر برضا العمال عن علاقتهم بالإدارة بنسبة 60%، والذي يساعد على أداء عملهم بإرتياح ، وصولا الى الأهمية التي أبرزتها اللامركزية في إتخاذ القرار على زيادة حماس العمال إتجاه عملهم بنسبة 80%، وهو ما أكد لنا بوضوح أهمية المشاركة إتخاذ القرارات على تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعمال في مؤسسة محل الدراسة. وعليه فصدق الفرضيتان يؤكد لنا صدق الفرضية العامة. والتي تؤكد على أثر المشاركة في إتخاذ القرار على زيادة مستويات الرضا الوظيفي للعمال.

**ثامنا: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:**

تقتضي طبيعة البحث العلمي ضرورة الالتزام بقاعدة منهجية أساسية تتعلق بعملية مقارنة نتائج الدراسة الراهنة بمختلف نتائج الدراسات السابقة في بعض ابعادها، تساؤلاتها ومتغيراتها، حتى وان وقع الاختلاف بالنسبة لمتغيري الزمان والمكان.

وقد تقاطعت نتائج الدراسة الحالية مع عديد الدراسات فشكلت مجالا للتباعد والتقارب يمكن عرضه

على النحو الآتي:

- أكدت الدراسة الحالية على أن اشراك العمال في إتخاذ القرارات له أهمية كبيرة داخل المؤسسة وأثبتت أن عمال المؤسسة مؤيدين لهذه الفكرة لما لها من أثر واضح على أدائهم ، وبذلك تقترب

نتائج هذه الدراسة في بعض جوانبها مع ما توصلت له دراسة "عبد العزيز بن محمد الحميصي" حيث توصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن افراد عينة الدراسة موافقون على مشاركتهم لإتخاذ القرار داخل المؤسسة كذلك ان عملية صنع القرار بالمجلس تتسم بالمركزية أحيانا ولا مركزية أحيانا أخرى، كذلك اعتمدت على الاستبانة كأدوات لجمع البيانات.

- كذلك توصلت دراستنا الى أن تحمل العمال للمسؤولية داخل المؤسسة راجع الى عدة عوامل من أهمها المحسوبة كعامل غير مباشر، وهو ما خلصت له دراسة صالح بن ناصر شقروود القحطاني، حيث توصلت لي أن عمال ضباط الجوازات يواجهون مشكلة ضغط اجتماعي واحد وهي ضغوط بعض الأصدقاء والمعارف لمساعدتهم على قضاء مصالحهم الخاصة أي العلاقات الشخصية خارج نطاق العمل مما يجعلهم يقومون باتخاذ القرارات على حساب المحسوبة وهي منأحد النتائج التي توصلت لها دراستنا.

- كذلك توصلت دراستنا الى ان عمال المؤسسة ميدان الدراسة راضين نسبيا عن ظروف العمل وعن العلاقات السائدة داخل المؤسسة وهو ما تم التوصل له من خلال دراسة العجمي سنة 1999، حيث أكدت الدراسة بوجود شعور عام بالرضا عن العمل بالنسبة للموظف الكويتي في كلا القطاعين.

كذلك دراستنا تتشابه في نتائج دراسة "عمر" سنة 2000 حيث من أهم النتائج التي توصلت له وجود إختلافات في درجة الرضا بحسب بيئة العمل وأساليب الإدارة وتوقعات الموظفين وهو ما تم التوصل له من خلال دراستنا والتي أثبتت ان رضا العامل داخل المؤسسة محل الدراسة يتحدد حسب ظروف وبيئة العمل.

- كما تقترب نتائج هذه الدراسة في بعض جوانبها مع ما توصلت له دراسة "غذيفة شريفة"، حيث حاولت الباحثة معرفة التفاعل الحاصل بين سلوك الفرد المتمثل في اتخاذ القرار بأساليب التفكير ومستوى الطموح، وهو ما تم الإشارة له من خلال دراستنا الميدانية.

- تؤكد دراستنا الحالية على التعرف على مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار وأثر ذلك على رضاهم الوظيفي ، وهو ما ذهبت له دراسة سعد بشاينية والتي هدفت من خلالها الى التعرف درجة مشاركة العمال في إتخاذ القرار ومسائل التسيير في حقل الصناعة لكن الإختلاف يكمن في أن دراستنا الحالية توصلت الى أن المدير لا ينفرد بإتخاذ القرار داخل المؤسسة لكن هذه الدراسة توصلت الى نتيجة أنه لا مشاركة للعمال في التسيير وان المشاركة التي يؤديها العمال درجات وبالتالي فالمشاركة ضعيفة او تكاد تكون منعدمة.

في محاولة هذه الدراسة صياغة أهم الصعوبات التي تواجه العمال داخل المؤسسة، وجدت أن ظروف العمل الفيزيائية لها أثر واضح على أداء العمال وهو ما أشارت له الدراسة التي قام بها سو سنة 2002 (sui) ، حيث توصلت الى نتائج أهمها التخصص الوظيفي وبيئة العمل والحالة النفسية للعاملين تعد من مؤشرات الرضا الوظيفي، وإن الضغط النفسي يؤدي الى عدم الرضا وهو ما تم التوصل اليه من خلال دراستنا وذلك من حيث التأثير ظروف العمل الفيزيائية وكذا الحالة النفسية للعاملين على رضا العاملين.

- أكدت الدراسة الحالية على ان إشراك العمال في اتخاذ القرارات له أهمية بالغة داخل المؤسسة وهو ما كشفت عنه الدراسة الميدانية من تأييد واضح لعمال المؤسسة محل الدراسة لهذه العملية وعمالها من أثر واضح على أداء العمال ومستوى رضاهم الوظيفي وهو ما تم الكشف عنه إضافة الى ان تحمل العامل للمسؤولية يساعد على زيادة ولائه للمؤسسة وان المؤسسة محل الدراسة تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤثر إيجابا على مستوى رضاهم الوظيفي ،وهو ما ذهبت له دراسة الرادادي محمد عودة والتي توصلت الى ان القيادة العليا في المنظمة الأمنية تسمح لحد ما للقيادات الوسطى بالمشاركة في اتخاذ القرار مما ينعكس إيجابا على كفاءة أدائها من حيث احساسها بالمسؤولية والابتكار وهي من اهم النتائج التي توصلت لها دراستنا.

إن ما تم عرضه في هذا الفصل التطبيقي بعد تكملة لما تم مناقشته في الجانب النظري للدراسة ويتجلى ذلك في النتائج التي توصلت لها إليها الدراسة. حيث بعد تحليلنا لأسئلة الاستمارة والعمل على تفرغ ، تحليل وتفسير هذه البيانات الإحصائية والمقابلة التي أجريت تم الوصول الى نتيجة أساسية مفادها ان هناك أثر واضح لعملية المشاركة في لاتخاذ القرار على تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعمال.

## الخاتمة:

ان المعالجة العلمية لما تضمنته هذه الدراسة من اشكالية تتمحور حول اتخاذ القرار في المؤسسة وعلاقته بالرضا الوظيفي من خلال التركيز على ما يعبر عن المشاركة العمالية داخل المؤسسة الذي أصبح يعتبر أهم اليات الرضا الوظيفي داخل المؤسسة مع التركيز على ضرورة ادماج العامل في عملية التسيير داخل المؤسسة وذلك تماشيا مع الاتجاهات النظرية الحديثة التي نادى بذلك.

حيث انطلقت الدراسة من هدف يتمحور حول اثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للعمال، حيث أن هذه العملية دور هاما وحاسما في المؤسسة من أجل الوصول الى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستمرار.

فالادارة الحديثة تحرص على إشراك العمال في إتخاذ القرار على جميع مستوياتها والفرد العامل معا وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.

ولقد لجأت الدراسة الى تشريح الظاهرة المية لبحثية قصد معالجتها بطريقة سوسيوولوجية علمية مركزة على عدة جوانب تتعلق بإتخاذ القرار، أنواعه، أهمية اشراك العمال في هذه العملية داخل المؤسسة، إضافة الى بعض الجانب الخاصة بالرضا الوظيفي، أهميتهأساليبه وطرق قياسه، في حين ركز في الجزء الاخير على العلاقة بين هذين المتغيران.

وقد اسفرت الدراسة الميدانية على جملة من النتائج البحثية، وسيتم في هذا المقام محاولة اختصارها وتقديم خلاصة نهائية لنتائج هذا العمل العملي ونستهلها بـ:

- نظرة الادارة للعمال تغيرت، فالإدارة لم تعد تسعى الى اعطاء الأوامر والتعليمات فقط، والعامل ما عادا منفذ القرارات التي تصدرها الادارة العليا، فأصبح له الحق في مناقشتها أو حتى التغيير والتعديل

فيها، وكذلك الامر بالنسبة للرضا الوظيفي وحرص الادارة على تقديم الحافز المعنوية التي تتم بطرق رسمية وغير رسمية.

- إن التنظيم الهرمي او العمودي او البيروقراطي الذي تتسلسل فيه التعليمات والقرارات من أعلى إلى أسفل لم يعد صالحا لاتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- الأثر الايجابي الذي تلعبه عملية المشاركة في اتخاذ القرار على زيادة ارتباط ولاء العمال للمؤسسة حيث اصبح جليا لنا ان الادارة التي تشجع الأسلوب اللامركزي لتستطيع تحقيقاً على مستويات الرضا الوظيفي، لعمالها من خلال زيادة الثقة المتبادلة بين الادارة و العمال ،اضافة الى احساس العامل بمكانته ودوره داخل المؤسسة.

وإيماننا منا بالمسار التطوري للعلم وبأن المعرفة العلمية تأتي عن طريق عملية متراكمة مستمرة، وان الظاهرة الاجتماعية متعددة الأوجه والأبعاد، نقولانه ومهما كانت درجة مساهمتنا في معالجة ابعاد هذا الموضوع إلا أن هناك جوانب لم نستطع الإحاطة بها أو ربما درست بنوع من الاختصار والقصور نأمل أن يستدرکه باحثين آخرين تكون نهايه ما توصلنا اليه بمثابة بداية لمشاريعهم في هذا المجال.

## قائمة المصادر والمراجع:

### الكتب :

- 1- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: ، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 2- إبراهيم لطفي طلعت: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب ،د.ط، القاهرة، 1995
- 3- إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ، لبنان، ط.2، 1986.
- 4- أحمد الخطيب: الإدارة الإستراتيجية نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار الكتاب العالمي، الأردن، ط1 ، 2009.
- 5- أحمد حلمي جمعة: المحاسبة الإدارية التخطيط الرقابة وصنع القرار، دار صفاء، عمان، د.ط، 2011.
- 6- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، مصر، د.ط، د.س.
- 7- أحمد ماهر: إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007،
- 8- أحمد يوسف عرفات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ذ.ط، 2011
- 9- أنس عبد الباسط عباس: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2001.
- 10- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2014
- 11- جابر عوض السيد: إقتصاد و تسبير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2005.

- 12- جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.ط، 2007.
- 13- حسن بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الجزائر 2010.
- 14- حسن بلعجوز: نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 15- حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009،
- 16- حسين حريم: إدارة المنظمات، دار حامد، عمان، ط1، 2003.
- 17- خليل محمد حسن الشماخ وآخرون: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 18- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم: مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 19- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة المؤسسات الإجتماعية في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، د.ط، 2008.
- 20- سعد علي القنزي: الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص213.
- 21- سلطانية بلقاسم وآخرون: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2008، 1.
- 22- طريف شوقي: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، مصر، د.ط، 1999.
- 23- عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2010.

24- عبد الحميد عبد الفتاح الطربي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، د.ط، 2015.

25- علي إحسان شوكت: فوزي عبد الخالق، طرق البحث العلمي، المفاهيم والمستجدات، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2007.

26- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط 2، 1980.

27- علي الشرقاوي: العملية الإدارية ووظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ط، 2002.

28- علي غربي، إسماعيل قيرة وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2007،

29- عمار الطيب كشرود: البحث العلمي، ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007،.

30- عمار الطيب كشرود: علم النفس الحديث، منشورات بلغاري، ليبيا، د.س .

31- عيد عريفج: مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول والمفاهيم المعاصرة، سلسلة العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، 2013.

32- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 2005، 1.

33- فتحي أحمد نياح: إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2013.

- 34- فليح حسن خلف: إقتصاديات الأعمال، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان العلمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2005.
- 35- فيصل محمد الشوارورة: إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 36- كراجي مصطفى: علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2002.
- 37- مجموعة خبراء: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء التنظيمي، بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، د.ط، 2014.
- 38- محمد الجوهري: طرق البحث الاجتماعي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ط1، 2008.
- 39- محمد الفاتح محمد البشير المغربي: مبادئ الإدارة، دار الخيان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
- 40- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، ط1 2008.
- 41- علي فلاح الزغبى: أساليب البحث العلمي (مدخل منهجي تطبيقي)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط. 20051.
- 42- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3 2005.
- 43- محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 44- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، د.ط، 2005.

- 45- محمد عبد العال النعيمي: طرق البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، د.ط،2009.
- 46- محمود شحماط: المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، د. سنة.
- 47- مروان طاهر الزعبي: الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قيامه، تغير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
- 48- مؤيد الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 49- ناصر دادى عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، د.س.
- 50- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010..
- 51- هناء حافظ بدوي: إقتصاد وتنظيم المؤسسات الإجتماعية في مهنة الخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، د.ط، د.س.
- 52- يوسف حجيم الطائي: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2009.
- 53- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

#### المجلات:

- 1- بن داود العربي: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرياح.

## المعاجم:

- 1- ابن منظور وآخرون: لسان العرب، دار صادر، بيروت، مجلد 5، ط4، 2005..
  - 2- المنجد في اللغة والإعلام، طبعة جديدة منقحة، دار المشرق، بيروت، ط40، 2003.  
ورقلة (الجزائر)، سبتمبر 2014، ص175.
- ## الرسائل الجامعية:
- 1- إسمهان خلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، 2008-2009.
  - 2- سالم عواد الثمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات النفجي المشتركة، مدينة جدة، 2009.
  - 3- سعد بشاينية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 1985.
  - 4- شريفة بن غذفة: إتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى العاملين بالمؤسسات العمومية، دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، 2013، 2014.
  - 5- صالح بن ناصر الشغرد القحطاني: الضغوط الإجتماعية وضغوط العمل وأثرها على إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، 2007.
  - 6- عبد العزيز بن محمد الحميضي: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.
  - 7- عزيزو راشدة: المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون تيارت، ص4.
  - 8- علي بن يحيى الشهري: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2002.

9- محمد عودة الراداي: دور القيادة الوسطى في اتخاذ القرارات وأثر ذلك في رفع كفاءة الأجهزة،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف، 1997.

#### مواقع الأنترنت :

1- [http://: www.KSU.edu-Sa/Kfs-website/source/80-htm-02-15](http://www.KSU.edu-Sa/Kfs-website/source/80-htm-02-15) بتاريخ

على الساعة 14:00 2016

2- [www.choixcarrière.com](http://www.choixcarrière.com) بتاريخ 21-01-2016 على الساعة 11:30

#### المجلات:

1- بن داود العربي: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال

الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرياح

ورقلة (الجزائر)، سبتمبر 2014.

الملاحق



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BEN CHADLI



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BEN CHADLI

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المستوى: ماستر 2

تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية

الموضوع:

المشاركة في اتخاذ القرار واثرها على الرضا الوظيفي للعمال  
دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري  
OPGI-الطارف-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية

تحت اشراف الدكتور:

كشيشب مراد

من اعداد الطالبة:

امال مناعي

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية للغاية، ولايسمح باستعمالها خارج اطار البحث العلمي، فالرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

وشكرا على تعاونكم

السنة الجامعية: 2015-2016

**المحور الاول البيانات الشخصية: 1-الجنس:** ذكر  -انثى

السن: من 20-29 سنة  من 30-39 سنة

- من 40-49 سنة  -50 فما فوق

3-المستوى التعليمي: ابتدائي  -متوسط  -ثانوي  -جامعي

4-الحالة العائلية: أعزب  -متزوج

-أرمل  -مطلق

5-عدد سنوات العمل بالمؤسسة: -أقل من سنة  -

من 3 سنوات الى 4 سنوات  -5 سنوات فما فوق

6-طبيعة العمل: -اطار  -عون تحكم  -عون تنفيذ

**المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار و زيادة الولاء**

7-حسب معاشتك لمؤسستك من هم الاشخاص الذين يتخذون القرار؟-

المدير  -نائب المدير  -رؤساء الاقسام  -رؤساء الفرق

اخر بتذكر .....

8-عندما يقبل المشرف على احداث تغييرات في العمل هل يستشيرك؟

نعم  -لا

9-هل تتلقى الاوامر اثناء تأديتك لعملك من رئيس واحد؟-نعم  -لا

في كلا الحالتين بماذا تشعر.....

10 - هل يساهم العمال في وضع القرارات التي تهمهم؟ دائما  احيانا

نادر  -اطلاقا  في كل الحالات لماذا؟

.....

.....

11-هل تشعر بحرية التصرف في اداء عمالك؟-نعم  -لا

12- هل يؤدي اشراكك في اتخاذ القرارات المتصلة بعملك الي استقرارك في العمل؟  
نعم  -لا

13- عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجه العمال هل؟  
تتصلون بالمدير  تستعينون بالزملاء  تتصرفون بحرية تامة   
في كل الحالات  
لماذا

14- هل انت راضي عن الراي القائل(على العاملين ان ينفذوا فقط ما يطلب منهم)؟  
نعم  -لا

15- هل تحملك للمسؤولية يزيد من ولائك للمؤسسة؟-نعم  لا

16- هل تري ان زيادة ولائك بالمؤسسة يحسن ادائك؟-نعم  -لا

17- حسب رايك ماهي الطرق التي تساعد علي زيادة ولائك بالمؤسسة؟

-الاجر -العلاقات مع الإدارة  -تحملك للمسؤولية في العمل   
-أخرى تذكر.....

### المحور الثالث: اللامركزية في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

18- هل قبول اقتراحاتك وملاحظاتك في العمل(اللامركزية)؟

-يتيح لك الفرصة لتقديم افكار جديد

-تسمح لك بوضع حلول مبتكرة للمشاكل

يساعد على زيادة الرضا الوظيفي نحو العمل

19 -ان زيادة درجة اللامركزية في اتخاذ القرار يساعد علي:

- زيادة دافعتك في العمل -تحسين نوعية القرار -زيادة المردودية -تحسين  
العلاقة بين الإدارة والعمال

20- هل راضي عن ظروف العمل الفيزيائية(مكان العمل-أدوات العمل)؟

-لا

نعم

21- كيف هي علاقاتك مع زملائك في العمل؟ -جيدة  -حسنة  -سيئة

22- هل انت راضي عن علاقتك مع الإدارة؟-راضي  -نوعاما  -غير راضي

23- هل تسهم اللامركزية في اتخاذ القرارات في زيادة حماس العمال نحو عملهم؟ نعم  لا -إذا كانت اجابتك بنعم

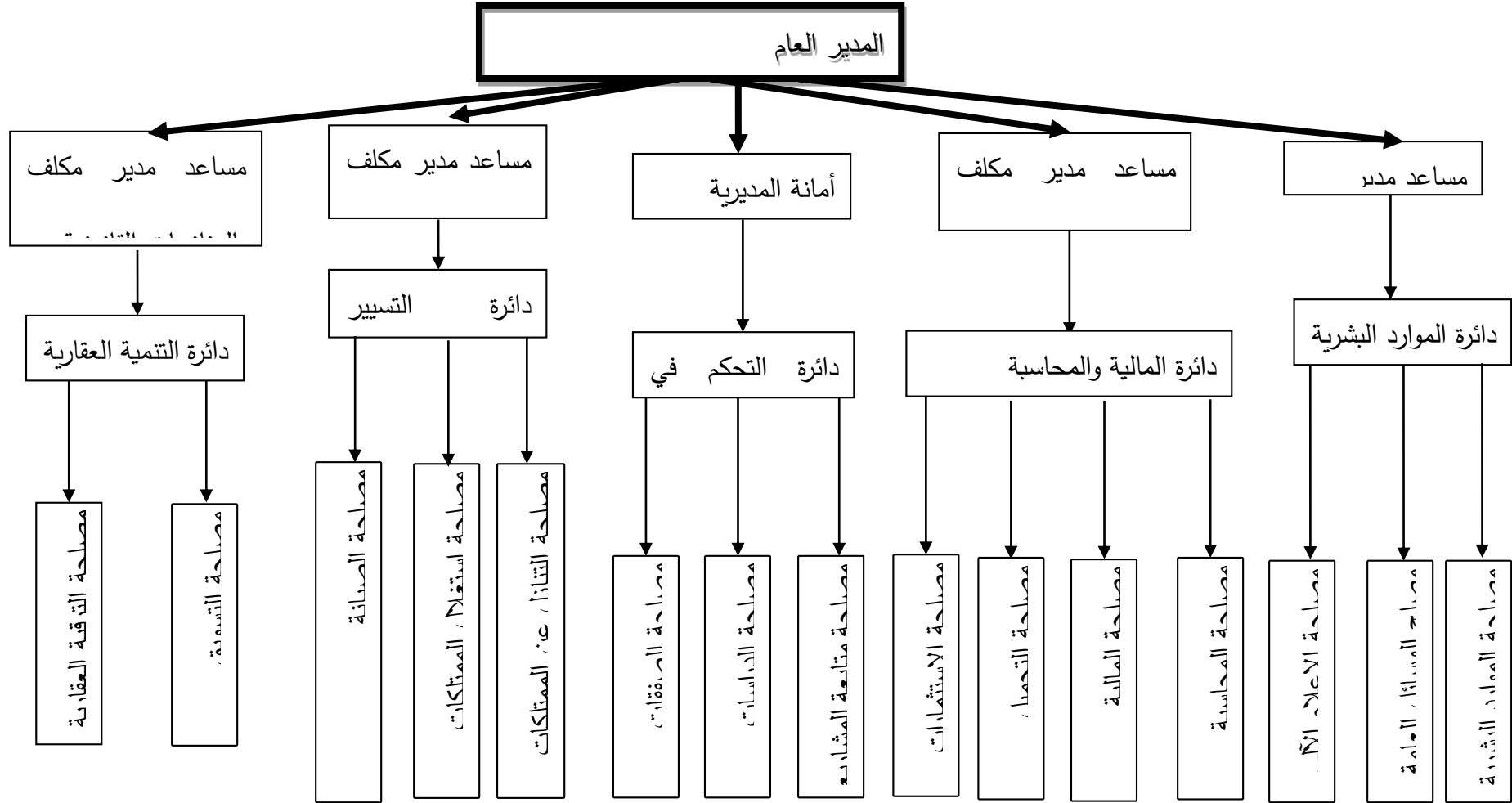
لماذا.....  
.....

24- هل تعتقد ان تطبيق اسلوب المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي للعمال؟ نعم  لا

في كلا الحالتين  
لماذا.....  
.....

وشكرا على تعاونكم

الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري -الطارف-المصدر: وثائق خاصة



## أحكام عامة:

**المادة 01:** مصادر النظام الداخلي لديوان الترقية والتسيير العقاري بالتارف :

تم إعداد هذا النظام وفق الأحكام التشريعية والقوانين المعمول بها لاسيما:

- القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتضمن علاقات العمل المعدل و المتمم بالقانون رقم 91-29 المؤرخ في 21-12-1991.
- القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 جوان 1990 المتعلق بممارسة الحق النقابي المعدل و المتمم بالقانون رقم 91-30 المؤرخ في 21-12-1991.
- القانون رقم 90-03 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتضمن مفتشية العمل.
- القانون رقم 90-04 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتضمن تسوية النزاعات الفردية للعمل المعدل و المتمم بالقانون 91-25 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991.
- القانون رقم 88-07 المؤرخ في 25 فيفري 1988 المتضمن النظافة و الأمن و طب العمل.
- المرسوم التنفيذي رقم 90-290 المؤرخ في 29 سبتمبر 1990 المتعلق بالنظام الأساسي لعلاقات العمل الخاص بالإطارات المسيرة.
- القانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتضمن الوقاية من النزاعات الجماعية للعمل و ممارسة حق الإضراب المعدل و المكمل بالقانون رقم 91-27 المؤرخ في 21-12-1991.

### الهدف :

**المادة 02:** يهدف القانون الداخلي للديوان إلى وضع وتحديد القواعد المتعلقة ب:

- التنظيم التقني للعمل.
- النظافة، الأمن و طب العمل.
- الإنضباط من خلال تعريف الأخطاء المهنية، العقوبات المترتبة عنها و كذا إجراءات تطبيقها.

### مجالات التطبيق

**المادة 03:** يسري النظام الداخلي على جميع عمال الديوان مهما كانت فئتهم الإجتماعية المهنية، نوع و مدة علاقتهم المهنية (دائم، مؤقت، شاغل لمنصب شاغر، بالساعات الشهرية) بإستثناء العمال الشاغلين فعليا للمنصب ولهم صفة اطارات مسيرة و التي تسير علاقة عملهم بترتيبات قانونية خاصة بهم.

**المادة 04:** يخضع التوظيف للنصوص القانونية و التنظيمية حسب المادة 8 من الإتفاقية الجماعية و المادة 12 من القانون 90-11 بتاريخ 21/04/1990 المعدل و المتمم بعلاقات العمل.

**المادة 05:** يجب على الموظف أن يقدم للإدارة الوثائق التالية:

- طلب خطي.
- نسخ مصادق عليه من الشهادات المدرسية وشهادات العمل.

- شهادة ميلاد.
- شهادتين (02) للحالة الشخصية (أعزب) أو العائلية (متزوج).
- أربع (04) صور شمسية.
- شهادتان طبيتان (طب عام ، صدرية).
- شهادة السوابق العدلية.
- شهادة تبين وضعيته تجاه الخدمة الوطنية.
- شهادة الجنسية أو نسخة مصادق عليها من بطاقة التعريف الوطنية.
- شهادة عمل الزوجة.
- **المادة 06:** كل مترشح مقبول يخضع إلى فترة تجريبية أثناء تقييم معلوماته المهنية و مردود طبقا لترتيبات الاتفاقية الجماعية للديوان.
- أثناء المرحلة التجريبية كل من الطرفين، الديوان و العامل، بإمكانهما قطع علاقة العمل بدون تعويضات او مهلة.
- **المادة 07:** حين يتم تثبيت العامل في منصبه ، تمنح بالإضافة الى مقررة التثبيت بطاقة مهنية . عند نهاية علاقة العمل لأي سبب من الاسباب، يجب على العامل اعادة البطاقة المهنية لادارة الديوان .
- مدة العمل
- **المادة 08:** المدة القانونية تتمثل في أربعون (40) ساعة أسبوعيا وفقا للتنظيم المعمول به المحدد للمدة القانونية للعمل في الاسبوع .
- **المادة 09:** لا يجوز أن تتعدى مدة العمل الاثني عشر (12) ساعة في اليوم.
- **المادة 10:** يعتبر عملا ليليا كل عمل بين الساعة التاسعة ليلا (21) و الخامسة (5H) صباحا.
- **المادة 11:** العمل الليلي ممنوع على العاملات، العمال العاجزين المتراجين.
- **المادة 12:** تحدد ساعات العمل من طرف المديرية العامة، بعد مشاورة ممثلي العمال وفقا للمادة 25 فقرة ب 2-2 من الاتفاقية الجماعية و بالأخذ في الاعتبار متطلبات العمل ويتم نشرها لجميع عمال الديوان في مختلف أماكن العمل.
- **المادة 13:** الدخول و الخروج من العمل يتم بواسطة مراقبة اجبارية لجميع العمال مهما كان المنصب الذي يشغلونه أو سلمهم الوظيفي وهذا عن طريق نظام مسجلة الدخول و الخروج أو الامضاءات. يمنع منعاً باتاً تسجيل الحضور عن شخص اخر تفاديا للوقوع تحت طائلة العقوبات المقررة في هذا القانون الداخلي.
- العمال المتأخرون عن العمل (15 دقيقة) بعد الوقت المحدد يتلقون طلبات استفسار.
- **المادة 14:** كل عامل يضطر للغياب لأسباب مختلفة يجب عليه ابلاغ مسؤوله المباشر.
- **المادة 15:** طلب التغيير يجب ان يحرر ويمضى من طرف المسؤول المباشر للعامل والذي عليه ان يقدم نسخة من الطلب الى مصلحة المستخدمين.
- **المادة 16:** تعتبر المداومة حالة ملحة لضرورة المصلحة او تتعلق بالأمن خلال الايام العادية او العطل الرسمية .

- يعد جدول دوري بأسماء الموظفين من طرف ادارة الديوان يعين فيه العمال المعنيين بالمدامومة ،  
اماكن ، ايام و ساعات المدامومة .
- في الحالة الاستثنائية و التي تمنع العامل من تأدية المدامومة ، يجب عليه اخطار ادارة الديوان ثمانية و  
اربعون (48) ساعة على الاقل من قبل .
- المادة 17:** عند ضرورة المصلحة وعندما تكون طبيعة العمل غير قابلة للتوقف وتستلزم الحضور  
المواصل ، تلجأ ادارة الديوان الى تنفيذ العمل التناوبي، تعويض العمال المعنيين مابين في الاتفاقية  
الجماعية للديوان .
- المادة 18 :** كل عامل يعمل بالنظام التناوبي لا يمكنه مغادرة محل عمله بدون القيام بتسليم التعليمات  
في مكان العمل للعامل المستخلف .
- المادة 19:** في حالة غياب العامل المستخلف ، يجب على العامل مضاعفة الحصة دون أن تتعدى  
12 ساعة .
- تعيين الادارة العامة عامل مكلف بتنظيم العمل على أساس فرق متعاقبة او عمل تناوبي .  
الساعات الاضافية :
- المادة 20 :** اللجوء الى الساعات الاضافية يعد حالة استثنائية، و يستجيب لضرورة ملحة للعمل  
كل عامل يمكنه أن يستدعي لتأدية ساعات إضافية.
- المادة 21:** الساعات الاضافية لا يمكنها أن تتعدى ثمانية (08) ساعات في الاسبوع أي 20% من  
المدة القانونية للعمل .
- المادة 22 :** يتم التعويض عن الساعات الاضافية المؤداة بزيادة نسبية للأجر العادي للساعة وفقا  
لأحكام الاتفاقية الجماعية.
- التسخير :
- المادة 23 :** لضرورة المصلحة ولأسباب استثنائية تلجأ المديرية العامة للديوان الى تسخير العمال  
خارج أوقات العمل الرسمية أو أثناء العطل الاسبوعية أو الأعياد.
- العمال المعنيون مطالبون بتنفيذ أوامر المعنيون مطالبون بتنفيذ أوامر التسخير الموجهة من طرف  
إدارة الديوان.
- الراحة القانونية :
- المادة 24 :** الايام العادية للراحة الاسبوعية محدد بيومي الجمعة و السبت وفقا للتنظيم المعمول به.
- المادة 25 :** ايام الاعياد المدفوعة الاجر محددة قانونا تعتبر أيام راحة .
- المادة 26:** العامل الذي عمل في يوم راحة قانونية لأسباب المصلحة له الحق في راحة تعويضية.
- المادة 27:** للعمال الذين يعملون بفرق متتابعة قد تؤجل راحتهم الاسبوعية الى ايام عادية أخرى .  
العطلة السنوية:
- المادة 28:** تخصص العطلة السنوية للعامل للراحة من أجل ضمان واسترجاع امكانياته و الحفاظ على  
صحته وقدرته في العمل.
- المادة 29:** كل عامل له الحق في عطلة سنوية مدفوعة الاجر ، كل تنازل من العامل على هذا الحق  
لأي سبب من الاسباب يعتبر باطلا وعديم الاثر.

**المادة 30:** ترتكز العطلة السنوية على العمل المنجز خلال فترة سنوية مرجعية تمتد من 01 جويلية للسنة السابقة للعطلة الى 30 جوان لسنة العطلة .

للعمال الموظفين حديثا ، المدة المرجعية تتمثل في تاريخ التوظيف.

**المادة 31:** تعتبر الحالات التالية مدة عمل لتحديد العطلة السنوية: المدة المعمولة فعليا.

.مراحل العطلة السنوية .

.مراحل الغيابات الخاصة المدفوعة الاجر او المرخصة من طرف المستخدم .

.مراحل الراحة الرسمية .

.مراحل التغيب الرضي او حوادث العمل.

.مراحل عطلة الامومة .

.مراحل البقاء في الجيش او اعادة التجنيد.

**المادة 32:** يرخص للعامل بتوقيف عطلته السنوية من جراء المرض لكي يستفيد من العطلة المرضية والحقوق المرتبطة بها.

**المادة 33:** برمجة العطل السنوية وكيفية عملها تحدد من طرف المستخدم بالأخذ في الاعتبار متطلبات العمل وبقدرة الامكان رغبات العمال.

**المادة 34:** تقدم للعامل وثيقة عطلة تبين فيها تاريخ الذهاب و الاياب ومدة العطلة.

تقسيم العطلة السنوية لا يسمح الا مرة واحدة ، المرحلة الاولى لا تقل عن 15 يوما.

**المادة 35 :** يمكن للإدارة ان تستدعي العامل الذي قد يكون في عطلة لضرورة ملحة للعمل، وتأجيل العطلة او جزء منها الى سنة أخرى لا يسمح به الا في حدود أقصاها سنة و في الحالات الخاصة.

**المادة 36:** أثناء العطلة السنوية لا تقطع علاقة العمل و تعلق.

**المادة 37:** تخول العطلة السنوية للعامل حق في تعويض وفقا للملحق (C) من الاتفاقية.

**المادة 38 :** حينما تقطع علاقة العمل قبل أن يستفيد العامل من العطلة السنوية او جزء منها ، يحق له الاستفادة من تعويض بديل عن ذلك.

في حالة وفاة العامل يصرف التعويض عن العطلة لمن يستحق من ذويه.

الغيابات :

**المادة 39:** لا يمكن أن يتقاضى العامل أجره فترة لم يعمل فيها مهما تكن وضعيته في الترتيب السلمي، ما عدا في الحالات التالية:

- لأدية المهام المتعلقة بالتمثيل النقابي او تمثيل المستخدمين ، حسب المدة التي حددتها الاحكام القانونية و التعاقدية .

- لمتابعة دورات التكوين المهني او النقابي معدة ومبرمجة ومرخصة من الديوان.

- لتأدية امتحانات أكاديمية او مهنية.

- لتأدية مناسك الحج او العمرة في الاماكن المقدسة في حدود شهر معوض عنه من طرف

الديوان مرة واحدة خلال الحياة المهنية للعامل.

- الظواهر العائلية تعطي الحق في (03)أيام للتغيب مدفوعة الاجر .

- زواج العامل.
- ازدياد مولود لدى العامل.
- زواج، او وفاة، او ختان لطفل العامل.
- حواشي وفاة العامل (يوم واحد) درجة القرابة المشعبة.
- وفاة اولياء العامل او اولياء قرينه (الجد، الجدة، الاب، او الام).
- وفاة ذوي العامل او ذوي زوج (اخوة، اخوات، ابناء، ابناء العموم، العموم و الاخوال).
- وفاة زوج العامل.

**المادة 40:** الغيابات المقررة في المادة 02/40 يجب ان تمون في حين وقوع الحادث الذي يبررها والا

كانت عديمة المفعول، ويتم تبريرها في حينها او مباشرة بعد الرجوع الى العمل.

يمكن لهذه الغيابات ان تزيد بمدة غير قابلة للتعويض بمراعاة المسافة و مكان وقوعها.

**المادة 41:** لا يمكن للعامل ان يستفيد من عطلة مرضية الا بتقديم شهادة مستلمة من طرف هيئة استشفائية او طبيب محلف و الا يعتبر تركا للمنصب، ان العامل مطالب بتقديم الشهادات الطبية في حدود 48 ساعة بعد حدوث المرض.

**المادة 42:** حين يقوم العامل بامتحانات أكاديمية او مهنية يجب عليه اخطار مديرية الديوان 15 يوما

على الاقل قبل موعد الامتحانات التعويض عن ايام الغيابات المصرح بها لا يغطي ايام اجراء الامتحانات.

**المادة 43:** يمكن للديوان ان يمنح للعامل الذي هو بحاجة ماسة للتغيب 12 يوما قابلة للتعويض موزعة على طول السنة.

**المادة 44:** اثناء فترة الولادة تستفيد العاملات من عطلة أمومة وفقا للقوانين المعمول بها.

**المادة 45:** تستفيد المرأة العاملة المرضعة، عند انتهاء العطلة واستئناف العمل من ساعات الرضاعة وهو ما يسمح به تشريع العمل كغياب مدفوع الاجر خلال مدة سنة تتوزع هذه الساعات كالتالي:

- ساعتان في اليوم خلال (06) أشهر الاولى.

- ساعة في اليوم خلال (06) أشهر الاخيرة.

ومن جانب اخر و بطلب من المعنية يمكن للديوان إعطائها تسهيلات تتمثل في تغيير علاقة عملها كالموافقة لها باحالة على الاستيداع غير مدفوعة الاجر.

**المادة 46:** يمكن للديوان بصفة استثنائية وخاصة وحين لا تتعارض مع ضرورة المصلحة منح عامل عطلة غير مدفوعة الاجر حين يقدم مع طلبه وثائق تبريرية لذلك.

**المادة 47:** كل عطلة مرضية تساوي او تتعدى السنة لا تمنح الحق للعامل في شهر (01) واحد لعطلة مدفوعة الاجر.

نهاية علاقة العمل:

**المادة 48:** تحدث نهاية لعلاقة العمل بين الديوان و العامل في الحالات التالية:

- الالغاء القانوني لعقد العمل.

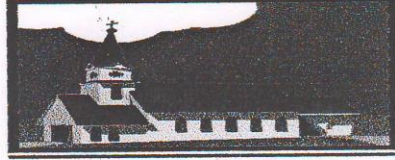
- انقضاء أجل عقد العمل ذو المدة المحددة.

- الاستقالة.

- الطرد ذو الطبيعة التأديبية.

وزارة السكن و العمران

**MINISTRE DE L'HABITAT ET DE L'URBANISME**



Office de Promotion et de Gestion  
Immobilière DEL TAREF.

نيوان الترقية و التسيير العقاري  
بالطارف

# **FICHE D'IDENTIFICATION** **DU POSTE DE TRAVAIL**

OPGI EL-TARF . CITE DES 220 LOGTS EL-TARF.  
TEL / (038) 60 15 32 - (038) 60 02 88 \* FAX / (038) 60 11 37

**OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION**  
**IMMOBILIERE D'EL TARF**

**FICHE D'IDENTIFICATION DU POSTE**  
**DE TRAVAIL**

**DENOMINATION : DIRECTEUR GENERAL.**

**DEFINITION ET DESCRIPTION DES TACHES :**

- \* 1- Assure la représentation de l'office à l'égard des tiers et peut signer tout en engageant l'office .
- \* 2- Veille à la réalisation des objectifs assignés à l'office et assure l'exécution des décisions du conseil d'administration.
- \* 3- Prend tout acte conservatoire et engage toutes actions en justice pour la sauvegarde des intérêt de l'office
- \* 4- Dresse et soumet au conseil d'administration le bilan et les comptes de résultats.
- \* 5- Passe tout marché contrat, convention et accord dans le cadre de la législation et réglementation en vigueur
- \* 6- Assure le fonctionnement des structures et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel .
- \* 7- Il nomure et révoque le personnel dans les conditions prévues par la légalisation et réglementation en vigueur.

**OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION**  
**IMMOBILIERE D'EL TARF**

**FICHE D'IDENTIFICATION DU POSTE**  
**DE TRAVAIL**

**DENOMINATION :** CHEF DEPARTEMENT ADMINISTRATION ET FINANCES

**DEFINITION ET DESCRIPTION DES TACHES :**

- \* 1- Chargé de la gestion des moyens humains et matériel nécessaires au fonctionnement de l'ensemble des structures de l'office .
- \* 2- Coordonne , anime , et contrôle toutes les activités à caractère administratif et finance ( gestion du personnel , moyen logistique , comptabilité et budget de l'office )
- \* 3- Responsable de l'ensemble des actions et activités de la trésorerie et à ce titre il assure l'animation , le suivi et le contrôle et l'instruction de ces derniers.

**OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION**  
**IMMOBILIERE D'EL TARF**

**FICHE D'IDENTIFICATION DU POSTE**  
**DE TRAVAIL**

**DENOMINATION** : CHEF DEPARTEMENT GESTION DU PATRIMOINE.

**DEFINITION ET DESCRIPTION DES TACHES :**

- \* 1- Responsable de la gestion du patrimoine en service ainsi que des relations de l'office avec les usagers et de la prestation qui leur est fournie .
- \* 2- Dynamise , instruit, contrôle et coordonne toutes les activités des structures agissant dans sa compétence en vue d'assurer , une veiller administration du patrimoine immobilière en service de l'office .
- \* 3- Contrôle les opérations de la gestion administrative de l'utilisations du patrimoine de l'office dans le cadre de la location ou de la copropriété .
- \* 4- Contrôle et suit les opérations liées à l'hygiène, le surveillance des immeuble de l'office.

**OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION**  
**IMMOBILIERE D'EL TARF**

**FICHE D'IDENTIFICATION DU POSTE**  
**DE TRAVAIL**

**DENOMINATION :** CHEF DEPARTEMENT MATRICE DOEUVRAGE.

**DEFINITION ET DESCRIPTION DES TACHES :**

- \* 1- Responsable de la préparation des projets de construction, de la passation des marchés de réalisation les concernant ainsi que du suivi et du contrôle de leur exécution .
- \* 2- Assure le contrôle , la coordination et le suivi des activités de trois structures (Etude et marché – suivi des réalisations et promotion immobilière dont se compose son département .
- \* 3 - Contrôle les opérations de passation de contrats avec les bureaux habilités et veille au respect de la réglementation régissant ce domaine .
- \* 4- Assure le contrôle et l'animation des opérations à la passation des marchés de réalisation des projets approuvés et programmés .
- \* 5- Contrôle les opérations de formalisation des projets de construction ( Mise en forme des éléments techniques ou graphiques et des documents contractuels).