

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بجبل



كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

علاقة عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي

– دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ببجبل–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذ:

❖ عمارة شريف

إعداد الطالبة:

❖ فضيلة بونقاج

لجنة المناقشة

الأستاذة: رابطي هناء رئيسًا

الأستاذ: عمارة شريف مشرفًا

الأستاذة: بوشويط فيروز عضوًا

السنة الجامعية: 2014/2013

كلمة شكر

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل صالحا ترضاه.

الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن
يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه ولا يسعني وأنا في هذا المقام إلا
أن أتقدم بشكري وتقديري وعرفاني إلى الأستاذ المشرف شريف عمارة،
الذي لم يبخل علي بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته السديدة التي كان لها
بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل، وكذا صبره وسعة صدره وحرصه الدائم
لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما أحيي فيه روح التواضع
والمعاملة الجيدة، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين
وافقوا على مناقشة وإثراء هذا العمل، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر
والعرفان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

إلى امي الحبيبة.. الى ابي الكريم.. اطال الله في عمرهما.

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى كل إخوتي وأخواتي

سامي، فؤاد، بثينة، رقية.

إلى جميع الأهل والأصدقاء كل باسمه.

إلى كل من يشاركني في لا إله إلا الله محمد رسول الله (p).

أهدي ثمرة عملي هذا.

بونقاب فضيلة

فہرست

الصفحة	قائمة المحتويات
أ	كلمة شكر الإهداء المقدمة
10	الفصل الأول: الإطار النظري لعملية صنع القرارات.....
11	تمهيد.....
12	المبحث الأول: ماهية عملية صنع القرارات.....
12	المطلب الأول: تعريف عملية صنع القرارات.....
14	المطلب الثاني: أهمية عملية صنع القرارات.....
16	المطلب الثالث: التصنيفات المختلفة للقرارات.....
20	المطلب الرابع: الشخص صانع القرارات.....
22	المبحث الثاني: المداخل النظرية في صنع القرارات.....
22	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية.....
28	المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الانسانية.....
30	المطلب الثالث: مدرسة السلوكية.....
34	المبحث الثاني: آلية صنع القرارات.....
34	المطلب الأول: خطوات عملية صنع القرارات.....
38	المطلب الثاني: أساليب عملية صنع القرارات.....
43	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات.....
46	المطلب الرابع: عراقيل ومعوقات عملية صنع القرارات.....
49	خلاصة.....
50	الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي.....
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
52	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي.....
54	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.....
56	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
59	المطلب الرابع: محددات الرضا الوظيفي.....
60	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.....
61	المطلب الأول: نظرية التدرج الهرمي للحاجات لـ أبراهام ماسلو (A.Maslow).....
63	المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين لـ "هرزبرغ" (Herzberg).....
65	المطلب الثالث: نظرية العدالة لـ "أدمز" (ADAMS).....
66	المطلب الرابع: نظرية التوقع لـ "فروم" (Vroom).....
67	المطلب الخامس: نموذج "بورتير و لولر" (Porter and Lawler).....
71	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ونواتجه.....
71	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
76	المطلب الثاني: نواتج الرضا الوظيفي.....
78	المبحث الرابع: علاقة المشاركة في عملية صنع القرارات وتفويض السلطة بالرضا الوظيفي

79	المطلب الأول: علاقة المشاركة في عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي.....
84	المطلب الثاني: علاقة تفويض السلطة بالرضا الوظيفي.....
87 خلاصة
88	الفصل الثالث: دراسة العلاقة بين عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي في شركة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل"
89 تمهيد
89	المبحث الأول: تقديم عام حول الشركة الجزائرية "سونلغاز"
90	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة "سونلغاز"
92	المطلب الثاني: أهداف ووظائف شركة "سونلغاز"
93	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل
100	المطلب الرابع: عملية توليد الكهرباء في شركة "سونلغاز"
101	المطلب الخامس: إجراءات تسيير الموارد البشرية في شركة "سونلغاز"
104	المبحث الثاني: الاستبيان وصف عينة الدراسة
104	المطلب الأول: الاستبيان
110	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة
115	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
115	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة
125	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
129 خلاصة
131 الخاتمة
136 قائمة المراجع
144 قائمة الأشكال والجدول

الملخص

المقدمة العامة

مقدمة

تتسم بيئة الأعمال اليوم بالتغير والتسارع المستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية؛ حيث أن البيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة على مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية و المعلوماتية. ومن أجل أن تحافظ المنظمة على مكانتها في بيئة الأعمال لابد أن تتطور بصفة مستمرة، لكن تطور المنظمات يرتبط بمجموع القرارات التي تتخذها خلال حياتها إزاء ما يواجهها من مواقف ومتغيرات بيئية سواء تمثل فرصة لها أو تشكل تهديدا عليها، ومع إدراك المنظمات لهذه الحقيقة ازداد اهتمامها بعملية صنع القرارات، ويبرز ذلك من خلال بحثها وتطبيقها لمختلف الأساليب التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة التي تضمن تحقيق أهدافها المختلفة.

تتكون المنظمات من العديد من المستويات الإدارية، ومن أجل الحفاظ على السير الحسن لخطط المنظمة لابد من التنظيم والتنسيق الجيد بين مختلف هذه المستويات، وهذا يختلف من منظمة لأخرى حيث توجد العديد من الأنماط القيادية التي تعمل على تنظيم العلاقة بين المستويات الإدارية، الأفراد والقائد.

في بعض المنظمات يوجد النمط الإداري المركزي الذي يقوم بصنع القرارات واتخاذها في قمة الهرم التنظيمي وبصفة مركزية عالية دون الرجوع إلى باقي المستويات الإدارية الدنيا، وهناك النمط اللامركزي في عملية صنع القرارات والذي يعتمد على مشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات وتفويض السلطة.

أولاً: الإشكالية

يعتبر الوصول إلى القرار الفعال أكثر ما تصبو إليه المنظمة، خاصة لوجودها في محيط سريع التطور، تستخدم المنظمات مختلف الأساليب لتحقيق ذلك ومنها المشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة للأفراد.

على ضوء ما سبق يمكن أن نصل إلى طرح التساؤل التالي:

ما نوع العلاقة الموجودة بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي للموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل»؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

وللإجابة على الإشكالية المطروحة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

مقدمة

1. ما هو مستوى المشاركة الموظفين في صنع القرارات بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل»؟
2. ما هو مستوى تفويض السلطة للموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل»؟
3. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل»؟
4. ما نوع العلاقة الموجودة بين مشاركة الموظفين في صنع القرارات ورضاهم الوظيفي بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل»؟
5. ما نوع العلاقة الموجودة بين تفويض السلطة للموظفين في اتخاذ القرارات ورضاهم الوظيفي بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل»؟
6. ما نوع العلاقة الموجودة بين عملية صنع القرارات و الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل»؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل».
2. توجد علاقة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل».
3. توجد علاقة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل».

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- أهمية الموضوع المختار؛
- ملائمة الموضوع لتخصص "تسيير الموارد البشرية"؛
- قلة الدراسات عن الموضوع؛
- محاولة المساهمة بشكل قليل في رصيد المكتبة الجامعية.

مقدمة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (10-15) وأفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) الذين كانوا أكثر موافقة على مناسبة الرضا الوظيفي.

❖ دراسة خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2007.

التساؤل الرئيسي: هل لتسيير الموارد البشرية وكيفية اتخاذ القرارات دور في استقرار الإطار في العمل؟

وشملت العينة 20 إطار في الشركة الوطنية للتبغ والكبريت وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن استقرار الإطار في العمل له علاقة وثيقة بالمتغيرات الأربعة للفرضيات الجزئية.
- برغم من حصول معظم أفراد العينة على فرص التكوين و الترقية و رضاهم عن الأجر، إلا أنهم متذمرون من كيفية الحصول على التكوين و الجدوى منة، وكيفية الحصول على الترقية و الجدوى منها، وعدم تناسب الأجر مع مناصب العمل لعدم القيام بعملية التقييم الدورية.

❖ دراسة محمود مسعود: تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008.

التساؤل الرئيسي: ما هي الصعوبات والمشاكل وأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في

المصارف الوطنية في قطاع غزة؟

وشملت عينة الدراسة كافة مفردات مجتمع الدراسة المكون من فئة متخذي القرارات في جميع المصارف الوطنية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- التجنب الدفاعي احتل المرتبة الأولى في العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ يليه المسؤولية الشخصية.
- نظم المعلومات احتل المرتبة الثانية في العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ يليه المسؤولية الشخصية.
- احتل مجال المسؤولية المرتبة الثامنة والأخيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة الإدارة العليا والإدارة الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ تعزي للخصائص الشخصية والوظيفية من حيث (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نظام الإشراف).

خامسا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية كل من المشاركة في صنع القرارات، تفويض السلطة والرضا الوظيفي لما لهم من تأثير كبير على وجود المنظمة واستمرارها، وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة وتوضيح السبل المتاحة للمشاركة في صنع القرارات في المنظمة وتفويض السلطة للأفراد، وعلاقتها بمستوى الرضا الذي تشعر به مفردات الدراسة.

سادسا: أهداف الدراسة

ويمكن استخلاص هدفين أساسيين من هذه الدراسة وهما :

1. هدف نظري: يتجلى في تبيان مكانة و أهمية المشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة للأفراد في المؤسسة، ومعرفة كل ما يتعلق بهذا الاتجاه، بالإضافة إلى معرفة أهم العوامل المؤثرة عليه انطلاقا من كونه متغيرا تابعا لها، وكذلك الآثار المترتبة عن وجوده وفقدانه نظرا لكونه متغيرا مستقلا.
2. هدف عملي: ويتجلى من خلال دراستنا التطبيقية، وذلك عبر دراسة علاقة عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي وذلك من خلال دراسة مؤشري المشاركة والتفويض وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي المعبر عنه من طرف مفردات الدراسة.

سابعا: منهج الدراسة

من أجل بلوغ الهدف الرئيسي للبحث والمتمثل في معرفة نوعية العلاقة بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر ملائمة وتناسبا مع طبيعة البحث.

و يستعان عند اعتماد هذا المنهج بأساليب التحليل الإحصائي، حيث نعتد هنا على عدة أساليب إحصائية هي النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وأيضا تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون.

ثامنا: مصادر الدراسة

من أجل معالجة موضوع محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على جملة من المراجع باللغات العربية والأجنبية وتتمثل هذه المراجع في الكتب والمجلات، الرسائل العلمية، وبعض المواقع الالكترونية.

مقدمة

ويتم جمع المعلومات والبيانات من خلال المراجع المختلفة، وعدة أساليب لجمع المعلومات هي: الملاحظة المباشرة، والمقابلة الشخصية، الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين وتم تفرغته في البرنامج الإحصائي (spss) وتم تحليل النتائج حسب متغيرات الدراسة.

تاسعا: الدراسات السابقة

سنحاول فيما يلي تقديم بعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة:

1. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (عملية صنع القرارات)

❖ دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة مكملة للحصول على رسالة الماجستير، 2007

التساؤل الرئيسي: ما طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس؟

وشملت العينة 246 موظفا حكوميا في المجلس الشورى وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أفراد عينة البحث موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات.
- عملية صنع القرارات تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة المركزية في جوانب أخرى.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 بين المشاركة في صنع القرارات والرضا الوظيفي للموظفين مما يوضح أنه كلما زادت مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات كلما زاد رضاهم الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (30-35) وبقية أفراد عينة الدراسة حول عملية صنع القرارات بمجلس الشورى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

مقدمة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والإدارة الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي).

2. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

❖ دراسة شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، رسالة مكملة للحصول على رسالة الماجستير، 2010.

التساؤل الرئيسي: ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

وشملت العينة 57 موظف في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تعاني الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء والغاز - سونلغاز - بجيجل من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

- جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور الموارد البشرية بمستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

- إن مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ظهر بوجه عام منخفضا.

- أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 تقدر ب -0,666 .

- أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث ترتبط معه علاقة عكسية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 تقدر ب -0,452

❖ دراسة عمارة شريف: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2009.

التساؤل الرئيسي: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

مقدمة

وشملت العينة 80 ممرض في مؤسسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفى منتوري بشير، حيث كانت النتيجة للرضا الوظيفي الكلي معبرة عن عدم الرضا (بمتوسط 3.469) لدى الممرضين.
- أما نتائج المحاور فكانت مرتبة من أعلى نتيجة للرضا إلى أنها على التوالي: علاقات العمل، إجراءات وطبيعة العمل، الحوافز المادية والمعنوية. مع ذكر أن علاقات العمل، إجراءات وطبيعة العمل تقع ضمن مساحة الرضا الوظيفي، ولو كان هذا المستوى طفيفا.
- أما فيما يخص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الممرضين نجدتها مرتبة من أعلى نتيجة للرضا إلى أننى نتيجة حسب الترتيب التالي: طبيعة العمل، زملاء العمل، الإشراف، الاتصال، إجراءات العمل الترقية، المزايا الإضافية، المكافآت المشروطة، الأجر، مع ذكر هنا أن الإشراف، زملاء العمل وطبيعة العمل فقط كانت تقع ضمن مساحة الرضا الوظيفي، ولو كان بشكل طفيف.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين يعزى لمتغير الجنس، إلا أنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى محور إجراءات وطبيعة العمل بين الممرضين الذكور والإناث حيث أن درجة الرضا مرتفعة عند الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمتغير العمر، حيث وجدت الفروق بين الفئة العمرية (من 41-45 سنة) والفئة (من 46-50 سنة) وذلك لصالح الفئة (من 46-50 سنة) أي أن درجة الرضا مرتفعة عند هذه الأخيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمتغير المستوى الدراسي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمستوى الدخل الشهري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة المهنية، وكانت بين الفئة (من 16-20 سنة) والفئة (أكثر من 25 سنة) وذلك لصالح الفئة (أكثر من 25 سنة) أي أن درجة الرضا مرتفعة عند هذه الأخيرة.

عاشرا: مصطلحات الدراسة

1. القرارات

تعرف القرارات بأنها: "منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثر ويحقق نتيجة".

2. اتخاذ القرارات

مقدمة

اتخاذ القرارات هي: "جوهر العملية الإدارية ويتطلب قدرة كبيرة على التحليل والدراسة للعوامل المختلفة التي تؤثر في القرار، كما يتطلب قدرة على التخيل واقتراح حلول مختلفة مع اعتبار أن القرارات هو الاختيار من بين بدائل يتم المفاضلة بينها لعلاج مشكلة معينة".

3. صنع القرارات

تعرف صنع القرارات بأنها: "صنع القرارات عملية لا تتوقف بمجرد صدور القرارات بل هناك مراحل لاحقة وسابقة لهذه العملية لأن مفهوم صنع القرارات يشمل على عمليات متشابكة ومتلاحقة تبدأ بعملية التصميم وتنتهي بتحقيق الهدف".

4. المشاركة في صنع القرارات

تعرف المشاركة في صنع القرارات بأنها: "عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين يتم بموجبها تمكين العاملين من التأثير في القرارات الإدارية".

5. تفويض السلطة

"يقصد بعملية تفويض السلطة بأنها: "عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال".

6. الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "يتكون من الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته".

الحادي عشر: هيكل الدراسة

للإحاطة بالإشكالية المطروحة قسمنا البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول (فصلين نظريين وفصل تطبيقي) وخاتمة.

يتناول الفصل الأول مفاهيم أساسية عن عملية صنع القرارات من خلال ثلاثة مباحث؛ والذي يتضمن تعريف عملية صنع القرارات، أهميتها (الأفراد، الجماعات الصغيرة والمنظمة) ثم التطرق للتصنيفات المختلفة للقرارات. تحديد للشخص صانع القرار من خلال تعريفه وتحديد مهارات وخصائص التي يتميز بها. أما المبحث الثاني فيتضمن شرح لأهم النظريات التي تطرقت لعملية صنع القرارات. أما المبحث الأخير، سيتم التطرق فيه لآلية صنع

مقدمة

القرارات، من خلال تحديد المراحل التي تمر عبرها هذه العملية، أساليب عملية صنع القرارات بنوعها (التقليدية أو الحديثة)، ويتم أيضا التطرق إلى العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرارات.

يتضمن الفصل الثاني مفاهيم أساسية عن الرضا الوظيفي من خلال أربعة مباحث؛ والذي يتضمن تعريف الرضا الوظيفي، مكوناته، أهميته (للباحثين، الفرد والمنظمة) سيتم التطرق طرق قياس الرضا الوظيفي ثم التطرق لمحدداته. أما المبحث الثاني فيتضمن شرح لأهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، سيتم التطرق في المبحث الثالث لأهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، سواء العوامل الشخصية والاختلافات الثقافية المؤثرة عليه، وأيضا العوامل التنظيمية، وفي الأخير يتم التطرق إلى نواتج الرضا الوظيفي. أما المبحث الرابع والأخير يتم التطرق إلى علاقة تفويض السلطة والمشاركة في عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي، من خلال تعريف المشاركة في صنع القرارات، ثم تحديد أساليب المشاركة في صنع القرارات ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، ثم تعريف تفويض السلطة، عناصر تفويض السلطة وتوضيح أسباب تفويض السلطة وأخيرا دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي.

بينما يتناول الفصل الثالث والذي يمثل الجانب التطبيقي من هذا البحث الذي يتناول عملية صنع لقرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بجيجل. سيتم التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التعريف بها بشكل موجز بالإضافة إلى شرح وتفصيل هيكله التنظيمي، ثم شرح أهم إجراءات تسيير الموارد البشرية. كما يتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار عينة للبحث، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات مفرداته من الموظفين حول مدى مشاركتهم في عملية صنع القرارات، ومدى منحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج والتوصيات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري لعملية صنع القرارات

المبحث الأول ماهية عملية صنع القرارات

المبحث الثاني آلية صنع القرارات

المبحث الثالث نظريات صنع القرارات

تمهيد

تعد عملية صنع القرارات قلب الإدارة وجوهر العملية الإدارية، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، وذلك لأنه من خلال صنع القرارات تحقق الإدارة أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث إن عملية صنع القرارات هي عملية جماعية، وأن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرارات وسهولة تطبيقه، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية للمنظمة. ومن أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، من خلال التطرق إلى ماهية عملية صنع القرارات والمداخل النظرية في صنع القرارات وآلية صنع القرارات.

المبحث الأول: ماهية عملية صنع القرارات

إن عملية صنع القرارات عملية أساسية في حياة أي تنظيم ومن أهم الأنشطة الإدارية، فهي تنتشر في جميع المستويات الإدارية وتوجد في كل عملية وفي كل مرحلة، لهذا تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية.

المطلب الأول: تعريف عملية صنع القرارات

من أجل الوصول إلى المفهوم العام لعملية صنع القرارات سوف يتم تعريف كل من القرارات واتخاذ القرارات وصنع القرارات وتحديد الفرق بين اتخاذ وصنع القرارات.

أولاً: تعريف القرارات

ورد في أدبيات الإدارة العديد من التعريفات لمفهوم القرار منها تعريف نيحرو (NIGRO) الذي يعرف القرار بأنه: "اختيار البديل المدرك أو الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين"¹؛

ويعرف أيضاً بأنه: "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها"²؛

ويعرف أيضاً بأنه: "الثبات على اختيار محدد أو على إجراء معين"³؛

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن القرار هو ذلك البديل الذي يصل إليه صانع القرار ويكون ذلك القرار الأفضل لحل مشكلة ما.

ثانياً: اتخاذ القرارات

عرف اتخاذ القرار على أنه: "العملية الأساسية في الإدارة وأن عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار الذي يميز البديل الأفضل من بين البدائل المختلفة المتاحة وبالتالي اختيار البديل الأمثل"⁴؛

¹ كعنان نولف، "القيادة الإدارية"، الطبعة الثالثة، مطابع الفردوق التجارية، الرياض، 1985، ص73.

² عبد العزيز بن محمد الحميضي، "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص13.

³ عزيز راشد، "المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها"، جامعة ابن خلدون، تيارت، مأخوذة من iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2013/03/المشاركة-في-عملية-صنع-القرار-وسبل-تفعيلها-راشدة.pdf يوم 25-03-2014،

⁴ مؤيد عبد الحسين الفصل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص49.

وعرف أيضا بأنه: "عملية فكرية، نفسية، سلوكية، معقدة تتضمن جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل، واختيار الحل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب"¹؛

ويعرف أيضا بأنه: "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية أو الخارجية والموارد المتاحة للمنظمة"².

ثالثا: صنع القرار

إن عملية صنع القرارات لا تعني اتخاذ القرارات فحسب وإنما هي تنظيم أو هي عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة (سياسية واقتصادية واجتماعية... إلخ)، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار.

وهي الاعتبارات التي يتخذها صانع القرار في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخاذ القرار بناءا عليها فإن دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة والاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية وإن عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وهذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين بديلين أو من بين مجموعة البدائل.³

ويعرف صنع القرار بأنه: "العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار فيما بينها"⁴؛

ويؤكد الباحثون المختصون في مجال الإدارة بأن مفهوم عملية صنع القرارات لا تتوقف بمجرد صدور القرارات بل إن هناك مراحل لاحقة لهذه العملية لأن مفهوم صنع القرارات يشتمل على عمليات متشابكة ومتلاحقة تبدأ بعملية التصميم وتنتهي بعملية تحقيق الهدف.⁵

¹ أمل أحمد طعمة، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي - برنامج تدريبي - حقبة تدريبية متكاملة للمدرب والمتدربين -"، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص15.

² عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 132.

³ إبراهيم الدرويش، "الإدارة العامة في النظرية والممارسة"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1978، ص 137.

⁴ عزيز راشدة، مرجع سبق ذكره، ص 2.

⁵ عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

رابعاً: الفرق بين صنع واتخاذ القرارات

يمكن أن نقول في الأخير أنه هناك فرق بين عملية صنع القرارات واتخاذ القرارات ولتوضيح الفرق بين هذين المفهومين يتم عرض مراحل صنع القرار والتي تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة، وتعيين الانحراف، جمع المعلومات ذات الصلة بالمسكلة، تشخيص المسكلة وتحليلها، تحديد جذور المسكلة على وجه الدقة، تحديد المصادر، إنشاء معايير للحلول الناجحة، استنباط وتطوير الحلول البديلة، تقييم البدائل واختيار البديل الأنسب، تنفيذ القرار، مراقبة التغذية الإسترجاعية والإشراف عليها.¹

إذن اتخاذ القرار يأتي كمرحلة حاسمة ضمن مراحل صنع القرار وغالباً ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب، فهو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

كما لا يجب النظر إلى عملية صنع القرارات على أنها عملية فردية يقوم بها شخص معين مهما كان موقفه أو مكانته في الهيكل الإداري للتنظيم حتى لو كان قد صدر في صورته النهائية من قبل الفرد.

بينما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس للقرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار وترتيباً على ذلك يذهب بعض الفقه إلى أن القرارات يجب أن تنسب في مجموعها إلى التنظيم الذي صدرت منه أو هكذا يجب أن تكون نتاج جهد مشترك.

المطلب الثاني: أهمية عملية صنع القرارات

لا يمكن أداء نشاط ما لم يصنع ويتخذ بصدد قرار، فصنع القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك، ويمكن أن نحدد أهمية عملية صنع القرارات كما يلي:²

أولاً: عملية صنع القرارات عملية مستمرة: يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟.. الخ وهكذا تستمر عملية صنع القرارات باستمرار حياة الفرد. وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا

¹ إيهاب صبيح محمد، "إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 74_90.

² أحمد ماهر، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 34_38.

مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد ونحوها.

ثانياً: صنع القرارات أداة المدير في عمله: لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عملها فالنجار أدواته المنشار، والكاتب أدواته القلم، والجندي أدواته البندقية. إن صنع واتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وكلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

ثالثاً: القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى طويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيراً كبيراً على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارات الصغيرة، منذ أمد بعيد مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة IBM في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماماً على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دوراً هاماً في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

رابعاً: صنع القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف.

وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟ ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟ ونحوها وكذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ونحوها. وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها. بالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل تحديد حجم رأس المال والحصول عليه من داخل المنظمة أم من خارجها، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنظمة.

خامساً: صنع القرار هو جوهر العملية الإدارية: يرى البعض أن عملية صنع القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن العديد من نشاط ووظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى

من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تتطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

ويمكن أن نحدد أهمية عملية صنع القرارات من ناحيتين العلمية والعملية، ويتم توضيح ذلك كما يلي:¹

سادسا: أهمية صنع القرارات على مستوى الفرد: تبرز أهمية صنع القرارات من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتتأثر على الآخرين، فوظيفة المدير التنفيذي مثلا تتصف بصنع القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها فهو يتخذ قرارا عندما يوقع خطابا أو يجيب على سؤال أحد مرؤوسيه، أو حين يعين رئيسا لقسم أو يوافق على إجازة موظف، أو يفرض غرامة، أو يحفز موظف.

سابعا: أهمية صنع القرارات على مستوى الجماعات الصغيرة: عملية صنع القرارات تبرز من سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها، ولعل تجارب العلاقات الإنسانية في الصناعة تعد خير دليل على أهمية الجماعات الإنسانية في المنظمات الإدارية، والجماعة الإنسانية هي خلية لمنظمة لها مناخ عمل وبيئة تشكل سلوك الفرد فيها من حيث القيم والتوقعات والمعايير، وهذه بمجموعها تؤثر في القرارات والسياسات التنظيمية العامة في المنظمات الإدارية ومن أمثلة الجماعات الصغيرة هناك اللجان، والمجالس والأسرة، والنقابات، والجمعيات المهنية وغيرها.

تاسعا: أهمية صنع القرارات على مستوى المنظمة: فإن أهمية اتخاذ القرارات تتزايد بتزايد درجة تعقيدها نتيجة لتضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، ولسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحياة العامة، ويعود السبب في صنع القرارات التنظيمية إلى كونها تتأثر وتتأثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.

المطلب الثالث: التصنيفات المختلفة للقرارات

تختلف القرارات وتتعدد باختلاف المعيار المتبع في تصنيفها فنجد:

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 14_16.

أولاً: تصنيف القرارات حسب الجهة التي تتخذ القرار

ونجد فيها قرارات فردية وقرارات جماعية، أو قرارات مركزية وأخرى قرارات لا مركزية.

1. القرارات الفردية والجماعية: ويقصد بالقرارات الفردية أي القرارات التي تخص الإنسان كفرد، وليس كجزء من تنظيم الجماعة. فالفرد يتخذ القرارات التي تتناسب مع اهتماماته وميوله ورغباته الشخصية وكذلك أهدافه التي رسمها لحياته الشخصية كفرد. أو هي التي ينفرد باتخاذها المدير، دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، يعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة.¹

أما القرارات الجماعية فهي التي يتم اتخاذها بواسطة اللجان والمجالس سواء كان رأى الأعضاء فيها ملزماً بصورة نهائية أم أنها ذو طابع استشاري فحسب، ويتم الاستعانة باللجان والمجالس في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتلك التي يترتب عليها مخاطر عالية أو تحتاج إلى تكلفة اقتصادية كبيرة وتتعدد أساليب العمل في اللجان والمجالس.²

2. القرارات المركزية والقرارات اللامركزية: تعني المركزية أي الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى الإدارة العليا في كافة قرارات المنظمة للعمل، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات، وإعطاء حرية في اتخاذ القرارات، حيث يجرب العمل التنفيذي على مستوى المناطق المحلية، والوحدات الأصغر، ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة، أو اللامركزية مطلقة في المنظمات كبيرة الحجم، بل هناك موازنة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على الوحدات، وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدقيق وانطلاق العمل.³

ثانياً: تصنيف القرار وفقاً للناحية القانونية

وتنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى أربعة أقسام رئيسية وهي:⁴

1. مدى القرار وعموميته: ويتضمن ما يلي:

¹ أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² سامي جمال الدين، "الإدارة والتنظيم الإداري"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 265.

³ أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ سليم بطرس جلدة، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة"، دار الراجحة للتوزيع والنشر، عمان، 2008، ص 85-86.

- القرار التنظيمي: وهي تلك التي تتضمن القواعد العامة الملزمة التي تنطبق على عدد غير محدود من الناس، كاللوائح التنظيمية والسلطات والسياسات في المنظمة. ومهمة هذا النوع من القرارات إنشاء أو إلغاء أو تعديل المراكز التنظيمية.
- القرار الفردي: وهي تلك القرارات التي تخاطب فرد محدد، كالقرار الصادر بتعيين موظف أو ترقيته أو فصله. وهذا النوع من القرارات على عكس القرارات التنظيمية لا تضع قواعد قانونية بل تخاطب فرد محدد.
- 2. تكوين القرار: ونجد فيه ما يلي:
 - قرارات بسيطة: وهي تلك القرارات التي لها كيان مستقل أو أثر قانوني سريع وببساطة هذا النوع من القرارات نابعة من كونها قرارات قائمة بذاتها، أو غير مرتبطة بعمل قانوني آخر، مثل القرار الصادر بتعيين موظف أو مكافأته.
 - قرارات مركبة: وهي التي تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة، مثل هذه القرارات لا تصدر مستقلة بل تصاحب أعمالاً إدارية أخرى.
 - 3. أثر القرارات على الأفراد: ونجد فيه ما يلي:
 - قرارات ملزمة: أي واجبة ونافذة في حق الأفراد وهي الأوامر الإدارية.
 - قرارات غير ملزمة: وهي مثل التعليمات والنشرات التي توضح إجراءات العمل.
 - 4. قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: ونجد فيه ما يلي:
 - قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض: مثل قرارات الفصل والعقوبة.
 - قرارات غير قابلة للإلغاء أو التعويض: مثل الأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

ثالثاً: تصنيف القرارات حسب الهدف منها

وتنقسم هذه القرارات إلى:

1. القرارات الإستراتيجية: ونجد فيها ما يلي:¹
 - قرارات اختيار مزيج السلعة، السوق: التي تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار، قرارات التنوع، قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 143، 144.

2. القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي يمكن عن طريقها وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ بحيث يتم اتخاذها في ضوء الأهداف التي يتم تحديدها أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتوضع لتحديد

السياسات، الإجراءات وطرق العمل.¹

3. القرارات التشغيلية: وهي التي تتصف بدرجة عالية من اللامركزية وهذه القرارات تتصف بالتكرار في الحدوث أي أنها مبرمجة مثل²: أساليب الإشراف وجدولة الإنتاج.

رابعاً: تصنيف القرارات حسب طبيعة المشكلة

وتنقسم القرارات حسب هذا المعيار إلى:

1. قرارات مبرمجة: "هي القرارات الروتينية المتكررة والتي يمكن اتخاذها وفقاً لإجراءات محددة"³ أي أنها تتعلق بالأعمال اليومية للمنظمة كأصدار أوامر الشراء.
2. قرارات غير مبرمجة: هي قرارات غير متكررة، التي تنطوي على قرارات حرجة وتتطلب عدة إجراءات قبل صنعها، ولا يوجد هذا النوع من القرارات طرق محددة أو خطوات معلومة في الأساس لحل مشكلة ما⁴.

خامساً: تصنيف القرارات حسب مجال الاهتمام

وتنقسم القرارات حسب هذا المعيار إلى:⁵

1. القرارات الاقتصادية: هي التي تتعلق بالجانب الاقتصادي مثلاً زيادة رواتب القطاع العام.
2. القرارات السياسية: هي التي تمس الجوانب السياسية وتتخذ في هذا الإطار.
3. القرارات الاجتماعية: وهي التي تمس الجانب الاجتماعي كقرار منح إعانة للبطالين أو منح السكن الاجتماعي.

¹ رافدة الحريري، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص272، 273.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص144.

³ حسناء مشري، "دور وأهمية القوائم المالية في اتخاذ القرارات"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008، ص54.

⁴ أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص30.

⁵ نجاح ناضر، "تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، مذكرة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص8.

4. القرارات العسكرية: وهي التي تتعلق بالجانب العسكري والجوانب الأمنية وغيرها من الأمور التي تدخل في هذا المجال.

المطلب الرابع: الشخص صانع القرارات

كل القرارات التي يتم صنعها واتخاذها تتم من طرف شخص أو جماعة أو منظمة أو حتى مجتمع والقرارات يتم صنعها واتخاذها على جميع المستويات، وإذا أردنا التعرف على الشخص صانع القرارات فإنه من الضروري أن نتعرف على عمل المدير الفعلي، فالمدير الناجح حسب أشهر البحوث العلمية الحديثة هو القائد المشارك والمسير والمتفائل المشجع.

ليس كل صانع قرارات يعتبر مدير وليس بالضرورة القول أن كل مدير يعتبر صانع قرارات والسبب في ذلك أن هناك أفراد في منظمات ليسوا مديرين ولكن يؤثرون في عملية صنع القرارات كما أنهم يتخذون قرارات شخصية¹، وخير مثال على ذلك أن القرارات الإدارية العليا مبنية على سلوك وتصرفات أفراد الإدارة الوسطى، فالإدارة الوسطى تساهم فعليا في اتخاذ القرارات الواقعية، كون القرارات التي تتخذ في المستويات العليا هي أصلا اقتراحات من الإدارة أسفل الهيكل التنظيمي.

إن الشخص صانع القرار لا بد أن يكون ماهرا وتكون لديه صفات وخصائص تساعد في اختيار البديل الأنسب الذي يحقق له أهداف معينة سواء كانت فردية أو جماعية.

هناك مهارات خاصة يجب أن تتوفر لدى صانعي القرار وهي:²

- مهارة التمييز والمفاضلة بين البدائل؛
- مهارة تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلى القرار؛
- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرار؛
- مهارة اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في صنع القرار؛
- مهارات التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد التوقيت الملائم لصنع القرار؛

¹ سليم بطرس جندة، مرجع سبق ذكره، ص17،18.

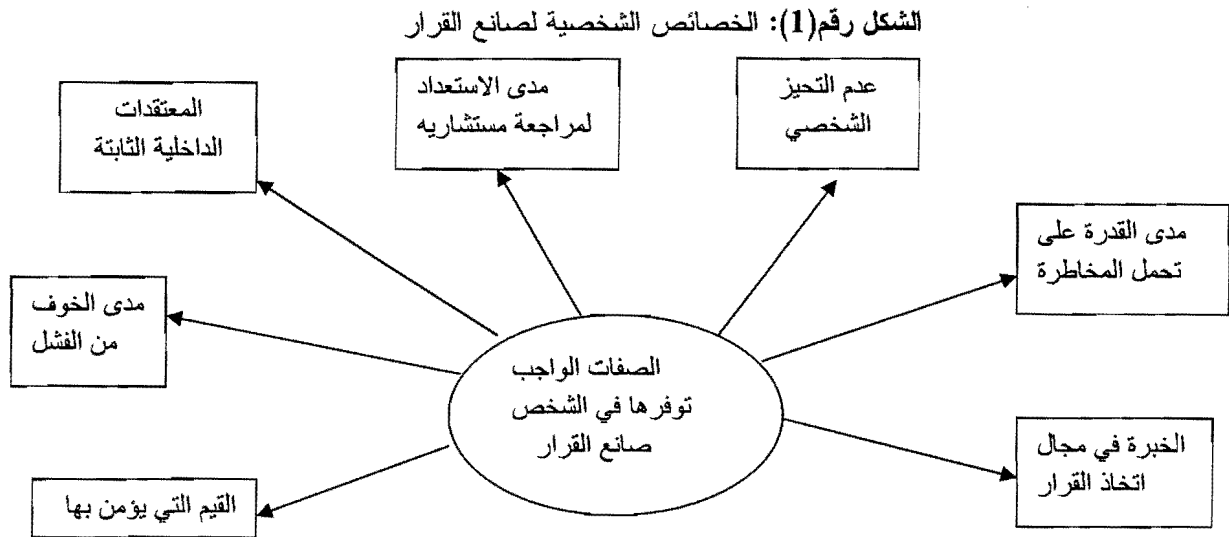
² طارق عبد الرؤوف عامر، " نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته"، ص6. مؤخوذ من pdf:نظريات-صنع-القرار-ومهاراته-في-الإدارة-14741-arab/iefpedia.com/ يوم26-04-2014، 10:25.

- القدرة على متابعة وتنفيذ وتحديد مدى فعالية القرار المتخذ والقدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار؛

بالإضافة إلى المهارات والقدرات السابقة فهناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توفرها في صانعي القرار وهي:¹

- الصفات الجسمية مثل الصحة أو القوة؛
- الصفات العقلية مثل القدرة على الفهم والدراسة والحكم، والتقدير، والقوة العقلية؛
- الصفات الشخصية مثل الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء؛
- الصفات التربوية والثقافية مثل الإلمام العام بالأمور التي تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها القائم بعملية الإدارة؛
- الصفات الفنية وهي المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها الإداري بعمق وتخصص؛
- الصفات المتعلقة بالخبرة والتجربة وهي التي لا تتكون نتيجة قيامه بعمله بطريقة سليمة.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن أن تتوفر في الشخص صانع القرار مجموعة من الصفات الشخصية التي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



المصدر: سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

¹ سلامة عبد العظيم حسين، "ديناميكيات وأخلاقيات صنع القرار"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص 62.

المبحث الثاني: المداخل النظرية في صنع القرارات

تعددت المداخل النظرية والمقاربات المنهجية المختلفة التي تعالج قضايا صنع واتخاذ القرارات في المنظمة ورغم أن أغلب النظريات تناولت هذا الموضوع بصورة غير مباشرة، فهناك نظريات قليلة تعالج متغير صنع القرار ونحاول في هذا المبحث التعرض إلى مختلف النظريات التي تناولت هذه الظاهرة كآلية لتماسك المنظمة وتكاملها وتغييرها.

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية

لقد تميز الفكر الإداري بعدد من المدارس وعلى رأسها الفكر الإداري الكلاسيكي من إدارة علمية وبيروقراطية والتي أخذت تطبيقات واسعة في الواقع، ثم عدد من الاتجاهات الأخرى ذات اتجاه نحو الجانب الاجتماعي وظهرت هذه النظريات في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات حيث أن هذه النظريات تقوم على افتراض أساسي هو أن صانع القرار في أي نظام اقتصادي هو عقلاني.¹

و يتميز الفكر الإداري الكلاسيكي بتنظيم هرمي وثابت ويجمع عدد من المبادئ التي نجدها في كل من أفكار "ماكس ويبير"، "تايلور" و"فايول" ومن انتهج منهجهم في الإدارة وحسبهم فإن المؤسسة الاقتصادية تعتبر كنظام مغلق، وهو ما يجعل القرار يتخذ في أعلى الهرم الإداري في المؤسسة و بمعزل عن المستويات السفلى فيها، وهذا الاتجاه ينبع من اعتبار أن المديرين يتمتعون برشاده عالية في عملية اتخاذ القرار، وهذه الفرضية تضع أن الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار يقرر على أساس أهداف واضحة ويختار من بين عدة حلول ممكنة، يقيم لها نتائجها، الحل الذي يسمح له بتحقيق أهدافه بشكل أقصى، أي أن هذا الشخص له اتجاه أو سلوك تعميم الأهداف واختياره يتم بعد وضع جرد لمختلف البدائل الممكنة أمامه.²

وسيتم التطرق إلى جهود و إسهامات رواد النظريات الكلاسيكية في مجال صنع واتخاذ القرارات

فيما يلي:

¹ Kouider Boutaleb, "Theories de la decision", Office des publication universitaires, Alger, 2006, p4.

² ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص112.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية

يعتبر "فريدريك تايلور" رائدها الأول، حيث أنه يرى أن الإدارة علم حقيقي تقوم على قواعد و مبادئ محددة و لذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للإدارة العلمية وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وذلك وفقاً للنتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار.¹ وقد ركزت فلسفة هذه النظرية على مايلي:²

1. إن الأعمال الإدارية والقرارات التابعة لها يجب ان تتم من خلال الحقائق العلمية المثبتة وليس على الحدس والتخمين؛
2. التعاون بين الذين يخططون والذين يقومون بالتنفيذ من الأشياء الضرورية لنجاح عملية صنع القرارات؛
3. توفير الحوافز المادية للعاملين ودورها الكبير في رفع الكفاءة الانتاجية؛
4. استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العاملين بالمنظمة.

و من بين إسهامات "تايلور" في مجال صنع واتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدل من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والانسجام بدل من التفرقة، التعاون بدل من سيادة روح الفردية... الخ، هذه كلها مفاهيم تساهم في ترشيد عملية صنع القرارات.

ويري بعض علماء الإدارة أن أفكار وملاحظات "تايلور" التي استخلصها من دراسته وأبحاثه تمثل دفعة للأمام نحو أفاق أكثر عقلانية وأكثر فاعلية في أساليب صنع القرارات، وإن هذه الأفكار والملاحظات كانت منطلقاً للأساليب العلمية في اتخاذ قرارات التي تقوم على إتباع مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضع القرار.

ثانياً: نظرية التقسيم الإداري

ينصب اهتمام هذه النظرية على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامها بالشكل الذي يحقق التكامل بينهما وذلك بتحديد أهداف التنظيم وتحديد الأعمال والأنشطة لتحقيق هذه الأهداف.

¹ نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 46، 47.

² علي حسين علي، "نظرية القرارات الإدارية-مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 33.

وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية، ومن أبرز أنصار هذه النظرية "فايول" و"جيلبرت"

و"أيرويك"

1. هنري فايول "H.Fayol": يعد "هنري فايول"¹ (1841-1925) من مفكري الإدارة وخبرائها الذين

مارسوها عمليا كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في

الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار تايلور في

الفكر الإداري الأمريكي. وتقوم أفكار "فايول" على تصنيف وظائف التنظيم الإداري تتمثل في:²

(الوظيفة الفنية، الوظيفة التجارية الوظيفة المالية، وظيفة الأمن، وظيفة المحاسبة والوظيفة الإدارية).

كما اقترح أربعة عشر مبدأ يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي:³

- تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصص أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل؛

- السلطة والمسؤولية: السلطة حسب "فايول" هي الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة

أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة؛

- الامتثال للنظام: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر؛

- وحدة القيادة: أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد؛

- وحدة التوجيه: معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف؛

- إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة؛

- مكافأة الأفراد: لم يقترح "فايول" نظام تحفيزي معين إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافأة

والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل والعاملين؛

- المركزية: ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي الأمور؛

- التسلسل الإداري: أي تسلسل من أعلى الرتب إلى أدناها؛

- الترتيب والنظام: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، قصد تخفيض جزء من

المدخلات المادية وعدم تبذيرها وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

- العدالة: وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل؛

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، هشام عدنان وآخرون، "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص40.

² المرجع السابق، ص50.

³ قنور بن نافلة، "دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص4.

- استقرار العاملين: ويشير إلى أن ارتفاع معدل دوران الموظفين ناتج عن سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الاستقرار مؤشراً للإدارة الجيدة؛

- المبادرة: على الرؤساء إيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع و الابتكار)؛

- روح الجماعة: يشير "فايول" إلى ضرورة العمل في شكل فريق.

ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية في مجال صنع القرار ما يؤخذ على تقسيمه لمكونات العملية الادارية وعدم تعرضه لإدارة الأفراد، وعدم تركيزه على بعض العمليات الأخرى كالقيادة والاتصالات بالشكل الذي يتناسب مع أهمية هذه الجوانب وتأثيرها في تحقيق أهداف الإدارة.¹

أما التوجيهات التي اقترحها "فايول" لترشيد سلوك المدير هي 16 توجيه، وهي توجيهات ليست جامدة بل تطبق حسب الظروف ووفقاً لمقتضياتها، ومن أهم التوجيهات التي نرى أنها أسهمت في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات التوجيهية التالية:

✓ التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية ومراعاة المديرين لذلك في عملية صنع واتخاذهم لقراراتهم، ويرى "فايول" أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية والكسل والضعف والطموح والجهل وغيرها من السمات التي لها آثار سلبية على سلوك المدير صانع القرار في تحقيق المصالح العامة.

✓ على المديرين أن يتأكدوا دائماً أن خطة العمل قد أعدت بحكمة ورؤية وأنها ستنفذ بدقة وأعتبر "فايول" "قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء" بأنها جوهر الإدارة وأن توافر هذه الصفات لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل واتخاذ الاحتياجات اللازمة.

✓ التأكيد على أهمية توافر صفة المبادرة لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق الحلول الملائمة للمشاكل الصعبة ودعوة المديرين إلى تشجيع روح المبادرة وتحمل المسؤولية عند مرؤوسيهام وذلك في حدود الاحترام اللازم للسلطة في حدود النظام.

✓ التأكيد على أن الرقابة الشاملة تقوم على التحقق مما إذا كان الكل يسير وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وقواعد المنشأة وأن موضوعها هو نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها وأن جمالها يشمل الأشياء والناس والتصرفات.

¹ بيالة سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

✓ التأكيد على أن اختيار المدير للوسيلة والتي هي أهداف المنظمة والعاملين والذي يجب أن تقوم على أسس ومعايير نابغة من شخصيته وتجاربه واعتماده على مرؤوسيه وعلى ضوء هذه الأسس والمعايير يمكن للمدير معرفة ما إذا كانت الوسيلة المختارة تحقق المطلوب.

✓ التأكيد على مجموعة من السمات التي رآها لزوم توفرها فيه "وسعة الإطلاع"¹ لدى المدير وثقافته العامة ومعرفته المتخصصة في العمل وخبرته.

✓ مبدأ التدرج الرئاسي الذي يعني التزام الوحدة الإدارية الدنيا بما يتخذ من قرارات على الوحدات الإدارية الأعلى منها ويترتب تطبيق هذا المبدأ لتحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها، إذ كلما اتسعت دائرة القرار وتعدت موضوعاته وزادت أهميته ازداد احتمال تحوله إلى المستويات الإدارية الأعلى.

✓ مبدأ اللامركزية الإدارية يعني نقل كل أو بعض الصلاحيات ومنها اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأخرى داخل المنظمة وعلى ضوء تحليل "فايول" لمفهوم المركزية واللامركزية نجد أنه ينصح مديري المنظمات الإدارية بتفويض بعض سلطاتهم في إطار محددات معينة تتمثل في قدراتهم ومهاراتهم ومدى ثقتهم بأنفسهم ومدى عمق الشعور بالطاقة لدى مرؤوسيه وأجواء العمل وظروفه.²

✓ مبدأ الاتصال الأفقي الذي ينصح "فايول" المديرين باللجوء إليه في اتخاذ القرارات وقد بين "فايول" أن الاتصالات الأفقية المباشرة توفر الوقت كما أنها تضمن التوصل إلى القرارات الواقعية المناسبة لأن الرئيس قد يكون بعيد عن موقع العمل وغريباً عنه.

✓ مبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه وبين الموظفين بعضهم البعض مما يساعد على تطبيق هذا المبدأ على اتخاذ القرار الصائب ويضمن سلامة تنفيذها.

2. فرانك جيلبرت: وقد أسهم "جيلبرت" (1868-1924) في تطوير وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي قدمها والتي استخلصها في دراساته وأبحاثه الدقيقة في مجال عمله ومن أهم افتراضاته، الافتراض الذي يقول فيه بأن هناك طريقة واحدة مثلى لأي عمل وهذه الطريقة هي التي يجب اكتشافها وقد توصل "جيلبرت" إلى هذا الافتراض نتيجة دراسته التي قامت على سؤال زملائه في المهنة ومهنة البناء حيث كان يعمل بناءً عن طريقة كل واحد منهم في وضع

¹ المرجع السابق، ص 42.

² المرجع السابق، ص 51.

أحجار البناء، فتلقى منهم أجوبة مختلفة ولاحظ أن كلا منهم لا يطبق الطريقة التي يقوم بها شخصياً فأخذ يفكر في أفضل الطرق لوضع الحجر متيقناً بأن هناك طريقة واحدة فقط هي الأحسن وهي الطريقة التي تؤدي بها هذه العملية في أكثر الأوضاع راحة وبأقل عدد ممكن من الحركات وفي النطاق المكاني المنتشر.

3. ليندول أرويك: تمثلت إسهامات "أرويك" في مجال صنع واتخاذ القرارات الإدارية من خلال إبرازه لأهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات.

فقد أكد "أرويك" من خلال دراسته وأبحاثه على أهمية دور التفويض في فعالية القيادة الإدارية في ممارسة مهامها وترشيد قراراتها وهو يرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه في اتخاذ قراراته.

وأن من مقومات التفويض الناجح في اتخاذ القرارات شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه وثبات العمل بالنسبة للموظفين وتحديد واجباته بدقة لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثير سيء على الروح المعنوية للعاملين يضاف على ذلك عامل هام هو نجاح المدير في تطبيق ما أسماه بمبدأ نطاق الإشراف الذي اعتبره "أرويك" أساساً لتقدير فعالية تأثير المدير في مؤسسه.¹

ثالثاً: المدرسة البيروقراطية

تتنسب هذه المدرسة لـ"ماركس ويبر" الذي يرى أن البيروقراطية هي ذلك "النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساسه التقسيم الإداري والعمل المكتبي".²

وهذا النموذج الذي حدد "ويبر" خصائصه في أن الواجبات والمراكز محددة وأن كل فرد ملزم باحترام حدود وظيفته والولاء التام لها حتى لو تعارضت مع مصلحته الشخصية، كما يقوم التنظيم البيروقراطي على مبدأ التخصص الوظيفي وبالتالي فاختيار الأفراد يكون على أساس الخبرة والتعيين يتم بعد إجراء اختبار الكفاءة، ويفرض هذا التنظيم رقابة من المستويات العليا على المستويات الدنيا وجميع عمليات الاتصال وقواعد العمل تتم في شكل رسمي مكتوب.

¹ علي أحمد الرحمن عياصرة، هشام عدنان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² قدور بن نافلة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

لقد توقع "ويبر" أن يحقق نموذج البيروقراطي عدّة مزايا حدّدها في: الدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات، السرعة، الإستمرار، الوضوح الوحده، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية و الاقتصادية للعمال و تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

في الأخير وبعد عرضنا لمختلف المدارس الكلاسيكية يجدر بنا الإشارة إلى أنها تعتمد في صنع القرارات على ناحيتين:

- أن يتوفر بالشخص الذي يصنع القرار الرشد والوعي بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من البدائل الأخرى بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة التنفيذ.

- على صانع القرار أن يرتب النتائج المتكونة من كل بديل ثم يضع سلم للأفضليات ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح وأقل الخسائر.

ولكن تعرضت الافتراضات التي قدمتها المدارس الكلاسيكية في مجال صنع القرارات لانتقادات عديدة من أهمها :

- افتراض أن صانع القرار يعمل ضمن نظام مغلق، بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية والواقع أن المؤسسة تعمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وبالتالي لا بد من التعرف على كل متغيراتها لإحداث التوازن حتى يكون القرار رشيدا وعقلانيا؛

- إن أهداف المؤسسة قد تتعارض مع أهداف العاملين الشخصية، هذا ما يجعل القرارات غير مبنية على قواعد ثابتة ؛

- مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي اهتماما كافيا لمفهوم القرارات الإدارية وأساليب صنعها، باعتبارها من المهام الأساسية للمدير، كما أغفلت أهمية العوامل السيكولوجية والبيئية وتأثيرها على عملية صنع القرارات.

المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

بعد الانتقادات التي وجهت لافتراضات و مفاهيم المدرسة الكلاسيكية، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت للاهتمام بالعلاقات الإنسانية بجانب تطبيق المبادئ العلمية للإدارة لإحداث التوازن بين الناحيتين، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري الهدف الذي تسعى لتحقيقه هذه المدرسة التي تقوم على الافتراض التالي:

"العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على الإنتاج ومن ثمّ فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكليفهم مع التنظيم".¹

تعتبر أبحاث "إلتون مايو" بمصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكترونيك" الأمريكية (1927 - 1932) الانطلاقة الحقيقية لمدرسة العلاقات الإنسانية وكان الهدف الأساسي لهذه الأبحاث هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في التأثير على الأفراد باعتبارهم أحد عناصر الإنتاج، لهم مشاعرهم وحاجاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية، وتؤثر كل هذه العوامل على مردودهم الإنتاجي، ويمكن تلخيص مساهمة هذه المدرسة في النقاط التالية:²

- زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية بل على العكس هو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحوافز غير الاقتصادية)؛

- شعور العامل بانتمائه إلى الجماعة وشعوره بالاستقرار والأمن يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج؛

- التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف

جماعي واحد والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة وضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير وحوافز).

أما في مجال صنع القرارات فلم تعطي هذه المدرسة أي شرح لعملية صنع القرار بل أشارت فقط إلى أن صانع القرار يجب أن يشرك العمال في قراره، كما أنه لا بد من أن يلجأ إلى الشبكات غير الرسمية للحصول على المعلومات لكونها على علاقة مباشرة مع العمال أي مع مصادر المعلومات، ولكن بدورها تعرضت هذه المدرسة لانتقادات عديدة نذكر منها:

- اعتبار المؤسسة نظام مغلق في معزل عن البيئة الخارجية؛

- تركيزها على إبراز دور التحفيز المعنوي في التأثير على مردودية العمال وإهمالها تماماً لتأثير التحفيز المادي؛

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص44.

² قدور بن نافلة، مرجع سبق ذكره، ص10.

- لم تحدث التغيير الضروري على عملية صنع القرارات، حتى أنها أهملت هذا الجانب تماما.

المطلب الثالث: المدرسة السلوكية

ظهرت المدارس السلوكية في الثلاثينات وتعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث انطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الافتراضية التي تعتمد على المنطقية أو العقلانية (الرشد) في صنع القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية ونظرا لكون الفرد يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقراء وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة، فإن ذلك يحد من منطقية تصرف الفرد إزاء المشكلات.¹

وقد انتقد رواد هذه المدرسة فكرة النظام المغلق والرشد في صنع القرارات الإدارية، واعتبروا المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة، ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به المدرسة السلوكية فيما يلي:²

- إن دوافع العمل متعددة وحاجات الناس يمكن تلخيصها في خمسة أنواع: الحاجات المادية، الحاجة إلى الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى اعتراف الإدارة بالإنجاز (التقدير اللازم واحترام الذات) و تحقيق الذات؛

- يختلف الأفراد فيما بينهم في مدى أهمية كل حاجة من الحاجات السابقة، فالبعض يهتم بالحاجات المادية أما البعض الآخر فقد يهتم بتحقيق الذات حتى وإن كان على حساب درجة إشباعه الحاجات الأخرى؛

- إن نمط الإشراف أو القيادة يؤثر على إنتاجية الأفراد؛

- إن العنصر البشري ليس كسولا ومن ثم فإن الرقابة اللصيقة المباشرة قد تؤثر على ثقة الفرد بنفسه من الممكن تصنيف دوافع العمل إلى دوافع مادية وأخرى غير مادية.

أما في مجال صنع القرارات فيجدر الإشارة إلى أن رواد المدرسة السلوكية قد اهتموا كثيرا بهذا المجال ويمكن شرح إسهامات هذه المدرسة حسب روادها كمايلي:

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمات"، الطبعة الرابعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص258،257.

² علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص34.

أولاً: ماري فوليت "M.Follett"

لقد أسهمت "ماري فوليت" (1865-1928) في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لما أسمته "بقانون الموقف" وتوصلها إلى نتائج محتواها أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من شخصيته وأنه إذا ما تم ذلك فإن المرؤوس يسعى من خلال معرفته للظروف ومتغيرات الموقف، لتنفيذ ما يحقق المطلوب بالرغم من أنه لا يحقق القرار كما ساهمت في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تصورهما الذي طرحته لكيفية استخدام القائد لهذه السلطة وذلك بتصنيفها القيادة على أساس معيار السلطة إلى ثلاثة أنواع هي: قيادة المركز، قيادة الشخصية والقيادة الوطنية.

كما لفتت "فوليت" الانتباه إلى عملية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرارات وكيفية الملائمة بين الأهداف المتعارضة حتى تأتي الحلول الموافقة والممكنة التنفيذ وقد توصلت من خلال دراستها إلى أنه قد تتعارض أهداف المدير صانع القرار وأهداف العامة وأهداف أفرادها وفي مثل هذا الوضع تبدو الصعوبة واضحة أمام المدير في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء الجميع وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي يستهدفها القرار وقد قدمت "فوليت" من خلال ما أسمته مبدأ التعارض البناء ثلاثة طرق رأت أنه يمكن من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف مرؤوسيه، وهذه الطرق هي:

- أن تغطي أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر وهذا لا تعتبره حلاً للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راضٍ.
- تقوم على استخدام المدير لأسلوب المساومة في تحقيق الأهداف.
- تقوم على تحليل المدير للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصره وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه.

وتضيف "فوليت" أن التعارض الذي يحل بالطريقة الأخيرة يعتبر عملاً بناءً أكثر مما لو حل بالطريقتين السابقتين لأن كل طرف يحصل من خلاله على ما يرضيه وبذلك يتمكن المدير من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون مجموعة العملة معاً وفيما بينها في تنفيذ القرارات التي يتخذها وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة¹.

¹ علي أحمد الرحمن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 60.

ثانياً: تشستر باتارد "C.Barnard"

لقد كانت دراسات واتجاهات "برنالد" التي تضمنها كتابه وظائف المنفذ الصادر عام 1948 بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع صنع واتخاذ القرارات الإدارية، حيث لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركناً أساسياً وجانباً هاماً في العمل الإداري وذهب إلى حد القول بأن العمل في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة القرارات المتداخلة والمتشابكة وقد لفت "برنارد" الاهتمام إلى مفهوم قبول السلطة من المرؤوسين من خلال طرحه مع بعض الكتاب السلوكيين مثل "تيد" و"تانبوم" لنظرية السلطة المقبولة لتفسير سلطة المدير متخذ القرار والتي تقول أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ القرار لا تتبع من شخصيته وإنما تتبع من المرؤوسين لهذه السلطة وأنه لا سلطة للمدير ما لم يعترف له مرؤوسيه بها فالنظرية لا تعلق أهمية على من يُصدر القرارات بل على من تصدر إليهم القرارات من مرؤوسين الذين ما إن تلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة وفعالة.

ثالثاً: هيربرت سايمون "H.Simon"

لقد كان اهتمام "سايمون" بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية واضحاً من خلال كتاباته في هذا المجال والتي كان بدايتها كتابه السلوك الإداري الذي كتب عام 1945 والذي اختار له عنواناً فرعياً هو دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري فقد أوضح "سايمون" في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلاً لدراسة الكون، وهذه العملية في نظره مظهر للسلوك الإنساني في الإدارة، وتناول "سايمون" بالتدليل صفة الرشد في القرارات فأوضح أن القرارات الإدارية لا تكون رشيدة 100% لأنه ليس من الممكن أن تتوفر لدى المدير صانع القرارات كل مقومات الرشد التي تتطلب توفر معرفة بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل والتقييم السليم لكل البدائل والحلول الممكنة ووجه "سايمون" الاهتمام إلى أهمية إتباع المديرين للمنهج العلمي في اتخاذ القرارات ويدل على أهمية إتباع هذا المنهج بقوله إذا كان هنالك شخصان لديهما نفس القيم والمعارف والمعلومات وتحكمها نفس المتغيرات والظروف فإنهما من الناحية المنطقية سوف يصلان في النهاية إلى اتخاذ نفس القرار إلا أنه واضح في نفس الوقت أنه هناك عوامل تتعلق بمتخذ القرار كالتقييم التي يؤمن بها واتجاهاته ومعارفه قد تؤدي به إلى اتخاذ قرارات غير منطقية وتوصل إلى أن الشخص يكون منطقياً مع أهداف التنظيم الذي يعمل به بالقدر

الصحيح من المعلومات التي يكون لديه هذا التنظيم وأهدافه وظروفه المحيطة وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر مطلبا وظيفيا.¹

رابعا: روبرت تاننباوم "R.Tannenbaum"

لقد ساهم "روبرت تاننباوم" في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية وإبراز دور المرؤوسين في ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال تحليله لنظرية السلطة المقبولة والأسس التي تقوم عليها سلطة المدير في اتخاذ قراراته وقد توصل "تاننباوم" من خلال دراسته في هذا المجال إلى قاعدة هامة يرى أنها تسيطر على فكر الموظف عند قبوله لسلطة المدير متخذ القرار مؤداها أن الموظف يتقبل سلطة المدير والقرارات التي تلحق به على هذه السلطة عندما تكون الفوائد التي يجنيها من قبولها لها مضافة إلى الأضرار التي تلحق به من جراء عدم قبوله لها تفوق التي جنيها من عدم القبول مضافة إلى الأضرار التي تصيبه من القبول أما العكس فلا يجعله يقبل السلطة، ويضيف "تاننباوم" أن من الفوائد التي يرى أن الموظف يضعها في اعتباره عند قبول القرار وقبول سلطة من يتخذه:

- إسهامه في تحقيق أهداف التنظيم لأنه يرى أن تحقيقها يمكن أن تفيده.
- استحسان وتقدير زملائه في العمل له وما يلقاه من ثواب نتيجة قبوله أوامر وقرارات مدبرة سواء كان الثواب ماديا ومعنويا.
- تجنب مسؤولية عدم قبول سلطة المدير متخذ القرار وما يترتب على ذلك من أضرار مادية ومعنوية.
- ارتياحه نفسيا في العمل ورضا عنه مما يحقق له الطمأنينة والاستقرار في الوظيفة.

أما الأضرار التي يرى "تاننباوم" أن الموظف يضعها في اعتباره ويقدر أنها يمكن أن تلقى من جراء عدم قبوله للقرار ولسلطة من أصدره فأهمها:

- خسارة لكل الفوائد السابقة.
- عدم ارتياح زملائه له عند رفضه للسلطة مما يترتب عليه انعزاله عنهم واتخاذ الإجراءات التأديبية في حقه وما يترتب عليها من جزاءات تسبب له ضررا ماديا أو معنويا أو اجتماعيا وقد

¹ المرجع السابق، ص 62، 63.

يهدد حياته الوظيفية والعامية وإلى غير ذلك من الأضرار الأخرى ويضيف "تانبوم" تنعكس الآلية تتضح أمامنا الصورة عن فوائد القبول وأضرار الرفض.¹

المبحث الثالث: آلية صنع القرارات

تعتبر عملية صنع القرار مهمة جدا بالنسبة للمنظمة وعلى صانع القرار أن يقوم باختيار الأسلوب المناسب من أجل نجاحها، وعملية صنع القرارات تتأثر بالعديد من العوامل، وهذه العوامل قد تساهم في نجاح عملية صنع القرارات أو تسبب في وجود عراقيل وصعوبات لهذه العملية، ولهذا سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من مراحل وأساليب عملية صنع القرارات بنوعها التقليدية أو العلمية، وإلى العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرارات، وعراقيل عملية صنع القرارات.

المطلب الأول: خطوات عملية صنع القرارات

هناك تشابها كبيرا بين الخطوات أو المراحل التي يجب على صانع القرارات اتخاذها وبين خطوات حل المشكلات وقد تتطابق في بعض الأحيان وبالتالي تكون هناك علاقة تكاملية بين عمليتي صنع القرارات وحل المشكلات و تستند عملية صنع القرارات إلى مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمنطقية وهي كما يلي:

أولاً: مرحلة إدراك المشكلة

يقوم صانع القرار بتحديد المشكلة بشكل واضح ففي هذه المرحلة يركز على الفهم الواسع والعميق للمشكلة التي هو بصدد معالجتها، فأى إخفاق في تحديد وإدراك المشكلة وتعريفها يمكن أن يقود إلى انحراف الخطوات اللاحقة من عملية صنع القرار عن مسارها الصحيح، فالتشخيص الصحيح للمشكلة يعني قطع أكثر من نصف المسافة نحو الحل المناسب.² ولتشخيص وإدراك المشكلة يحتاج صانع القرار أن يطرح من الأسئلة التالية:³

1. هل هناك اختلاف فعلي بين ما هو كائن وما يجب أن يكون؟
2. هل أن هذا الاختلاف ذو شأن بالنسبة لصانع القرار؟
3. هل إن صانع القرار مهتم بهذا الاختلاف والعمل بشأن معالجته؟

¹ المرجع السابق، ص65،66.

² باسم الحميري، "مهارات إدارية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص59.

³ مؤيد عبد الحسين الفصل، مرجع سبق ذكره، ص50.

4. هل أن لصانع القرار القدرات والموارد اللازمة لحل هذا الاختلاف؟

وعند الإجابة على هذه الأسئلة ينبغي إعطاء عناية كافية كي لا يقع خلط بين أعراض المشكلة وبين

أصل المشكلة ذاتها أو الخلط بين مجموعة من الأعراض.¹

ثانياً: تحديد معايير القرار

بعد الانتهاء من تحديد المشكلة على صانع القرار تحديد معايير للقرار الذي سوف يتم اتخاذه، وبقدر

تعلق الأمر بمنظمات الأعمال الإنتاجية، فإن المقصود بمعايير القرار هنا تلك العوامل التي ترتبط بموضوع القرار، مثل السعر، النوع، الحجم، الجودة... إلخ.²

ثالثاً: جمع المعلومات وتحليلها

تعد جمع المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف والوقت المناسب قضية أساسية في تحديد المشكلة وبالتالي في صنع واتخاذ القرار السليم والمناسب ويمكن لصانع القرار أن يجمع ما يحتاجه من بيانات أو معلومات بالطرق المتوافرة مثل المقابلات والملاحظات الشخصية والملفات والتقارير وغيرها من الأساليب وبعد أن تتم عملية جمع المعلومات لا بد من عمليات أخرى مثل ترتيب وتصنيف هذه المعلومات في جداول ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كما يمكن الاعتماد على الإحصائيين في المجال أو الاستعانة بالحاسوب.³

رابعاً: تحديد البدائل المتوفرة

يقصد بذلك إعداد قائمة بالبدائل المتاحة⁴، حيث من البديهي توفر عدد معقول من الحلول البديلة التي تعطي نوعاً من الراحة لصانع القرار⁵، فهذا يمنحه حرية الاختيار وإمكانية المفاضلة بينها، وهذا بهدف اتخاذ القرار المطلوب، حيث تتم عملية الاختيار على أساس ترتيب البدائل حسب أوزان المعايير المحددة لكل بديل ويفوز ذلك البديل الذي يسجل أعلى وزناً من بين المعايير الأخرى.⁶

¹ باسم الحميري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² مؤيد عبد الحسين الفصل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 74.

⁴ مؤيد عبد الحسين الفصل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁵ باسم الحميري، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁶ مؤيد عبد الحسين الفصل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

وللوصول إلى هذا العدد من البدائل المتاحة يمكن لصانع القرار الاعتماد على:¹

1. اجتهاده وتفكيره الشخصي؛
2. الاستعانة بخبرات مساعديه؛
3. الاستعانة بأراء العاملين أو شريحة منهم؛
4. اللجوء إلى المراكز الاستشارية.

خامسا: تحليل البدائل المتوفرة

تكتسب هذه المرحلة أهمية كبيرة لأنها تمثل المحرك الدقيق للمهارات التي يمتلكها صانع القرار ومتخذة وهي مرحلة فكرية صعبة وتظهر ما يملكه متخذ القرار من احتمالات موضوعية وشخصية.² وتتطلب عملية تحليل البدائل حساب قيمة الترتيح للبدل الذي يحسب ذلك طبقا للعلاقة الرياضية التالية:³

قيمة الترتيح للبدل Variant = التقدير × الوزن الترتيحي له

سادسا: اختيار البديل الأفضل

هنا يكون أمام صانع القرار عدة بدائل المتاحة ويواجه أحد الاحتمالات التالية:⁴

1. أن تكون عملية المفاضلة بين البدائل سلسلة وسهلة؛
2. تواجه عملية المفاضلة صعوبات بسبب تعدد معايير الاختيار؛
3. عدم اتخاذ القرار في الوقت الحاضر باعتباره بديلا آخر بالنسبة لمتخذ القرار.

وعند قيام صانع القرار باختيار بديل يمكنه الاسترشاد ببعض الاعتبارات:⁵

1. درجة المخاطرة وعلاقتها بالفائدة المنتظرة: فكل بديل يحمل قدرا من المخاطرة ومن الفائدة والمهم تقدير درجة الفائدة بالنسبة للمخاطرة؛

¹ باسم الحميري، مرجع سبق ذكره، ص65.

² عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ مؤيد عبد الحسين الفصل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁴ باسم الحميري، مرجع سبق ذكره، ص65.

⁵ عبد العزيز النجار، "الإدارة الذكية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص61.

2. درجة الاقتصاد في الجهود والأموال والمواد: فكل بديل يختلف عن الآخر في الجهد والمال؛
3. إمكانية تنفيذ الحل: فلا فائدة من قرار لا يمكن تنفيذه.

سابعاً: اتخاذ القرار

وهو المرحلة الأخيرة التي تحدد حسم الموقف النهائي لصانع القرار بخصوص معالجة المشكلة حيث كلما كانت مراحل هذه العملية تشير بشكل منتظم وطبقاً للمواصفات القياسية المحددة، فإن القرار المتخذ سوف يكون مثالياً.¹

ثامناً: تنفيذ القرار

تحتاج خطوة تنفيذ القرار أن يحدد صانع القرار ما يلي:²

1. الحاجة إلى إعلام الرئيس المباشر بالقرار إذا كان قراراً استراتيجياً والحصول على موافقته وذلك حسب الصلاحيات الممنوحة لمتخذ القرار.
2. التأكد من قناعة العاملين بالقرار لأن عدم تقبلهم له يعرقل عملية التنفيذ، ولتفادي ذلك يمكن القيام بإعلام العاملين بأهداف القرار، أسبابه ومنافعه.
3. موعد الإعلان عن القرار: يؤخذ بعين الاعتبار العوامل التي قد تؤثر على نجاح القرار مثل ربط قرار القيام بحملة إعلانية كبيرة مع انعقاد معرض تجاري.
4. الأشخاص والجهات الواجب إعلامها في داخل المنظمة كي لا تتفاجأ بالتنفيذ.

تاسعاً: تقييم القرار

بعد صدور القرار وتنفيذه ينبغي على صانع القرار في هذه المرحلة تقييم القرار لأنه خير وسيلة لمعرفة

جدوى القرار ولتحقيق ذلك يحتاج لمعرفة ما يلي:³

1. هل حقق القرار الأهداف المرجوة منه؟
2. إذا لم يحقق ذلك، فما هي الأسباب التي حالت دون ذلك؟

¹ مؤيد عبد الحسين الفصل، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² باسم الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ المرجع السابق، ص 72.

3. هل يمكن تدارك الموقف بتعديل القرار أو إصدار قرار جديد؟

المطلب الثاني: أساليب عملية صنع القرارات

هناك أساليب مختلفة ومتنوعة لصنع القرارات تتدرج في مدى صلاحيتها ودرجة تعقيدها من الأسهل إلى الأصعب، ويعتمد ذلك على درجة أهمية القرار وتوقيته والأطراف المعنية بهذا القرار، إذ تعتبر الأساليب التقليدية في عملية صنع واتخاذ القرار كأمر الحكم الشخصي على موضوع ما هو أبسط القرارات الإدارية في حين تعتبر الأساليب الكمية والرياضية هي أكثر صعوبة وتعقيد.

أولاً: الأساليب التقليدية (غير كمية)

تتمثل هذه الأساليب في:

1. الخبرة: يمر المدير بالعديد من التجارب لأدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تيسر له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس من التجارب الماضية غالباً ما تكسب المدير مزيداً من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب.¹

كذلك فإن تدرج المدير في السلم الإداري و مشاركته في اتخاذ القرارات ورؤيته للبرامج والمشاريع التي تنجح أو تفشل وتقييمه للمواقف التي تواجهها كلها تختزن في ذهنه، ويكون لها أثر في مواجهة المشاكل والمواقف التي تواجهها وتتطلب اتخاذ قرار معين، ولا تقتصر الخبرة هنا على خبرة متخذ القرار فقط وإنما يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات زملائه الآخرين وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية وصنع القرارات الصائبة، كما يمكنه الاستفادة من تجارب وخبرات من سبقوه من مدراء سواء في مؤسسته أو غيرها من المؤسسات بأن يسترشد بالقرارات التي اتخذوها في مواقف مماثلة لتلك التي تواجهها الآن، فإذا وجد أن نتائج هذه القرارات غير مرضية يمكنه دراسة الظروف والعوامل التي أدت إلى عدم نجاحها ليتجنبها، أما إذا وجد أن النتائج مرضية وتحقق الهدف المطلوب يمكنه تطبيقها دون إجراء أي تعديلات.

كما يمكن تدعيم الخبرة السابقة بدراسة الحقائق والبيانات وكل ما يتعلق بالحالة أو الموقف محل القرار بالإضافة إلى إمكانية الاستعانة بأسلوب المشاهدة من خلال اطلاعه ومشاهدته للأساليب التي يتبعها غيره من المدراء في حل المشكلات.

¹ نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 181.

وبالرغم من نجاح هذا الأسلوب في بعض المواقف إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليه بشكل مطلق فهو لا يناسب إلا القرارات البسيطة التي لا تتطلب من متخذ القرار جهدا فكريا وهي قرارات معتادة ومكررة.¹

2. إجراء التجارب: لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال صنع القرارات، وذلك بأن يتولى صانع القرار نفسه إجراء التجارب أخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العملية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد صانع القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التغييرات أو التعديلات على هذا البديل بناء على أخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العملية، وبذلك يمكن هذا الأسلوب المدير صانع القرار من التعلم من أخطائه ومحاولة تلاشي هذه الأخطاء مستقبلا.

ومن المآخذ على أسلوب إجراء التجارب أنه أسلوب باهظ الثمن، ويستنفذ الكثير من الجهد والوقت، إذ ينبغي لإجراء التجارب الحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة التي تتطلبها البرامج المعدة لتحقيق هذه التجارب.²

3. البديهة والحكم الشخصي: سواء بالاعتماد على الخبرة السابقة أو بدونها³ ويتم هنا الاعتماد على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات والتقدير السليم لإبعادها، وفي فحص وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكافة التفاصيل الخاصة بها.⁴

ورغم أن هذا الأسلوب يساعد صانع القرار على استغلال قدراته ومهاراته في القدرة على الابتكار والقدرة على تحمل المسؤولية إلا أن له مخاطر كبيرة لأنه يقوم على أسس شخصية نابغة من شخصية صانع القرار واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية وكلها سمات وقدرات تختلف باختلاف

¹ المرجع السابق، ص 181.

² سليم بطرس جلد، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 149.

⁴ سليم بطرس جلد، مرجع سبق ذكره، ص 65.

المجتمعات والبيئات التي يوجد فيها صانع القرار، وهذا ما يؤثر في حكم هذا الأخير على الأمور والمواقف التي تواجهه.¹

ورغم بساطة هذا الأسلوب إلا أنه كغيره من أساليب اتخاذ القرار يتصف بعدة مزايا، وكذلك تعثره بعض العيوب نذكر منها:²

بالنسبة للمزايا نذكر ما يلي:

_ قصر الوقت المستغرق في سبيل صنع القرار المعني.

_ قلة التكاليف المترتبة على ذلك.

_ يعتبر أسلوبا فعالا في معالجة المشاكل التقليدية.

_ يعطي المزيد من المرونة وحرية التحرك.

أما العيوب فنجد:

_ يفقد إلى أسس العلمية الصحيحة.

_ لا يمكن نقله واعتماده كأسلوب عام للتعامل مع مشكلات مستقبلية.

_ يسبب بعض النتائج السلبية إذا لم يتمتع صانع القرار بقدر من الطاقات والقدرات الإبداعية.

4. دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: ويعني هذا الأسلوب اعتماد صانع القرار على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها الزملاء، والمستشارون والمختصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار، وتمكن صانع القرار من اختيار البديل الأفضل³، ويعتبر هذا الأسلوب أقل تكلفة بالمقارنة بأسلوب إجراء التجارب، وباقي الأساليب التقليدية والمستعملة في صنع واتخاذ القرار بالإضافة إلى أن الوقت والجهد المبذول فيه أقل والأوراق المستعملة تكلفتها أقل من الوسائل والمعدات التي يحتاجها أسلوب إجراء التجارب، ومن خلال هذا الأسلوب يمكن لمتخذ القرار عن طريق الدراسات العميقة والتحليل الدقيق للآراء والاقتراحات التي تقدم إليه واستنباط الكثير من الاستنتاجات وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة محل القرار واختيار البديل الأحسن على ضوءها، إلا أن من صعوبات تطبيق هذا الأسلوب أنه يتطلب تجزئة المشكلة الإدارية التي تواجهه إلى إجراء ودراسة كل جزء على حدة، كذلك

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 181.

² سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 186.

دراستها ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة عليها، هذا بالإضافة إلى ضرورة إشراك كل من يساهم بأرائه واقتراحاته في صنع واتخاذ القرار .

ثانياً: الأساليب العلمية (كمية)

في هذا الأسلوب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية والحاسبات الإلكترونية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول إلى القرار المناسب في معزل عن الاجتهادات والخبرات والآراء الشخصية، وهو أسلوب يهدف إلى تقنين القرارات بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب.

وسنعرض فيما يلي أهم الأساليب العلمية التي يرى أغلب كتاب الإدارة أنها تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

1. بحوث العمليات: ويقصد بها استعمال الأساليب الكمية مثل المحاكاة، وذلك بهدف بناء وتحليل مشكلة ما

للوصول إلى حل رياضي مثالي، وتعرف أيضاً بأنها تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه صانعي القرار بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة.

ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى الحرب العالمية الثانية حيث استخدمت من قبل الجيش الأمريكي في ذلك الوقت، وقد ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال صنع واتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية، ويهدف استخدامها إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بغرض تحقيق الهدف المطلوب.¹

وعرفت جمعياً بحوث العمليات البريطانية بأنها: "عملية استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات المعقدة التي تنطوي على توظيف أعداد كبيرة من القوى العاملة والمعدات والأدوات والمواد الأولية في المصانع والمؤسسات الحكومية وفي القوات المسلحة"².

ومن أهم خصائص بحوث العمليات ما يلي:

- استخدام الأسلوب العلمي من خلال تحديد المشكلة أسباب حدوثها، ووضع الفروض، واختبارها وتحليل البدائل المتاحة للعمل على أساس صحة الفرض، ثم اختيار البديل الأفضل.

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 71، 72.

² أكرم محمد عرفان المهدي، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 13.

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

- اتخاذ قرارات أكثر موضوعية.

2. شجرة القرارات: هي عبارة عن تمثيل شبكي وبياني تبين سلسلة من البدائل الاحتمالية المتوفرة

لصانع القرار والنتائج المترتبة على تبني أحد المسارات البديلة وتستخدم شجرة القرار في أوضاع

عدم التأكد أو المخاطرة وتطبيقا لنظرية الاحتمالات على تحديد القيمة المتوقعة لأي بديل يختاره متخذ

القرار وبعد تحديد القيمة المتوقع الحصول عليها لكل بديل من البدائل يتم المفاضلة بين البدائل بناء

على مفهوم القيمة المتوقعة عن طريق إتباع الخطوات التالية:¹

- تحديد مسارات الاحتمالات المتوقعة لمتخذ القرار في مواجهة مشكلة أو هدف وتوضيح النتائج

المتوقعة لاختيار أي من هذه المسارات.

- تعديل احتمالات حدوث المتوقعة وتحديد قيمة كل منها عن طريق حاصل ضرب النتائج المتوقعة

منها في درجة أو نسبة احتمال حدوثها وبالطبع تلعب الخبرة السابقة هنا دورا كبيرا لمتخذ

القرار عن طريق حكمه وتعديله للوصول إلى تغييرات وأرقام صحيحة وقريبة من الواقع.

3. نظرية المباريات(الألعاب): ويقوم هذا الأسلوب على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي

المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من

الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث ثبت جدواها في

اتخاذ القرارات في مواقف وظروف منافسة، إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن المفاضلة

بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركة أخرى أو حتى دولة أخرى.²

وتقوم هذه النظرية على دراسة الاستراتيجيات التي يتبناها أطراف المشكلة وكل طرف يسعى

لبلوغ هدف ما وتطرح أمام هؤلاء الأطراف اللاعبين عدة بدائل متاحة للحل وما يختاره أحد اللاعبين

ويقترّب من الحل بحسب في شكل نقاط ويكون عائد أحد اللاعبين من النقاط هو الحل الفاصل من

المنافسة وهناك أربعة عناصر أساسية في عملية تحليل المباريات هي:³

¹ فانتن عوض العزرو، "القيادة والإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 237.

² سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ فانتن عوض العزرو، مرجع سبق ذكره، ص 237.

_ اللاعبون: فاللاعب يمثل وحدة اتخاذ القرار في المباريات.

_ قواعد: ويقصد بها تحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة في المباراة.

_ استراتيجيه: وهي تحدد حركة اللاعبين في حالة تحرك الخصم نحو اتجاه معين.

_ النتيجة: وهي ما يحصل عليه اللاعب نتيجة استخدامه استراتيجيه معينة.

4. نظرية الاحتمالات: تزداد صعوبة صنع واتخاذ القرارات بازدياد درجة عدم التأكد في توقع حدوث أمور معينة في المستقبل واحتمالات نجاح البديل المطروح، لذلك المطروح، لذلك ثم اللجوء إلى ثم اللجوء إلى تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال صنع القرارات عن طريق الاحتفاظ ببيانات تاريخية لنشاطات ومشاكل معينة لتكون معيارا تستند إليه في حساب الاحتمالات والتوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل، وبذلك يمكن القول العديد من البيانات النوعية والكمية بالإضافة إلى الأساليب والأدوات التي تساهم في حل المشكلات.¹

من الطرق المستخدمة في نظرية الاحتمالات نجد:²

_ الاحتمال الشخصي: يتمثل في اعتقاد أو توقع صانع ومتخذ القرار لحدوث أمر ما، ويرتبط هذا التوقع بخبراته السابقة وتجاربه.

_ الاحتمال الموضوعي: ويتحدد عن طريق إجراء تجربة وحساب نسبة أو احتمال وقوع حدث مما وفقا لنتائج التجربة.

_ الاحتمال التكراري: يتم حساب الاحتمال على أساس انه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة قد تؤدي إلى قرارات خاطئة، ولهذا فعلى صانع القرار أن يكون على دراية بهذه العوامل، بعضها تكون

¹ أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص290.

² المرجع السابق، ص290.

داخل التنظيم وبعضها من خارج التنظيم، وبعضها سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة.

وفيما يلي عرضاً لمختلف العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار:

أولاً: عوامل البيئة الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لضغوطها، وتتمثل هذه العوامل بما يأتي:¹

1. الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
2. التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
3. الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكون؛
4. العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.

وهذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة صنع واتخاذ القرارات لا ترغب فيها أو ليست في مصلحتها دائماً، فمثلاً إذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه في ظروف سياسية أو ذات طابع اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الفعال في اتخاذ القرارات الحكومية المبنية على معيار اقتصادي.

ثانياً: عوامل البيئة الداخلية

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة، ومن أهم هذه العوامل:

1. عدم وجود نظام جيد للمعلومات² داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛³
2. عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
3. المركزية الشديدة، حجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافية؛
4. عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة؛⁴

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 141.

5. مدى توافر الموارد المالية والبشرية للمنظمة؛

6. القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.¹

ثالثًا: عوامل شخصية ونفسية

إن عملية صنع القرار واتخاذها متصلة اتصالًا وثيقًا بالصفات السيكولوجية للفرد، وبمكوناته الشخصية، والسلوك الإنساني يتأثر نتيجة للتغيرات الكيميائية وتفاعلها في الجسم، كما يتأثر بالانفعالات التي تنتابه خلال عملية صنع القرارات واتخاذها، مثل الارتباك والخوف والقلق والتردد، التي تزداد كلما زاد عنصر الغموض والمخاطرة، مما يعيق سرعة التصرف²، وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين هما:³

1. عوامل نفسية: وهذه العوامل تتعدد فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل من بين مجموعة البدائل المتاحة.

2. عوامل شخصية: وهذه العوامل تتعلق بشخصية صانع ومتخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرًا مباشرًا في كفاية صناعة القرار، فكل صانع قرار له أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات، وهناك ثلاثة أبعاد أساسية لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي:

_ أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.

_ أسلوبهم في تجميع المعلومات.

_ أسلوبهم في استخدام المعلومات.

وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون إلى ثلاث فئات أساسية هي: متجنب

للمشكلات، وحلال للمشكلات، وباحث عنها.

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيراً مباشراً على القرار، ويتم تصنيف أنماط السلوك للمديرين إلى أربعة أنماط وهي: المجازفة، الحذر، التسرع، التهور.

رابعاً: عوامل أخرى

لسلامة عملية صنع القرار ينبغي مراعاة العوامل التالية:¹

1. أن يصل كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك معرفة الهدف كي يسهل اتخاذ القرار.
2. كسب تعاون الآخرين عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار، خاصة للمشاركين في عملية أو المتأثرين بنتائجها.
3. إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية، لذلك يجب التحول بعد ذلك من العمل الذهني إلى العمل المادي، وذلك من خلال تنفيذ القرار المتخذ عملياً أو تحمله نتائجها.
4. تعطى عملية صنع واتخاذ القرار وقتاً كافياً، حتى تستوفي المشكلة التفكير الكافي والتقويم السليم قبل البت فيها، لكن ذلك لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية، لأن التأخير في القرار عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار.
5. على صانع القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرارات من تغييرات، لأن اتخاذ القرار عمله الأساسي، وإن ترك الأمور كما هي يعتبر هروباً من اتخاذ القرار.
6. كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال المترتبة عليه، كما يجلب معه تغييرات كثيرة من الأنشطة، ولذلك على متخذ القرار أن يكون مستعداً لتعديل قراره أو إلغائه، في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه، ولا ينبغي التمسك بالقرارات الخاطئة.

المطلب الرابع: عراقيل ومعوقات عملية صنع القرارات

عرفنا أن صنع واتخاذ القرارات في إطار المنظمات المختلفة ليس دائماً بالعملية السهلة، وذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات خلال المراحل المختلفة من تحديد للمشكلة أو الهدف وجمع المعلومات والبحث عن حلول بديلة واختيار البديل الأفضل وانتهاء بالتنفيذ والمتابعة والتقويم، هي

¹ أمل أحمد طعمة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

مشكلات عديدة ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات وأهداف وعادات وتقاليد وغيرها.

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة، وهي تمثل المشكلات

الأساسية

في عملية صنع القرارات، وهي متعددة في صورها ومتباينة في أثارها وقد تسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم، وبصورة عامة فإن أسباب التي تعوق عملية صنع القرارات تدور حول الآتي:¹

1. مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل.
2. مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة وبتخذ القرار بصورة خاصة.
3. ثم تأتي مجموعة ثالثة لأسباب عملية صنع القرارات وترتكز أساسا حول محور واحد هو مرحلة التوقع أو التنبؤ.

ويمكن أن نعرض مجموعة من الصعوبات والعقبات فيما يلي:²

5. عجز متخذ القرار عن تحديد واضحا أو عدم قدرته على التمييز بين المشاكل السطحية والمشاكل الحقيقية.

6. عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.

7. عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة.

8. عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل، بسبب التزامه بارتباطات سابقة.

9. إن الفرد محدود في اتخاذ القرارات بمهاراته وبعاداته وبانطباعاته الخارجية.

بالإضافة إلى الصعوبات التالية:

10. عدم توافر المعلومات الجيدة المتخذة عن ظروف العمل.³

بالإضافة إلى:⁴

¹ إبراهيم الدرويش، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² سيد محمود الهواري، "الإدارة والأصول والأسس العلمية"، نهضة مصر، القاهرة، 1973، ص 127_129.

³ رفاعي محمد رفاعي، "أثر المعوقات البيئية على أداء الإدارة في القطاع العام"، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 1977، ص 208.

⁴ عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

11. كثيرا ما تغطي الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية والتي تؤدي إلى عدم الالتزام أو التحلي بالموضوعية في صنع القرارات.

12. تؤثر الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية صنع القرارات.

13. عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات التي تطبقها أو تعمل بها المنظمات فمعظم هذه اللوائح قد تمت صياغتها في ظروف معينة كانت مناسبة في وقتها لكنها لم تعد ملائمة للمستجدات التي تطرأ من وقت إلى آخر، إضافة إلى ذلك هناك تغيير مستمر لأنه يؤدي إلى إضعاف روح المسؤولية لديهم.

خلاصة

إن التحدث عن المفاهيم الأساسية المرتبطة بعملية صنع القرارات لا يمكن حصرها في هذا الفصل ولكن تطرقنا إلى النقاط التي في رأينا تزيد من فهمنا لمفهوم صنع القرارات وإدراك أهميته المتزايدة على صعيد الفرد، المنظمة والمجتمع كما تطرقنا لأهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع له ثم التصنيفات المختلفة للقرارات والشخص صانع القرارات من خلال تعريفه وتقديم مختلف الخصائص والصفات الذي تميزه عن باقي الأفراد، ثم تم تناول مراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات وأساليبه المختلفة.

تعتبر عملية صنع القرارات بأنها عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية أو الخارجية والموارد المتاحة للمنظمة وهذه العملية تكتسي أهمية بالغة على مستوى الفرد وذلك كونه يقوم بهذه العملية يوميا وتأثير هذه القرارات على حياته الشخصية، وأهمية كبيرة أيضا على مستوى المنظمة من خلال تأثير القرارات على الأرباح المحققة أو لا وذلك من خلال تأثيره المباشر على نتائج المترتبة عليها، كما يؤثر على السياسات المنتهجة من طرف المنظمة سواء في التدريب أو غيرها.

توجد العديد من النظريات التي فسرت صنع القرارات، حيث أن كل واحدة منها أضافت شيئا جديدا للتراث الفكري الخاص بهذا الموضوع، والتي مازالت مفيدة إلى اليوم، حيث انتقلت من نظرية الإدارة العلمية إلى النظرية القرارية.

عند الحديث عن المراحل التي تمر عبرها عملية صنع القرارات، فإننا في الأغلب نشير إلى أن هذه العملية تمر بمجموعة من المراحل ولكن أول وأهم مرحلة هي مرحلة إدراك المشكلة وتليها مجموعة المراحل الباقية والتي هي مترابطة ومتسلسلة ببعضها البعض وهناك أساليب يتم إتباعها في عملية صنع القرارات والتي تختلف من أساليب تقليدية وأخرى حديثة أي علمية

بقي أن نشير هنا إلى العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرارات وهي التي تعود إما للبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية وهنا يجب على متخذ القرار أن يأخذها في الحسبان ومن أجل أن تمر عملية صنع القرارات يجب أن يتفادى متخذ القرار مجموعة من العراقيل والمعوقات التي تواجهه.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

المبحث الرابع: علاقة المشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة بالرضا

الوظيفي

تمهيد

أصبح واضحاً لأي مؤسسة الآن أن الموارد البشرية هي الأساس في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، ففعاليتها مرتبطة بمدى كفاءتها في تسيير مواردها البشرية.

إن اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية يتجسد في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل، فهو بحاجة للشعور بالعدالة والمساواة في المعاملة، توفير الجو الملائم للعمل، وتوزيع العوائد وغيرها من العوامل ذات التأثير على الفرد. و الرضا الوظيفي كغيره من المواضيع، حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، ولقد تعددت وجهات نظرهم كل حسب الحقبة الزمنية التي عايشها، فهم ساهموا في ترك كم معرفي ذو أهمية بالغة في المجال العلمي، ويبقى الدور على المؤسسات هو معرفة العوامل ذات الصلة والمؤثرة على العنصر البشري من أجل تحقيق الرضا عن العمل، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث تم التطرق، إلى ماهية الرضا الوظيفي، نظريات الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ونواتجه، علاقة المشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة بالرضا الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي للأفراد العاملين من المؤشرات على صحة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها والعكس، ذلك أن المنظمة التي لا يشعر الأفراد فيها بالرضا عن العمل سيكون حضها في النجاح أقل من المنظمة التي يكون رضا الأفراد العاملين فيها مرتفعا فالعامل الراضي أكثر استعدادا للاستمرار في العمل والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى للرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف واحد موحد ومتفق عليه وهذا راجع للعديد من الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة حيث تحاول كل واحدة منها أن تقدم مفهوم يتماشى مع متطلبات البحث وتعتبر على وجهة نظر أصحابها ولهذا سوف يتم التطرق إلى بعض التعاريف من أجل الإطاحة بهذا المفهوم.

يعرف الرضا الوظيفي عند الباحثين والمفكرين بأنه: "الطريقة التي يعبر فيها الأفراد عن شعورهم اتجاه عملهم ومختلف مكوناته"¹

يعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه: "متوسط أو مجموع اتجاهات الفرد ناحية الجوانب المختلفة للعمل"²

عرف الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، وهذا يعني أن الشخص الذي لديه مستوى عالي من الرضا الوظيفي سيحمل مشاعر إيجابية تجاه العمل والشخص الغير راضي سيحمل مشاعر سلبية تجاه العمل"³

¹ François Durieux, " un modèle global de la satisfaction au travail-le tendenze del marketing in Europa", foxari venezia, Bordeaux, 2000, p2.

² راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 169.

³ Beverly Ann Josias, "The Relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services section within an electricity utility", Master thesis, University of Western cape, 2005, p52 .

ويعرف بأنه: "درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر

ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين"¹؛

ويعرف أيضا بأنه: "هو مجموعة الاتجاهات التي يحملها العاملون نحو وظائفهم في المنظمة"²؛

ويعرف: "الرضا الوظيفي سواء كان الرضا عن مكان العمل، الأجر أو ظروف العمل هو محدد

لسلوك العمال"³؛

ويعرف أيضا: "درجة رضا العامل في حياته الوظيفية اتجاه مختلف حاجات الفرد المهمة"⁴؛

ويعرف: "بأنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية، والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف

راضيا عن عمله"⁵؛

ويعرف على أنه: "يشير إلى الرضا الوظيفي أو عدم الرضا، بأنه يتوقف على اتجاهات الفرد

المختلفة التي يمارسه اتجاه عمله، واتجاه العوامل المرتبطة به، واتجاه حياته بشكل عام"⁶؛

ويعرف: "مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية التي يبديها العامل نحو عمله"⁷.

إضافة إلى التعاريف السابقة فمن المفيد النظر إلى مفهوم الرضا الوظيفي كمتغير تابع أو متغير مستقل.

ويمكن شرح ذلك كما يلي:⁸

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي _ مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص229.

² سالم جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص94.

³ Lucie davoine, "déterminants de la satisfaction au travail en Europe", centre de l'emploi, paris, 2006, p6.

⁴ Jeu François Bussieres, Francine lussier Labelle, "la mesure de la satisfaction au travail", Marck Frosst, paris, 2004, p1.

⁵ عبد الرحمن صالح الأزرق، "علم النفس التربوي للمعلمين"، مكتبة الفكر العربي، بيروت، 2000، ص123.

⁶ محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص197.

⁷ محمد مصطفى الديب، "علم النفس الاجتماعي والتربوي المعاصر"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، 2003، ص390.

⁸ عمارة شريف، "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية"، دراسة مقدمة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة جيجل، جيجل، 2009، ص5،4.

الرضا الوظيفي كمتغير تابع هو ناتج عن التفاعل المعقد بين العديد من العوامل، والعوامل الأكثر ذكرا تتضمن خصائص الفرد (قيمه، اهتماماته، حاجاته واتجاهاته)، خصائص المنظمة (المكافآت، الممارسات، بيئة العمل، زملاء في العمل والمشرف المباشر)، وخصائص العمل في حد ذاته (أنواع المكافآت الداخلية، درجة الاستقلالية وتنوع النشاطات)، إن مقدار توفر هذه المتغيرات هو الذي يحسن أو يبدن من مستوى الرضا الوظيفي للعمال.

أما الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يتمثل في كون أي زيادة لمستوى الرضا الوظيفي ستزيد كلا من الإنتاجية، جودة العمل، معدلات الاحتفاظ في المنظمة، وتخفض كلا من ظاهرة التغيب، دوران العمل، الإنهاك في العمل، بينما انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ينتج عنه الآثار العكسية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه:

شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته، من خلال قياس أداء وظيفة معينة، إذ تتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة، ولذلك يعتبر من الظواهر الهامة التي من الضروري الاهتمام بها، ويتم التطرق لأهمية الرضا الوظيفي في مايلي:

أولاً: بالنسبة للفرد

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في التأثير الكبير على صحته العضوية والعقلية وحتى على حياته

الشخصية بحيث يكون التأثير عليها كالاتي:

1. بالنسبة للصحة العضوية: فقد توصل "وايت" إلى نتيجة مفادها أن عددا من حالات القرحة والتي ظهرت في مصنع واحد، كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، أما "هرزبرغ" وزملائه فقد توصلوا إلى أن الأمراض العضوية المستمرة في العمل هي نتيجة حتمية لعدم الرضا، أما "بورت" فوجد ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، التعرق والمرض.

- وبذلك يمكن القول أن ضمان الرضا الوظيفي للفرد يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية وبالتالي ضمان الصحة النفسية للموظفين لضمان بقائهم بالمؤسسة و هذا يعني زيادة الرضا عن الوظيفة التي يشغلها.¹
2. بالنسبة للصحة العقلية: نجد في الكثير من الأحيان أن الموظف الذي لا تتوافق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مع مؤهلاته يولد لديه الضغط النفسي وبالتالي وجود علاقة بين عدم الرضا الوظيفي وبين الأعراض النفسية للفرد كالإحباط و القلق والاكتئاب² وبالإضافة إلى نقص في مستويات تقدير الذات. إن العديد من الأفراد يقضون جزءا هاما من ساعات النهار في العمل، فإذا كان عملهم لا يستطيع توفير الرضا الشخصي المناسب أو يسبب حالة عدم رضا حالية، فهم على الأرجح معرضون بشكل متزايد لحالات القلق والاكتئاب أثناء العمل، وإذا استمر الحال على هذا النحو فمثل هذه المشاعر قد تؤدي إلى إجهاد عاطفي، بالخصوص إذا كان الفرد غير قادر على منع أحاسيسه من اللوج إلى حياته الاجتماعية والعائلية.³
3. بالنسبة لحياته الشخصية: باعتبار أن جزء كبيرا من يوم الفرد يقضيه في وظيفته، فهو يؤثر بصورة كبيرة على حياته اليومية داخل مكان عمله أو خارجه كما تبين من الدراسات التي أجراها "هرزبرغ" وزملائه والتي توصلوا من خلالها والتي توصلوا إلى أن الرضا الوظيفي يرفع من درجة الثقة بالنفس وهي نتيجة هامة جدا، إن الثقة بالنفس وبالقدرات تجعل العامل كل ما في وسعه ويقدم كل إمكاناته لوظيفته، وعليه فإن الرضا الوظيفي أثارا مختلفة على مختلف الاتجاهات، والتأثير الأكثر وضوحا هو تأثيره على الاتجاهات نحو العائلة وقد توصل بعض الباحثين أمثال "مورنهار" وسيرني إلى وجود علاقة بين اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة.⁴

ثانيا: بالنسبة للمؤسسة

للرضا الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وذلك راجع إلى:

1. ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها؛
2. ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء؛

¹ قساس عبد الرحيم، 'دور الحوافز المعنوية في خلق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية'، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، رسالة غير منشورة، إدارة أعمال جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص50.

² المرجع السابق، ص50.

³ عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁴ قساس عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص50.

3. تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ¹؛
4. يتمتع العاملون الراضون عن العمل بصحة نفسية وجسمية عالية مما ينعكس أثره على تحسين الجودة؛
5. تتسم المنظمة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل وهذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الانجاز الكفاء في مجالات العمل كافة؛
6. سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبيبين العاملين أنفسهم مما يساهم في تحقيق الانجاز الفعال في هذا المجال.²

ثالثاً: بالنسبة للمجتمع

إن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي يؤثر على المجتمع وذلك من خلال ما يلي:³

1. ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية؛
2. ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج والمردودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المؤسسات وبلوغها للأهداف المسطرة، ولهذا سيتم تحديد طرق قياس الرضا الوظيفي، والتي تختلف من مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية.

إن من أهم ما يمكن ملاحظته في عملية قياس الرضا لدى العامل أنه لا توجد طريقة أو وسيلة واحدة ومحددة لقياس درجة شعوره بالرضا أو عدم الرضا عن عمله ذلك أن الأحاسيس والاعتقادات اتجاه موضوع ما تختلف من عامل إلى آخر، وأن حالة الرضا أو السخط لديه تتحكم فيها عدة متغيرات سواء كانت متغيرات ذاتية أو موضوعية ومن هنا نجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق وتقنيات للقياس دون الاكتفاء بمقياس واحد ويمكن الإشارة إلى أولى هذه التقنيات من خلال:

¹ شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة لصناعية"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص6.

² خضير كاظم محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص119.

³ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص7.

أولاً: المقاييس الموضوعية

هي من المقاييس التي تستخدم مؤشر الغياب والعمل في التنبؤ بدرجة الرضا الوظيفي على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد نفور العامل وعدم رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا ومتغيرات الغياب وتلك العمل، وبالتالي يكونان كمقياسين موضوعيين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمهما أو التحكم فيهما.

1. الغياب: يعرف الغياب على انه الحالة التي يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب العامل في المؤسسة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، كما يمكن للقرار بالتغيب أن يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم وهو ترك العمل، إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة ويمكن قياسه كالتالي:¹

مجموع أيام غياب الأفراد

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

2. ترك العمل: إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمؤسسة معينة يعد مؤشراً لرضا هذا العامل عن عمله، وتعلقه بها على ارتباطه عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقديم الاستقالة، وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالة مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية التحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة معينة عادة ما تحدد بنسبة. مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في مؤسسته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاماً في عمله، لكن قياس الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك إن معدلات الغياب وترك العمل تنبه إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل.²

¹ عيسوي وهيب، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقائد، تلمسان، 2012، ص 812.

² المرجع السابق، ص 82.

ثانياً: المقاييس الذاتية

أو هي التي تعرف بالطريقة المباشرة، التي تتخذ الاستمارة أو المقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضا وهناك عدة طرق يعتمدها الباحثون لقياس الرضا عن العمل ومنها:

1. طريقة تقسيم الحوافز: تعتمد هذه الطريقة على استخدام استمارة أو استبيان، لمحاولة معرفة أنواع الحوافز المتنوعة المؤثرة على الرضا عن العمل، بحيث تجعل الأسئلة تدور حول الحوافز المطبقة في المؤسسات بمختلف أنواعها.¹

2. طريقة تقسيم الحاجات: تعتمد على معرفة إشباع الحاجات الإنسانية مثل ما اقترحه ماسلو، وتصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات عن الأفراد عن مدى ما يقدمه العمل من إشباع الحاجات المختلفة لديه، وعليه فإن كل مجموعة من الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بها في القائمة.²

3. طريقة التدرج التجميعي لليكارث: تحاول هذه الطريقة نقادي الإجراءات المطولة حول تكوين المقياس إذ أن المقياس وفقاً لهذه الطريقة يتكون من مجموعة العبارات التي تشير إلى الخصائص الإيجابية للعمل ويطلب من كل فرد اختيار أي عبارة من عبارات مع بيان درجة موافقته عليها وبالتالي اختيار واحداً من عدة بدائل لدرجة الموافقة والمثال التالي يوضح ذلك:

"إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ"

وتعطى للإجابات التي يقررها الفرد بين واحد وخمسة حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة وبتجميع الدرجات التي تحصل عليها الفرد من العبارات المختلفة يمكن حساب الدرجة أو القيمة الكلية لرضاه.³

4. طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبيج: تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤاليين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما:

¹ صالحى سمية، "الرضا الوظيفي لأستاذة التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية انجاز تلامذتهم في الأقسام النهائية للتعليم الثانوي شعبة علوم الطبيعة والحياة، دراسة ميدانية بثانويات بلدية سطيف"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص41.

² المرجع السابق، ص41.

³ العبودي فاتح، "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص64.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر سنة، 03 سنوات... الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور؛
- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكارت في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو بعدم الرضا الوظيفي.¹

5. طريقة المقابلات الشخصية: وتتضمن هذه الطريقة مقابلة الأشخاص بصفة شخصية، وجها لوجه لسؤال عن اتجاهاتهم، وغالبا ما يفصح الأفراد فيها عن مشاعرهم بصورة أكثر عمقا من استخدام قوائم الاستقصاء ويمكن الحصول فيها على معلومات أكثر دقة، ولنجاح هذه المقابلات يتطلب الأمر أن يشعر فيها العاملون بحرية الكلام وأن توفر لهم الإدارة الحماية بهم وتأكيد حقهم في الخصوصية أثناء إجراء المقابلات وذلك خوفا من إخراجهم عن الإفصاح عن آرائهم ومشاعرهم الحقيقية.²
6. الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.³

المطلب الرابع: محددات الرضا الوظيفي

هناك العديد من المحددات التي تحدد سبب التفاوت في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في وظائف مماثلة وهذه المحددات هي:⁴

¹ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص12.

² إيهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص56.

³ عادل عبد الرزاق هاشم، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص111.

⁴ بن حبيلس سفيان، "علاقة الأجور بالرضا الوظيفي"، مذكرة نهاية التكوين للحصول على شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، رسالة غير منشورة، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني شابوني إدريس، جيجل، 2012، ص39.

أولاً: التناقض

إن الاتجاهات تتعلق بالمعتقدات وقيم الفرد، وتختلف من طرف لآخر وهي بذلك سبب رئيسي في اختلاف الرضا الوظيفي كما إن الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن الموظفين مختلفون من حيث ما رده كل منهم أن يحصل عليه من منصب عمله أي إن الرضا يتحدد بالتناقض بين نتائج الوظيفة التي يرغبها الموظف والنتائج التي يحصل عليها فعلا فالموظف إذا ما رغب أن يتمكن من خلال وظيفته أن يتعامل مع الجمهور عندما يكلف بوظيفة من وظائف العلاقات العامة ثم يجد نفسه يجلس على كرسيه ويقوم بأعمال مكتبية فقط فإنه يشعر بعدم الرضا إن الرضا الوظيفي يحقق التقارب بين النتائج التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله وتلك التي يحصل عليها فعلا.

ثانياً: العدالة

وتتحقق العدالة عندما يدرك الموظفون إن ما يستحقونه من وظائفهم يحصلون عليه كما يدركون العدالة عندما يشقون في العملية المستخدمة لتحديد النتائج الوظيفية وتقسيم الأداة وكذا سياسة تقرير العوائد والمكافآت فمثلاً عندما يشعر الموظف إن الأجر الطي يتقاضاه مناسب.

ثالثاً: الميول والمنازعات

يشير هذا المحدد إلى الوضع الشخصي للموظف فالمنظمة إذا تمكنت من التأثير في رضا موظفيها من خلال تغييرات في بيئة العمل، وقد أشارت دراسات متخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض الخصائص الشخصية الموروثة والمكتسبة في تحديد الرضا الوظيفي وقد لخصت هذه البحوث إلى بعض الميول السلبية والتفكير الواقعي غالباً ما يكونون أكثر رضا عن وظائفهم.¹

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

تحاول النظريات الخاصة بالرضا عن العمل أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه ومعرفة الأسباب التي تجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين وسوف نقوم بوصف عدة النظريات وتقديمها فيما يلي:

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 296.

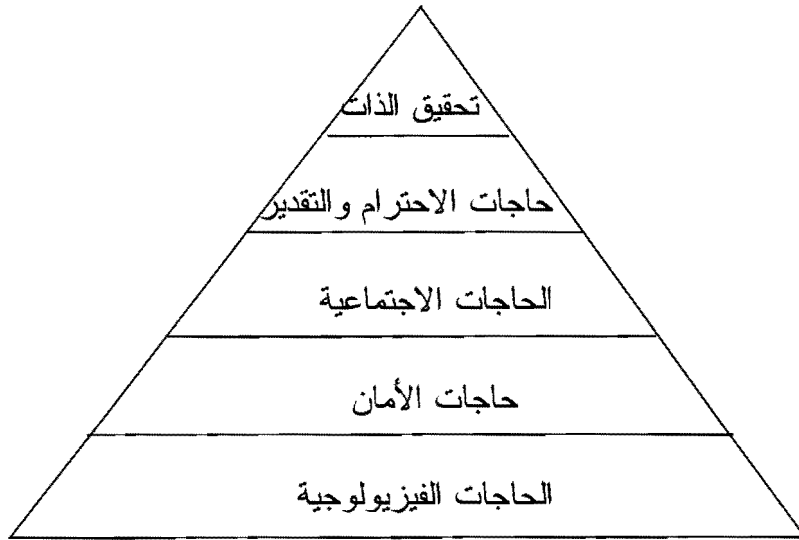
المطلب الأول: نظرية التدرج الهرمي للحاجات لـ أبراهام ماسلو (A.Maslow)

" وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها "ماسلو" تحت افتراض رئيسي هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير مرتاح في وظيفته¹، ودعمها في سنة 1943م.

ويرى "ماسلو" أن الإنسان لديه: عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها ي مدرج هرمي، ويقترن اسم "ماسلو" بنظرية سلم الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة، فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يرضى حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وهي عملية يمارسها منذ مهده

حتى لحدده.² ويمكن توضيح هذه الحاجات في الشكل رقم(02):

الشكل رقم(02): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: خالد عبد الله الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005،

ص261.

¹ مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز_أساليب التحفيز الوظيفي"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2009، ص117.

² محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص40.

أولاً: الحاجات الفيزيولوجية

وهي تتضمن الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفيزيولوجي الإنساني الذي يضمن للفرد الحياة كالطعام، الشراب... الخ. وتعتبر هذه الحاجات أقوى الحاجات الإنسانية، وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات للإنسان إذا لم تكن مشبعة.¹

ثانياً: الحاجة إلى الأمان

تعبّر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن المخاطر المادية للفرد فقط بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن المادي والنفسي والمعنوي وضمان المستقبل وتأتي من حيث الأهمية في الأولوية الثانية في السلم.²

ثالثاً: الحاجات الاجتماعية

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل معها وتشمل حاجاته لتكوين علاقات الحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أخرى وبعيدة عن الحاجات الأولية.³ ويمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة، وتسهيل التفاعلات، والسماح بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط.⁴

رابعاً: حاجات الاحترام والتقدير

وتتمثل في حاجة الفرد لأن يشعر بأنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين هذه بالإضافة إلى تقديره الذاتي لنفسه.⁵

خامساً: حاجات إلى تحقيق الذات

¹ رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، بدون مكان للنشر، 2004، ص273.

² موسى سلامة الوزني، خبزيير كاظم حمود الفريجات، أنعام الشهابي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص105.

³ محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص133.

⁴ حسين حريم، "السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص109.

⁵ محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص88.

وتمثل أعلى مراحل الإشباع عنده، وهي كما يشير ماسلو تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءاته، أو هي رغبة الفرد عن التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه، إنها ترتبط بحاجة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه، وإشباع هذه الحاجات يعتبر أقصى ما يطمح إليه الإنسان. ولكن الإنسان لا يسعى لإشباع تلك الحاجة إلا بعد أن يؤمن إشباع حاجاته الأربع السابقة.¹

المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين لـ"هرزبرغ"(Herzberg)

تعود هذه النظرية إلى عام 1959م عندما قام "فريدريك هارزبرغ" وزملائه بدراسة تطبيقها على مجموعة من المحاسبين والمهندسين.² حيث أخذت دراسة "هارزبرغ" منحى مغاير في إطار البحث عن مصادر الرضا الوظيفي لدى العمال، ولقد أجرى هذا الباحث دراسته الاستطلاعية عن طريق المقابلات، وعلى عينة تتكون من 200 عامل منطلقا من نقطتين:

1. النقطة الأولى: طلب من المبحوث أثناء المقابلة إعطائه كل العوامل التي تسبب له الرضا من جهة والعوامل التي تسبب له عدم الرضا من جهة أخرى أثناء عمله.
2. النقطة الثانية: اعتماد تقنية العوامل الحرجة في قياس الرضا بدلا من الاعتماد على الاستبيانات المباشرة، حيث قام بتحليل محتوى ما قاله المبحوث للتعرف على المواضيع التي تعتبر عنده ذكريات سارة، وتلك التي يعتبرها ذكريات أليمة في حياته المهنية.³ وبناءا على ذلك قسم "هارزبرغ" العوامل إلى مجموعتين هما:

أولا: العوامل الصحية

هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل فهي كفيلة بحمايته وصيانتته وتتمثل في:

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص109.

² سعيد ضيف الله الدالة، "أثر الحوافز على أداء الأطباء"، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003، ص21.

³ نجاة بوطوطن، "تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية"، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2009، ص94.

- الإشراف؛
- ظروف العمل المادية؛
- الحياة الشخصية؛
- الحياة الاجتماعية؛
- العلاقة مع الزملاء؛
- الأجر.

ثانياً: العوامل الدافعة

وتمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين، تتسبب الرضا الوظيفي وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وتمثل هذه العوامل في:

- الإنجازات والاعتراف من الزملاء والإدارة؛
- العمل نفسه؛
- التقدم والترقية؛
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم؛
- المسؤولية.

وتعد العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، ويتوافر العوامل الوقائية لا تؤدي إلى حدوث الرضا ونقصها يؤدي إلى عدم الرضا، وبصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق حالة توافر الحد المعقول والمناسب من العوامل الدافعة والصحية معا ويؤكد لنا صاحب النظرية أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وأن فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد¹. ونوضح نظرية "هيرزبرغ" في الشكل التالي:

¹ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي_مدخل بناء المهارات_"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002 ص237_239.

الشكل رقم(03): نظرية العاملين (العوامل الدافعة_العوامل الصحية)

عوامل مسببة للرضا (عوامل دافعة)	عوامل مسببة للاستياء (عوامل صحية)
<ol style="list-style-type: none"> 1. الإنجاز؛ 2. التقدير؛ 3. العمل ذاته؛ 4. المسؤولية؛ 5. التقدم في العمل؛ 6. النمط الوظيفي. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. سياسة المنظمة؛ 2. نمط الإشراف؛ 3. العلاقة مع المشرف؛ 4. ظروف العمل؛ 5. المرتب؛ 6. العلاقة مع الزملاء؛ 7. الحياة الشخصية؛ 8. العلاقة مع المرووسين؛ 9. الحياة الإجتماعية؛ 10. الأمان.
أقصى رضا	شعور حيادي
	أقصى استياء

المصدر: عزبون زهية، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، مذكرة غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص62.

المطلب الثالث: نظرية العدالة لـ"أدمز"(ADAMS)

تنسب هذه النظرية إلى "أدمز" الذي كان يعمل كباحث نفسي في شركة جنرال إلكترونيك في كرونوتوفيل بنيويورك، وأثناء عمله استطاع أن يقدم نظرية العدالة في الدافعية والتي تم اختيارها بعناية.

ترى هذه النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور هو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة من عدمه.

وفيما يلي عرض للنقاط الأساسية لهذه النظرية:¹

أولاً: إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها؛

ثانياً: يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترقية والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمدح والتقدير وغيرها، أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وكمية عمل ووجوده؛

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص100_103.

ثالثاً: يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة، وعلى هذا تكون معاملة أخرى كالتالي:

عوائد الآخرين	تتم مقارنتها	عوائد الفرد
مساهمات الآخرين	_____	مساهمات الفرد

رابعاً: عندما يشعر الفرد بعدم عدالة فإن هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة، وهذا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة للدافعة وإلى تحمس الفرد لسلوك معين وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالاتزان والاستقرار وبأن الأمور تسير في نصابها.

المطلب الرابع: نظرية التوقع لـ"فروم" (Vroom)

تقوم نظرية التوقع لصاحبها "فروم" على فكرة بسيطة مفادها أن الأفراد سوف يندفعون نحو زيادة جهودهم في العمل متى ما اعتقدوا أن هذه الجهود سوف تعود عليهم بالعوائد الايجابية معبرا عنها بصيغ مختلفة كالمكافآت أو تحقيق

الأهداف. وبعبارة أخرى تركز نظرية التوقع على ثلاثة مفاهيم أساسية هي:¹

أولاً: التوقع

ويشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأن ما يقوم به من جهد يؤثر إيجابيا في الأداء المطلوب القيام به، بمعنى آخر، اعتقاد الفرد بوجود ارتباط إيجابي قوي بين الجهد الذي يبذله والأداء المحقق.²

ثانياً: التكافؤ

هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة، ولأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز مثل: النقود والانجاز وظروف العمل الجيدة، وفرص التقدم، فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدون من العمل.

¹ إحسان دهمش الجلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص288.

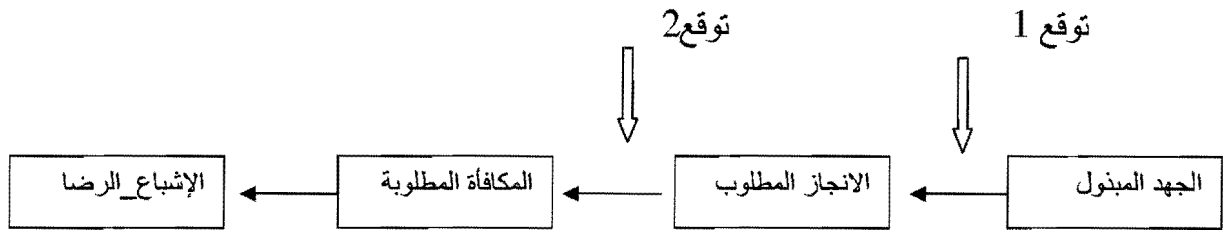
² محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص96.

ثالثاً: النفع أو الفائدة

هي الاعتقاد الذاتي بأن تحقيق أداء معين أساساً للحصول على مكافأة ما، أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافآت. ولمزيد من التوضيح فإنه سيتم عرض الفرضيات التي يقوم عليها نموذج نظرية "فروم" والتي تتمثل فيما يلي:

- أن سلوك الإنسان تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة؛
- يختلف الناس في حاجاتهم ومن ثم فهم يختلفون فيما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها؛
- أن قوى الدفع عند الفرد تعتمد على توقعه من نجاح، للوصول إلى ذلك الانجاز وهو التوقع الأول، وإذا ما حقق الإنسان انجازاً فهل سيكافأ؟ وما هو التوقع الثاني؟¹ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(04): نموذج مبسط لنظرية فروم



المصدر: سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص116.

والنتيجة تعني أن بإمكان الإدارة تحفيز الأفراد عن طريقتين:

1. زيادة مقدار النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد؛
2. تقوية العلاقة ما بين العمل والنتيجة.

ويشير "فروم" أن على الجوانب التي يهتم بها المديرين إذا رغبوا في الحصول على أداء أفضل، وعليهم أن يوضحوا للعاملين العلاقة بين الأداء الجيد والمكافأة التي يمكن الحصول عليها نتيجة لذلك الأداء، كما يتوجب على المديرين معرفة توقعات ورغبات العاملين وذلك من خلال النقاشات المباشرة التي تدور بينهم وبين العاملين.²

¹ سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي-أطر نظرية وتطبيقات عملية-"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص92.

² المرجع السابق، ص 93.

ويلاحظ أن هذه النظرية قد أدخلت أبعاداً جديدة يجب مراعاتها لدى تطوير أنظمة الحوافز لدى الأفراد في المؤسسات، منها أهمية الربط بين القدرة، والرغبة في العمل كمحددات أساسية لإنتاجية الفرد، والتعرف على درجة تفضيل العاملين لأنواع الحوافز المختلفة، والسرعة في دفع الحوافز، وتوقع الحصول على المكافآت.

المطلب الخامس: نموذج "بورتير و لولر" (Porter and Lawler)

بعد نموذج "بورتير ولولر" (Porter and Lawler) في 1968 توسيعاً واستكمالاً لنظرية التوقع التي قدمها "فروم" سنة 1964، حيث طور "بورتير ولولر" نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز و العائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فسيحدث حالة عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

لذلك فإن أبرز ما أضافه "بورتير ولولر" إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا يتحدد بمدى التقارب بين الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد¹ وقد بين "بورتير ولولر" أن هناك نوعين من العوائد:

1. عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
2. عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من منظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي. ويتشكل نموذج "بورتير و لولر" من تسعة عناصر من بينها خمسة أساسية: الجهد، الإدراك، الأداء، المكافآت، الرضا الوظيفي كما هو موضح في الشكل رقم (05)

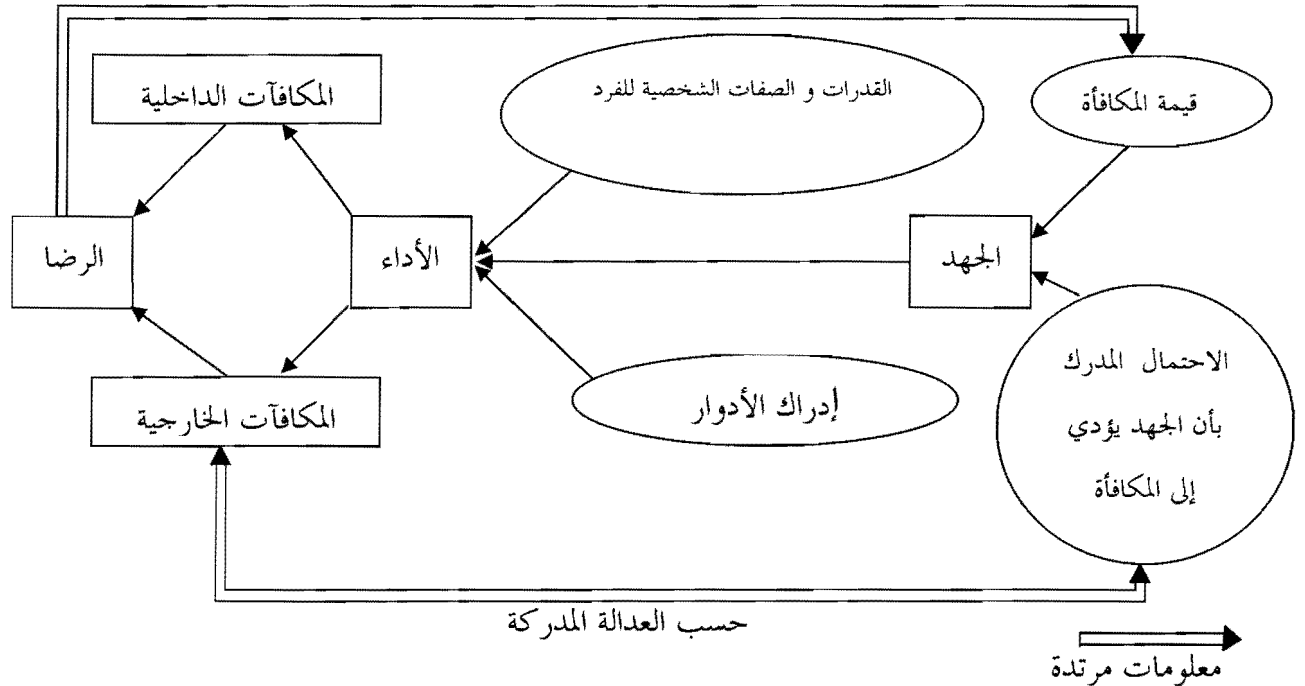
سيتم شرح كل العناصر المشكلة للنموذج من خلال تتبع سيرورة المراحل الأساسية الموضحة في الشكل

السابق كما يلي:²

¹ ايناس فواد نوري، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالانحياز التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، 2008، ص 53_54.

² عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 35_37

الشكل رقم (05): نموذج بورتر ولولر للدافعية



المصدر: عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص35.

أولاً: الجهد

إن هذا النموذج مثل بقية النماذج النظرية المعاصرة يفرق بين الرضا كمتغير وبين الدافعية، ورغم أن النموذج لا يتضمن متغيرات للدافعية إلا أن متغير "الجهد" يبدو أنه أستخدم في النموذج ليعبر عن الدافعية للأداء. وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحقيقها. وواضح هنا أن الرضا ومكونات الدافعية لا يمثلان نفس الشيء كما أفترض كتاب العلاقات الأساسية:

من خلال النموذج، فإن الجهد لا يتحقق إلا بتوفير الشرطين التاليين:

1. شرط الاحتمال المدرك (توقع) أن الجهد يؤدي إلى المكافأة؛
2. شرط الجانبية.

ثانياً: الأداء

إن الأداء الفعلي للمهمة (لتحقيق الأهداف) يتحدد بمقدار الجهد المبذول، كما أنه يتأثر بـ:

1. القدرات والصفات الشخصية للفرد أي خبراته ومهارته المكتسبة وقدراته الشخصية، بعبارة أخرى، قابلية الفرد لإنجاز مهمة ما كتوفر المعرفة، المهارة و النكاء؛

2. إدراك الأنوار أي إدراك طبيعة المهمة أو الوظيفة وتتضمن إدراك الأهداف، الأنشطة المطلوبة والمكونات الأخرى للمهمة.

رابعاً: الرضا

ويتبع سيرورة مراحل النموذج من أجل معرفة كيف يستكمل الأداء بحيث يؤدي إلى خلق حالة الرضا. هنا يتدخل عنصران من أجل تحقيق ذلك نوجزهما فيما يلي:

1. المكافآت: ينتج عن الأداء مكافآت داخلية وأخرى خارجية حيث:

- المكافآت الداخلية مرتبطة بحضور العوامل الدافعة (إمكانية إنجاز عمل ممتع، إمكانية التطور في الوظيفة، التقم في المسار الوظيفي، الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات)؛

- أما المكافآت الخارجية فهي مبنية على مبدأ الحث كمثل عليها، المركز وظروف العمل.

هذان النوعان من المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية مأخوذة بميكانيزم التدعيم لأن كليهما، من الداخل و من الخارج، تشجع وتدعم استكمال الأداء.

2. شرط العدالة: إن هذا الشرط ضروري من أجل أن يؤدي الأداء إلى الرضا. فإذا كانت المكافآت المتحصل عليها (المكافآت الخارجية) لا تتمتع بصفة العدالة بالنسبة للفرد مقارنة بما يفترض أن يتحصل عليه كمقابل لمجهوداته، وأيضاً مقارنة بما يحصل عليه مع ما يتحصل عليه الآخرون، كنتيجة لذلك فهذه المكافآت لن تؤدي إلى رضا فعلي.

خامساً: المعلومات المرتدة

من أجل وضع عملية الدافعية في العمل وضمان بقائها تعمل، فحد أدنى من الرضا ضروري لذلك (وهو موضح في الشكل بسهم المعلومات المرتدة بين خانة الرضا وخانة قيمة المكافأة حيث يشير إلى إعادة الميكانيزم من جديد).

كما أن المكافآت الخارجية معدلة بمنظار الفرد إلى معنى (المكافآت العادلة) يؤدي إلى الرضا (رضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة). وبالعكس إذا كانت في نظره غير عادلة فهي تؤثر على نظره أو إدراكه بأن الجهد

يؤدي للمكافأة، وبالتالي تؤثر على سيرورة ميكانيزم الدافعية (وهو موضح بسهم مزدوج للمعلومات المرتدة للعلاقة: المكافآت الخارجية- الاحتمال المدرك بأن الجهد يؤدي إلى المكافأة.¹

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ونواتجه

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي والبيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وهناك العديد من النتائج التي تترتب عن الرضا الوظيفي والتي سيتم التطرق إليها.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تعدد جهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ويمكن التطرق إلى هذه العوامل

في ما يلي:

أولاً: العوامل الشخصية

هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة والتي

ترجع إلى الشخص نفسه:²

1. الحالة الزوجية: لا توجد دراسات كافية يمكن من خلالها الوصول إلى استنتاجات حول تأثير الحالة الزوجية على الإنتاجية ولكن الدراسات تشير باستمرار إلى أن العامل المتزوج لديه غيابات أقل معدل دوران أقل، وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه الغير المتزوجين، حيث أن الزواج يؤدي لتزايد المسؤوليات مما يجعل من الاستقرار في العمل أكثر أهمية.
2. مدة الخدمة: تعرف مدة الخدمة بأنها: "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين" وتشير الدلائل إلى أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر في توقع الرضا عن العمل، وكلما امتدت وزادت هذه المدة يمكن اعتبار ذلك دليلاً على الرضا عن العمل الذي يزاوله.
3. القدرات: هناك حقيقة شائعة مضمونها أن الناس خلقوا متساويين وهذا صحيح ولكنها لا تعني إن الناس خلقوا متساويين في قدراتهم على أداء مختلف الأعمال وإنما تعني أنهم متساوون في حق استخدام تلك القدرات في مختلف المواقف، فالناس لديهم قدرات مختلفة تؤهلهم للقيام بأعمال مختلفة وهذه القدرات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

¹ عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص38.

² مروان أحمد حويحي، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 12_16.

_ القدرات الذهنية: وهي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية، ومن هذه القدرات نجد: الذكاء، القدرات اللفظية والتعبيرية، القدرة على الاستنتاج والقدرة على الاستقراء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب، الذاكرة.

_ القدرات البدنية: تحتاج مختلف الأعمال إلى قدرات جسمانية أو بدنية مختلفة، ومن أهم تلك القدرات ما يلي:

✓ القوة: القدرة على استخدام القوة البدنية ضد الأعراض المختلفة؛

✓ المرونة: القدرة على تحريك الجسم بسرعة من وضع لآخر؛

✓ قوة التحمل: القدرة على ممارسة الأنشطة البدنية لمدة أو لفترات طويلة؛

✓ السرعة: القدرة على التحرك بسرعة.

في الواقع العملي نجد أن بعض الوظائف تحتاج إلى قدرات بدنية أكثر من القدرات العقلية في حين أن وظائف أخرى تحتاج بدرجة أكثر إلى القدرات العقلية أكثر من حاجاتها للقدرات البدنية مثل: وظائف الإدارة، والوظائف التخصصية وبوجه عام فإن الكثير من الوظائف تحتاج إلى مزيج من نوعي القدرات.

4. التعلم: أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلماً يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعلماً ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلماً.

5. القيم: تعرف القيم على أنها ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى، وتختلف القيم باختلاف التخصصات المهنية فالجماعات المهنية المختلفة تؤمن بقيم مختلفة وتعد الاختلافات في القيم مسؤولة بشكل جزئي عن الانطباعات التي تكونها عن الأفراد العاملين في مهنة معينة، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه الاختلافات يمكن أن تؤدي إلى الصراع بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة عندما يتفاعل أعضاء من جماعات ذات تخصصات مهنية مختلفة مع بعضهم البعض، فيمكن أن ينشأ نوع من الصراع والمشاكل داخل المنظمة.

6. العمر:¹ أشارت الدراسة بأن السن والرضا الوظيفي مرتبطان، أما الطبيعة الدقيقة لهذه العلاقة غير واضحة. بعض الدراسات وجدت علاقة غير خطية، في حين أخرى وجدت علاقة خطية. قام كل من "براش" (Brush) "موتش" (Moch) و"بويان" (Pooyan) في 1987 بتحليل فوقي لـ 19 دراسة وكان الارتباط متوسطا بين السن والرضا الوظيفي قدر بـ0.22. على العموم، أوضحت هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي يزداد مع العمر. كما وجد "زينز" (Zeitz) في 1990 ارتباط غير خطي الذي فيه ينخفض الرضا الوظيفي مبكرا في الحياة، ثم يستقر في منتصف العمر، ليرتد من جديد بحدود 45 سنة، مع ملاحظة أنه ليست كل الدراسات وجدت دليلا عن العلاقة الغير خطية.
7. الجنس: لقد أشارت معظم الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا عن العمل، ففي إحدى الدراسات الخاصة بالعاملين والعاملات، وجدت أن نسبة النساء غير الراضيات عن عملهن أقل من نسبة الرجال وهذا على الرغم من أن النساء قد يواجهن تعصبا ضدهن من حيث المنافسة والأجر... إلخ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنه غالبا ما تكون حاجات النساء خاصة المالية منها أقل من حاجات الرجال.²
8. الشخصية: يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها "مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه"، وهي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة.³ وتعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.⁴

¹ عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص38.

² خلوطة ريمة، "تأثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المؤسسة"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص85.

³ عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص80.

⁴ أشرف رياض حرز الله، "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 ص44.

9. الدافعية: تشير الدافعية إلى درجة حماس الفرد في عمله¹. وهي عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين². أي أنها حالة داخلية في الفرد تولد نشاط والحركة وتوجه السلوك نحو هدف معين وتنبع لديه حاجات ورغبات غير مشبعة أو ناقصة الإشباع³، فالدافعية هي أحد المحددات العديدة المؤثرة على الأداء، وليس معنى أن الفرد أدى عمله على أكمل وجه أن دافعيته عالية بل قد يرجع ذلك لارتفاع مستوى مهاراته، كما يمكن أن يكون دافع الفرد قويا لن يؤدي العمل على الوجه المطلوب بسبب افتقاره للمهارات اللازمة لإنجاز العمل.

وأشير أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد وإنما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة، وذكر أن الدافعية مازالت محور اهتمام إدارات المنظمات المختلفة والتي تسعى لتحقيق أعلى إنتاج وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل دوران العمل ومعدل التغيب عن العمل فكما هو معروف بأن الدافعية عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة وهذا بسبب حالة من التوتر، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي للفرد.

ثانيا: العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي

يشير المناخ التنظيمي إلى البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في إطارها، ويعتقد آخرون أن المناخ التنظيمي هو مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، وللمناخ التنظيمي أبعاد كثيرة نذكر منها:⁴

1. مرونة التنظيم: هي قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات والظروف الداخلية والخارجية، وذلك كون أن الهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح فرص التأقلم للمتغيرات، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها وهو ما يؤثر على رضاهم الوظيفي
2. طبيعة العمل: إن الأعمال الروتينية المتكررة تؤدي إلى السأم وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه للتفكير والخلق والابتكار، ذلك من خلال وضع السياسات التي تتسم بالمرونة

¹ أحمد ماهر، "المستقبل الوظيفي"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص394.

² مروان أحمد حومحي، مرجع سبق ذكره، ص17.

³ سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص67.

⁴ مروان أحمد الحويحي، مرجع سبق ذكره، ص18_20.

ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية ظروف سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل ويجب أن تتصف هذه السياسات بالاستقرار والثبات لأن من شأنها تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم لذلك تعد هذه السياسات من أكثر الأجواء التنظيمية أثار على الأفراد والجماعات والمنظمة.

3. أسلوب التعامل من العاملين: إن أسلوب التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة، وذلك عن طريق الاتصال ذو الاتجاهين الهابط والصاعد الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعلومات وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي. وذكر أن العامل يسعى إلى تحقيق ذاته إلا أن ذلك لا يتم دون حصوله على المعلومات ولاشك أن استخدام أنواعا مختلفة ومتعددة من الاتصال ذات الكفاءة العالية تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب بين العاملين والإدارة.

4. أنماط السلطة: سواء كانت مركزية أو لا مركزية، فالمركزية في مفهومها الصحيح تشير إلى مركز السلطة في أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا أما اللامركزية فإنها تأخذ عكس هذا المفهوم، حيث أن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك حق اتخاذ القرار، وهذا بعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.

ويعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالإشراف التسلسلي يحد من مبادرة العاملين ومساهماتهم وذلك بعكس الإشراف اللامركزي. فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحمل، هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار والتقدم ومنه الرضا الوظيفي.

5. أسلوب التحفيز: إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب يشجع الأفراد غالبا على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة منه، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه ورؤسائه في العمل.

6. تدريب العاملين: أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفأته وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري، الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنشأة لذلك يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية وخلق الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

لمعرفة نتائج الرضا الوظيفي لابد من التطرق إلى بعض المؤشرات الدالة على ذلك، وعلى وجه الخصوص الحالات التي يكون فيها العامل غير راض عن عمله، والتي من خلال غيابها يمكن استدلال على وجود رضا لدى العمال من خلال ملاحظة السلوك الظاهري للعامل، وللقيام ببعض التقارير والاستطلاعات ومن أهم نتائج الرضا الوظيفي ما يلي:

أولاً: التغيب

هو ظاهرة تدل على عدم وجود العامل في مكان عمله، رغم جدولة العمل على أساس وجوده هناك ويحسب في شكل معدل أو نسبة لعدد الأيام الضائعة بالمقارنة بإجمالي أيام العمل للعاملين بافتراض أنهم موجودون، والتغيب مظهر سلبي ومن المشاكل السلوكية والتنظيمية فقد قام "مان" و "بومجارثل" بدراسة عن الغياب والرضا لدى العامل فتوصل إلى أن العمال الذين بلغت أيام غياباتهم ثلاثة أيام فأكثر، يبلغ الراضون منهم 22% من عدد العاملين، بينما يبلغ عدد الراضين الذين تغيبوا ما بين يوم واحد وثلاثة أيام 62% من عدد العاملين، وبلغ عدد العمال الراضين والذين تغيبوا ما بين يومين وثلاثة أيام 52% من عدد العمال.¹

ثانياً: ترك الخدمة

حينما يترك العامل العمل من تلقاء نفسه، فهذا يعني أنه غير راضي عنه كل الرضا، أما الأسباب فيمكن معرفتها عن طريق مقابلات شخصية تعقد مع الذين يتركون أعمالهم، وكثيرا ما تكشف هذه المقابلات عن أسباب غير منتظرة، أو لا يمكن معرفتها بغير هذه الطريقة.

وترك العمل هو الأخر حل يمكن اللجوء إليه تعبيرا عن عدم الرضا عن العمل حيث يقرر عدم الاستمرار في الخدمة، ويسبب هذا خسارة حقيقية للمؤسسة، لأن هؤلاء الأفراد سبق الاتفاق عليهم عن

¹ عباس محمد عوض، "دراسات في علم النفس الصناعي والمهني"، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1976، ص66.

طريق اختيارهم، تعيينه، وتدريبهم، ولهذا تتجه الكثير من السياسات الخاصة بالقوى العاملة إلى تحاشي حالات الانفصال عن العمل بدراسة جميع حالات ترك العمل، وتقصي أسبابها بدقة وعناية.¹

ثالثاً: حوادث العمل أو الإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.²

رابعاً: الشكاوى والإضراب واللامبالاة

الشكاوى والإضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي.

1. الشكاوى: إن ارتفاع الشكاوى تظهر كثيراً في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته.

وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على أدائه.

¹ صالح النشواني، "مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد"، جامعة بيروت، بيروت، 1972، ص 87.

² محمد سعيد فور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 205.

2. الإضراب: يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية...) عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.

والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضاً، فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة بين سنتي 1988-1998، قرابة 3210 إضراباً، شارك فيه 2303000 عامل، وكان سبباً في خسارة قومية قدرت بـ 33410000 يوم عمل¹.

خامساً: اللامبالاة والتخريب

يحافظون المسؤولون عادة على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

ومن أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، وجب الاهتمام بتحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار...) وبيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، زملاء، الأنظمة العمالية...)، وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المنظمة وزيادة تكاليفها.

المبحث الرابع: علاقة المشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة بالرضا الوظيفي

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية، إذ أن إشراك المديرين والقادة والموجهين في عملية صنع القرارات يضمن تعاونهم

¹ عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، 1998، ص466.

الاختياري والتزامهم بتنفيذها حيث أن صانعي القرارات يهدف إلى زيادة فعاليتها من جودتها، ولتفويض السلطة والمشاركة دور كبيراً في تشجيع العنصر الإنساني على زيادة ارتباطه بالعمل الذي يعمل فيه، كما تجعله فرداً حريصاً على تنفيذ القرارات لأنه يعتبر نفسه قد شارك فيها وبالتالي تصبح ثقته بنفسه أعلى والتي يمكن من خلالها زيادة درجة رضاه على عمله.

المطلب الأول: علاقة المشاركة في عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي

في هذا المطلب سيتم تعريف المشاركة في صنع القرارات، أساليب المشاركة في صنع القرارات المختلفة.

أولاً: تعريف المشاركة في صنع القرارات

لقد تعددت التعريفات التي قدمت حول مفهوم المشاركة في عملية صنع القرارات حيث أنه قد عرفت المشاركة بأنها: "اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوط بها".¹

وتعرف أيضاً على أنها: "عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين يتم بموجبها تمكين العاملين من التأثير في القرارات الإدارية".²

وتعرف أيضاً على أنها: "إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وسيلة لمنح فرصة المساهمة في العملية وذلك بتبادل الآراء والاقتراحات والاستفادة من الخبرات المختلفة بهدف الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة للمشكلات التي تواجه العاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم المشاركة في صنع القرار يبدو في الوهلة الأولى مشابهاً لمفهوم القرارات الجماعية ولكنه في الحقيقة هاذين المفهومين مختلفين عن بعضهما البعض.

¹ عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

² آيت بارة شفيعة، "دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 142.

³ سليمان حنفي محمود، "السلوك الإداري"، دار المعرفة المصرية، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 368.

ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرار كما أن أفراد المجموعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل.

أما المشاركة في صنع القرار فإن الرئيس هو من يتخذ القرار، وأن الأفراد المشاركون في ذلك لا يتجمعون لمناقشة آرائهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات.

ثانياً: أساليب المشاركة في صنع القرارات

للمشاركة في صنع القرارات دور كبير في تشجيع المرؤوسين وزيادة ارتباطهم بالعمل وجعلهم أكثر حرصاً على تنفيذ القرارات، لذلك يمكن لصنع القرار أن يشرك مرؤوسيه على مختلف الأساليب التي تم تصنيفها إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة.

1. الأساليب التقليدية: يمكن المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق أحد الأساليب التقليدية التالية:

- نظام الاقتراحات: يعتبر أبسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة، يسمح بموجبها للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على الورقة، ثم وضعها في صندوق الاقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم للجميع، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وأما أن يبدي العاملون آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ القرار مهم، أو ترافق مشكلة معينة، أو بشكل دوري سنوي أو نصف سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.¹

- نظام اللجان: يتم تحديد لجنة من ذوي الخبرة والاختصاص ويتم توكيل لها موضوع محدد أو مشكلة وهناك عدة أنواع للجان والتي تنقسم إلى:²

أ. من حيث المدة: ونجد فيه

✓ لجان دائمة: تشكل بهدف المواضيع المختلفة ذات الاختصاص الواحد؛

✓ لجان مؤقتة: تشكل بهدف بحث موضوع محدد وتنتهي اللجنة بانتهاء الموكلة.

ب. من حيث السلطة:

✓ لجان تنفيذية: هي لجان لديها سلطة تخلصها لإصدار الأوامر والتعليمات الواجبة التنفيذ؛

✓ لجان استشارية: تقتصر مهمتها على تقديم التوصيات والمقترحات توجيه النصح والإرشاد.

¹ عزيز راشدة، مرجع سبق ذكره، ص5.

² علي خلف حجا حجة، مرجع سبق ذكره، ص209.

- ت. من الناحية الرسمية: ونجد فيها كل من:
- ✓ لجان رسمية: تتشكل رسمياً ويتم إدراجها في الهيكل التنظيمي؛
 - ✓ لجان غير رسمية: تأخذ هذه اللجان البعد الشخصي فلا مكان لها في الهيكل التنظيمي وتشكل ضمن الوحدات الإدارية بأمر من مدير الوحدة لمساعدته وتقديم النصح والمشورة.
- الاجتماعات: تعد أحد أهم الأساليب صنع القرار بالمشاركة علاوة على كونها إحدى أساليب الاتصال في المنظمة والتي بواسطتها يتم تزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية كما تمكنهم من معرفة ما يجري داخل المنظمة من نشاطات والأعمال وبالتالي زيادة اندماجهم في جو العمل والمناخ المنظمة.¹
- المقابلة الشخصية: يقوم هذا الأسلوب على لقاء المديرين بمرؤوسيه سواء من خلال دعوتهم بشكل فردي إلى مكتبه، أو بقيامه هو بزيارة كل واحد منهم في موقع عمله ليقوم بطرح موضوع معين، وأخذ آرائهم ووجهات نظرهم تجاهه.²
- المجالس: تشكل المجالس بقرار من الإدارة ويمنحها موقعها في الهيكل التنظيمي صفتها الرسمية وتتاطب بها مهام خاصة، وهي شبه اللجان الرسمية في تكوينها إلا أنها تختلف عنها.³
- الاتصال الهاتفي: يتم استخدام الاتصال الهاتفي لتبادل الرأي مع المرؤوسين حول موضوع معين، أو مناقشة الحلول مقترحة لمشكل ما.⁴
- المذكرات: يستعين المدراء بالمذكرات بطلب آراء مرؤوسيهم لاتخاذ قرارات معينة وذلك بطلب الإجابة على بعض الاستفسارات التي يطرونها من خلال المذكرات الكتابية، والتي قد تساعدهم في الوصول إلى قرارات صائبة، وعند استعمال المذكرات الكتابية لابد من مراعاة أن يتم تحريرها يفهمه الطرف الآخر كما يستحسن أن ترفق بشرح شفهي أو هاتفي إن أمكن ذلك، وهذا لتوضيح ما لم يفهم من مضمونها.⁵
2. الأساليب الحديثة

يمكن تلخيص أهم الأساليب المستحدثة للمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يلي:

¹ عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص 2.

² علي خلف حجاجه، مرجع سبق ذكره، ص 215.

³ عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴ علي خلف حجاجه، مرجع سبق ذكره، ص 217.

⁵ عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- أسلوب دلفي: يعتمد هذا الأسلوب على اختيار أحد الأفراد كمنسق شرط أن يكون على علم بكيفية استخدام هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء المتخصصين أو الملمين بالموضوع المطروح ويتم طلب إجاباتهم، والتي عمل المنسق على تفريغها في جداول وأشكال بيانية توضح مدى الاتفاق أو الاختلاف بين آراء الخبراء والذين لا يعرفون بعضهم البعض، وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص للنتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير ليرى إن كان لا يزال متمسكا برأيه أو هناك تعديلات يود إدخالها عليه، ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة الثبات في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.¹

يمكن تلخيص الأهداف التي يسعى إليها أسلوب دلفي في:

- ✓ تحديد أو تنمية عدد من الحلول البديلة أو الممكنة؛
- ✓ الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة؛
- ✓ الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة؛
- ✓ تعليم أفراد الجماعة المشاركة في كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح.

أما خطواته فيمكن تلخيصها كالتالي:

- ✓ يقوم المسؤولون بإعداد استقصاء حول المشكلة يوضحون فيه رؤيتهم لها؛
 - ✓ يرسل الاستقصاء بالبريد إلى مجموعة الخبراء الذين تم اختيارهم؛
 - ✓ تجمع إجاباتهم وتلخص؛
 - ✓ تعاد الملخصات إلى الخبراء لمعرفة ردود أفعالهم؛
 - ✓ تستمر العملية إلى أن يتم الاتفاق الجماعي.
- العصف الذهني: "هو وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من جماعة من الأفراد، بوقت معين بجلسة خاصة حيث أن كل الأفكار والآراء مرحب بها، وهي تتراوح بين الأفكار الذكية إلى

¹ مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص392_393.

المتطرفة التي يمكن أن تخلق جوا من المرح في الجلسة الإبداعية، حيث يتراوح عدد أفراد الجماعة بين 05-20، ويمتد الوقت لعدة ساعات".¹

ثالثا: العلاقة بين مؤشر المشاركة والرضا الوظيفي

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في صنع القرارات مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكنا وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية من الإطاحة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء إلى أنه لا بد أن تعمل القيادة الإدارية بمبدأ الشورى الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين في أعمالهم ويمكن أن تحقق مشاركتهم من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم. فعملية مشاركة الموظفين في صنع القرارات تعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة مصالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

كما أن مساهمة الموظفين في جميع المستويات تؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإدارية والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة بين الرؤساء والمرووسين وهذا ما أشار إليه نموذج "فروم" والذي يصلح للتطبيق في كافة مستويات الإدارة والذي يقوم على مدى الحاجة إلى المشاركة بين القادة والأتباع في اتخاذ القرارات ما يتحدد حسب الموقف ومتغيراته المختلفة والتي تملي نمطا قياديا محددا يؤدي إلى أفضل النتائج.

ويتحقق الرضا الوظيفي بمدى تمكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه، بالإضافة إلى أن من مبادئ الإسلام احترام كرامة الإنسان وإشراكه في الإدارة الإسلامية والتي تأخذ بمبدأ المشاركة في الإدارة واحترام كرامة الإنسان العامل وأرائه قدراته وهو ما يطلق عليه ديمقراطية الإدارة والتي ستحقق النفع للمنظمة من ناحيتين:

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

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص69.

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

وعموماً فإن السلوك الإسلامي للقيادة هو سلوك القائد الاستشاري المتفاعل الذي يحرص على استشارة مرؤوسيه و السماح لهم بالمشاركة، وأن يعمل على تحقيق العدالة والمساواة بينهم ويشجع الرقابة الذاتية ويقوي الثقة في مرؤوسيه ويميل إلى تفويض السلطات إذا سمحت الظروف.¹

المطلب الثاني: علاقة تفويض السلطة بالرضا الوظيفي

في هذا المطلب سيتم تعريف تفويض السلطة، عناصر تفويض السلطة وأخيراً معوقات تفويض السلطة وعلاقة تفويض السلطة بالرضا الوظيفي.

أولاً: تعريف تفويض السلطة

تعددت تعريفاته وتوعدت نتيجة للاختلاف في رؤى الباحثين لمفهومه فقد عرف بأنه: "إعطاء المدير بعض الصلاحيات الخاصة به لمن يليه في سلم الهيكل التنظيمي ليقوموا بالتصرف في الشؤون الموكلة إليهم دون الرجوع إليه في كل خطوة من خطواتهم".²

ويقصد به: " عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسة ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال".³

ثانياً: عناصر تفويض السلطة

ويمكن توضيح هذه العناصر في ما يلي:⁴

1. أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل والعكس ليس صحيحاً؛
2. أن يتم التفويض بقرار من المفوض وليس بحكم تقسيم العمل؛

¹ عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص 62-64.

² عريفي سامي سلطي، "الإدارة التربوية المعاصرة"، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 77.

³ بدرية الجهيمي، ريم البراهيم، هند ال ركب، "تفويض السلطة، القيادة واتخاذ القرار"، مدونة الدكتور مشعل بن سليمان العدوانى مأخوذ من dr-meshaam.com/leadership/?p=6676، يوم 23-04-2014، 14:35، ص 6.

⁴ عريفي سامي سلطي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

3. ألا يتجاوز القائم بعملية التفويض من يليه مباشرةً ويقفز إلى من هم دون ذلك في الهرم الوظيفي؛
4. أن يتم التفويض وفق القوانين واللوائح؛
5. أن يكون التفويض لعمل محدد يتم تحديده؛
6. أن تتم تهيئة الشخص المفوض لما فوض له.

ثالثاً: أسباب تفويض السلطة

هناك العديد من أسباب التفويض نذكر منها:¹

1. إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً.
2. إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءً إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة.
3. إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغلها أو ترقيهم أو نقلهم أو.... وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيرة.

ومما سبق يتضح أن تفويض السلطة ليس طريقة للتغلب على النقص في عدد العاملين، وليس طريقة للتخلص من الأعباء الشخصية والأعباء الثقيلة غير المريحة، ولكنها طريقة مفيدة وأسلوب إداري حديث في استخدام الموظفين بفاعلية أكبر وتنمية مهارات وخبرات المرؤوسين.

رابعاً: العلاقة بين مؤشر تفويض السلطة والرضا الوظيفي

إن المنظمات الديمقراطية تفوض السلطة وتشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على تفويض السلطة للإفراد من أجل اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه.

أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى النتائج الإيجابية لمنح العاملين في المنظمة الصلاحيات لاتخاذ القرارات، حيث يحفزهم على تنفيذ تلك القرارات ودعم نجاحها، كما أنه يؤثر بشكل إيجابي على انتماء العاملين للمنظمة ويوفر دعم معنوي لهم ويدفعهم إلى تقبل التغيير.

¹ بدرية الجهيمي، ريم البراهيم، هند ال ركن، مرجع سبق ذكره.

ويعمل كذلك على الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين والحد أيضاً من غيابهم وتأخرهم ويستلزم ذلك قائد يمتلك مهارات وكفاءة عالية للتطبيق العملي للمشاركة، ولكن يجب على الإدارة أن تدرك أنه ليس كل القرارات يمكن تفويض فيها.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الرضا الوظيفي، الذي يعتبر استجابة عاطفية إيجابية تتعلق بالعمل، حيث يعتبر ظاهرة ثلاثية الأبعاد عاطفية، فكرية وسلوكية، إضافة إلى ذلك فهو يكتسي أهمية بالغة على مستوى الفرد وذلك من ناحية تأثيره الكبير على الصحة العقلية والجسدية كما يمتد هذا التأثير إلى حياته الشخصية، وأهمية كبيرة أيضا على مستوى المنظمة من خلال تأثيره الإيجابي والكبير على الأرباح المحققة وذلك من خلال تأثيره المباشر على سلوك المستهلك الرضا الوظيفي ولقد تطرقنا إلى طرق قياس الرضا الوظيفي والتي بدورها تنقسم إلى قسمين مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية.

توجد العديد من النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي، حيث أن كل واحدة منها أضافت شيئا جديدا للتراث الفكري الخاص بهذا الموضوع، والتي مازالت مفيدة إلى اليوم، حيث انتقلت من دراسة الحاجات إلى كيف يحدث الرضا الوظيفي، حيث يعتبر نموذج "بورتر ولولر" الأكثر قبولا.

عند الحديث عن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، والتي تنقسم إلى عوامل شخصية وعوامل متعلقة بنوع العمل؛ وعوامل متعلقة بعلاقات العمل، ويمكن القول بأن للعوامل المسببة للرضا علاقة كبيرة بالموقف النفسي للعامل اتجاه عمله، فهي عندما تكون مناسبة تحقق راحته وشعوره بالسعادة وبالتالي الرضا عن العمل، وعندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تنمره وملله، وبالتالي عدم رضاه.

وفي الأخير تعرفنا على علاقة عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي، وذلك من خلال توضيح دور المشاركة في عملية صنع القرارات وتفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث:

العلاقة بين عملية صنع القرارات والرضا
الوظيفي بشركة سونلغاز _ جيجل _

المبحث الأول: تقديم عام حول الشركة الجزائرية "سونلغاز"

المبحث الثاني: الاستبيان ووصف عينة الدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

تمهيد

عند تناول أي موضوع بالدراسة، يكون من المناسب تقديم دراسة ميدانية معالجة الأفكار النظرية في الواقع العملي، وحيث أن عملية التنظير قد عرفت تطوراً كبيراً، فإنه أصبح أكثر أهمية تطبيق الأفكار النظرية في ميدان العمل والاستفادة منها، لذلك فالهدف من الدراسة الميدانية لعلاقة عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي للموظفين في شركة «سونلغاز» «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل». هو معرفة كيفية الاستفادة من الجانب النظري لصنع قرارات و الرضا الوظيفي للحصول على معلومات حيوية تساعد على تحسين مخرجات شركة توزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز».

سيتم التطرق إلى تقديم شركة «سونلغاز» «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل». محل الدراسة وذلك من خلال التعريف بها بالإضافة إلى شرح وتفصيل هيكلها التنظيمي، وكذلك عوطفية توليد الكهرباء بشركة إنتاج الكهرباء «سونلغاز»، كما سيتم التطرق في المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيانات الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة ودراسة صدق وثبات الإستبيان بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات مفرداته من الموظفين، وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج والتوصيات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.

المبحث الأول: تقديم عام حول الشركة الجزائرية «سونلغاز»

تعد «سونلغاز» الشركة التاريخية في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر ، يمكن نشاطها في إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عبر القنوات، حيث تلعب دور هام في التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ومشاركتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية، إذ تغطي في مجال الكهرباء نسبة تقدر ب 98% على المستوى الوطني ونسبة 40% في توصيل الغاز.

ومن بين الفروع الرئيسية التابعة لمجمع «سونلغاز» شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشرق التي تتفرع بدورها إلى عدة مديريات من بينها مديرية التوزيع والتي سنحاول التعرف عليها أكثر من خلال هذا المبحث وذلك بالتطرق إلى نشأة وتطور الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، أهداف ووظائف الشركة الجزائرية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، وسيتم التطرق إلى تحليل الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية «سونلغاز» مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل"، بالإضافة إلى معرفة إجراءات تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الجزائرية «سونلغاز»

تأسست شركة «سونلغاز» سنة 1969م لاستبدال شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي تأسست في عهد الاستعمار بالقوانين الفرنسية وبالضبط سنة 1947م.

بين سنة 1962-1969م بعد الاستقلال تسلمت الجزائر إدارة هذه الشركة وبقيت تشتغل إلى غاية سنة 1969م أين أصبحت هذه الشركات من أكبر الشركات في الجزائر لما لها من دور في بناء الاقتصاد الوطني حيث أصبحت آنذاك توظف أكثر من 6000 عامل وتمون أكثر من 700000 زبون وفي سنة 1983م تم إعادة هيكلة هذه الشركة مما سمح على مستوى «سونلغاز» بخلق 5 شركات جديدة مختصة في الأشغال وشركة مختصة في صناعة المعدات الكهربائية والغازية وهي:

1. شركة كهريف KAHIRIF تقوم بأشغال الكهرباء والإنارة.
2. شركة كهركيب KAHRAKIB تقوم بتركيب الشركات الخاصة بالخطوط والمراكز ذات التوتر العالي.
3. شركة كنغاز KANAGHAZ تقوم بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز.
4. شركة إنارقا INERGA تقوم بأشغال الهندسة الصناعية.

5. شركة التركيب ETTERKIB تقوم بعمليات التركيب الصناعي.

6. شركة AMC صناعة العدادات وأجهزة المراقبة.

بفضل هذه الشركات أصبحت «سونلغاز» تملك القوة والقدرة في ميدان الكهرباء والغاز وتلبي حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي في البلاد. ففي سنة 1991م تشريع جديد لسونلغاز أين أصبحت هذه الشركة شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC بالمرسوم التنفيذي رقم 280_95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 والذي يؤكد على طبيعة «سونلغاز» على كونها شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة المناجم. ويمكننا أن نعرف الشركة محل التطبيق كما يلي:

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تعد من أكبر الشركات الجزائرية التي تأسست في سنة 1969م أي من حوالي 40 سنة، يكمن نشاطها الرئيسي في إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء بالإضافة إلى نقل الغاز عبر القنوات، تتكون من 31 فرعا و 09 شركات مساهمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (01): مجمع «سونلغاز»

الشركات المحيطة	الشركات المساهمة	مؤسسات الأشغال	مؤسسات الحرفة الرئيسية
TRANSMEX	SKS	ENERGA	GRTE
MEI	SKH	ETTERKIB	OS
SKMK	AEC	KANAGHAZ	GRTG
ELIT	NEAL	KAHRIF	SDA
CAMEG	KAHRAMA	SEIEG	SDC
FOSC	ALGESKO		SDE
SPAS	AETC		SDO
SAT IMRO	SAFIR		SPE
CREDEG	BAOSEM		SKB
IFFG			SKD
SII			SKT
SMT			
MPV			
HMP			

المصدر: الاتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء والغاز

وتشغل الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز حوالي 56500 عامل و عاملة يقدر رقم اعملها ب 126 مليار دينار جزائري كما إن مبلغ الاستثمارات يقدر ب 40 مليار دينار يقدر إنتاج الكهرباء من طرف

«سونلغاز» 27883.00 مليون كيلواط / ساعة أما الشركات الأخرى في إطار الشراكة 9189 مليون كيلوات/ ساعة أما طول الشبكات فيقدر ب:

1. الكهرباء تقدر ب: 255286 كيلومتر؛

2. الغاز تقدر ب: 45333 كيلومتر.

في سنة 2004 م أصبحت هذه الشركة عبارة عن مجمع لشركات أهم شركاتها الرئيسية المكلفة بنشاطها الرئيسي هي

1. شركة إنتاج الكهرباء SPE .

2. مجمع مسير شبكات نقل الكهرباء GRTE.

3. شركة مسير شبكات نقل الغاز GRTG.

قطب التوزيع يتكون من 04 شركات للتوزيع وهي:

1. شركة توزيع الكهرباء والغاز SDA مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة.

2. شركة توزيع الكهرباء والغاز SDC مقرها الاجتماعي بالبلدية.

3. شركة توزيع الكهرباء والغاز SDO مقرها الاجتماعي بوهران.

4. شركة توزيع الكهرباء والغاز SDE مقرها الاجتماعي بقسنطينة.

هذه الشركات الأربعة تتفرع بدورها إلى عدة مديريات للتوزيع كل و منطقتها الجغرافية على سبيل المثال نذكر شركة التوزيع بالشرق والتابعة لها مديرية التوزيع بجيجل التي تقع وسط مدينة جيجل يحدها من الشرق مقر بلدية جيجل ومن الجنوب مديرية الضرائب والخطوط الجوية ومن الشمال الواجهة البحرية ومن الغرب الجزائرية للمياه.

المطلب الثاني: أهداف و وظائف الشركة الجزائرية «سونلغاز»

أولا: أهداف الشركة الجزائرية «سونلغاز»

ومن الأهداف الرئيسية الشركة الجزائرية «سونلغاز» مايلي:

1. العمل من أجل الأحسن؛

2. القيام باستثمارات في هذا المجال من أجل تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية و الغازية، حيث سطرت في الآونة الأخيرة هذه الشركة برنامج استثماري استثنائي لرفع قدرتها في إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز إلى أقصى حد ممكن على المستوى الوطني لتلبية الطلب المتزايد؛
3. تحديث خدمة الزبائن لضمان خدمة عمومية ذو نوعية عالية تليق بسمعة هذه الشركة لتمثل المهمة الأساسية في ثقافة الشركة.

ثانيا: وظائف الشركة الجزائرية «سونلغاز»

من الوظائف الرئيسية لشركة الجزائرية «سونلغاز» ما يلي:

1. السهر على تموين زبائنها بصيانة كل المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بدوريات للمراقبة ليلا ونهارا.
2. القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز وكذا الأخطاء الناجمة عن عدم مراعاة القياسات اللازمة في تركيب المعدات.
3. تزويد الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز.
4. استقبال الزبائن والاستماع لانشغالاتهم في ما يخص الخدمة العمومية.

المطلب الثالث:دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل

يتم دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل وفقا للمعلومات التي تم الحصول عليها في مختلف الوحدات الإدارية التي يتضمنها.

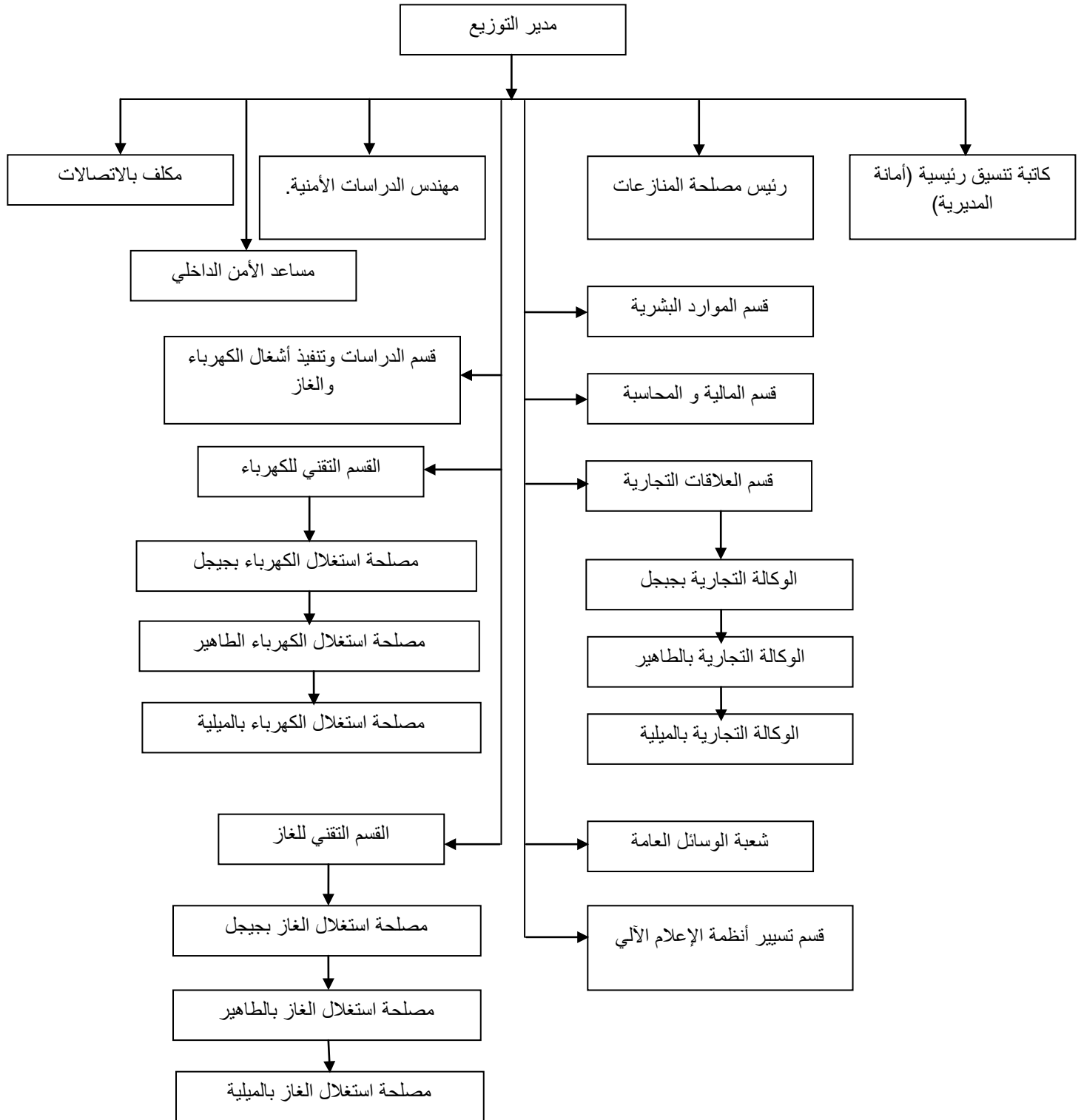
وسنحاول فيما يلي شرح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بجيجل بنوع من التفصيل كما في الشكل رقم(06).

أولا:المديرية

1. المدير: يعتبر المدير المسير الرئيسي الأول المسير الرئيسي الأول وصاحب القرارات في المديرية على مستوى الإقليم المحدد بها،من بين المهام التي يتكلف بها ما يلي:
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسة العامة لكل نشاطات المديرية والمصادقة عليها.
 - توزيع الوظائف والمهام على مستوى رؤساء الأقسام ومساعديه.

- العمل على التنسيق، التوجيه، النصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية وتبادل الآراء ووجهات النظر.
- مراقبة ومتابعة الأشغال والأعمال التي تقوم بها مختلف المصالح ومقارنة النتائج بالنسبة إلى الأهداف المسطرة.
- الاضطلاع على البريد اليومي ومختلف الطلبات المقدمة في التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية.
- تمثيل المديرية على المستوى المحلي في المجتمعات والملتقيات.
- 2. الأمانة: تعتبر الأمانة الساعد الأيمن للمدير، ومن أهم الأعمال التي تتكلف الأمانة بأدائها هي:
 - تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عملية الزيارات والاستقبال.
 - استلام وإرسال البريد اليومي (الصادر والوارد) وعرضه على المدير للإطلاع عليه، ثم توزيعه إلى مختلف الأقسام.
 - استقبال المكالمات الخاصة بالمدير.
 - حفظ المستندات والوثائق والملفات الخاصة بالأمانة.
 - السهر على حسن تسيير، تنظيف وترتيب مكتب المدير.
 - إبلاغ مختلف المصالح والفروع داخل المديرية بمواعيد الاجتماعات.
- 3. الملحق القانوني: من أهم وظائفه
 - متابعة كل القضايا التي يتم فيها التعدي على ممتلكات الشركة أو سرقة الكهرباء.
 - التكلف بمهمة تحصيل كل مستحقات والتعويضات الخاصة بالشركة في إطار النزاعات مع الغير.
 - التكلف بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين المتعلقة بالأضرار الناتجة بسبب الكهرباء أو الغاز وإرسال ملفاتهم إلى شركة التأمين من أجل التعويض.
 - اختيار المحامين لتولي القضايا الهامة والحساسة والتنسيق معهم.
 - رفع الدعاوي ضد الأشخاص الذين يقومون بمخالفات وتجاوزات كالبناء تحت خطوط الكهرباء وسرقة الكابلات.

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز



المصدر: قسم الموارد البشرية.

4. مهندس الدراسات الأمنية: وهو إطار متحصل على شهادة مهندس دولة في الأمن الصناعي، ومن وظائفه

الرئيسية التدخل السريع فيما تعلق ب:

- تطبيق التعليمات الشرعية والأوامر المتعلقة بالصحة والأمن.

- تحضير منهج وطرق عمل من شأنها ضمان الأمن والشروط الحسنة للوقاية من الحوادث المهنية.
- التحقيقات الضرورية بسبب أي حدث أو مرض مهني ناتج عن وفاة عامل أو عجز.
- تنظيم حلقة، وترىصات تكوينية للعمال في ميدان الوقاية والأمن والصحة.
- القيام بمراقبة دوريات ميدانية للعمال للحصول على مدى تطبيق تعليمات الوقاية الأمنية.
- كما يجب على مهندس الدراسات الأمنية أن يتصل لزوماً بالسلطة السلمية عن طريق عريضة شفوية أو كتابية في حالة ملاحظة إهمال أو خطر جسيم أو محتمل الوقوع ولم تتخذ الإجراءات المناسبة في هذا الشأن.

5. مساعد الأمن الداخلي: من الوظائف الرئيسية لمساعد الأمن الداخلي هي:

- التنسيق مع فرع شركة الوقاية والعمل الأمني لمسائل متعلقة بالأمن الداخلي للوحدات المتواجدة بها.
- حماية الشركة من أعمال السرقة أو محاولات تخريبية لمباني ومنشآت أو آلات أو أدوات أو مواد أولية أو غيرها من الأملاك أو الأشياء التي تكون قد ارتكبت عمداً بدوافع عدوانية، والمسببة في عرقلة أو اختلال سير الشركة.

- التنسيق مع السلطات في مجال المسائل الأمنية.

- حماية العمال مهما كانت درجتهم من التهديدات والتحرشات داخل أماكن العمل وخارجها التي تستهدف زرع الرعب والفرع خدمة لأغراض ذات طابع إيديولوجي أو حزبي.

6. المكلف بالاتصالات: هو إطار متحصل على شهادة ليسانس في الاتصالات من وظائفه الرئيسية:

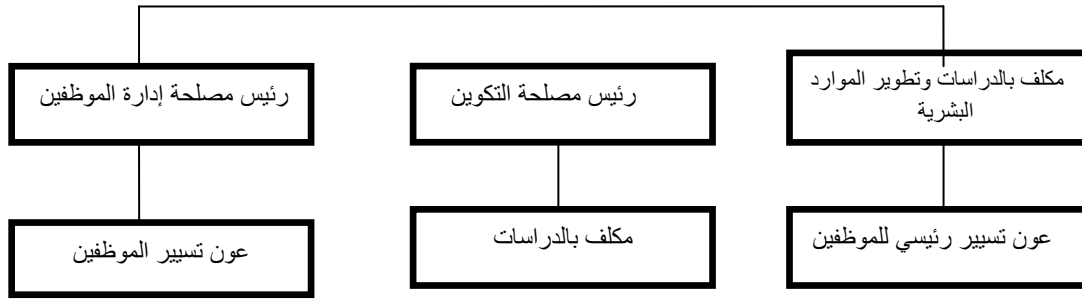
- التنسيق فيما يخص البرنامج والمواعيد الخاصة بالمدير داخل المديرية وخارجها.
- استقبال المواطنين والسلطات وكل المكالمات الهاتفية في غياب المدير وتسجيل طلباتهم وضبط مواعيد لهم إذا تطلب الأمر عند حضوره.

ثانياً: قسم الموارد البشرية

وهي المصلحة محل تربيصنا في الشركة وهي تشمل على مصلحتين رئيسيتين (مصلحة إدارة الموارد البشرية، مصلحة التكوين) والفرع المكلف بالنشاطات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

رئيس قسم الموارد البشرية



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

ومن أهم الوظائف الرئيسية لقسم الموارد البشرية ما يلي:

1. السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للشركة، الاتفاقيات الجماعية، المناشير التطبيقية والقواعد المعمول بها فيما يخص حقوق وواجبات العمال والانضباط العام في العمل.
2. التحضير، التوجيه ومراقبة إصدار مختلف المخططات (مخطط التشغيل، مخطط التكوين والترقيات).
3. ضمان، التنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية في تسيير الموظفين (التوظيف، الاستقبال، التعيين، التكوين، الترقيات والتحويلات الداخلية والخارجية).
4. تحرير الإحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونلغاز وكذا المعاهد الخارجية ومتابعتها.

ثالثا: قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي

من أهم وظائفه ما يلي:

1. تسيير مركز معالجة الإعلام الآلي فيما يخص كل الأجهزة على مستوى المديرية.
2. تسيير جميع العتاد والوسائل الخاصة بالإعلام الآلي.
3. تمويل ومراقبة المواد المستهلكة.
4. تطوير التطبيقات في ميدان الإعلام الآلي.
5. صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

رابعا: شعبة الشؤون العامة

ومن أهم وظائفه ما يلي:

1. متابعة وتسيير صيانة ونظافة البنايات والمكاتب الخاصة بالمديرية.
2. استقبال وتسجيل وتوزيع البريد الوارد والصادر.
3. ضمان تسيير ممتلكات المديرية وكذلك الوسائل والعتاد المتعلق بها.
4. القيام بشراء كل وسائل العمل الخاصة بالمديرية.
5. تسيير حظيرة السيارات.

خامسا: قسم المحاسبات والمالية

توجد بها ثلاث مصالح (مصلحة المالية، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة الميزانية)، ومن أهم الوظائف التي يقوم بها هذا القسم هي:

1. ضمان متابعة الحسابات في الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية.
2. إعداد احتياجات الخزينة على المستوى القريب.
3. تسوية الحسابات البريدية والبنكية.
4. إنجاز جدول الإحصائيات وموازنة النشاطات الخاصة بالمديرية.
5. إعداد الميزانية السنوية للمديرية.
6. متابعة حل الكتابات المتعلقة بالمحاسبة.

سادسا: قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال (كهرباء/غاز)

يحتوي على مصلحتين وشعبتين ومن أهم مهامه ووظائفه نذكر فيما يلي:

1. دراسة كل الطلبات الواردة على المديرية.
2. جمع كل الملفات التقنية الخاصة بالمنشآت في طريق الإنجاز.

3. المتابعة اليومية لبرامج الأشغال.

4. التكفل بالحلول الخاصة بالمشاكل الميدانية.

5. متابعة القروض.

6. استقبال وتسوية كل الفاتورات الخاصة بالشركات المتعاقدة مع «سونلغاز».

سابعاً: قسم العلاقات التجارية

ينقسم إلى مصلحتين موجودتين بمقر المديرية (مصلحة التقنوتجارية مصلحة الزبائن) وثلاث مصالح تجارية (جيجل، الطاهير، الميلية) من أهم وظائف هذا القسم:

1. احترام إجراءات ربط الزبائن الجدد بما فيها عقد الأشغال من بداية طلب الزبون إلى تزويده بالكهرباء أو الغاز.

2. تسيير الزبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصد والفوترة والتسوية.

3. تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الرصد والإحصاء.

4. إصدار كل الفاتورات الموجهة للزبون.

ثامناً: القسم التقني للغاز

يحتوي على أربعة مصالح (مصلحة مراقبة واستغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة صيانة الغاز، مصالح استغلال الغاز جيجل، الطاهير، الميلية) من مهامه:

1. تحضير برنامج الصيانة الخاصة بالمنشآت.

2. متابعة وتحليل القياسات المرطوية.

3. إعداد مخطط الاستعجال.

4. متابعة حالة العتاد.

5. متابعة إنجاز برنامج الصيانة.

6. متابعة كل المخططات الخاصة بالحماية الكاتودية.

7. متابعة الدراسات الخاصة بتطوير شبكة الغاز.

تاسعا: القسم التقني للكهرباء

ويتكون من ثمانية مصالح (مصلحة مراقبة استغلال الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكات الكهربائية، مصلحة التحكم عن بعد، مصلحة صيانة الكهرباء، مصلحة الأشغال تحت التوتر، مصلحة استغلال الكهرباء جيجل، الطاهير، الميلية) وتتمثل أهم وظائفه في:

1. تطوير الشبكة الكهربائية التابعة للمديرية.
2. وضع برنامج للصيانة من التلف والأعطاب التي قد تلحق بهذه الشبكة جراء الكوارث الطبيعية أو التعدي عليها من قبل الغير.
3. تلقي اتصالات المواطنين والعمل على تلبية طلباتهم عن طريق إرسال فرق متخصصة لإصلاح الأعطاب وإدارة التيار الكهربائي.
4. تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزود بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع بقية الأقسام كل فيما يخصه.
5. القيام بخرجات ميدانية وذلك لتنفيذ الشبكة الكهربائية والتنسيق على مختلف مديريات الولاية.

المطلب الرابع: عملية توليد الكهرباء لشركة «سونلغاز» بجيجل

نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعرف على نمط الإنتاج، وكذا نوعية التقنية المستخدمة في توليد الكهرباء.

أولا: نمط الإنتاج

تشتغل الشركة (24 سا / 24سا) أي بصفة مستمرة، حيث يسهر كل من قسم الاستغلال وقسم الصيانة على ذلك، فقسم الاستغلال يتكون من أربعة (04) فرق عمل، حيث تقوم ثلاث (03) فرق بالعمل 24سا في اليوم بالتناوب فيما بينها، والفرقة الرابعة متوقفة حيث تعمل الفرقة الأولى من السادسة (06:00) إلى الواحدة زوالا (13:00)، ثم تأتي الفرقة الثانية لتعمل من الواحدة زوالا إلى غاية الثامنة مساء (20:00) فتليها فرقة ثالثة لتعمل من الثامنة مساء إلى غاية السادسة صباحا (06:00).

ويتم تداول فترات العمل بين هذه الفرق لمدة ستة (06) أيام، ثم تعوض الفرقة المتوقفة إحدى الفرق الثلاثة السابقة الذكر، وتتوالى هذه العملية بين الفرق الأربعة لضمان استمرارية عملية الإنتاج، ولا يقل دور أعوان الصيانة عن دور زملاءهم في قسم الاستغلال، والمتمثل في حماية الآلات والمعدات من العطب أو إصلاحها، وتكون فترة العمل الخاصة بأعوان هذا القسم من الثامنة صباحا (08:00) إلى الرابعة والنصف مساء (04:30)، وفي حالة حدوث أي عطب في الفترة الممتدة من الرابعة والنصف مساء حتى الثامنة صباحا، يتم الاستعانة بفرقة تدعى "فرقة الإلزامية" والفرقة تتكون من أعوان الصيانة أنفسهم، بحيث يحصلون على علاوات إضافية، جراء قيامهم بهذا العمل الإضافي وبهذه الطريقة تحرص الشركة على ضمان استمرارية عملية الإنتاج.

المطلب الخامس: إجراءات تسيير الموارد البشرية في الشركة الجزائرية «سونلغاز»

تمحور موضوع المقابلات الشخصية التي أجريناها مع رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية، حول الجوانب المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة حيث تفضل بشرح مختلف هذه الإجراءات ونشير إلى أن مكتب تسيير الموارد البشرية يتكفل بالقيام بجميع الإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين في الشركة، ومن خلال هذه الدراسة فقد سجلنا مجموعة من الملاحظات الخاصة بأهم هذه الإجراءات نقوم بعرضها فيما يلي

أولا: إجراءات تخطيط الموارد البشرية

يقوم مكتب تسيير الموارد البشرية بإعداد مخطط الموارد البشرية السنوي الخاص بالشركة في نهاية كل سنة، وتحديد المناصب الشاغرة من خلال الأخذ في الاعتبار الحالات التالية حالات الفصل، حالات ترك العمل، حالات التقاعد، حالات الوفاة وحالات الاستقالة، وهذا مع مراعاة المقاييس التقنية الوطنية المتعلقة بعدد ونوع القوى العاملة في الوحدات الصحية.

وتتم حوصلة نتائج تخطيط الموارد البشرية في نموذج "المخطط التوقعي السنوي لتسيير الموارد البشرية"، ويعكس هذا المخطط وضعية وتعداد الموظفين الفعلي في آخر السنة، بالإضافة إلى احتياجات السنة الموالية، كما أنه يعتبر من أهم أدوات الرقابة والمتابعة المستخدمة في الشركة.

ويتم كمرحلة ثانية عرض هذا المخطط على المصالح العمومية التي تقوم بممارسة رقابتها القانونية عليه، ثم المصادقة عليه، وبعد الموافقة على المخطط، تقوم الشركة بالإجراءات القانونية لعملية التوظيف المتعلقة باحتياجات القوى العاملة.

ثانيا: عملية التوظيف

تُشكل لجنة للإشراف على عملية التوظيف، والتي تقوم بعدة إجراءات أهمها:

- تحديد الشروط المطلوبة لشغل كل منصب، وهذا يخضع للقوانين المعمول بها في هذا المجال.

- الإعلان عن فتح مسابقة للتوظيف الداخلي أو الخارجي.

ويتم التوظيف وفق طرق محددة قانوناً، وهي:

- التوظيف على أساس الاختبارات وتتم هذه العملية من خلال فتح مسابقات داخلية (توظيف داخلي)، أو

مسابقات خارجية (توظيف خارجي)، بحيث يتم إعداد هذه الاختبارات من طرف مختصين من الشركة أو من خارجها، يمكن للشركة من خلالها توظيف 30% من مجموع المناصب المالية المفتوحة.

- المسابقة على أساس الشهادات يتم الاختيار من بين المترشحين من خلال دراسة وثائق ملفاتهم، ووضع سلم

لتنقيط المؤشرات المعتمدة في التوظيف، وتأخذ هذه الطريقة في الاعتبار المؤهلات العلمية والخبرة.

- التأهيل المهني: وتعتبر هذه الطريقة استثنائية يمكن للشركة من خلالها توظيف 5% من مجموع المناصب

المفتوحة للتوظيف كحد أقصى؛ إذن هذه الطريقة توظيف داخلي أو ترقية داخلية، وذلك بالتأهيل المهني للموظفين.

- التوظيف والترقية الاختيارية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل تعتمد هذه الطريقة إلا بالنسبة 10%

من المناصب المفتوحة للتوظيف، بحيث يقوم المشرفون بتسجيل الموظفين المعنيين في قائمة التأهيل، وفق ترتيب معين

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادرة في 24 مارس 1985: المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية، الباب الثالث للفصل الأول: التوظيف.

كالأقدمية والسن، وتسجيل النقاط المحصل عليها، وإيداع هذه القوائم مرفقة بملفات الموظفين لدى لجنة الموظفين، لتقوم هذه الأخيرة بتقييم هذه الملفات والمصادقة عليها؛ وتعتبر هذه الطريقة أيضاً توظيفاً داخلياً.

- التوظيف المباشر: تعتبر هذه الطريقة استثنائية، ويتم فيها التوظيف المباشر للمتشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للقطاع العمومي، والذين تتوفر فيهم الشروط التي تحددها لجنة الموظفين.

وتستكمل عملية التوظيف في الشركة بإعداد قرارات التعيين، التي تخضع لرقابة المشروعية من طرف الجهات المختصة، التي تفحص مدى احترام إجراءات وشروط التوظيف، إضافة إلى الرقابة المالية المتعلقة بفحص مدى التقيد بحدود المناصب المالية المسموح بها.

ثالثاً: إجراءات تحديد الأجور، المكافآت والترقية

تعتمد الشركة في تحديد أجور موظفيها على القوانين التي وضعتها الدولة لتنظيم هذا المجال، خاصة المرسوم 59/85 الذي أشرنا إليه سابقاً، بحيث يتضمن هذا الأخير جداول استدلالية، تستخدم من طرف الإدارات العمومية لتحديد أجر كل المناصب، وهذا من خلال تحديد القيمة المالية للنقطة الاستدلالية المقابلة للرقم الاستدلالي للمنصب. وبالتالي فإن الأجور في المستشفى لا يتم تحديدها على أساس التفاوض بين الموظف والإدارة.

أما بالنسبة للمكافآت فهي أيضاً محددة بصفة حصرية بالتسمية والنوعية، والشروط اللازمة للحصول عليها بمقتضى نصوص قانونية وتنظيمية خاصة.

وبالنسبة للترقية فإنها تعتمد نفس الشكل التقييمي لتحديد الأجور، والملاحظ أن الترقية تعتمد أساساً على الأقدمية ويحدد المرسوم 59/85 سلم الدرجات الخاص بالترقية، مع ملاحظة أنه تم الاستغناء عن نمط التأهيل المهني والذي يكافئ أصحاب الأداء المتميز وذلك بعد صدور المرسوم 03/08 المتضمن لقانون الوظيفي العمومي الجديد 2006.

من خلال ما سبق نستنتج أن إجراءات تسيير الموارد البشرية في شركة سونلغاز «محددة بموجب النصوص القانونية، وبالتالي فإن إدارة الشركة ملزمة بالتقيد بهذه الإجراءات، لكي لا تخضع قراراتها للإلغاء من طرف الجهات الرقابية المركزية، وعليه فإن علاقة الموظف بالشركة هي علاقة قانونية تنظيمية، فالنسبة لتحديد الأجور مثلاً فإن إدارة الشركة ما عليها سوى ترتيب الموظفين على السلم الوظيفي، وبالاعتماد على الجداول الاستدلالية يتحدد أجر كل موظف.

ومن جهة أخرى فإننا نسجل عدم وجود نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء، مما يجعل عملية منح المكافآت مجرد زيادة في أجور بعض الموظفين دون تحفيزهم ودون إثارة دافعية الموظفين الذين لم يحصلوا على هذه المكافآت.

المبحث الثاني: الاستبيان ووصف عينة الدراسة

نرمي من خلال المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سيتم التطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وسيتم إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، إجراء اختبار لأداة الدراسة وفي الأخير سيتم التطرق إلى وصف عينة الدراسة.

المطلب الأول: الاستبيان

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من تصميم الاستبيان، اختبار صدق وثبات الاستبيان، أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة.

أولاً: تصميم الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة. وهذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا بالاعتماد على خبرة بعض الأساتذة وبعض الإطارات في الشركة محل الدراسة.

ولخدمة أهداف هذا البحث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

المحور الأول: يتضمن هذا المحور على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

أ. الجنس؛

ب. العمر؛

ت. المستوى العلمي؛

ث. عدد الدورات التدريبية؛

ج. المستوى الوظيفي.

ح. مدة الخبرة؛

المحور الثاني: يتضمن مؤشرات تتعلق بصنع القرار (المتغير المستقل للدراسة).

وكانت خيارات الإجابة مركّبة وفق مقياس ذو ستة أبعاد، وتتمثل تلك المؤشرات في:

أ. المشاركة في صنع القرارات؛

ب. تفويض السلطة.

المحور الثالث: يحتوى على مؤشرات تقيس الرضا الوظيفي (المقياس المتغير التابع للدراسة).

وكانت خيارات الإجابة مركبة أيضاً وفق مقياس ذو ستة أبعاد، وتتمثل تلك المؤشرات فيما يلي:

أ. الأجر؛

ب. الترقية؛

ج. ظروف العمل؛

د. نمط الإشراف.

من خلال هذه المحاور تم جمع البيانات الضرورية المساعدة على معرفة واقع عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي الجزئي على مستوى المؤشرات المكونة لكل محور، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي الإجمالي الممثل لمجموع نتائج الرضا الوظيفي لهذه المحاور، ثم اختبار بعض الفرضيات التي تخدم أهداف هذا البحث ويتضمن الاستبيان تعريف بموضوع الدراسة باختصار، وطمأنة للمبحوثين حول سرية المعلومات وتخصيصها للبحث العلمي فقط، وإرشادات حول طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة.

كما تضمن الاستبيان على أسئلة حول البيانات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة البحث.

والمحور الثاني للمقياس تضمن مجموعة مؤشرات صنع القرار حول مشاركة الأفراد في صنع القرارات وتفويض السلطة للأفراد والتي شملت كلٌّ من 19 عبارة وهذه المؤشرات هي:

- مشاركة الأفراد في صنع القرارات: ويشمل العبارات: (01)، (02)، (03)، (04)، (05)، (06)، (07)، (08)، (09)، (10).

- تفويض السلطة: ويتضمن العبارات: (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19).

أمّا المحور الثالث من مقياس "الرضا الوظيفي" فيحتوي على مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى الرضا الوظيفي عن الحوافز المادية والمعنوية، ظروف العمل، نمط الإشراف، والتي شملت كلٌّ من 19 عبارة وتتضمن مجموعة من المؤشرات وكل مؤشر يشمل مجموعة من الأسئلة، وهذه المؤشرات هي:

- الرضا عن الأجر: ويعتمد في القياس على العبارات: (01)، (02)، (03)، (04).

- الرضا عن الترقية: والذي يعتمد على العبار (05)، (06)، (07)، (08).
 - الرضا عن ظروف العمل: والذي يتضمن العبار (09)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)
 - الرضا عن نمط الإشراف: ويتم القياس فيه باستخدام العبار (17)، (18)، (19)، (20)، (21).
- و عبارات المقياس مهيكله وفق مقياس مكون من ستة درجات، وكانت أوزانه متدرجة بين (موافق بشدة): غير موافق بشدة (1) كما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع درجات محاور الاستبيان وفقا للمقياس السداسي

موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة
6	5	4	3	2	1

المصدر: عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، 124.

المدى: هو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة في المقياس ويتم استخراجها وفق الطريقة التالية:

$$\text{المدى يساوي: } 5 = 1 - 6$$

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الستة للمقياس، ويساوي $\frac{5}{6}$ ، و 0,83.

وعليه يمكننا تحديد فئات المقياس على النحو التالي

- فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 1.83 وتدل على درجة عالية من عدم الموافقة.
- فئة غير موافق بشكل معتدل: تتراوح درجاتها بين 1.83 و 2.67 وتدل على درجة متوسطة من عدم الموافقة.
- فئة غير موافق بشكل طفيف: تتراوح درجاتها بين 2.67 و 3.51 وتدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة.
- فئة موافق بشكل طفيف: تتراوح درجاتها بين 3 و 4.35 وتدل على درجة موافقة ضئيلة.
- فئة موافق بشكل معتدل: تتراوح درجاتها بين 4 و 5.19 وتدل على درجة متوسطة من الموافقة.

- فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 5 و 6 وتدل على درجة عالية من الموافقة.

ثانياً: اختبار أداة الدراسة

1. صدق أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق أداة الدراسة (الاستبيان) وهذا كما يلي:

لقد تم الحصول على المحور الأول "عملية صنع القرارات" من هذا الاستبيان من رسالة ماجستير بعنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي" ¹، بالإضافة إلى "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء" ².

أما بالنسبة للمحور الثاني "الرضا الوظيفي" فلقد تم الاستعانة بأحد المقاييس المشهورة والجاهزة للرضا الوظيفي ألا وهو "مسح الرضا الوظيفي" سباكتر (Spector).

فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للتوظيفة ومحيط العمل، وتم استنباط منه بعض مؤشرات الدراسة.

يقصد بصدق الاستبيان شموله على كل العناصر التي تدخل في عملية التحليل، ويجب أن تكون فقرات ومفردات الموجودة به واضحة ومفهومة، وذلك من أجل أن تفهم من طرف مستخدميها. ⁴

ولقد تم الاستعانة بهذه الاستبيانات الجاهزة لزيادة مصداقية أداة الدراسة لكونها مرت على أساتذة في التخصص وتم المصادقة عليها علمياً قبل اعتمادها. وتم عرضها على الأستاذ المشرف كما تم عرض الاستبيان على مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، وبعد أن تم تقديم مجموعة من الآراء تم إعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون واضحة ومفهومة، لنصل إلى الأخير إلى صورة النهائية للاستبيان.

2. ثبات أداة الدراسة

ويعني ذلك بأن إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان ستكون نفسها تقريبا إذا تم تطبيقها مرة أخرى وعلى نفس الأفراد، ولقد تم استعمال معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) من أجل التأكد من ثبات

¹ عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص 178، 179.

² محمد بن عبد الله العثمان، "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، رسالة غير منشورة، الرياض، 2003، ص 159، 157.

³ عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 137-140.

⁴ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 186.

الاستبيان، من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن معامل الثبات لمحاور الاستبيان تراوحت بين 0,765 و0,824 أما معامل الثبات الكلي فقد بلغ 0,841، مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم(03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبيان
1	0,76	19	محور خاص بعملية صنع القرارات
2	0,82	22	محور خاص بالرضا الوظيفي
-	0,84	41	معدل الثبات العام

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له بالرمز (SPSS). وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحراف المعياري... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط.¹

فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان ويعطي بالعلاقة التالية:

حيث أن:

K: هو عدد الأسئلة.

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

$\sum S_i^2$: مجموع تباينات الأسئلة.

S_T^2 : تباين الدرجة الكلية.

¹ محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، "النظام الإحصائي spss"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 12.

2. النسب المئوية

وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كلّ بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

3. التكرارات

هو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول، وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على الاستمارة.

4. الوسط الحسابي

هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده، وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

5. الانحراف المعياري

يُعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهميةً لأنه مفهوم جبري محدّد بدقّة، ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعاً. والفكرة الأساسية له هي أنه بدلاً من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلّص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات، ويُحسب بالعلاقة التالية

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{X})(xi - \bar{X})}{N}}$$

معامل الارتباط بيرسون r

هو مؤشر إحصائيّ استخدم لقياس القوة الارتباطية الخطية بين متغيرين كميين، أي إمكانية قياسها كمياً،² أي يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائيّ المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما أستخدم في هذه الدراسة من أجل اختبار صحة الفرضيات ولمعرفة طبيعة العلاقة بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي.

¹ محمد عبد الرحمان العودة، "مقدمة في الإحصاء"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص117.

² حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، "أساليب الإحصاء التطبيقي"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص164.

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{\text{COV}(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث أن:

$\text{COV}(x, y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل والتابع للدراسة

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم سيتم وصف خصائص العينة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة جميع الموارد البشرية العاملة بشركة «سونلغاز» «مديرية التوزيع بجيجل» البالغ عددهم (333) مورد بشري موزعين على ثلاث أصناف وظيفية من إطارات، عمال مهارة، وأعوان التنفيذ، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (04): توزيع الموارد البشرية حول المستوى الوظيفي خلال الفترة 2013-2014

النسبة	العدد	
24,92%	83	الإطارات
51,95%	173	أعوان المهارة
23,12%	77	أعوان التنفيذ
100%	333	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بشركة «سونلغاز» «مديرية التوزيع بجيجل»

ولاختيار عينة الدراسة تم استخدام معادلة "ريتشارد جيجر" حيث تم تحديد مستوى الثقة في أغلب البحوث بـ95%، وبالتالي قيمة الخطأ المعياري 0,05.

حيث أن:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N: مجتمع الدراسة

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D: نسبة الخطأ

وبعد تطبيق المعادلة تم التوصل لعينة المتكونة من 178 موظف.

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وثباتها، تم توزيع 178 استبياناً على أفراد عينة الدراسة، وأمكن استرجاع 120 منها مكتمل البيانات، وذلك بفاقد عام يقدر بـ32%، ذلك بسبب عدم اكتمال بيانات البعض منها.

ثانياً: وصف خصائص العينة

يمثل أفراد مجتمع الدراسة 333 فرد من جميع مستويات السلم الوظيفي للموظفين، أما العينة فتمثل (53,45%) من أفراد مجتمع الدراسة وصف عينة الدراسة من خلال عرض الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، وتوضيح خصائصهم من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والدورات التدريبية، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، وذلك فيما يلي:

1. الجنس

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس، مع توضيح النسبة المئوية.

يُظهر الجدول رقم (05) أن هناك تقارباً في نسبة الذكور والإناث الممثلين لأفراد العينة مع كون النكوة أكبر بنسبة 52,5% مقابل 47,5% للإناث، وهذا مؤشر جيد بأن الوظائف ليست حكراً على فئة معينة مقارنة بما هو موجود في مؤسسات أخرى.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
52,5%	63	ذكر
47,5%	57	أنثى
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرج SPSS

ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بشركة «سونلغاز» «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل»، والذي يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والتجهيزات.

2. العمر

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر، مع ثلاث ملاحظات والنسبة المئوية. حيث يُظهر الجدول رقم (06) أن ما نسبته 34,1% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	العدد	فئة العمر
33,33%	40	أقل من 30 سنة
34,16%	41	من 30 - 40 سنة
23,33%	28	من 41 - 50 سنة
8,33%	10	من 51 - 60 سنة
0,83%	1	أكثر من 60 سنة
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرج SPSS

وأن ما نسبته 33,33% أعمارهم أقل من 30 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة فنسبتهم 23,33%، متبوعة بالفئة العمرية من 5 و 60 سنة والتي نسبته 8,33%.

أما أقل النسب فمثلتها أكثر من 60 سنة. وهذا يبيّن أن أغلب الموظفين بالشركة محل الدراسة متوسطي العمر

3. المستوى الدراسي

ويتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي، كما يلي

يتّضح الجدول رقم (07) أن أقل النسب كانت للذين لديهم مستواً ثانوياً نسبة 0,83%، في مقابل 15% يحملون المستوى لإكمالي، ونسبته 35,8% كانت لذوي مستوى الثانوي لكن الملاحظ عند تفريغ النتائج أن أغلب الموظفين من ذوي المستوى الجامعي وهم ذوي أقدّميه كبيرة في المهنة بما نسبته 48,33%، وهو ما كان متوقعا

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الدراسي
0,83%	1	ابتدائي
15%	18	إكمالي
35,83%	43	ثانوي
48,33%	58	جامعي
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة نشاط الشركة محل الدراسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله التحكم في الآلات وصيانتها.

4. عدد الدورات التدريبية

ويشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التطورات التدريبية كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية	العدد	عدد الدورات التدريبية
15%	18	لا توجد
49,16%	59	دورة واحدة
30%	36	دورتين
5,83%	7	3 دورات فأكثر
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (08) أن 59 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 49,16% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهم التدريبية دورة واحدة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن منهم يمثلون نسبة 30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهم التدريبية دورتين، مقابل فرد منهم يمثلون ما نسبته 15% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يتحصلوا على دورة تدريبية، في حين أن عدد الأفراد الذين كان لديهم ثلاث دورات تدريبية فأكثر هم 7 أفراد بنسبة تقدر بـ 5,83%.

5. المستوى الوظيفي

ويشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي كما يلي:

لجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
29,16%	35	الإطارات
60%	72	أعوان المهارة
10,83%	13	أعوان التنفيذ
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة لاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

تبين النتائج الموضحة في جدول رقم (09) أن 60% من أفراد العينة هم أعوان المهارة في الشركة محل الدراسة بعدد 72 فرد، وأن 29,16% هم الإطارات، وأن ما نسبته 10,83% هم أعوان التنفيذ.

6. الخبرة المهنية

ويشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، كما يلي:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة تتراوح خبرهم المهنية بين 05 إلى 10 سنة بنسبة 46,66%، متبوعة بشكل ملفت للانتباه للأفراد ذوي الخبرة الملائقة من 05 سنة والذين يمثلون نسبة 34,16%، وهذا ما يعني أن هناك حركة لتوظيف الشباب بالفئتين التاليتين تتراوح بين 1 و15 سنة، وبين 16 و20 سنة فهي على التوالي 11,66% و7,5%، أما نسبة الأفراد الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة فهي معدومة.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
--------------	-------	----------------

أقل من 05 سنوات	41	34,16%
من 05 إلى 10 سنوات	56	46,66%
من 11 إلى 15 سنة	14	11,66%
من 16 إلى 20 سنة	9	7,5%
أكثر من 20 سنة	0	0%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على نوع العلاقة الموجودة بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستبيان والمتمثلة في محور عملية صنع القرارات ومحور الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة

في مايلي سيتم التطرق إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور عملية صنع القرارات، ومحور تفويض السلطة.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور عملية صنع القرارات

تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني المُتعلق بمؤشورتي صنع القرارات ويكون من خلال مخرجات برنامج SPSS انطلاقاً من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المُحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

1. المشاركة في عملية صنع القرارات

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالمشاركة في عملية صنع القرارات من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة، الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليين.

من خلال نتائج الجدول رقم (11) يتضح أن الوسط الحسابي للمشاركة في عملية صنع القرارات بلغ قيمة (3,72)، وانحراف معياري يقدر بـ (0,65) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعي بين (3,52 و 4,35) وهي تعبر على درجة ضئيلة من الموافقة، وهذا يعني أن الموظفين في «سونلغاز» «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» موافقين بشكل ضئيل على مشاركتهم في عملية صنع القرارات.

ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (07) سجلت أخفض نتيجة (2,04) وهي تقع ضمن الفئة الثاني بين (1,84

و 2,67) وهي تعبر عن درجة متوسطة من عدم الموافقة، أي أن الموظفين ليس لديهم الحرية في تحديد الدورات التدريبية التي تناسبهم بدرجة متوسطة، ويمكن أن نلاحظ ذلك من الجدول (05) (حيث أن عدد الدورات التدريبية تختلف من دورة إلى أربعة دورات وأكبر نسبة كانت للأفراد الذين حصلوا على دورتين تدريبيتين (49,1%)، ويفسر ذلك بأن الدورات التدريبية تتحدد وفق النظام السائد في الشركة محل الدراسة، أي تختلف حسب عدد سنوات العمل.

وأن العبارة رقم (08) سجلت أعلى نتيجة (4,67) وهي تقع ضمن الفئة الخامس بين (4,36 و 5,19) وهي

تعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، مما يدل على أن الإقرار بصنع القرارات بناء على البيانات التي يقدمها الموظفون مما يوضح بأن أفراد يشاركون في عملية صنع القرارات.

جدول رقم (11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة في صنع القرارات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة							العبارة	رقم
		ك %	غ م ب	معتدل	طفيف	م ب	م ب	م ب		
1,68	3,16	ك	36	36	9	13	17	12	01	يتم مشاوره الموظف في المهام التي ستوكل إليه.
		%	26,2	28,6	7,1	10,3	13,5	14,3		
1,53	2,33	ك	47	36	10	10	11	6	02	يراعى عند تقييم الأداء مشاركة الموظف في عملية صنع القرار.
		%	37,3	28,6	7,9	7,9	8,7	9,6		
1,37	4,35	ك	8	5	11	33	39	24	03	يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله.
		%	6,7	4,2	9,2	27,5	32,5	20,0		
1,44	4,54	ك	7	8	9	19	43	34	04	حرية كبيرة في اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق اختصاصها.
		%	5,8	6,7	7,5	15,8	35,8	28,3		
1,38	4,60	ك	6	8	6	22	44	34	05	يتم منح الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكفون

الفصل الثالث: علاقة عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي في شركة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل»

		28,3	36,7	18,3	5,0	6,7	5,0	%	بها.
1,48	3,87	21	23	27	26	15	8	ك	تتبع القيادات الإدارية أسلوب الرقابة الذاتية مع مرؤوسيه.
		17,5	19,2	22,5	21,7	12,5	6,7	%	
0,87	2,04	1	0	3	29	53	34	ك	للموظف الحرية في تحديد الدورات التدريبية التي تناسبه.
		40,8	0	2,5	24,2	44,2	28,3	%	
1,39	4,67	36	49	13	10	5	7	ك	يتم اتخاذ القرارات بناء على البيانات التي يقدمها الموظفون.
		30,0	40,8	10,8	8,3	4,2	5,8	%	
1,45	4,22	25	34	28	16	9	8	ك	ترفع الإدارات والأقسام مقترحاتها للقيادات الإدارية قبل اتخاذ القرار.
		20,8	28,3	23,3	13,3	7,5	6,7	%	
1,68	3,77	26	22	17	22	20	13	ك	تقوم الإدارة بمداخلات بشكل متكرر للسؤال عن بعض القرارات أو الإرشادات بحث تمكنك من التعامل مع المهام الخاصة بك.
		21,7	18,3	14,2	18,3	16,7	10,8	%	
0,65	3,72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليين لمشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

2. تفويض السلطة

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بتفويض السلطة من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة، الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليين.

جدول رقم (12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تفويض السلطة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة						ك %	البيان	الترتيب
		م بشدة	م ب معتدل	م ب طفيف	م ب طفيف	م ب معتدل	م ب بشدة			
1,68	3,16	13	22	13	18	31	5	ك	لا تتشدد الإدارة في تطبيق قراراتها على الموظفين	11
		10,8	18,3	10,8	15,0	25,8	19,2	%		
1,79	2,82	14	17	10	10	31	38	ك	تشعر أن حجم التفويض الممنوح لك يتناسب مع قدراتك ومهاراتك في اتخاذ القرار المناسب.	12
		11,7	14,2	8,3	8,32	5,8	31,7	%		
1,54	4,92	61	33	7	2	9	8	ك	تقوم بإنجاز العمل المفوض إليك في الوقت المناسب.	13
		50,8	27,5	5,8	1,7	7,5	6,7	%		

الفصل الثالث: علاقة عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي في شركة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل»

1,25	4,96	51	40	13	7	7	2	ك	تقوم بالأعمال الروتينية بصورة سهلة دون الرجوع إلى المشرف عليك.	14
		42,5	33,3	10,8	5,8	5,8	1,7	%		
1,21	4,81	34	57	14	6	5	4	ك	تقوم بالاعتراف بالخطأ الذي ترتكبه أمام المشرف بسهولة.	15
		28,3	47,5	11,7	5	4,2	3,3	%		
1,54	4,11	24	35	24	14	13	10	ك	يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازي من أعباء العمل.	16
		20	29,2	20	11,7	10,8	8,3	%		
1,32	4,20	24	47	34	4	4	7	ك	تكون سعيد ومهتم عندما يطلب منك القيام بأي مهام أخرى.	17
		20	39,2	28,3	3,3	3,3	5,8	%		
1,32	4,20	16	39	41	10	5	9	ك	تستطيع تسليم المهام في المواعيد المحددة لها دون الاضطرار إلى العمل ساعات إضافية.	18
		13,3	32,5	34,2	8,3	4,2	7,5	%		
1,51	4,68	42	45	12	3	10	8	ك	تقوم باتخاذ القرار فيما يخص موعد إجازتك السنوية.	19
		6,7	8,3	2,5	10	37,5	35	%		
0,82	4,24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليين لتفويض السلطة								

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (1) يتضح أن الوسط الحسابي لتفويض السلطة من أجل اتخاذ القرارات بلغ قيمة (4,24)، وبانحراف معياري يقدر بـ (0,82) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعية بين (3,52 و 4,35) وهي تعبر عن درجة ضئيلة من الموافقة، وهذا يعني أن الموظفين بشركة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» موافقين بشكل طفيف على أن الإدارة العليا تقوم بتفويض السلطة من أجل اتخاذ القرارات.

ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (1) سجلت أخفض نتيجة (2,82) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة بين (2,68 و 3,51) وهي تعبر عن درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وهذا دليل على أن الموظفين بأن حجم التفويض الممنوح لهم يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم في اتخاذ القرار بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة، وأن العبارة رقم (14) سجلت أعلى نتيجة (4,96) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة بين (4,36 و 5,19) وهي تعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، مما يدل على الموظفين يقومون بالأعمال الروتينية بصورة سهلة دون الرجوع إلى المشرف عليهم مما يوضح بأنه هناك تفويض نسبي للسلطة خلال عملية صنع القرارات، مما يعني أن الموظفين يرون بأن عملية صنع القرارات «بشركة سونلغاز» تتميز باللامركزية في جوانبها المختلفة.

ولمعرفة مستوى عملية صنع القرارات سيتم تقديم وعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الأول (عملية صنع القرارات) والذي يحتوي على مؤشرين (تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرارات).

الجدول رقم (13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور صنع القرارات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مؤشرات محور صنع القرارات	الرقم العبرة
0,65	3,72	المشاركة في صنع القرارات	من 10 إلى 10
0,82	4,24	تفويض السلطة	من 11 إلى 19
0,64	3,98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليين لمحور صنع القرارات	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (13) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي الكلي (3,98) وبانحراف معياري يقدر ب(0,64)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعية بين (3,52 و 4,35)، وهي تعبر عن درجة ضئيلة من الموافقة حول طبيعة عملية صنع القرارات.

أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشكل طفيف على أن عملية صنع القرارات بشركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل تتم من خلال تفويض السلطة ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، وهذا راجع إلى أن عملية صنع القرارات تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة المركزية في جوانب أخرى.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي

تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث المتعلق بمؤشرات الرضا الوظيفي ويكون من خلال مخرجات برنامج SPSS انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحصلة عن طريق الاستبيان والتحليل كما يلي:

1. الرضا عن الأجر

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالرضا عن الأجر من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة، الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليين.

الجدول رقم (14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن الأجر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة						التكرار النسبية	العبارة	رقم
		م بشدة	م معتدل	م ب	م ب	م ب	م ب			

1,42	4,54	25	61	14	3	8	9	ك	أشعر بأني أتقاضى أجرا عادلا مقابل عملي	01
		20,8	50,8	11,7	2,5	6,7	7,5	%		
1,57	2,88	14	10	8	24	44	20	ك	حالات رفع الأجر قليلا ومتباعدة.	02
		11,7	8,3	6,7	20	36,7	16,7	%		
1,47	4,31	24	46	20	11	11	8	ك	عندما أفكر بما أتقاضاه أشعر أنني غير مقدر من طرف المنظمة.	03
		5	15,8	15	20,8	25,8	17,5	%		
1,48	3,01	9	16	25	22	30	18	ك	أشعر بالرضا عن فرصتي للحصول على زيادات الأجر.	04
		7,5	8,3	15	12,5	22,5	34,2	%		
0,92	3,68	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليين للرضا عن الأجر								

المصدر: من إعداد الطلبة لاعتقاد على إجابات أفراد العينة ومخرج SPSS

أما العبارة رقم (0) سجلت أعلى نتيجة بوسط حسابي (4,54)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة بين (5,19 و 4,36)، وهي تعبر عن درجة متوسطة من الموافقة، مما يدل على أن الموظفين راضون بدرجة متوسطة على أن الأجر الذي يتقاضوه عادلا مقابل عملهم.

2. الرضا عن الترقية

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالرضا عن الترقية من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة، الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليين.

ومن خلال الجدول رقم (15) يتضح أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول العبارات المتعلقة بالرضا عن الترقية بلغ قيمة (2,82) وانحراف معياري يقدر بـ (1,66)، وهي نتيجة تقع في الفئة الثالثة بين (3,51 و 2,68) والتي تعبر عن درجة ضئيلة من عدم الموافقة وهذا يعني أن الموظفين بالشركة محل الدراسة يشعرون بعدم الرضا بدرجة ضئيلة.

ويجب التنويه إلى أن أخفض نتيجة كانت للعبارة (0) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2,6) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الثانية بين (1,84 و 2,67) وهي تعبر عن درجة متوسطة من عدم الموافقة، أي عدم وجود إمكانية كبيرة للترقية لأصحاب الأداء الجيد ويمكن تفسير ذلك كون نظام الترقية السائد في الشركة محل الدراسة يتم حسب الأقدمية.

الجدول رقم (1): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبالرضا عن الترقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة						ك %	العبارة	رقم
		م بشدة	م ب معتدل	م ب طفيف	غ م ب طفيف	غ م ب معتدل	غ م بشدة			
1,50	3,15	9	10	18	15	27	41	ك	توجد فرصة ضئيلة جدا للترقية من وظيفتي.	05
		7,5	8,3	15	12,5	22,5	34,2	%		
1,62	2,63	9	13	12	22	27	37	ك	توجد إمكانية كبيرة للترقية لأصحاب الأداء الجيد.	06
		7,5	10,8	10	18,3	22,5	30,8	%		
1,61	2,70	12	13	13	18	31	33	ك	يرتقي الأفراد في السلم الوظيفي بنفس السرعة لما يحدث ماكن أخرى.	07
		10	10,8	10,8	15	25,8	27,5	%		
1,67	2,82	20	33	28	10	12	17	ك	أشعر بالرضا بخصوص فرصتي للترقية.	08
		16,7	27,5	23,3	8,3	10	14,2	%		
1,26	2,82	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا عن الترقية								

المصدر: من إعداد الطلبة لاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

أما أعلى نتيجة فكانت للعبارة (05) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,15) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة بين

(2,68 و 3,51) وهي تعبر عن درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وهذا يدل على أن الموظفين غير راضون بدرجة ضئيلة عن فرص الترقية في عملهم.

3. الرضا عن ظروف العمل

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالرضا عن ظروف العمل من خلال تقديم كل

من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل سؤال الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليين.

الجدول رقم (1): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبالرضا عن ظروف العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة						ك %	العبارة	رقم
		م بشدة	م ب معتدل	م ب طفيف	غ م ب طفيف	غ م ب معتدل	غ م بشدة			
1,64	3,90	15	18	14	18	26	29	ك	مدى رضاك حول الراحة أثناء الدوام.	09
		12,5	15	11,7	15	21,7	24,2	%		
1,74	3,09	29	35	17	11	15	13	ك	مدى رضاك عن المستلزمات المكتبية والأدوات والمعدات.	10
		24,2	29,2	14,2	9,2	12,5	10,8	%		
1,68	4,11	18	23	14	18	24	23	ك	مدى رضاك حول الظروف المادية من حيث الإضاءة	11
		15	19,2	11,7	15	20	19,2	%		

الفصل الثالث: علاقة عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي في شركة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل»

12	مدى رضاك عن نظافة مكان العمل.	ك	14	12	12	15	34	33	3,37	1,75
		%	5	10	10	12,5	28,3	27,5		
13	مدى رضاك عن الأمن والسلامة.	ك	15	20	18	24	19	24	4,18	1,71
		%	12,5	16,7	15	20	15,8	20		
14	مدى رضاك عن ساعات ومواعيد العمل.	ك	25	32	23	17	8	15	3,71	1,69
		%	20,8	26,7	19,2	14,2	6,7	12,5		
15	مدى رضاك عن الخدمة الصحية في مكان العمل.	ك	16	22	25	18	19	20	2,97	1,62
		%	13,3	18,3	20,8	15	15,8	16,7		
16	مدى رضاك عن الظروف المادية من حيث درجة الحرارة.	ك	23	18	17	10	29	23	3,52	1,66
		%	19,2	15	14,2	8,3	24,2	19,2		
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لرضا عن ظروف العمل									
									3,60	0,89

المصدر: من إعداد الطلبة لاعتتماد على إجابات أفراد العينة ومخرج SPSS

يتضح من الجدول رقم (16) أن الوسط الحسابي للرضا عن ظروف العمل قد بلغ قيمته (3,60) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الرابعية بين (3,52 و 4,35) وهي نتيجة تعبر عن درجة ضئيلة من الموافقة هذا يعني أن الموظفين بشركة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» رضين حول مؤشر ظروف العمل بدرجة ضئيلة.

ويمكن القول أن أدنى نتيجة كانت للعبارة رقم (15) بمتوسط حسابي (2,97) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة أي بين (2,68 و 3,51) وهي تعبر عن درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وهذا يدل على الموظفين غير راضين بدرجة ضئيلة عن المستلزمات المكتبية والأدوات والمعدات، والخدمة الصحية في مكان العمل.

أما أعلى نتيجة فكانت للعبارة رقم (1) بمتوسط حسابي (4,18) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الرابعية بين (3,52 و 4,35) وهي تعبر عن درجة وضئيلة من الموافقة، مما يعني أن الموظفين راضون بدرجة ضئيلة عن الأمن والسلامة التي توفرها الإدارة أثناء العمل، وهذا ما تم ملاحظته في الشركة خلال الزيارات التي تم القيام بها، فهناك إجراءات أمنية متشددة توفر الجو الملائم للعمل ولكن في بعض الحالات تصعب حرية التصرف وتعيق العمل.

4. الرضا عن نمط الإشراف

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول العبارات المتعلقة بالرضا عن نمط الإشراف من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكليين.

ومن خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن الوسط الحسابي للرضا عن نمط الإشراف بلغ قيمته (3,95) وانحراف معياري

(0,74) وهي نتيجة تقع ضمن الفئة الثالثية بين (3,52 إلى 4,35) وهي تعبر عن درجة ضئيلة من عدم الموافقة، مما يدل على أن الموظفين غير راضين عن نمط الإشراف بدرجة ضئيلة.

ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (18) سجلت أدنى نتيجة بوسط حسابي (3,01) وهي تقع ضمن الفئة الثالثة أي بين (3,52 إلى 4,35) وهي تعبر عن درجة ضئيلة من عدم الموافقة، وهذا يعني أن المشرفين يسيئون معاملة الموظفين بدرجة ضئيلة.

الجدول رقم (17): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الرضا عن نمط الإشراف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارة	رقم
		م بشدة	م ب معتدل	م ب طفيف	م ب غ طفيف	م ب غ معتدل	م ب غ بشدة		
1,83	3,61	10	15	14	26	37	18	مشرفي كفاء تماما في أداء وظيفته.	17
		8,3	12,7	11,7	21,7	30,8	15		
1,51	3,01	11	20	22	24	23	20	مشرفي يسيء معاملتي	18
		9,2	16,7	18,3	20	19,2	16,7		
1,57	3,27	13	14	20	21	27	25	يظهر مشرفي اهتماما قليلا جدا بمشاعر مرؤوسيه.	19
		10,8	11,7	16,7	17,5	22,5	20,8		
1,63	3,08	15	12	14	25	32	22	أكن تقدير كبير لمشرفي	20
		12,5	10	11,7	20,8	26,7	18,3		
1,63	3,06	9	16	14	20	37	24	مدى رضاك عن مساعدة المشرف لك في حل المشكلات.	21
		7,8	13,3	11,7	16,7	30,8	20		
0,74	3,35	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا عن نمط الإشراف							

المصدر: من إعداد الطلبة لاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

أما العبارة رقم (17) سجلت أعلى نتيجة بوسط حسابي (3,61) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة بين (3,52 إلى 4,35) وهي تعبر عن درجة ضئيلة من الموافقة، مما يدل على أن المشرفين في الشركة محل الدراسة لديهم كفاءة عالية في أداء وظائفهم وذلك بدرجة ضئيلة.

سيتم تقديم وعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي من خلال عرض الوسط الحسابي، الانحراف المعياري لكل مؤشر (الرضا عن الأجر، الرضا عن الترقية، الرضا عن ظروف العمل، نمط الإشراف).

الجدول رقم (18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مؤشرات المحور	رقم العبارات
0,92	3,68	الرضا عن الأجر	من 01 إلى 04

1,26	2,82	الرضا عن الترقية	من 05 إلى 08
0,89	3,60	الرضا عن ظروف العمل	من 09 إلى 16
1,07	3,15	الرضا عن نمط الإشراف	من 17 إلى 21
0,74	3,35	الوسط الحسابي والانحراف المعياريين لمحور الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجه SPS.

من خلال نتائج الجدول رقم (1) الموضحة أعلاه يتضح أن الموظفين بشركة «سونلغاز» «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» تتمتع بمستويات منخفضة من عدم الرضا، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي β وانحراف معياري يقدر ب(0,74)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة بين (2,68 و 3,51)، وهي الفئة التي تشير إلى غير موافق بشكل طفيف، وهي تعبر عن مشاعر عدم الرضا لكن بدرجة ضئيلة ولكن هذا لا يعني أنه هناك درجة من الرضا لدى الموظفين في شركة «سونلغاز».

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الرضا الوظيفي من الأقل رضا إلى الأكثر رضا كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى، عنصر الترقية وهذا بمتوسط حسابي (2,82)؛

- تأتي في المرتبة الثانية، عنصر نمط الإشراف وهذا بمتوسط حسابي (3,15)؛

- تأتي في المرتبة الثالثة، عنصر ظروف العمل وهذا بمتوسط حسابي (3,60)؛

- تأتي في المرتبة الرابعة، عنصر الأجر وهذا بمتوسط حسابي (3,68).

بناءً على النتائج المتحصل عليها من تحليل محور الرضا الوظيفي، يتضح لنا أن الموظفين بشركة محل الدراسة غير راضين على عنصر (الترقية ونمط الإشراف)، وراضين على الأجر وجماعات العمل، وهذا الرضا ناتج من الارتباط الكبير بين الموظفين في مكان العمل، حيث أنه هناك صداقات متينة بينهم خارج العمل وهذا راجع كون أغلبية الموظفين يسكنون في نفس المنطقة، أما بالنسبة للأجر فهو يوفر أهم احتياجات الموظفين لذلك هناك رضا عن الأجر ولو بدرجة ضئيلة.

المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وبناءً على البيانات التي تم تفرغها، ثم تحليلها للتوصل إلى

النتائج، وذلك كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

سيتم في هذا العنصر اختبار الفرضية القائلة بوجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي لدى الموظفين في «سونلغاز» «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل» يكون من خلال عرض وتحليل نتائج اختبار التلجول التالي الذي يعبر عنه بمعامل الارتباط.

الجدول رقم (19): علاقة المشاركة في صنع القرارات بالرضا الوظيفي

معامل الارتباط	المشاركة في صنع القرارات	الرضا الوظيفي
0.283**	1	
1	0.283**	
0.01		مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطلبة لاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أنه هناك علاقة طردية بين المشاركة في عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة سونلغاز لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل وهذا ما تعبر عنه الإشارة الموجبة، وهذه العلاقة ضعيفة حسب تصنيف كوهن "بمعامل ارتباط قدره $0,283^{**}$ ، كما أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $1(0.0)$ ، وهذا ما يدل على أن الفرضية القائلة بوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغاز لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل فوضحة.

ونتيجة هذه الفرضية تتفق مع دراسة الباحث (عبد العزيز بن محمد الحميضي)، حيث أنه توصل إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,01$ بين المشاركة في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ومستوى الرضا الوظيفي أي كلما زادت مشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات يميل الرضا الوظيفي إلى الارتفاع.

ويمكن تفسير سبب ضعف العلاقة بين المشاركة في عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي إلى ضعف مشاركة الموظفين بشركة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» في عملية صنع القرارات أي أنه هناك مركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات.

ثانياً اختبار الفرضية الثانية

سيتم في هذا العنصر اختبار الفرضية القائلة بأنَّ علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغازية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل يكون من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول التالي الذي يعبر عنه بمعامل الارتباط.

الجدول رقم(20): علاقة تفويض السلطة بالرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	تفويض السلطة		
0.510**	1	تفويض السلطة	معامل الارتباط
1	0.510**	الرضا الوظيفي	
0.01			مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

من نتائج الجدول رقم(20) نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» وهذا ما تعبر عنه الإشارة الموجبة، وهذه العلاقة قوية حسب تصنيف كوهن وبمعامل ارتباط قدره (0,510**) كما أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.0) أي كلما قامت الإدارة العليا بتفويض السلطة للموظفين من أجل اتخاذ القرارات ووضع الثقة فيهم كلما يميل الرضا الوظيفي لديهم إلى الارتفاع، وهذا يدل على أن الفرضية القائلة بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغازية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل مقبولة.

ويفسر ذلك لأن الموظفين الذين لديهم الصلاحية في اتخاذ بعض القرارات دون اللجوء إلى الإدارة العليا كل مرة، مما يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم في هذا العنصر اختبار الفرضية القائلة بأنَّ علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة سونلغازية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل يكون من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول التالي الذي يعبر عنه بمعامل الارتباط.

من خلال نتائج الجدول رقم(21) نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل"، وهذه العلاقة متوسطة حسب تصنيف كوهن بمعامل ارتباط قدره (0,321**).

الجدول رقم (2): علاقة عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	عملية صنع القرارات		
0.321**	1	عملية صنع القرارات	معامل الارتباط
1	0.321**	الرضا الوظيفي	
0.01		مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطقن بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرج SPSS.

كما أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). وهذا ما يدل على أن الفرضية القائلة بوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي للأفراد لدى الموظفين شركة سونلغاز «مديرية التوزيع بجيجل» مفوضة.

ونتيجة هذه الفرضية تتفق مع ما توصل إليه الباحث (عبد العزيز بن محمد الحميضي)، حيث أنه توصل إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين عملية صنع القرارات بمجلس الشورى ومستوى الرضا الوظيفي، أما الاختلاف بين النتيجتين هو أن الباحث توصل إلى أن العلاقة قوية بين المشاركة والرضا الوظيفي. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى ضعف المشاركة في صنع القرارات، حتى ولو كانت تفويض السلطة مرتفع وهذا ما يتسبب في أن العلاقة بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي متوسطة، وهذا الاختلاف راجع إلى اختلاف درجة المركزية والامركزية السائدة داخل المؤسساتين بالإضافة إلى اختلاف مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسساتين محل الدراسة.

خلاصة

تم من خلال هذا الفصل التعرف على الشركة محل الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها بمساعدة قيادات وإطارات العاملة به، وكانت الزيارات التي تم القيام بها للشركة بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي بخلفية نظرية عن موضوع عملية صنع القرارات الوظيفي، بحيث كانت محاولة لالتماس واقع الموظفين من حيث الكشف عن درجة رضاهم عن مستوى مشاركتهم في عملية صنع القرارات وهل تفوض السلطة إليهم، ما نراه من بشاشة في الوجوه يعبر فعلا عن المشاعر الحقيقية

فبعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرامج الإحصائية، تم التوصل لتحديد مستوى المشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وتفويض السلطة إليهم وللوقوف الوظيفي لهم بالشركة محل الدراسة كما تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة، وذلك من أجل مطابقة النتائج مع ما هو موضح في الجانب النظري

الختامة

نتائج الدراسة

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الدراسة النظرية والتطبيقية، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات والإجابة على التساؤلات واختبار صحة الفرضيات الموضوعية وعليه توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية

لخص الجانب النظري إلى النتائج الآتية:

1. إن عملية صنع القرارات عملية أساسية في حياة أي تنظيم ومن أهم الأنشطة الإدارية، فهي تنتشر في جميع المستويات الإدارية وتوجد في كل عملية وفي كل مرحلة، لهذا تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية؛
2. هناك العديد من العوامل تؤثر في عملية صنع القرارات بعضها تكون داخل التنظيم وبعضها من خارج التنظيم، وبعضها سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة؛
3. هناك العديد من النظريات الخاصة بالرضا عن العمل تقدم تفسيراً لمسيبات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه ومعرفة الأسباب التي تجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين؛
4. يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي والبيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وهناك العديد من النتائج التي تترتب عن الرضا الوظيفي والتي سيتم التطرق إليها؛
5. يتحقق الرضا الوظيفي بمدى تمكن الموظف من المشاركة في عملية صنع القرارات.

نتائج الدراسة التطبيقية

أولاً: نتيجة محور المشاركة

أشارت النتيجة المتعلقة بمستوى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات بمؤسسة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» إلى وجود مستوى منخفض لمشاركة الموظفين في صنع القرارات.

أما عبارات المؤشر فكانت مرتبة من أعلى نتيجة للمشاركة في صنع القرارات إلى أننا على التوالي:

1. يتم اتخاذ القرارات بناء على البيانات التي يقدمها الموظفون وذلك بدرجة متوسطة من الموافقة؛

2. يتم منح الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهام مهامهم التي يكفون بها وذلك بدرجة متوسطة من الموافقة؛
3. حرية كبيرة في اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق اختصاصها وذلك بدرجة متوسطة من الموافقة؛
4. يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله وذلك بدرجة موافقة ضئيلة؛
5. ترفع الإدارات والأقسام مقترحاتها للقيادات الإدارية قبل اتخاذ القرار وذلك بدرجة موافقة ضئيلة؛
6. تتبع القيادات الإدارية أسلوب الرقابة الذاتية مع رؤوسيتها وذلك بدرجة موافقة ضئيلة؛
7. تقوم الإدارة بمدخلات بشكل متكرر للسؤال عن بعض القرارات أو الإرشادات بحث يمكنك من التعامل مع المهام الخاصة بك وذلك بدرجة موافقة ضئيلة؛
8. ويتم مشاوره الموظف في المهام التي ستوكل إليه وذلك بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة؛
9. يراعى عند تقييم الأداء مشاركة الموظف في عملية صنع القرار وذلك بدرجة متوسطة من عدم الموافقة؛
10. للموظف الحرية في تحديد الدورات التدريبية التي تناسبه وذلك بدرجة متوسطة من عدم الموافقة.

ثانياً: نتيجة محور تفويض السلطة

أما النتيجة المتعلقة بمستوى تفويض السلطة للموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» أشارت إلى وجود مستوى منخفض لتفويض السلطة، حيث كانت النتيجة تفويض السلطة الكلية معبرة بدرجة موافقة ضئيلة.

أما نتائج المؤشر فكانت مرتبة من أعلى نتيجة تفويض السلطة إلى أنها على التوالي:

1. لا تتشدد الإدارة الإدارية في تطبيق قراراتها على الموظفين وذلك بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة؛
2. تشعر أن حجم التفويض الممنوح لك يتناسب مع قدراتك ومهاراتك في اتخاذ القرار المناسب وذلك بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة؛
3. تقوم بإنجاز العمل المفوض إليك في الوقت المناسب وذلك بدرجة متوسطة من الموافقة؛
4. تقوم بالأعمال الروتينية بصورة سهلة نون الرجوع إلى المشرف عليك وذلك بدرجة متوسطة من الموافقة؛
5. تقوم بالاعتراف بالخطأ الذي ترتكبه امام المشرف بسهولة وذلك بدرجة متوسطة من الموافقة؛
6. يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازي من أعباء العمل وذلك بدرجة ضعيفة من الموافقة؛
7. تكون سعيد ومهتم عندما يطلب القيام بأي مهام أخرى وذلك بدرجة ضعيفة من الموافقة؛

8. تستطيع تسليم المهام في المواعيد المحددة لها دون الاضطرار الى العمل ساعات إضافية وذلك بدرجة ضعيفة من الموافقة؛

9. تقوم باتخاذ القرارات فيما يخص موعد إجازتك السنوية بد وذلك بدرجة متوسطة من الموافقة.

ثالثاً: نتيجة محور الرضا الوظيفي

بالنسبة لمستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» فقد كان منخفض، حيث كانت نتيجة الرضا الوظيفي الكلية عدم الرضا بدرجة ضئيلة.

أما نتائج مؤشر الرضا الوظيفي فكانت مرتبة من أعلى نتيجة للرضا الوظيفي إلى أنها على التوالي:

1. الموظفون راضون بدرجة ضئيلة عن الأجر؛

2. الموظفون راضون بدرجة ضئيلة عن ظروف العمل؛

3. الموظفون غير راضون بدرجة ضئيلة عن نمط الإشراف؛

4. الموظفون غير راضون بدرجة ضئيلة عن الترقية.

رابعاً: نتائج الفرضيات

وجاءت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

أشارت النتيجة المتعلقة بالفرضية الأولى بوجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل» إلى وجود علاقة طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين المشاركة في عملية صنع القرارات.

أشارت النتيجة المتعلقة بالفرضية الثانية بوجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل»

إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي.

أشارت النتيجة المتعلقة بالفرضية الرئيسية بوجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز «مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل»

إلى وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي.

الإقتراحات

انطلاقاً من النتائج الموضحة سابقاً، تم التوصل لبعض الإقتراحات التي قد تساهم في تحسين مستوى مشاركة

الموظفين في عملية صنع القرارات وتفويض السلطة إليهم من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة البحث:

1. على الإدارة بمؤسسة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» العمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على المبادرة وذلك بحفز إدارات المجلس على الاجتماع بموظفيها بشكل دوري، وذلك لرفع مستوى رضاهم الوظيفي؛
2. يجب على الإدارة بمؤسسة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل» العمل على طرح المواضيع المطلوب اتخاذ قرارات بشأنها ومناقشتها مع الموظفين المعنيين بها من أجل تعزيز إحساسهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية؛
3. تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقاء أدائهم المميز من أجل رفع رضاهم الوظيفي؛
4. العمل مع النقابات لوضع جداول زمنية مرنة ومناسبة لكل من الموظفين وأرباب العمل؛
5. تقديم رواتب تنافسية والاعتراف بالأفندية من خلال الزيادات في الرواتب والمزايا؛
6. القيام بالاعتراف ومكافأة الموظفين الذين يقومون بدور التأيير والتوجيه؛
7. تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع فرق الموظفين القوية والفرق المتعددة التخصصات من خلال تكوين هذه الفرق و اتخاذ القرارات بالمشاركة ومنح بعض الحرية بشأن اتخاذ القرارات المتعلقة بالممارسة العمل؛

أفاق الدراسة

- تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن موضوع صنع القرارات موضوع متشعب يصعب حصره لذا يبقى باب دراسة الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر وإثراء مختلف جوانبه الجديرة بالبحث وذلك لتعميق هذا الطرح من خلال تعميم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها وإمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى، وعليه يمكن طرح المواضيع التالية كأفاق للدراسة مستقبلا:
1. علاقة المشاركة في عملية صنع القرارات بالحوافز المادية؛
 2. علاقة المشاركة في عملية صنع القرارات بالحوافز المعنوية؛
 3. علاقة تفويض السلطة بالمناخ التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب

❖ الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم الدرويش، "الإدارة العامة في النظرية والممارسة"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة 1978.
2. إحسان دهب الجلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. أحمد سيد عامر، "الإحصاء الوصفي والتحليلي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
4. أحمد ماهر، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
5. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي_مدخل بناء المهارات_"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
6. أحمد ماهر، "المستقبل الوظيفي"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
7. أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
8. الإسكندرية، بدون سنة نشر.
9. أكرم محمد عرفان المهدي، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. أمل أحمد طعمة، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي- برنامج تدريبي- حقبة تدريبية متكاملة للمدرب والمتدربين-"، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. إيهاب صبيح محمد، "إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
12. باسم الحميري، "مهارات إدارية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. جلال إبراهيم العيد، "استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية
15. حسين حريم، "السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
16. حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، "أساليب الإحصاء التطبيقي"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
17. خيضر كاظم محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة المراجع

18. رافدة الحريري، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
19. راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
20. ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
21. رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، 2004.
22. سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي_أطر نظرية وتطبيقات عملية_"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
24. سالم جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
25. سامي جمال الدين، "الإدارة والتنظيم الإداري"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
26. سلامة عبد العظيم حسين، "ديناميات وأخلاقيات صنع القرار"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005.
27. سليم بطرس جلدة، "أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة"، دار الراية للتوزيع والنشر، عمان، 2008.
28. سليمان حنفي محمود، "السلوك الإداري"، دار المعرفة المصرية، القاهرة، ص368.
29. سيد محمود الهواري، "الإدارة والأصول والأسس العلمية"، نهضة مصر، القاهرة، 1973.
30. صالح النشواني، "مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد"، جامعة بيروت، لبنان، 1972.
31. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي_مدخل تطبيقي معاصر_"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
32. عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998.
33. عادل عبد الرزاق هاشم، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
34. عباس محمد عوض، "دراسات في علم النفس الصناعي والمهني"، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1976.
35. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
36. عبد الرحمن صالح الأزرق، "علم النفس التربوي للمعلمين"، مكتبة الفكر العربي، لبنان، 2000.
37. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

قائمة المراجع

38. عبد العزيز النجار، "الإدارة الذكية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
39. عريفي سامي سلطي، "الإدارة التربوية المعاصرة"، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، 2007.
40. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، هشام عدنان وآخرون، "القرارات القيادية في الإدارة التربوية" الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
41. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، هشام عدنان وآخرون، "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
42. علي الضلاعين، "أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال"، الطبعة الثانية، مركز يزيد للنشر و التوزيع الأردن، 2005.
43. فاتن عوض العزوي، "القيادة والإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
44. كعنان نولف، "القيادة الإدارية"، الطبعة الثالثة، مطابع الفردوق التجارية، الرياض، 1985.
45. محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2005.
46. محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، "النظام الإحصائي spss"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
47. محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية" الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
48. محمد سعيد ثور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
49. محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2002.
50. محمد عبد الرحمان العوده، "مقدمة في الإحصاء"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
51. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2003.
52. محمد مصطفى الديب، "علم النفس الاجتماعي والتربوي المعاصر"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب القاهرة، 2003.
53. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2007.

54. مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز_أساليب التحفيز الوظيفي"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
55. موسى سلامة الوزني، خيضير كاظم حمود الفريجات، أنعام الشهابي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
56. مؤيد عبد الحسين الفضل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
57. ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
58. ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
59. نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
60. نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

❖ الكتب باللغة الأجنبية

1. Beverly Ann Josias, "The Relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services section within an electricity utility", Master thesis, University of Western cape, 2005.
2. François Durieux, " un modèle global de la satisfaction au travail-le tendenze del marketing in Europa", foxari venezia, Bordeaux, 2000.
3. Jeu François Bussieres, Francine Iussier Labelle, "la mesure de la satisfaction au travail", Marck Frosst, paris, 2004.
4. Lucie davoine, "déterminants de la satisfaction au travail en Europe", centre de l'emploi, paris, 2006.
5. Kouider Boutaleb, "Theories de la decision", Office des publication universitaires, Alger, 2006.

ثانيا: قائمة المذكرات والرسائل

❖ الأطروحات

1. رفاعي محمد رفاعي، "أثر المعوقات البيئية على أداء الإدارة في القطاع العام"، مذكرة للحصول على درجة الدكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1977.

❖ رسائل الماجستير

1. أشرف رياض حرز الله، "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

2. ايت بارة شفيعة، "دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.

3. إيناس فؤاد نوارى، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، 2008.

4. إيهاب محمود عايش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

5. حسناء مشري، "دور وأهمية القوائم المالية في اتخاذ القرارات"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008.

6. خلوطة ريمة، "تأثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006.

7. سعيود ضيف الله الدالة، "أثر الحوافز على أداء الأطباء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2003.

8. شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة لصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

9. صالحى سمية، "الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية انجاز تلامذتهم في الأقسام النهائية للتعليم الثانوي شعبة علوم الطبيعة والحياة، دراسة ميدانية بثانويات بلدية سطيف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.

قائمة المراجع

10. عبد العزيز بن محمد الحميضي، "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2007.
 11. العبودي فاتح، "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة 2008.
 12. عيساوي وهيبية، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقائد، تلمسان، 2012.
 13. محمد بن عبد الله العثمان، "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، الرياض، 2003.
 14. مروان أحمد حويحي، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
 15. نجاة بوطوطن، "تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2009.
- ❖ المذكرات
1. بن حبيلس سفيان، "علاقة الأجور بالرضا الوظيفي"، مذكرة نهاية التكوين للحصول على شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني شابوني إدريس جيجل، 2012.
 2. قساس عبد الرحيم، "دور الحوافز المعنوية في خلق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال جامعة فرحات عباس، سطيف 2010.
 3. نجاح ناضر، "تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
 4. قدور بن نافلة، "دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية"، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، مذكرة غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

ثالثا: الجرائد والمجلات

❖ المجلات الرسمية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادرة في 24 مارس 1985: المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية، الباب الثالث للفصل الأول: التوظيف.

رابعا: المواقع الالكترونية

1. dr-meshaam.com/leadership/?p=6676
2. iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2013/03/
3. iefpedia.com/arab/14741

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجدول

أولاً: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الخصائص الشخصية لمتخذ القرار	21
02	التدرج الهرمي للحاجات لماسلو	61
03	نظرية ذات العاملين	65
04	نموذج مبسط لنظرية فروم	67
05	نموذج بورتر و لولر للدافعية.	69
06	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل"	95
08	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	97

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجمع سونلغاز	91
02	توزيع درجات محاور الاستبيان لمقياس السداسي	106
03	معامل ألفا كرومياخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	108
04	توزيع الموارد البشرية حول المستوى الوظيفي خلال الفترة 2013-2014	111
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	112
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر	112
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الدراسي	113
08	توزيع أفراد عينة الدراسة عدد الدورات التدريبية	114
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	114
10	توزيع أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة	115
11	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المشاركة في صنع القرارات	117
12	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تفويض السلطة	118
13	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور صنع القرارات	119
14	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن الأجر	120
15	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن الترقية	121

قائمة الأشكال والجداول

122	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن ظروف العمل	16
123	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا عن نمط الإشراف	17
124	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي	18
125	علاقة المشاركة في صنع القرارات بالرضا الوظيفي	19
126	علاقة تفويض السلطة بالرضا الوظيفي	20
127	علاقة عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي	21

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة جيجل
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: تسيير موارد بشرية

عزيزي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد:

يسرني أن أقدم لك هذه الاستبانة، والتي تخص الدراسة التي أقوم بإعدادها والتي تحمل عنوان:

"علاقة عملية صنع القرارات بالرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز «مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل»"
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تسيير الموارد البشرية.

أمل التكرم بتعبئة الاستبانة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تراها مناسبة، علماً بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أو شاكراً ومقدراً لكم اهتمامكم وتعاونكم

الطالبة _ بونقاب فضيلة _

المحور الأول: بيانات الديموغرافية

الرجاء اختيار الإجابة الصحيحة بوضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب الذي يعبر عنك.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 - 60 سنة

من 30 - 40 سنة أكثر من 60 سنة

من 41 - 50 سنة

3. آخر مؤهل علمي حصلت عليه

1. ابتدائي 4. جامعي

2. إكمالي

3. ثانوي

4. عدد الدورات التدريبية

1. لا توجد 3. دورتان

2. دورة واحدة 4. ثلاث دورات فأكثر

5. المستوى الوظيفي

1. إطار 4. عون تنفيذ

2. عون مهارة

6. عدد سنوات العمل في المؤسسة

1. أقل من 05 سنوات 4. من 16 إلى 20 سنة

2. من 05 إلى 10 سنوات 5. أكثر من 20 سنة

3. من 11 إلى 15 سنة

المحور الثاني: محور عملية صنع القرارات
ضع (x) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك

درجة الموافقة					
موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة
أولاً: المشاركة في صنع القرارات					
					1 يتم مشاوره الموظف في المهام التي ستوكل إليه.
					2 يراعى عند تقييم الأداء مشاركة الموظف في عملية صنع القرار.
					3 يتم عقد لقاءات دورية بالموظفين لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله.
					4 حرية كبيرة في اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق اختصاصها.
					5 يتم منح الموظفين الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها .
					6 تتبع القيادات الإدارية أسلوب الرقابة الذاتية مع مرؤوسيهها.
					7 للموظف الحرية في تحديد الدورات التدريبية التي تناسبه.
					8 يتم اتخاذ القرارات بناء على البيانات التي يقدمها الموظفون.
					9 ترفع الإدارات والأقسام مقترحاتها للقيادات الإدارية قبل اتخاذ القرار.
					10 تقوم الإدارة بمدخلات بشكل متكرر للسؤال عن بعض القرارات أو الإرشادات بحيث تتمكنك من التعامل مع المهام الخاصة بك.
					11 لا تتشدد الإدارة في تطبيق قراراتها على الموظفون
ثانياً: تفويض السلطة					
					12 تشعر أن حجم التفويض الممنوح لك يتناسب مع قدراتك ومهاراتك في اتخاذ القرار المناسب.
					13 تقوم بإنجاز العمل المفوض إليك في الوقت المناسب .
					14 تقوم بالأعمال الروتينية بصورة سهلة دون الرجوع إلى المشرف عليك.
					15 تقوم بالإعتراف بالخطأ الذي ترتكبه أمام المشرف بسهولة.
					16 يتمتع كل موظف في فريق العمل بقدر متوازي من أعباء العمل.
					17 تكون سعيد ومهتم عندما يطلب منك القيام بأي مهام أخرى.
					18 تستطيع تسليم المهام في المواعيد المحددة لها دون الاضطرار إلى العمل ساعات إضافية.
					19 تقوم باتخاذ القرار فيما يخص موعد إجازتك السنوية.

درجة الموافقة						
موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة	
						أولاً: الرضا عن الأجر
						1 أشعر بأنني أنقاضى أجرا عادلا مقابل عملي
						2 حالات رفع الأجر قليلة جدا ومتباعدة.
						3 عندما أفكر بما أنقاضاه أشعر أنني غير مقدر من طرف المنظمة.
						4 أشعر بالرضا عن فرصتي للحصول على زيادات في الأجر.
						ثانياً: الرضا عن الترقية
						5 توجد فرصة ضئيلة جدا للترقية من وظيفتي.
						6 توجد إمكانية كبيرة للترقية لأصحاب الأداء الجيد.
						7 يرتقي الأفراد في السلم الوظيفي بنفس السرعة لما يحدث في أماكن أخرى.
						8 أشعر بالرضا بخصوص فرصتي للترقية.
						ثالثاً: الرضا عن ظروف العمل
						9 مدى رضاك حول الراحة أثناء الدوام.
						10 مدى رضاك عن المستلزمات المكتبية والأدوات والمعدات.
						11 مدى رضاك حول الظروف المادية من حيث الإضاءة
						12 مدى رضاك عن نظافة مكان العمل.
						13 مدى رضاك عن الأمن والسلامة.
						14 مدى رضاك عن ساعات ومواعيد العمل.
						15 مدى رضاك عن الخدمة الصحية في مكان العمل.
						16 مدى رضاك عن الظروف المادية من حيث درجة الحرارة.
						رابعاً: مدى رضاك عن نمط الإشراف
						17 مشرفي كفاء تماماً في أداء وظيفته.
						18 مشرفي يسيء معاملتي.
						19 يظهر مشرفي اهتماماً قليلاً جداً بمشاعر مرؤوسيه.
						20 لكن تقدير كبير لمشرفي
						21 مدى رضاك عن مساعدة المشرف لك في حل المشكلات.

وشكراً على تعاونكم

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين عملية صنع القرار والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل"، واشتملت عينة الدراسة على 173 موظف. وقد استخدم برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة ومشاركة الموظفين في صنع القرارات منخفضة، كما تبين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين منخفض، كما تبين أن هناك علاقة طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين المشاركة في عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز"، وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي، أما فيما يخص العلاقة بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي فكانت هناك علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

الكلمات المفتاحية: عملية صنع القرار، المشاركة في عملية صنع القرارات، تفويض السلطة، الرضا الوظيفي.

Abstract:

This study aimed to find out the nature of the relationship between the decision-making process and job satisfaction among employees of SONELGAZ institution "Directorate distribution of electricity, gas in Jijel", the study sample included 173 employees. It has been used the statistical analysis program for social sciences SPSS.

The results showed that the level of authority's delegation and staff participation in decision-making is low, also show that the level of job satisfaction among employees is low, as it turns out that there is a direct weak correlation and statistically significant at the level of significance (0.01) between participation in the decision-making process and job satisfaction in the institution SONELGAZ "Directorate distribution of electricity and gas," and the results showed also a positive strong relationship and statistically significant at the level of significance (0.01) between the delegation of authority and job satisfaction, but with regard to the relationship between the decision-making process and job satisfaction there was a direct medium correlation and statistically significant at the level of significance (0.01).

Keywords: Decision-making process, The participation in the decision-making process, Delegation of authority, Job satisfaction.