

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

ميدان العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
شعبة: علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير
الموارد البشرية



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا
رقم...../2023

العنوان:

آليات اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص : علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

اشراف الأستاذ (الدكتور:

من اعداد الطالبتين:

علي عون

• بوزيان فاطمة الزهراء

• خليفي ايمان

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الاغوط	أستاذ محاضر أ	أ.د حنة الهاشمي
مناقشا	جامعة الاغوط	أستاذ محاضر أ	أ.د. جقيدل سمية
مشرفا	جامعة الاغوط	أستاذ التعليم العالي	أ.د عون علي

السنة الجامعية: 2023/2023

الإهداء

برأنا بأكثر من ير وقاسينا أكثر من هم وها نحن اليوم والحمد لله نظوي
سهر الليالي وتعب الأيام وخلصنا مشوارنا بين وقتي هذا العمل المتواضع
إلى منارة العلم وإمام الأمة المصطفى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم إلى
الينبوع الذي لا يسل العطاء إلى من حالت سعوتي بخيوط منسوجة من قلبها
إلى أمي العزيزة إلى من سعرت وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل
بشيء من أجل وفعي في طريق النجاح الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة
بحكمة وصبر إلى والدي العزيز وإلى أفراد عائلتي فخرا واعتزازا خاصة
إخوتي فتحة وزوجها وأبناءها إلهام ياسين اللاء وإختي عبير وزوجها
وإلى من تقاسمت معها عبء هذا العمل واشتكرنا في مسار التحصيل
والمعرفة إيمان' إلى كل الأساتذة الكرام وأخص بالذكر الاستاذ المشرف
علي عون.

فاطمة

لك الحمد يا رب لما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك , و الصلاة و السلام علي من أتممت به
الرسالة و أيدته بالشفاعة محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم .

إلى من جرح الكأس فارغا ليستقيني قطرة حب... إلى من كلت أنامله ليقرم لنا لحظة سعاوة... إلى من تعب من
أجلي ليمهد لي طريق العلم... إلى القلب الكبير تاج رأسي

والذي العزيز حفظك الله .

إلى حكمتي و علمي ... إلى أوبي و حلمي... إلى طريق المستقيم... إلى طريق الهداية ... إلى ينبوع الصبر و
التفاؤل و الأمل... إلى باب الجنة... إلى كل من في الوجود بعد الله و رسوله امي الحبيبة حفظك الله .

إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة , إلى أحبتي (أخوتي الغاليين) مشيرة و اولادها
حسام , مرام و مراد حفظهم الله و وفقهم , إلى فقيرها زوجها اللهم اغفر له وارحمه,
وارفع ورجته, وأعظم أجره, وأتمم نوره, وأنسح له في قبره, وألقه بنبيه .

حياة و (ابناؤها الغاليين) محمد ريان و عائشة ابتهال .

إلى سندي سمي الدين و محمد الأجدد حفظهم الله و رعاهم .

إلى صديقاتي اللاتي تسكن صدورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها معهن .

إلى احلى زميلة و دراسة - فاطمة الزهراء - التي جمعتني بها الدراسة و قضينا أجمل الأيام و الساعات .

و إلى كل من ساندني و ساعدني في هذا العمل المتواضع و الشكر الخاص إلى الاستاذ

الفاضل - علي عون - الذي ساعدنا في إعداد هذه المذكرة .

و إلى من لم تسعهم ورقتي

و يسعهم قلبي .

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على اشرف
المرسلين سيدنا محمد عليه افضل الصلوة وازكى التسليم
في البرية محمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على توفيقه لنا
بإنجاز هذه المذكرة كما يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ
الدكتور علي عون لقبوله للإشراف على هذه المذكرة
ومتابعته الرائدة لخطوات إعدادها حتى ظهرت في شكلها
النهائي

كما يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء
اللجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة
ولا يفوتنا أن نشكر جميع العمال بمؤسسة سونلغاز

بالأغواط

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط ومعرفة مستوى اتخاذ القرار والرضا الوظيفي ، كما هدفت الى معرفة مدى الفروق في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي التي تعزى الى بعض المتغيرات للعمال (الجنس، الأقدمية في العمل).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأنماطه الارتباطي والتحليلي والمقارن، وقد تم تبني مقياسين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي كأداة لجمع البيانات اللازمة حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 30 عامل لدى العاملين الاداريين بمؤسسة سونلغاز و قد تم الاعتماد على اداة الاستبيان للمتغيرين.

وقد اسفرت نتائج الدراسة ما يلي:

- يوجد مستوى مرتفع لاتخاذ القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- يوجد مستوى مرتفع للرضا الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- توجد علاقة ارتباطية بين آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين الاداريين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى اليات اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى متغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى اتخاذ القرار، بحيث انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الاقدمية.

الكلمات المفتاحية:

آليات اتخاذ القرار - الرضا الوظيفي - عمال مؤسسة سونلغاز

Abstract :

This study aims to find out the relationship between decision-making mechanisms and job satisfaction among Sonelgaz employees in Gaza and to find out the level of decision-making and job satisfaction, and also aimed to find out the extent of differences in decision-making and job satisfaction attributed to some variables for workers (gender, seniority at work).

The study was based on the descriptive approach with its associative, analytical and comparative patterns, and two measures were adopted in decision-making and job satisfaction as a tool to collect the necessary data, as they were distributed to a sample of 30 workers among the administrative workers at sonelgas and the questionnaire tool was relied on for the two variables.

The results of the study have resulted in the following:

- There is a high level of decision-making from the point of view of the workers of the Sonelgaz enterprise in the subsoil.
- There is a high level of job satisfaction from the point of view of the workers of the Sonelgaz enterprise in agawat.
- There is an associative relationship between decision-making mechanisms and job satisfaction of administrative workers at sonelgas agwat.
- There are no significant differences in the level of decision-making mechanisms and job satisfaction among the employees of the Sonelgaz enterprise in agwat attributable to the gender variant.
- There are significant differences in the level of decision-making, so that there are no significant differences in job satisfaction among the employees of Sonelgaz in the fields attributable to the variable of seniority.

Key words::

Decision-making mechanisms-job satisfaction-sonelgas employees

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الرقم	المحتوى
	الشكر والتقدير الإهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها	
06	1. إشكالية الدراسة
07	2. فرضيات الدراسة
07	3. أهداف الدراسة
08	4. أهمية الدراسة
09	5. المفاهيم الاجرائية للدراسة
09	6. الدراسات السابقة
16	7. التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: اتخاذ القرار	
18	تمهيد
18	أولاً: اتخاذ القرار
18	1. تعريف اتخاذ القرار
20	2. انواع اتخاذ القرار
22	3. اهمية اتخاذ القرار
23	4. اساليب اتخاذ القرار

25	5. مراحل اتخاذ القرار
28	6. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
29	7. نظريات اتخاذ القرار
32	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
35	تمهيد
35	1. تعريف الرضا الوظيفي
37	2. انواع الرضا الوظيفي
38	3. اهمية الرضا الوظيفي
39	4. عناصر الرضا الوظيفي
41	5. قياس الرضا الوظيفي
43	6. آليات تحقيق الرضا الوظيفي
47	7. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
48	8. نظريات الرضا الوظيفي
52	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
54	تمهيد
54	1. منهج الدراسة
54	2. حدود الدراسة
55	3. مجتمع وعينة الدراسة
56	4. الدراسة الاستطلاعية
56	5. أدوات جمع البيانات
57	6. الخصائص السيكومترية
59	7. اجراءات التطبيق

59	8. الأساليب الإحصائية
60	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
62	تمهيد
62	أولاً: عرض نتائج وتحليل الفرضيات
63	1. عرض نتائج وتحليل الفرضية الأولى
63	2. عرض نتائج وتحليل الفرضية الثانية
63	3. عرض نتائج وتحليل الفرضية الثالثة
65-64	4. عرض نتائج وتحليل الفرضية الرابعة إتخاذ القرار /رضا الوظيفي
65	5. عرض نتائج وتحليل الفرضية الخامسة
67	ثانياً: تفسير ومناقشة الفرضيات
67	1. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى
67	2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
68	3. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
68	4. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة
68	5. تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة
59	الاستنتاج العام
70	الاقتراحات والتوصيات
72-71	الخاتمة
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

الجدول

الصفحة	العنوان	رقم
55	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
55	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل	02
57	حساب ثبات ألفا كرونباخ لمقياس اتخاذ القرار	03
57	يمثل صدق المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار	04
58	يمثل ثبات التجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي	05
58	يمثل صدق المقارنة الطرفية لمقياس الرضا الوظيفي	06
62	نتائج وتحليل الفرضية الأولى	07
63	نتائج وتحليل الفرضية الثانية	08
64	نتائج وتحليل الفرضية الثالثة	09
65-64	نتائج وتحليل الفرضية الرابعة اتخاذ القرار /رضا الوظيفي	10
66	نتائج وتحليل الفرضية الخامسة اتخاذ القرار /رضا الوظيفي	11

مقدمة

إن الإنسان لا نستطيع أن نصفه بمعزل عن المجتمع وبعيدا عن علاقاته بالآخرين لأنه يصبح مجرد، كما أنه لا يمكن دراسة سلوكاته خارج هذه العلاقات أو بعيدا عن أطر مكانية كالمنظمات وهذه الأخيرة لا تعني مزيج تلقائي من الأفراد أو الجماعات بل هي وحدة اجتماعية ذات حدود ثابتة نسبية يربطها نظام السلطة المهيكلة وتفاعلات اجتماعية ووظيفية لتحقيق أهدافها.

فالإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ نتيجة الفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية.

فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية، مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل، ومعتمدا على قدراته العقلية وإمكاناته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم والمناسب.

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

فالأفراد بطبعهم يسعون الى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم ويحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء وشعورهم بأنهم يقومون بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة، حيث يحققون من خلال طموحاتهم، ويستغلون قدراتهم العلمية وخبراتهم العملية، ويتفاعلون مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمون اليه.

إن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى تطبيق آليات اتخاذ القرار في المؤسسة والتي قد تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، والذي يؤدي بدوره الى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

فمن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي على مستوى مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

وتم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وقسم ميداني، وهي كالتالي:

القسم النظري

الفصل الأول:

الذي تم فيه فرض الاشكالية واعتباراتها للدراسة التي تضمنت إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وكذا التطرق الى الاهداف التي تسعة إليها بالإضافة الى توضيح اهمية الدراسة والمفاهيم الاجرائية كما قمنا خلال هذا الفصل بعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والتعقيب عليها.

الفصل الثاني:

يتضمن هذا الفصل التعريف باتخاذ القرار، ثم تطرقنا الى اهميته وانواع اتخاذ القرار، إضافة الى أساليب اتخاذ القرار ومراحله، وفي الاخير العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ونظرياته.

الفصل الثالث:

يحتوي هذا الفصل على تعريف الرضا الوظيفي وانواعه، ثم اهميته وعناصره، إضافة الى طرق قياس الرضا الوظيفي ومحدداته، وكذا آليات تحقيق الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ثم نظريات الرضا الوظيفي.

ثم تم التطرق الى القسم النظري

الفصل الرابع:

والمتمثل في الاجراءات الميدانية للدراسة وتم فيه ذكر منهج وحدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأيضا الدراسة الاستطلاعية وأدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية واجراءات التطبيق ثم الاساليب الاحصائية لهذه الدراسة.

الفصل الخامس:

ويحتوي على عرض النتائج وتفسيرها ومناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج المتحصل عليها ثم الاستنتاج العام.

الخاتمة

الملاحق

الفصل الاول: الإشكالية واعتباراتها

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. المفاهيم الاجرائية
6. الدراسات السابقة
7. التعقيب على الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

إن للعمل الإداري أهمية قصوى في عالم اليوم، وذلك لأن الممارسات الإدارية هي التي يعزى إليها التقدم أو التخلف الحضاري، فالعملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تتطوي على اتخاذ القرار فالإدارة هي عملية إصدار القرار المناسب في الوقت المناسب ووضع موضع التنفيذ. (محمود شحماط، 2010، 98)

وترتبط عملية اتخاذ القرار بكل جوانب العملية الإدارية ووظائفها حيث أن النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة القرارات حسب "H simon" هي قلب الإدارة فالقرارات جزء أساسي من النشاط الإنساني، فنجاح الإداري متخذ القرار يعتمد على جودة قراراته وعلى المهارة التي يستخدمها في ذلك. (مراد خلاصي، 2017، 48) ومما لا شك فيه فإن متخذ القرار يتأثر بالعديد من العوامل التي تؤثر على قراراته سواء كانت داخلية أو خارجية (الشخصية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية والثقافية) فنوع المؤسسة وطبيعة العمل الذي يزاوله يؤثر على نوعية وطبيعة القرارات وما تنتم به وعلى مدى صعوبة القرارات، كما أن الظروف الداخلية والخارجية التي تتفاعل مع المنظمة تقترض طبيعة ونوعية معينة من القرارات. (منى عطية، خرام خليل، 2009، 9)

وترتبط عملية اتخاذ القرار بعدة مواضيع منها الاتصال، القيادة، الضغوط، والرضا الوظيفي، ويعد هذا الأخير من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، ما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها فإما ما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه، فإما ان يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسريه من العمل (كاسر منصور، 2006، 46)

فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه والتي تجعل الموظف يقول بصدق "انا سعيد بعلمي" حيث ان اهمية الرضا الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة تؤدي بدورها الى تحقيق اهداف المؤسسة

بدرجة عالية من الكفاءة، لأنه يعتبر من أكثر المواضيع غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها. (رافدة الحريري، 2008، 19)

ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤلات التالية:

1-التساؤلات:

- 1- ما مستوى آليات اتخاذ القرار لدى عمال مؤسسة سونلغاز ؟
- 2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟
- 3- هل توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية في العمل؟

2- الفرضيات:

- 1- مستوى اتخاذ القرار من وجهة نظر عمل مؤسسة سونلغاز مرتفع.
- 2- مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع.
- 3- توجد علاقة سالبة بين آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية.

3- أهداف الدراسة:

- معرفة مستوى اتخاذ القرار لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
- معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.
- معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

- التعرف على الفروق في مستوى آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس والأقدمية.

4- أهمية الدراسة:

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

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من واقع التعرف على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

وتكمن في عرض الاطار النظري والدراسات السابقة المفسرة لاتخاذ القرار والرضا الوظيفي وتتمثل هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني

الأهمية النظرية:

تتمثل في زيادة المعلومات وإثراء التراث النظري فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال الموارد البشرية ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.

كما تتمثل الأهمية الميدانية في:

- تشجيع العمل الجماعي تثمينا لثقة المتبادلة بين العاملين والمرؤوسين.
- الاستثمار في الوسائل التقنية والحديثة للإعلام والاتصال التي تمكن من تحقيق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.
- اهتمام المسؤولين بالإصغاء للعاملين مما يضمن فعالية القرارات التي يتم اتخاذها لأنها تبنى على معلومات شاملة وواضحة.
- المشاركة والمواصلة الادارية تساعد في اتخاذ القرار بشكل سهل، حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية.

5- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

5-1 اتخاذ القرار: اصطلاحاً: هو اختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق

الموارد المتاحة (رحيم حسين، 2011، 13)

وتعرف الباحثان اتخاذ القرار اجرائياً: على أنه الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل احداها بناء على معلومات دقيقة، أي ان عملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو اكثر وعلى وجود هدف لأنه إذا لم يوجد بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ وعلى هذا الأساس عملية اتخاذ القرار هو وجود (بديلين أو اكثر).

5-2 الرضا الوظيفي: اصطلاحاً هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها. (محمد سعيد، انور سلطان، 2004، 195)

وتعرف الباحثان الرضا الوظيفي اجرائياً: هو ذلك الشعور الإيجابي الذاتي الذي يحمله العامل تجاه وظيفته عموماً وللعناصر المكونة لها خصوصاً.

6- الدراسات السابقة:

6-1 الدراسات المحلية:

6-1-1 دراسة مراد خالصي (2007)، رسالة ماجستير بعنوان "اتخاذ القرار في تسيير

الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية

واستقرار الإطارات في العمل وهذا من خلال أربعة أنظمة أساسية لتسيير الموارد البشرية:

نظام التكوين، نظام الترقية، نظام الأجور ونظام تسيير الحياة المهنية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (28) إطاراً بالشركة

الوطنية للتبغ والكبريت بقسنطينة"، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال

الأنظمة المذكورة سابقاً، واستقرار الإطارات في العمل. وقد اتضح أن الإطارات يعطون

أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين، وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب

العمل، وكذلك تحديد معايير للترقية لتبيان طرق بلوغها، إضافة إلى أهمية وجود نظام

لتسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد من المنظمة هدف يسعى من أجل تحقيقه.

6-1-2 دراسة كريمة طويل (2008)، رسالة ماجستير بعنوان "الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء إطارات في الشركة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية". وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المتغيرات الثالث (الدافعية، الرضا ومدى تأثيرهما على الأداء). إذ اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي الارتباطي، وضمت عينة الدراسة 189 إطار بالشركة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- لا يختلف أداء إطارات باختلاف أنماط الدافعية.
- لا يختلف أداء إطارات باختلاف مستوى الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة تفاعلية بين أنماط الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي، والتي تؤثر على أداء الإطارات.

6-1-3 دراسة دارين سوايغ (2009)، رسالة ماجستير بعنوان "الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة". وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار من خلال معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة، وتقبل الإدارة لمقترحات العمال واستعدادهم لتنفيذ القرارات المتخذة. حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية في البرج الإداري لجامعة منتوري قسنطينة الاختبار فرضيات بحثها وتمحورت الفرضية العامة فيما يلي: يساهم الاتصال التنظيمي الهادف في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

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

وتكونت عينة الدراسة من (68) عاملا.

وخلصت الدراسة إلى:

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

6-1-4 دراسة سهام بلخيري وحنان عشيظ (2012)، مذكرة ماستر بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية" دراسة حالة جامعة البويرة، وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهم، وأيضا إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة، وأنه غاية بالغة الأهمية في تفعيل أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وعينة الدراسة مكونة من (160) موظفا، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان. وبالنسبة لنتائج الدراسة نذكر منها ما يلي:

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

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

6-1-5 دراسة راضية دريوش ونزيم صرداوي (2017)، مجلة بعنوان: الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو، التي هدفت إلى معرفة الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيزي وزو وبعض المتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة)، وقد تكونت عينة الدراسة من (134) معلما ومعلمة، وتم أخذها بطريقة عشوائية طبقية من (07) ثانويات بولاية تيزي وزو، وقد اعتمدتا الباحثتان في دراستهم على المنهج الوصفي، واستخدما في جمع البيانات استبيان الرضا الوظيفي من اعداد الباحثتان، وذلك لتقدير الفروق في درجات استجابات افراد عينة الدراسة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة في الرضا الوظيفي للأستاذة وفقا لمتغير الجنس، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة في الرضا الوظيفي للأستاذة وفقا لمتغير المؤهل العلمي وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي للأستاذة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

6-1-6 دراسة منال شبل و ايمان بن محمد ، محمد بلعجوز (بدون سنة) ،مجلة بعنوان :
 اثر الضغوط النفسية في الاوساط المهنية على صنع القرار- دراسة مسحية على المسؤولين
 في عدد من محطات القطار بولاية سكيكدة - هدفت هذه الدراسة الى : معرفة اثر الضغوط
 النفسية على عملية صنع القرار لدى مسؤولين في عدد من محطات القطار بولاية سكيكدة و
 الكشف عن الفروق ذات دلالة الاحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول اثر الضغوط
 الممثلة بمصادرها على عملية صنع القرار لديهم، و لتحقيق اهداف الدراسة تم تطبيق استبانة
 لجمع البيانات طبقت على عينة مكونة من 35
 2-6 الدراسات العربية:

6-2-1 دراسة يوسف غنيم(2007)، بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء
 التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين"
 هدفت قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في
 جامعة النجاح الوطنية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات فنظرا لأهمية الرضا والالتزام
 وعلاقتهما بأهداف الجامعة وتأثيرهما على أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث توصلت
 نتائج الدراسة الى:

- 1- مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة
 النجاح الوطنية مرتفع .
- 2- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة
 التدريس في جامعة النجاح الوطنية تعزى إلى الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية .
- 3- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة
 التدريس في جامعة النجاح الوطنية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والكلية.
- 4- عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة
 تعزى لمتغير الجنس.
- 5- عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة
 التدريس في جامعة النجاح الوطنية تعزى إلى متغيرات الجامعة والخبرة والعمر
 ومعدل الدخل.

6- وجدت علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

6-2-2 دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012)، رسالة ماجستير بعنوان " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، وتسعى هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار.

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

- 1- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- 2- أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

6-2-3 دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي (2007)، رسالة ماجستير بعنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس.

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

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

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

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

4- هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01

6-2-4 دراسة صالح بن ناصر شغروود القحطاني(2007)، رسالة ماجستير بعنوان "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية واتخاذ القرارات الإدارية، وعلى أبرز الضغوط الاجتماعية وآثارها المتوقعة التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ القرارات الإدارية. أما المنهج الذي استخدمه الباحث في دراسته هو المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي لأنه أنسب إلى معرفة واقع جوانب الدراسة، وكانت العينة المستخدمة تضم جميع ضباط الجوازات من العاملين في إدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة وعددهم (319) ضابطاً، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

1- هنالك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

2- توجيه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية عن العمل.

3- أهمية العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Omotola:

هدفت هذه الدراسة لدراسة أنماط اتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب غرب نيجيريا، تكون مجتمع الدراسة من 23 مصرفاً، وتكونت عينة الدراسة من 511 مدير موارد بشرية بطريقة عشوائية، والمتغيرات كانت (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، والمنصب الإداري)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة:

يوجد اختلاف كبير بين تفضيلات أنماط اتخاذ القرارات والممارسات بين مديري الموارد البشرية في جنوب نيجيريا، وأن مديري الموارد البشرية ال يفضلون الاعتماد علي نمط قرارا واحد ومعين وانما الجمع بين أكثر من نمط وذلك يعتمد علي ظروف القرارات التي تواجههم وجد ان الرجال أكثر عفوية في قراراتهم من الإناث، ارتبطت الخبرة والعمر بالنمط العفوي ارتبطت الحالة الاجتماعية بالنمط الحدسي.

دراسة Jamian, others

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف وتحديد أنماط صنع القرار لعمداء إحدى الجامعات العامة في ماليزيا، والفئة المستهدفة لهذه الدراسة عمداء الجامعة المكونة من 24 كلية، استخدم المنهج الوصفي، جمعت البيانات عن طريق استبيان تم توزيعه علي 12 عميد و 11 عميدات وكانت اعمارهم من سن 41 حتي 61 سنة ، كان بينهم 19 حملة درجة الدكتوراه و 3 حملة درجة الماجستير. وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، واختبر أربع أنماط لاتخاذ القرار وهي النمط التوجيهي والتحليلي والتجريدي والسلوكي.

نتائج الدراسة:

أن غالبية عمداء الجامعة يفضلون نمط اتخاذ القرار السلوكي بالمقارنة مع الأساليب الثلاثة الأخرى وهي التحليلية والتجريدية والتوجيه.

دراسة Aino Kianto, Mika vanhala & Pia Heilmann (2016)، بعنوان The impact of knowledge Management on job Satatisfaction، تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح أن إدارة المعرفة يمكن أن تكون وسيلة لتعزيز الرضا الوظيفي ودراسة كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تزيد من هذه الدراسة والتي تنص على: كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين؟ ولغرض الإجابة على الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى نموذج نظري يتعلق بالروابط بين خمسة جوانب من إدارة المعارف والرضا الوظيفي حيث تم اختيارها تجريبيا باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية لتحليل المربعات الصغرى الجزئية لمجموعة بيانات المسح المكونة من 824 ملاحظة، وقد خلصت الدراسة بنتائج من بينها:

- إن وجود عمليات إدارة المعارف في بيئة عمل الفرد مرتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي المرتفع.

- لإدارة المعرفة تأثير قوي على الرضا الوظيفي للموظفين.

7. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة وجدنا ان الدراسة الحالية تتفق مع بعض من دراسة المتغيرات الدراسة : اليات اتخاذ القرار و الرضا الوظيفي ، و على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مع بعضها البعض في حدود علما و من خلال ما توفر لدينا من الدراسات المحلية و العربية و الاجنبية ، الا انها ما تتضمن عداد من الخصائص التي تخدم و تفيد البحث العلمي.

من حيث الأهداف فقد اختلفت دراستنا مع جميع أهداف الدراسات السابقة .

ومن حيث المنهج واداة الدراسة: نلاحظ انها كلها استخدمت المنهج الوصفي, الذي يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة الحالية ، اما من حيث اداة الدراسة تم استخدام اداة الاستبيان في جميع الدراسات و هذا ما يتفق مع الدراسة الحالية .

كما نلاحظ اختلاف في اختيار طبقة العينة حيث انها تنوعت بين : موظفين اداريين وعاملين ، شركات و استاذة و كليات وتنوعت من حيث عدد العينة.

ومن حيث النتائج: اتفقت دراستنا مع دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي 2012 و التي توصلت الى ان مستوى توافر عملية اتخاذ القرار مرتفع، وكذا دراسة يوسف غنيم 2007 و التي توصلت الى مستوى رضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع ، ومع دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي (2007) حيث توصلت الى وجود علاقة ضعيفة بين عملية صنع القرارات والرضا الوظيفي، وكذا دراسة آمنة مسغوني و سهيلة شوية (2015) حيث توصلت انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تتعلق بالجنس في مستوى الرضا الوظيفي، واتفقت ايضا مع دراسة منال شبل وايمان بن محمد وحسين بلعجوز وتوصلت الى انه توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر المسؤولين وفقا للمتغيرات الشخصية الأقدمية، وكذا دراسة راضية درويش ونزيم سرداوي (2017) والتي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات افراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي للأساتذة وفقا لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع الدراسات الاخرى.

الفصل الثاني: اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: اتخاذ القرار

1. تعريف اتخاذ القرار
2. أنواع اتخاذ القرار
3. أهمية اتخاذ القرار
4. اساليب اتخاذ القرار
5. مراحل اتخاذ القرار
6. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
7. نظريات اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد:

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

1- تعريف اتخاذ القرار:

مفهوم اتخاذ القرار: يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي توصل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة.

فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة افراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني... الخ. (غربي علي وآخرون، 2008، 90)

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

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

القرار اصطلاحاً: هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها.

(حسين بلعجوز، 2010، 99)

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

- ويعرف كذلك بأنه: " اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". كما عرف أيضا بأنه: " ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي الى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما . (ابراهيم عبد العزيز شيحا، 1993، 341)

- عرفه برنارد على أنه: عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر. (نواف كنعان، 2007، 83)

- والقرار يعرف أيضا بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.

(خليل محمد العزاوي، 2006، 21)

- ويعرفه HARRISON بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين". (سكينة بن محمود، 2012، 179)

- وعرف القرار أيضا على أنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد لإجراءات التنفيذ". (محمود شحماط، 2010، 98)

فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث. وعليه فاتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيده تتبلور في ثالث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار.

-فاتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف.

وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار ليقترح أن القرار هو المخرج النهائي للعملية، اما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي الى نقطة الاختيار وما يليها. (رافدة الحري، 2008، 219-221)

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

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

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

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

- الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في غزوة "أحد" بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس، فأشار عليه بعضهم بالخروج

وبعضهم بالبقاء في المدينة، فاختار الخروج صلى الله عليه وسلم ولما لبس ملابس الحرب قال الشباب: كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج، فقال صلى الله عليه وسلم: "ما كان لنبي إذا لبس لأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم هلا بينه وبين قومه".
(مراد خلاصي، 2007، 48)

2- أنواع القرارات:

هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:

- **القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.

- **القرارات الغير فعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.

وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:

- **القرارات التشغيلية:** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون. اختيار وسيلة الإنتاج.

- **القرارات الإدارية:** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.

- **القرارات الاستراتيجية:** تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد.

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:

-**القرارات المبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.

- **القرارات الغير مبرمجة:** هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.

-**القرارات شبه المبرمجة:** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:

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

- **القرارات التنظيمية:** المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا أخرى.

(منى عطية، خرام خليل، 2009، 91-92)

3- أهمية اتخاذ القرارات:

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

3-1 أهمية القرارات من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

3-1 أهمية القرارات من الناحية العملية:

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

(حسين بلعجوز، مرجع سابق، 101، 100)

4- اساليب اتخاذ القرار:

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية، وإن استخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك

على الإمكانيات المتوفرة الاستخدام هذا الأسلوب، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كيفية وكمية، وهي كما يلي:

4-1 الأساليب الكيفية: توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

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

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

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

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

(شهرزاد محمد شهاب موسى، 2010، 104)

4-2 الأساليب الكمية: هناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

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

بقدر الامكان جميع الابعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات الى الحل الأمثل.

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

(جمال الدين لعويسات، 2003، 94)

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

د- نظرية الاحتمالات: تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند استخدام بديل معين. (صالح بن ناصر شغروود القحطاني، 2007، 72)

5- مراحل اتخاذ القرارات:

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

سنستعرض في ما يلي إلى كل مرحلة من هذه المراحل:

المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة:

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

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

1- **مشاكل تقليدية أو روتينية:** تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
2- **مشاكل حيوية:** يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.

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

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها. (كاسر نصر منصور، 2006، 46)

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

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاث أنواع حسب مدى وضوح بنيتها، وهي:

-مشكلات محددة البنية.

- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.

- مشكلات غير محددة البنية.

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

أما المشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز

هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها. (خالد بوشارب، 2014، 18-20)

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

المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول) ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف ال يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل):

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

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته:

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفيذه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها. (خالد بوشارب، مرجع سابق، 206)

6- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك ينبغي على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي:

6-1 العوامل البيئية الخارجية: هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة

غير مباشرة وهي:

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

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

- **العوامل الثقافية:** هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، والحضارة ومستويات المعيشة في هذه البلد.

- **العوامل التكنولوجية:** هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات... الخ. (فيصل بن فهد، 2008، 23)

6-2 العوامل الداخلية: هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

- حجم المنظمة.

- القوانين واللوائح في هذه المنظمة.

- الموارد المالية والبشرية للمنظمة.

- العلاقة بين مدرء الأقسام أو الإدارات.

6-3 تأثير متخذ القرار نفسه: هذا العامل من العوامل المهمة أنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في أحيان أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل:

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

- **العوامل المؤثرة في متخذ القرار:** مثل الجماعات والعائلة والعادات.

(نواف كنعان، 2009، 393-394)

7- نظريات اتخاذ القرار:

7-1 النظرية التقليدية (الكلاسيكية): اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تنبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو

الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد.

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

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر، ويؤدي رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.
- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون.

(خالد بوشارب، مرجع سابق، 31)

2-7 نظرية العلاقات الإنسانية: هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات

الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.
- الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.
- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

و بهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- الاعتماد على الجماعات وليس على الافراد.
 - الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وانما شخص يمتلك شعور وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.
 ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار، ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك وحدوده وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات الغير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر ايجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة. (خالد بوشارب، نفس المرجع، 32-33)

3-7 النظرية السلوكية: اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر، وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل، وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة.

وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل لكل منها عدد محدود من النتائج. (سكينة بن محمود، 2012، 191-192)

4-7 النظرية الحديثة: من رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى "سايمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحدها.

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

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

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

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

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

5- القرار الرشيد تنظيميا.

6- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار. (خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، 104)

خلاصة الفصل:

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

ليس أمرا نما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

ثانيا: الرضا الوظيفي

- 1- تعريف الرضا الوظيفي
- 2- أنواع الرضا الوظيفي
- 3- أهمية الرضا الوظيفي
- 4- عناصر الرضا الوظيفي
- 5- قياس الرضا الوظيفي ومحدداته
- 6- آليات تحقيق الرضا الوظيفي
- 7- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- 8- نظريات الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

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

فالرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة وهذا ما يترجم في مواقف الموظف تجاه عمله والتي يمكن تفسيرها دون الرجوع إلى معرفة العوامل المؤثرة فيه حيث ان المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم، الأمر الذي أوجب على المؤسسة مواكبة كل ما يحدث من تغيير والبحث عن أنجع السياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها في محيطها الخارجي.

1-تعريف الرضا الوظيفي:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، حيث تبين أن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم واسع وغامض. فقد يستخدم هذا المفهوم للإشارة إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم كالأجر والعلاقة مع الرؤساء والظروف الفيزيائية للعمل، وقد يستخدم هذا المفهوم ليشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، وهذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد، فإذا شعر الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً

كافيا لحاجاته، تصبح مشاعره ايجابية نحو هذا العمل، أي يصبح الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه.

- ويعرف مركز البحوث بجامعة ميتشجن الرضا عن العمل بأنه "ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع".
- وقد أكد جورج فريدمان و بيارنافيل أهمية هذا التعريف السابق، وذهبا إلى أن هناك مؤشرات لهذا الارتياح أو الرضا عن العمل منها ارتفاع مستوى الإنتاج وانخفاض معدلات التغيب، وانخفاض معدل دوران العمل.
- و يعرف فروم الرضا الوظيفي بأنه "الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية" وقد ذهب فروم إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي: الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي، المكانة المهنية، ويرى أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية، يعتبر من المصادر الهامة للرضا عن العمل.
- (طلعت إبراهيم لطفى، 2007: 179، 178)
- ويرى دويدار أن الرضا الوظيفي هو "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله".
- (ايهاب عيسى المصري ، 2014: 20)
- ويعرفه موبلي أنه "رد فعل تقييمي حالي تجاه وظيفة الفرد الحالية".
- (كريمة طويل، 2008: 95،96)
- أما شلؤل فيعرفه بأنه "ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء، زملاء، ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي".
- (محمد الصيرفي، 2008: 131)

_ ويعرفه السهل والموسوي بأنه "حالة نفسية يشعر بها الموظف بالسعادة وتقبل الحياة نتيجة استمتاعه في أداء وظيفته مما يترتب عليه تحقيق حاجاته وأهدافه في الحياة بصورة أكثر إيجابية".

(سالم تيسير الشرايدة، 2008: 63، 64)

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

والجدير بالذكر فإن الرضا الوظيفي موضوع فردي يتعلق بالفرد نفسه، فما يمكن أن يكون مرضٍ لشخص معين قد يكون غير مرضٍ لشخص آخر، فالأشخاص لديهم حاجات ودوافع مختلفة.

(جودة محفوظ احمد، 2010: 246، 247)

2-أنواع الرضا الوظيفي:

1-2 الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به فيكون إما راضي أو غير راضي، فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد وهذا السبب أنه يفيد إلقاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

2-2 الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله وتتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة ، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملائه ، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة عن العمل ذاته.

(سفاري ميلود، 2007، 19)

هناك تصنيفات أخرى للرضا الوظيفي وهي كآلاتي:

أ- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الداخلية مثل الاعتراف، الثقة، القبول والشعور.

ب- الرضا الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل كالمدير، زملاء العمل، نمط العمل.

ج- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا. (ايناس فؤاد، 2008: 41)

3-اهمية الرضا الوظيفي:

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

3-1 اهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية، تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من اكل وشرب، وسكن...الخ وغير المادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي...الخ مشبعة بشكل كاف تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي، تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

3-2 أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركي از على عملها.

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

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

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

3-3 أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

(سهام بلخيري، حنان عطيش، 2012: 8,9)

4-عناصر الرضا الوظيفي:

يشمل الرضا الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

4-1 الرضا عن الوظيفة والتخصص: وتشمل المميزات التالية :

- إتاحة الفرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد.

- إتاحة الفرصة للابتكار و الإنجاز.

- توفير نظام الإشراف العام وليس الإشراف المباشر مما يزيد في خبرات العاملين.

- تتيح الوظيفة فرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.

(خضير كاظم محمود، 2008، :104)

4-2 الرضا عن الأجر: ويتضمن ما يلي:

- تناسب الأجر مع العمل.
- تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.
- إشباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.
- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.

(هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، 2009، :213)

4-3 الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نمو الوظيفة التي يشغلها الفرد.
- توافر التأهيل المناسب للعاملين.

(هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، :213)

4-4 الرضا عن اسلوب القيادة والإشراف : من أهم المميزات المتعلقة بهذا العنصر يلي:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعرفة.
- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية.
- العدالة في معاملة المرؤوسين.

(هيثم حمود الشبلي، مرجع سابق، :214)

4-5 الرضا عن النواحي الاجتماعية: وتتضمن التالي:

- البحث عن المشكلات الاجتماعية للموظف ومساندته في حلها.

- توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.

(عبد المنعم هاشم علي سليمان، 1970، : 236)

4-6 الترقية: يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام.

(عبد المنعم هاشم علي سليمان، مرجع سابق، : 237)

4-7 جماعات العمل: تعتبر جماعات العمل وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به ، وتشمل ما يلي:

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.

- تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية.

- المشاركة في النوادي والجمعيات.

(عبد الغفار حنفي، 1997، : 379)

4-8 ساعات العمل: إطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد ، وانخفاض معنوي عن العمل وبالتالي كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء اكبر. (فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، 2005، : 264)

5- قياس الرضا الوظيفي ومحدداته:

طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن قياس الرضا يتطلب إجراءات خاصة ذات معلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم و أعمالهم ، ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي:

5-1 طريقة تحليل ظواهر الرضا:

تعتبر من أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا إذ تعتمد على تحليل ظواهر تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي ، ومن بينها:

دوران العمل والتغيير، حيث أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة عكس الأفراد الذين لديهم درجة رضا منخفضة لتدفع في الأخير إلى العوامل التي تدفع بموظف ما الاستمرار في وظيفته أو التخلي عنها. (الجريد عارف بن ماظل، 2008، : 48،49)

5-2 طريقة هر زيرج :

تنسب إلى العالم النفسي هر زيرج وزملائه الذين أجروا قياسا للرضا عن مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى ، إذ تعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم رضاها ومعرفة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذه الرضا أو الاستياء وانعكاس هذا الشعور على أدائها لأعمالها ايجابيا أو سلبا.

وقد خلصت هذه الطريقة: إلى أن العوامل التي يؤدي وجودها ايجابيا إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره بين العاملين ولا يؤدي غيابها سلبا إلى الاستياء أو عدم الرضا وبالتالي فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة الى وجود الرضا الوظيفي. (مجدي احمد بيومي، محمد السيد لظفي ، 2011 ، :

386)

5-3 طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد على آراء المفردات المستهدف قياسها ورضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي تصاغ محتوياتها وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة وتفاوت ببساطة أو تعقيد هذه الاستقصاءات حسب الغرض منها .

وهناك من صنف طرق قياس الرضا الوظيفي بما فيهم الإحصائيين إلى : موضوعية وذاتية

فالمقاييس الموضوعية: يقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل : معدل الغياب وبحسب كالتالي :

معدل الغياب خلال فترة = (مجموع عدد ايام الغياب للأفراد / متوسط عدد الأفراد العاملين) × 100 و كذلك ، دوران العمل، معدل ترك الخدمة .

أما المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات تستخدم وسائل محددة مثل: صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة.

(احمد صقر عاشور، 1983، : 405)

6-آليات تحقيق الرضا الوظيفي:

البرامج الداعمة للرضا الوظيفي: تعتبر مجموعة من البرامج تهدف إلى المحافظة على مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه البرامج نذكر منها ما يلي:

1- برامج صيانة القوى العاملة: تتمثل في مجموعة البرامج التي تستهدف إلى تطوير قابلية العاملين لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أهمها: التدريب وتنمية المهارات الإبداعية، برامج سياسات الأجور والحوافز.

2- برامج تحسين بيئة و ظروف العمل : وتشمل ما يلي:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والحرارة والرطوبة....الخ.
- معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل والاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط ، فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة.
- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد الغازية.

3- برامج التقليل من رتابة الأعمال: وهذه البرامج تهدف إلى التخفيض من معدل الملل أو الروتين الناجم عن أداء الواجبات المتكررة وذلك عن طريق:

- **برامج إثراء العمل** : ويقصد به إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل حيث يتغلب على روح الملل التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة.

- **برامج التوسيع الوظيفي**: ويقصد به زيادة عدد المهام التي يقوم بها الفرد أفقياً وعلى نفس المستوى من السلطة والمسؤولية. (محمد قاسم القريوتي، 2008، :

(64

4- **برامج الرفاهية الاجتماعية**: وتعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق والحضانة، وكذا بناء سكنات العاملين مما يساعد ذلك في زيادة الأداء ، حيث يجب أن تكون الحوافز تشمل عدد كبير من العاملين وان تكون مستمرة.

5- **برامج الأمن والسلامة المهنية**: وهذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة للكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً لعدة خطوات وهي كالتالي:

أ . **تجزئة العمل**: أي دراسة و تحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء وخطورة أداء كل منهما.

ب . **تحديد مصدر الخطر**: بناءاً على نتائج الخطوة، يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها.
- بيئة العمل النفسية و الاجتماعية.
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته وضعف تدريبه.

ج . **تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها**: وهنا يتم التطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون، كالجروح والحروق ...

الخ، حيث يمكن الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة، التهوية الحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، وهناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر وكما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمادات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستحمام... الخ.

د . تدريب العاملين: ويشمل ما يلي:

- زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.
- تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
- توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.
- شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين.

هـ . سجلات حوادث واصابات وأمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.

و . المتابعة والتفتيش على إدارة الموارد البشرية: المتابعة والمراقبة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها. (محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، : 276)

6 . برامج الرعاية الصحية: يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعامل المريض، فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

7 . برامج فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة او تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد

المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتصنع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها إي علاقة بالجوانب الإدارية.

8 . **برامج حلقات الجودة:** وهي فرق عمل تتشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته و منصبه الإداري، وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، عملها لا يقتصر على مجال معين.

- **برامج الجودة الشاملة:** هناك عدة عراقيل تعيق سيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي تستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء... الخ.

كل هذه الظواهر و التي تسبب انخفاض الروح المعنوية ومن تم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي يعكس على الإنتاجية، كان لا بد من الالتجاء إلى ما يعرف الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء، ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغييرات في عدة مجالات ، ونذكر منها ما يلي:

- الثقافة التنظيمية.
 - التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
 - النمط القيادي.
 - أسلوب تنفيذ الأعمال.
 - التدريب.
- (محمد شحاتة ربيع، 2010، :245)

7- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو البيئة المحيطة بالفرد، وقد تعددت واختلفت وجهات نظر الباحثين حول هذه العوامل إذ تم تصنيفها كآلاتي:

7-1 العوامل الشخصية: وتشمل ما يلي:

أ . عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم: حيث دلت الأبحاث على وجود علاقة بين السن ودرجات الرضا الوظيفي، إذ كلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة الرضا وذلك بسبب طموحات الموظف ، أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي يمكن القول أن الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة عكس الفرد الأقل تعليماً، وكذلك أصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2005، :175)

ب . عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل عنده إذ من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد.

7-2 العوامل المتعلقة بالوظيفة: ومدى تناسب الوجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات الشخص وميوله، وقد ترتبط بمدى الوظيفة لحاجات الفرد.

7-3 العوامل المرتبطة بظروف العمل: هذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد مثل: الضوء، التهوية، الرطوبة، فترات العمل والراحة.. الخ.

7-4 العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة : تتعلق بمدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

7-5 العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة: وتشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة كنظم الاتصال..... الخ.

6-7 العوامل البيئية: تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، إذ انه يرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل.

7-7 العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر و فرص الترقى: وهذه العوامل تشمل تأمين مستقبل الموظف والاستقرار في الوظيفة ومقدار الأجر الذي يحصل عليه ومدى تلبية الحاجات الشخصية، كذلك الفرص المتاحة للترقى الوظيفي.

8-7 قيم وأهداف المنظمة: كلما شعر الفرد بأن المنظمة تعمل من اجل أهداف ذات قيمة ومعنى و نفع لها وللمجتمع، كلما كان ذلك الأثر على مستواه الوظيفي.

(محمد حسن محمد، مرجع سابق، :67)

8- نظريات الرضا الوظيفي:

1-8 نظرية سلم الحاجات: يعتبر أبراهام ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي، حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجرائه لعدة تجارب في عيادة نفسية، توصل من خلالها إلى الحاجات الخمس التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (01): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمس التي يوضحها الشكل السابق:

الحاجات الفسيولوجية: تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العاقلة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، والأكل، والهواء... الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

حاجات الأمن والاستقرار: وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية، ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، والتأمين ضد العجز والبطالة ... الخ.

الحاجات الاجتماعية: وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر، ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، وحاجات تكوين العائلات الاجتماعية داخل وخارج العمل... الخ.

حاجات التقدير والاحترام: تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وهي التي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام ورغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميّزاً من غيره، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه.

8-2 نظرية العدالة: تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد شعوره بالرضا بدرجة كبيرة، وضع هذه النظرية ستاسي آدمز عام 1963، حيث ترى أن الفرد يقيس درجة العدالة من الجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها.

تشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية تتمثل في التقييم والمقارنة والسلوك إذ يتضمن التقييم قياس المدخلات والمخرجات كالترقية، مستوى التعليم..... الخ، أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بان الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي و هذا للسعي لإعادة المساعدة ، وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- المطالبة بالزيادة في الأجر.
- الانتقال من عمل إلى عمل آخر في المنظمة.
- ترك العمل.

تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها و الإحساس بها وربطها بالعدالة.

3-8 نظرية المحتوى: ركزت هذه النظرية على الحاجة الإنسانية ونقص الأشياء، حيث ترى أن لدى الأفراد العديد من الحاجات والتي تختلف في أهميتها وقوتها وأن هذه الحاجات الغير مشبعة تخلق حالة من عدم التوازن والتي تدفع الفرد إلى السعي لإشباعها إذ يمكن زيادة حافزية الأفراد كلما كان بالإمكان إشباع هذه الحاجات من خلال الوظيفة التي يمارسها الفرد.

4_8 نظرية القيمة: وتعتبر من أهم النظريات في الرضا عن العمل، إذ يرى دوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة العمل على توفير العوائد ذات قيمة ومنفعة عالية لكل فرد فكلما وفر عوائد ذات قيمة للفرد كلما تحقق الرضا عن العمل ، فالفرد يقوم بتحديد الفرق بين ما يريده وما يتحصل عليه بالفعل ثم يقوم بتحديد الأهمية للحاجات التي يريدها ، وسلوك الفرد محكوم في غالب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الأفراد كلما كانت دافعيتهم للعمل أكبر.

5-8 نظرية العاملين لفريدريك وهيرزبيرج: ركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين ، حيث قام بدراسة استطلاعية لمجموعة من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها وقد توصل إلى تصنيف مجموعتين من العوامل وهما:

مجموعة العوامل الدافعة: اعتبرها عوامل داخلية وهي التي تؤدي إلى الحماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل.

مجموعة العوامل الوقائية: وهي عوامل خارجية لأنها تنشأ من خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم انجازها.

6-8 نظرية التوقع: يعتبر كل من فروم و بورتر و لولر من أبرز أنصار هذه النظرية والتي تقوم على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل والموازنة بين الكلفة والفائدة السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، ويدخل الإدراك هنا لأن رغبة الفرد في القيام بسلوك معين تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك.

وبما أن فروم العالم الأول لهذه النظرية أكد على إن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه وهي محصلة العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتمد وتتمثل هذه العلاقات في ما يلي:

- العلاقة بين الجهد المبذول والأداء.
- العلاقة بين الأداء والمكافئة.
- العلاقة بين المكافئة والأهداف الخاصة بالفرد.

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات منها:

- ان العاملين في المؤسسة يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات.

- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن تم حول ما يريدون من المؤسسة التي يعملون بها إذ يتخذ الأفراد قرارات معينة مبنية على ادراكهم.

خلاصة الفصل :

توصلنا من خلال دراستنا في هذا الفصل لموضوع الرضا الوظيفي و الذي يعتبر ظاهرة سيكولوجية، كشف الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات المؤثرة فيه و النتائج المتوقعة و يعتبر من احد العوامل الهامة لتعزيز مشاعر و احساس السعادة لدى الافراد اتجاه العمل الذي يمارسونه، كما استخلص طرق قياس و تحليل الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الافراد عن العمل الذي يقومون به، والرضا ناتج عن مجموعة من الاتجاهات المختلفة التي يحملها الفرد نحو مهنته.

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. حدود الدراسة
3. مجتمع وعينة الدراسة
4. الدراسة الاستطلاعية
5. أدوات جمع البيانات
6. الخصائص السيكمترية
7. إجراءات التطبيق
8. الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية القاعدة الأساسية لأي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع البيانات حول موضوع الدراسة، وبما ان قيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسته تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية والضبط الدقيق في معالجة الدراسة الميدانية، يأتي هذا الفصل ليوضح نوع المنهج المستخدم في الدراسة وحدودها ووصف العينة وكيفية اختيارها، وكذا تحديد أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة الأساسية.

1-منهج الدراسة

إن مقتضيات البحث تتطلب اختيار منهج عملي يسمح بالوصول الى نتائج دقيقة وفي إطار هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي بنمطه الارتباطي الذي يهتم بتوضيح العلاقة بين متغيرين او اكثر كما يهتم بمعرفة نوع هذه العلاقة سواء كانت سالبة أو موجبة ومعرفة الفروق والمسببات.

1. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

أ- **المجال البشري:** تم اجراء هذه الدراسة على عينة من العمال الإداريين بمديرية مؤسسة سونلغاز بالأغواط والبالغ عددهم 30 عامل اداري.

ب- **المجال المكاني:** تم اجراء هذه الدراسة بمديرية مؤسسة سونلغاز بالأغواط

ج- **المجال الزمني:** تم اجراء هذه الدراسة في الموسم الدراسي 2022 / 2023م، خلال شهر فيفري

2. مجتمع وعينة الدراسة:

لتحقق أهداف الدراسة قامت الطالبتان الباحثتان بتحديد مجتمع الدراسة والذي يشمل العمال الإداريين بمديرية مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط والذي قدر عددهم 640 عامل

1-2 عينة الدراسة: اعتمدت الطالبتان الباحثتان على العينة العشوائية البسيطة من العمال الإداريين مجتمع البحث، حيث تم توزيع 30 استبيان بالتناسب مع عدد العمال (19 ذكور، 11 إناث)

3- خصائص عينة الدراسة: تتميز الدراسة ببعض الخصائص منها الجنس، الأقدمية في العمل:

جدول رقم 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفئات	عينة البحث	النسبة المئوية
ذكور	19	63.33
إناث	11	36.66
المجموع	30	100

يتضح من خلال الجدول (01) أن غالبية عينة الدراسة من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم 63.33 وبلغت نسبة الإناث 36.66.

جدول رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الفئات	عينة البحث	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	4	13.33
من خمس سنوات الى عشر سنوات	17	56.66
من عشر سنوات فما فوق	9	30
المجموع	30	100

يتضح من خلال الجدول (02) ان غالبية عينة الدراسة من خمس سنوات الى عشر سنوات حيث بلغ نسبتها 56.66، ومن عشر سنوات فما فوق بلغت نسبتها 30، وأقل من خمس سنوات بلغت نسبتها 13.33 .

4- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة في البحوث العلمية وهي اول خطوة يلجأ اليها الباحث للتعرف على ميدان دراسته ولجمع قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث الى جانب التحقق من وجود العينة بجمع الخصائص المراد البحث فيها والتحقق من سلامة وصلاحية ادوات جمع البيانات.

- بعد حصولنا على الترخيص بالزيارة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا وذلك بقصد اجراء بحث ميداني وتطبيق اختبارات البحث بحيث قامت الطالبتان بزيارة مؤسسة سونلغاز

5- أدوات جمع البيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث وتتوافق للمنهج الذي يستخدمه ويحاول إيجاد أدوات توصله الى الحقائق المرجوة وللحصول على القدر الكافي من المعلومات والبيانات التي تفيد موضوع الدراسة لذلك على اعتمادنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة.

- وصف اداة الدراسة:

اعتمدت الطالبتان في اعدادهما للاستبيان اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لصاحبيته آمنة مسغوني وسهيلة شوية بصورته النهائية حيث تم تصميم الاستبانة احتوت على ثلاث ابعاد في مقياس اتخاذ القرار مكونة من 30 سؤال و احتوت على بعدين في

الرضا الوظيفي مكونين من 20 سؤال ، وتم تطبيقه على عينة تكونت من (30 عامل) رؤساء اقسام، وقد ارفقت الطالبتان رسالة مصاحبة للاستبانة لشرحها بصورة مختصرة للباحثين، تتضمن أهمية البحث وتعبئة الاستبيان، مع بيان ان استخدام المعلومات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط، وتم تقسيمه الى قسمين:

القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية وقد اشتمل هذا على: الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل

القسم الثاني: تكون من عبارات او فقرات لقياس اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

6- الخصائص السيكومترية:

الجدول رقم(03) يمثل ثبات حساب ألفا كرونباخ لمقياس اتخاذ القرار

عدد الأفراد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
30	31	0.92

حيث بلغ عدد أفراد العينة 30 فرد وعدد الفقرات 31 فقرة ومعامل ألفا كرونباخ 0.92 ومنه نستنتج أن الأداة ثابتة

الجدول(04) يمثل صدق المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار

المؤشرات الإحصائية المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي x	الانحراف المعياري	درجة الحرية DF	قيمة T	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية
القيم العليا 27%	7	130.14	5.45	12	6.75	0.00	عند مستوى الدلالة
القيم الدنيا 27%	7	93.00	13.47			0.01	دالة احصائيا

التحليل:

يمثل الجدول حساب صدق المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار حيث بلغت القيم العليا 27 % وعدد الافراد 7، حيث بلغ المتوسط الحسابي 130.14 و الانحراف المعياري 5.45 وبلغت القيم الدنيا 27 % وعدد الافراد 7 وبلغ المتوسط الحسابي 93.00 و الانحراف المعياري 13.47، ودرجة الحرية 12 وقيمة ت 6.75 عند الدلالة الاحصائية 0.00 بناء على مستوى الدلالة 0.01 ومنه نستنتج ان المقياس صادق.

الجدول رقم (05) يمثل ثبات التجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي

عدد الأفراد	معامل الارتباط R	معامل سبيرمان	الدلالة الاحصائية
15	0.99	0.99	دالة احصائيا عند 0.01

حيث بلغ عدد الأفراد 15 ومعامل الارتباط 0.99 ومعامل سبيرمان 0.99 ومنه نستنتج ان الأداة ثابتة

الجدول رقم (06) يمثل صدق المقارنة الطرفية لمقياس الرضا الوظيفي

المؤشرات الإحصائية المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي x	الانحراف المعياري	درجة الحرية DF	قيمة T	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية
القيم العليا %27	7	82.57	8.63	12	6.20	0.00	عند مستوى الدلالة الإحصائية
القيم الدنيا %27	7	57.71	6.15				دالة 0.01 احصائيا

التحليل :

يمثل الجدول حساب صدق المقارنة الطرفية لمقياس الرضا الوظيفي حيث بلغت القيم العليا 27% وعدد الافراد 7، حيث بلغ المتوسط الحسابي 82.57 و الانحراف المعياري 8.63 وبلغت القيم الدنيا 27 % وعدد الافراد 7 وبلغ المتوسط الحسابي 57.71 والانحراف المعياري 6.15، ودرجة الحرية 12 وقيمة ت 6.15 عند الدلالة الاحصائية 0.00 بناء على مستوى الدلالة 0.01 ومنه نستنتج ان المقياس صادق.

7. اجراءات التطبيق:

بعد التأكد من سلامة وصلاحيه اداة الدراسة وتحديد عينة الدراسة وطريقة اختيارها قمنا بزيارة مديرية مؤسسة سونلغاز بالأغواط قصد التقرب من العمال وجمع المعلومات التي تخص عينة بحثنا وكان ذلك بمساعدة مختص في تنمية الموارد البشرية الذي بدوره قام بإفادتنا بطريقة عمل المؤسسة ومساعدتنا في البحث عن الاجابة حيث قمنا بتطبيق مقياس اتخاذ القرار والرضا الوظيفي على عينة شملت 30 عامل وعاملة كما اعتمدنا القيام بذلك في الفترة الصباحية حرصا على حضور العدد اللازم من الموظفين ولم نجد اي عائق للإجابة على الاستبيان وقام العمال بالإجابة على الاستبيان، وفي الاخير قمنا بجمع البيانات وتفريغها لمعالجتها في رزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية (spss) .

8- الأساليب الإحصائية للدراسة:

جدول رقم (06) يوضح استخدام الأساليب الإحصائية للدراسة:

لقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية (spss) في الدراسة الموضحة كالتالي:

الرقم	الاسلوب الإحصائي	استخدامه
01	اختبار ت لمجموعتين غير متجانستين	صدق المقارنة الطرفية
02	ألفا كرومباخ	ثبات ألفا
03	المتوسط الحسابي	الفرضية الاولى والثانية
04	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية الثالثة
05	T test	الفرضية الرابعة والخامسة والسادسة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم ضبط المنهج والتعرف على عينة وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وذلك باستخدام الخصائص السيكومترية وتحديد اهم الاساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض نتائج وتحليل الفرضيات

1. عرض نتائج وتحليل الفرضية الأولى
2. عرض نتائج وتحليل الفرضية الثانية
3. عرض نتائج وتحليل الفرضية الثالثة
4. عرض نتائج وتحليل الفرضية الرابعة
5. عرض نتائج وتحليل الفرضية الخامسة

ثانياً: تفسير ومناقشة الفرضيات

1. تفسير ومناقشة الفرضية الأولى
2. تفسير ومناقشة الفرضية الثانية
3. تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
4. تفسير ومناقشة الفرضية الرابعة
5. تفسير ومناقشة الفرضية الخامسة

الاستنتاج العام

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نقوم بعرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها من أجل تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (spss) للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات وفي ما يلي عرض ومناقشة فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية: "مستوى اتخاذ القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع"

جدول رقم(07) يوضح نتائج الفرضية الأولى:

المؤشرات الاحصائية المتغير	عدد الافراد	المتوسط الحسابي x	الانحراف المعياري s	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة الاحصائية
اساليب اتخاذ القرار	30	114.90	15.23	21.90	29	7.87	0.00	دالة احصائيا عند 0.01

يتبين من خلال الجدول رقم(07) ان عدد الافراد 30 فرد والمتوسط الحسابي 114.90 والانحراف المعياري فقد بلغ 15.23 اما المتوسط الفرضي فقد بلغ 21.90 ودرجة الحرية 29 وقيمة T بلغت 7.87 والدلالة الاحصائية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.01 وعند مقارنة المتوسط الحسابي المقدر ب 114.90 بالمتوسط الفرضي المقدر ب 21.90 تبين ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي وبالتالي هناك مستوى مرتفع لاتخاذ القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز ومنه تقبل الفرضية البديلة H1.

2. عرض وتحليل الفرضية الثانية:

نص الفرضية: " مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع "

جدول رقم(08) يوضح نتائج الفرضية الثانية

المؤشرات الإحصائية المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي x	الانحراف المعياري s	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	30	70.40	10.10	-22.60	29	12.25 -	0.00	غير دالة إحصائياً عند 0.01

يتبين من خلال الجدول رقم(08) ان عدد الافراد 30 فرد والمتوسط الحسابي 70.40 والانحراف المعياري فقد بلغ 10.10 اما المتوسط الفرضي فقد بلغ -22.60 ودرجة الحرية 29 وقيمة T بلغت -12.25 والدلالة الاحصائية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.01 وعند مقارنة المتوسط الحسابي المقدر ب 70.40 بالمتوسط الفرضي المقدر ب -22.60 تبين ان المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي وبالتالي هناك مستوى مرتفع لاتخاذ القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز ومنه تقبل الفرضية

3. عرض وتحليل الفرضية الثالثة:

نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطية بين آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز"

جدول رقم (09) يوضح نتائج الفرضية الثالثة

الرضا الوظيفي	اتخاذ القرار	
30	عدد الافراد	
0.47	معامل ارتباط بيرسون قبل التعديل	
0.46	معامل ارتباط سبرمان بعد التعديل	
29	درجة الحرية	
دالة احصائية عند 0.01	مستوى الدلالة الاحصائية	

من خلال الجدول رقم (9) ان عدد الافراد مكون من 30 وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون قبل التعديل 0.47 وقيمة سبرمان 0.46 بعد التعديل عند درجة الحرية 29 وهي دالة احصائية عند 0.01 ومنه تقبل الفرضية البديلة H1 أي توجد علاقة .

4. عرض وتحليل الفرضية الرابعة:

نص الفرضية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس"

جدول رقم (10) يوضح نتائج الفرضية الرابعة

أولاً: اتخاذ القرار:

مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية DF	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي x	عدد الأفراد	المؤشرات الإحصائية المتغير
غير دالة عند 0.01 و 0.05	0.58	0.36	28	14.66	115.68	19	ذكور
				16.81	113.54	11	اناث

يتبين من خلال الجدول (10) ان عدد الذكور 19 ذكور وبلغ المتوسط الحسابي 115.69 والانحراف المعياري 14.66 و عدد الاناث 11 و بلغ المتوسط الحسابي 113.54 و الانحراف المعياري 16.81 ودرجة الحرية 28 وقيمة T 0.36 والدلالة الاحصائية 0.58 في مستوى الدلالة الاحصائية 0.01 و 0.05 ومنه ترفض الفرضية البديلة H1 وتقبل الفرضية الصفرية H0 أي لا توجد فروق.

ثانيا: الرضا الوظيفي:

المؤشرات الإحصائية المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي x	الانحراف المعياري	درجة الحرية DF	قيمة T	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكور	19	71.42	7.86	28	0.72	0.21	غير دالة عند 0.01 و 0.05
اناث	11	68.63	13.38				

يتبين من خلال الجدول ان عدد الذكور 19 ذكور وبلغ المتوسط الحسابي 115.69 والانحراف المعياري 14.66 و عدد الاناث 11 و بلغ المتوسط الحسابي 113.54 و الانحراف المعياري 16.81 ودرجة الحرية 28 وقيمة T 0.36 والدلالة الاحصائية 0.58 في مستوى الدلالة الاحصائية 0.01 و 0.05 ومنه ترفض الفرضية البديلة H1 وتقبل الفرضية الصفرية H0 أي لا توجد فروق.

5. مناقشة وتفسير الفرضية الخامسة:

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية

جدول رقم (12) يوضح نتائج الفرضية الخامسة

أولاً: اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		المؤشرات الاحصائية المتغير
دالة احصائياً عند 0.01 و 0.05	0.01	4.681	561.597	2	1033.193	بين المجموعات	الأقدمية
			111.877	27	3020.673	داخل المجموعات	
				29	4053.876	المجموع	

يتبين من خلال الجدول (12) ان الاقدمية في العمل في مجموع المربعات بين المجموعات 1033.193 وداخل المجموعات 3020.673 بمجموع 4053.876 وعند درجة الحرية بلغ 2 بين المجموعات و 27 داخل المجموعات و 29 المجموع اما متوسط المربعات بلغ 561.597 بين المجموعات و 111.877 داخل المجموعات وقيمة ف 4.681 عند الدلالة الاحصائية 0.01 عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 ومنه تقبل الفرضية البديلة H1 اي توجد فروق.

ثانياً: الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		المؤشرات الاحصائية المتغير
غير دالة احصائياً عند 0.01	0.99	0.00	1.268	2	2.537	بين المجموعات	الأقدمية
			245.265	27	6730.163	داخل المجموعات	
				29	6732.700	المجموع	

يتبين من خلال الجدول (13) ان الاقدمية في العمل في مجموع المربعات بين المجموعات 2.537 وداخل المجموعات 6739.163 بمجموع 6732.700 وعند درجة الحرية بلغ 2 بين المجموعات و 27 داخل المجموعات و 29 المجموع اما متوسط المربعات بلغ 1.286 بين المجموعات وداخل المجموعات 245.265 وقيمة ف 0.00 عند الدلالة الاحصائية 0.99 عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 ومنه ترفض الفرضية البديلة H1 وتقبل الفرضية الصفرية H0 اي لا توجد فروق.

ثانيا: تفسير ومناقشة فرضيات الدراسة:

1- تفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

بينت نتائج الفرضية الأولى أن مستوى اتخاذ القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع ومنه يمكننا القول بأن فرضية بحثنا قد تحققت وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي (2012) بعنوان "اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية" حيث توصلت نتائج الدراسة الى ان مستوى توافر عملية اتخاذ في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا.

2- مناقشة وتفسير الفرضية الثانية:

بينت نتائج الفرضية الثانية ان مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز مرتفع ومنه يمكننا القول ان فرضية بحثنا قد تحققت وهذا ما يتفق مع دراسة يوسف غنيم (2007) بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند اعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية نابلس بفلسطين حيث توصلت نتائج الدراسة الى ان مستوى الرضا الوظيفي عند اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع.

1-مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة :

بينت نتائج الفرضية الثالثة أنه توجد علاقة ضعيفة ذات دلالة احصائية في مستوى آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز و منه تقبل الفرضية H1 وترفض الفرضية H0 وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي بعنوان رسالة ماجستير بعنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي"، حيث توصلت الى : وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

4- مناقشة وتفسير الفرضية الرابعة:

بينت نتائج الفرضية الرابعة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس وبالتالي ترفض الفرضية البديلة H1 وتقبل الفرضية الصفرية H0 وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة أمنة مسغوني وسهيلة شوية بعنوان آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي حيث توصلت نتائج الدراسة الى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تتعلق بالجنس في مستوى الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز.

2-مناقشة وتفسير الفرضية الخامسة:

بينت نتائج الفرضية الخامسة انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى اتخاذ القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط وهذا ما يتفق مع دراسة منال شبل وايمان بن محمد وحسين بلعجوز بعنوان أثر الضغوط النفسية في الاوساط المهنية على صنع القرار حيث توصلت نتائج الدراسة الى: توجد فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر المسؤولين وفقا لمتغيرات الشخصية (الأقدمية).

وكذا بينت نتائج دراستنا انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز وهذا ما يتفق مع دراسة راضية دريوش

و نزيـم صرداوي (2017) بعنوان الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي حيث توصلت نتائج الدراسة الى: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي للأساتذة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

الاستنتاج العام:

تبعاً لنتائج وفي ضوء ما تم عرضه في إطار نظري والدراسات السابقة واعتماداً على البيانات الاحصائية المتحصل عليها في الجانب الميداني للدراسة، وانطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة فهو التعرف على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين الاداريين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، حيث توصلت نتائج الدراسة الى:

- تحقق الفرضية الاولى: يوجد مستوى مرتفع لاتخاذ القرار من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- تحقق الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للرضا الوظيفي من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- تحقق الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
- عدم تحقق الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى آليات اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس.
- تحقق الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى اتخاذ القرار حيث انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، و في ضوء ما سبق نقترح ما يلي:

- الرقمنة في القطاع.
- البرامج التكوينية والتدريبية وفق احتياجات العاملين باختلاف مصالحهم وفرصهم.
- تحسين مردودية العامل وفق اطار تحسين المردودية من خلال المحافظة على
- تلقي الدعم اللازم من طرف المدراء من خلال الترقية الزيادة في الأجر لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

خاتمة:

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

- إن من أهم عوامل نجاح العامل في العمل، هو الرضا الوظيفي عن المهنة، كما يعد الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات نجاح مؤسسة ، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموع المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يبديها العامل نحو العمل بالمؤسسة، لما له من أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية وتحقيق التوافق النفسي للعاملين ، وارتفاع مستوى إنتاجهم، وانخفاض مستوى الضغوط النفسية المتعلقة ببيئة المؤسسة .
- إن من أهداف الرضا الوظيفي هو اكتشاف مصادر التذمر الاستياء لدى العاملين والذي قد يكون ناتج عن البيئة الغير متوفرة على ظروف تناسب تطلعاتهم وآمالهم

لهذا على المؤسسة توفير شروط وظروف العمل المناسبين، و قد استخلصنا أن أي عامل لديه الرغبة في إبداء آراءه وأفكاره حول أي موضوع تحاول الإدارة طرحه واستشارتهم حوله، لمعرفة مدى الاهتمامات الفكرية للتطلعات الشخصية التي يملكها كل واحد منهم في اتخاذ القرار، الذي يعد كعامل نفسي يرفع من الروح المعنوية ويمكن دور المؤسسة هنا في كيفية استغلاله لصالحها.

قائمة المراجع

- ابراهيم عبد العزيز شيحا (1993)، أصول الإدارة العامة، مصر، منشأة المعارف للنشر والتوزيع.
- أحمد صقر عاشور (1983)، إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث، دار النهضة العربية للنشر.
- أحمد ماهر (2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية الاسكندرية.
- إيناس فؤاد، (2008): اطروحة ماجستير بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، جامعة القرى، السعودية.
- ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر (بدون سنة)، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة الطلابية، القاهرة.
- بلعجوز حسين (2010)، المدخل لنظرية القرار، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية.
- الجريد عارف بن ماطل (2007): رسالة ماجستير بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- حسين بلعجوز (2010): المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر.
- خليل محمد العزاوي (2006): إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1 دار الكنوز للنشر والتوزيع، الاردن.
- خزام خليل، منى عطية (2009): الادارة واتخاذ القرارا في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا.
- رافدة الحريري (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، الاردن دار المناهج للنشر والتوزيع.

- رائد يوسف الحاج (2008): إدارة السوك الانساني والتنظيمي، ط1، دار عيذاء للنشر والتوزيع، عمان.
- سالم تسيير الشرايدة (2007)، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الاردن دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- سامي إبراهيم حماد حنونة (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، الجامعة الاسلامية، ادارة الاعمال بكلية التجارة، غزة.
- سفاري ميلود (2007): محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر.
- سكينه بن محمود (2012)، مدخل للتسيير، الجزائر، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع.
- سهام بلخيري حنان عطيش (2012): اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة ، الجزائر.
- شفيق شاطر (2010): رسالة ماجستير بعنوان اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- صلاح الدين عبد الباقي (2005): السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- طلعت ابراهيم لطي (2007)، علم اجتماع التنظيم، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار حنفي (1997)، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.

- العزاوي خليل محمد (2006)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1 ، الاردن، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- علي غربي وآخرون (بدون سنة): تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر.
- علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي (2015): إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد (2005)،: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- كاظم خضير (2002): السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع الاردن.
- كريمة طويل (2008)، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الاطارات، رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- كعنان نواف (2007)، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، الاردن دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كاسر نصر منصور (2006): الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، ط1 دار حمد للنشر والتوزيع، الاردن.
- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي (2011): الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، ط1، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- محمد الصيرفي (2000): إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد الصيرفي (2008)، السلوك الإداري والعلاقات الانسانية، ط1 ، الاردن، دار الوفاء للنشر والتوزيع.

- محمد حسن محمد حمادات (بدون سنة): قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- محمد سعيد سلطان (2002): السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- محمد شحاتة ربيع (2010): علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- محمد قاسم القريوتي (2008): نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
- محمد شهاب مرسي شهرزاد (2010): القدرة على اتخاذ القرار، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
- محمود سلمان العميان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الاردن، عمان.
- محمود شحماط (2010)، المدخل لعلم الادارة العامة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- نجيب مصطفى شاويش (2000): إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، ط3، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان.
- هيثم المهاني (2007): الإدارة العامة (الحوافز والكفاءات)، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان
- هيثم محمود الشبلي، مروان محمد النسور (2009): إدارة المنشآت المعاصرة، ط1 إدارة المنشآت المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- هيجان عبد الرحمان أحمد (1998): رسالة ماجستير بعنوان الولاء التنظيمي للمديد السعودي، جامعة نايف، الرياض.

- لعويصات جمال الدين (2003): الادارة وعملية اتخاذ القرار، ط1 دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر.

ملاحق

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس و علوم التربية والارطوفونيا

اخي الموظف / اختي الموظفة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته اما بعد

ان الاستبيان الذي بين يديكم هو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة

بعنوان "آليات اتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي " كمتطلب لنيل شهادة ماستر في

علم النفس العمل و التنظيم

لهذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة بتأني و الإجابة عنها بما يعبر عن رأيكم بكل

صراحة وموضوعية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ، علما ان جميع المعلومات

المتحصل عليها ستحاط بالسرية التامة و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

شاكرين و مقدرين جهودكم

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر (....)

أنثى (....)

الأقدمية في العمل (....)

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
البعد الأول : توفر المعلومات	1	أأخذ قراراتي بناء على المعلومات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة					
	2	أعمل على تكامل أنظمة المعلومات في صناعة القرارات					
	3	أتحقق من صحة المعلومات المقدمة لي باستمرار					
	4	أعتمد على النماذج الناجحة السابقة لاتخاذ القرارات الجديدة					
	5	أبحث عن المعلومات التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرارات					
	6	أأختار المعلومات التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرار					
	7	أبحث عن المعلومات التي تزيد من إمكانية التغذية الراجعة للأقسام الأخرى					
	8	أسعى للحصول على المعلومات الملائمة لصنع قرار معين باستمرار					
	9	أفضل بين الكلفة و المنفعة عند تحديد المعلومات اللازمة لصناعة القرارات					
	10	أحاول الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرارات					

					11	أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات	البعد الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار
					12	أُتخذ قراراتي مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	
					13	أخذ بعين الاعتبار الآراء المقدمة لي من المستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات	
					14	لا أشارك زملائي في العمل ذات العلاقة بصنع القرار عند اتخاذ قراراتي	
					15	العمل بروح الفريق يساعدي في اتخاذ القرار	
					16	أستشير العامل في المهام التي ستوكل اليه	
					17	أفضل اتخاذ القرارات جماعيا	
					18	أفتح المجال لمناقشة القرارات التي أتخذها مع العاملين	
					19	أواجه صعوبة في عملية إيصال القرارات المتخذة للعاملين	
					20	لا افضل مشاركة العاملين في اتخاذ قراراتي	
					21	اتخاذ القرار لا يتطلب مني وقت طويل	
					22	اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي	
					23	أُتخذ قراراتي في الوقت المناسب	
					24	أُتخذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات المهنية الطارئة	
					25	أغير قراراتي وفقا لمستجدات بيئة العمل	
					26	أبحث عن قرارات بديلة عند مواجهة مشاكل	
					27	أُتخذ القرارات حسب المواقف المتعددة التي تؤثر على تصرفات الآخرين	

					اتخذ القرارات عند وجود الأخطاء في العمل الإداري	28	
					أُتخذ القرار من خلال التخطيط المناسب للعمل	29	
					أعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها	30	
					عادة ما يكون لدي قرارات بديلة جاهزة	31	

رضا الوظيفي

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	الرقم	الابعاد
					إتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الاداء بكفاءة	1	البعد الأول: رضا متخذي القرار
					لا أندم على القرارات التي اتخذتها في عملي	2	
					أنا دائما راضي عن أدائي	3	
					تقييم الأداء ايجابي دوما	4	
					راضي عن أدائي بناء على أسلوب في اتخاذ القرار	5	
					لا أواجه مشكلات عند تنفيذ القرارات	6	
					أشعر برضا تام عن طريقة التعامل بين الإدارة والعاملين	7	
					أجد سهولة في تنفيذ القرارات	8	
					أشعر بأن مكان عملي يوفر لي الراحة التامة في أداء مهامي	9	
					أعمل على تحديد مسؤوليات وواجبات العاملين بشكل واضح ودقيق	10	
					لا أجد أي تدمر من قبل العاملين	11	البعد الثاني : رضا منفعدي القرار
					جميع العاملين راضين عن النتائج المتحصل عليها	12	
					لا أجد أي معارضة من قبل المنفذين	13	
					أجد قبولا واضحا من قبل المنفذين لأداء المهام	14	
					المنفذين يتعاونون في تنفيذ القرارات المتخذة	15	

					تعدد منفذي القرار تترك المنفذين	16
					المشاركة تزيد من اهتمام و حماسة الموظف	17
					القرارات التي اتخذها تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين	18
					أتيح الفرصة للعاملين لتقديم مقترحات و توصيات لصالح العمل	19
					أشعر بالراحة عند مشاركتي في اتخاذ قرارات المؤسسة	20

صدق المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	3.008	.108	6.758	12	.000	37.14286	5.49644	25.16714	49.11858
	Equal variances not assumed			6.758	7.917	.000	37.14286	5.49644	24.44500	49.84072

صدق المقارنة الطرفية لمقياس الرضا الوظيفي

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
VAR00003 Equal variances assumed	1.324	.272	6.200	12	.000	24.85714	4.00934	16.12154	33.59275
Equal variances not assumed			6.200	10.845	.000	24.85714	4.00934	16.01727	33.69702

ثبات الفا كرومايخ لمقياس اتخاذ القرار

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	31

ثبات التجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	1.000
		N of Items	1 ^a
	Part 2	Value	1.000
		N of Items	1 ^b
		Total N of Items	2
		Correlation Between Forms	.996
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.998
	Unequal Length		.998
	Guttman Split-Half Coefficient		.998

a. The items are: VAR00005

b. The items are: VAR00006

RELIABILITY

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=SPLIT.

Reliability

Notes

Output Created		02-MAY-2023 10:43:22
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	1.000
		N of Items	1 ^a
	Part 2	Value	1.000
		N of Items	1 ^b
	Total N of Items		2
Correlation Between Forms			.473
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.642
	Unequal Length		.642
Guttman Split-Half Coefficient			.607

a. The items are: VAR00001

b. The items are: VAR00002

GRAPH

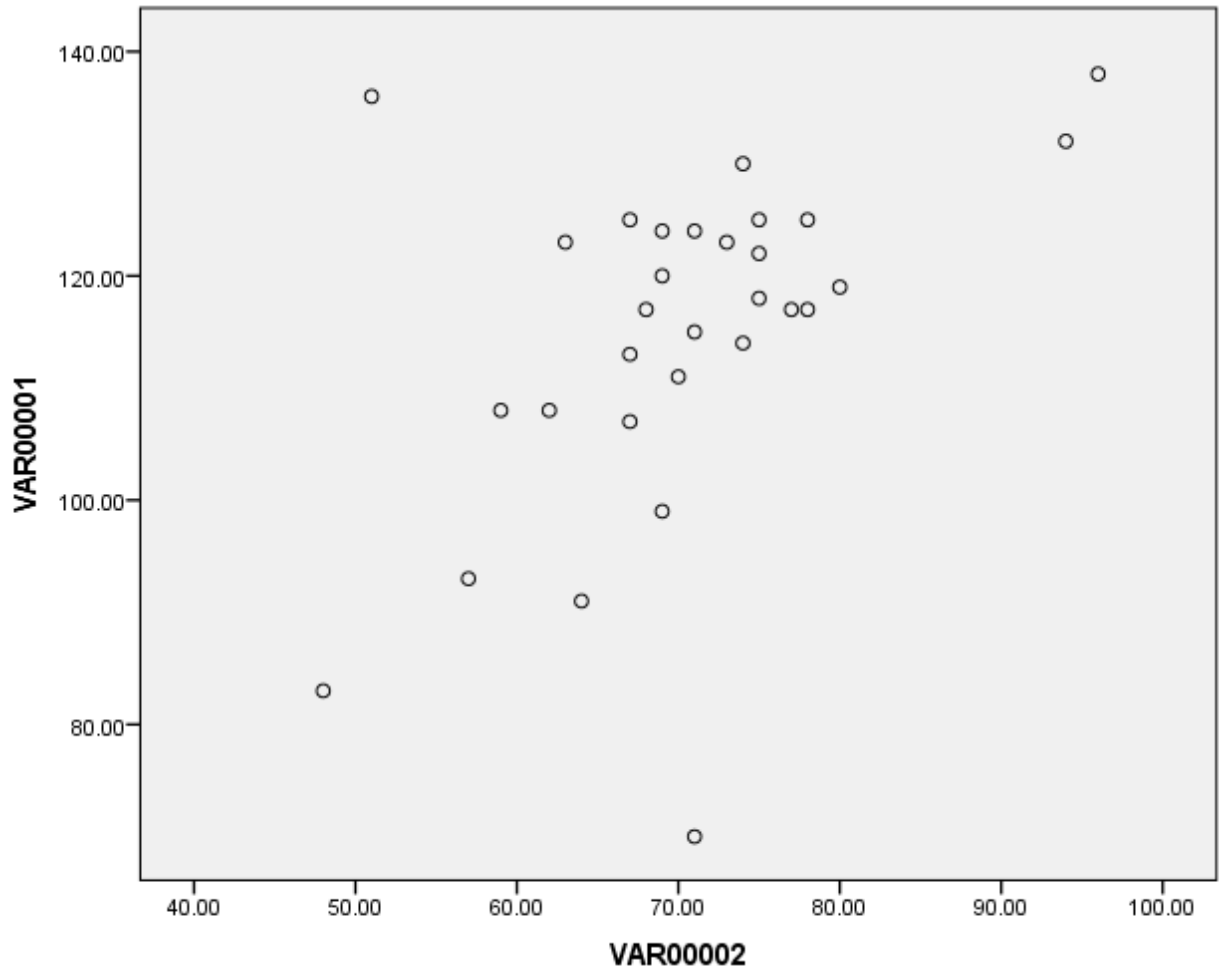
/SCATTERPLOT(BIVAR)=VAR00002 WITH VAR00001

/MISSING=LISTWISE.

Graph

Notes

Output Created	02-MAY-2023 10:46:43	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Syntax	GRAPH /SCATTERPLOT(BIVAR)=VAR00002 WITH VAR00001 /MISSING=LISTWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:01.13
	Elapsed Time	00:00:00.72



T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=VAR00004

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created		02-MAY-2023 10:50:10
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=VAR00004 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

T-TEST

/TESTVAL=93

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=VAR00004

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created		02-MAY-2023 10:57:19
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=93 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=VAR00004 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00004	30	114.9000	15.23687	2.78186

One-Sample Test

	Test Value = 93					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00004	7.872	29	.000	21.90000	16.2105	27.5895

T-TEST

/TESTVAL=93

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=VAR00005

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created		02-MAY-2023 11:55:08
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=93 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=VAR00005 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00005	30	70.4000	10.10497	1.84491

One-Sample Test

	Test Value = 93					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00005	-12.250	29	.000	-22.60000	-26.3733	-18.8267

T-TEST GROUPS=VAR00007(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=VAR00006

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created		02-MAY-2023 11:57:48
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST GROUPS=VAR00007(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=VAR00006 /CRITERIA=C(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means			
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
				Lower
VAR00006 Equal variances assumed	.718	2.13876	5.86102	-9.86699
Equal variances not assumed	.729	2.13876	6.08586	-10.61166

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means
		95% Confidence Interval of the Difference
		Upper
VAR00006	Equal variances assumed	14.14450
	Equal variances not assumed	14.88917

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00003 VAR00004

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		03-MAY-2023 11:07:39
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=VAR00003 VAR00004 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

Correlations

		VAR00003	VAR00004
VAR00003	Pearson Correlation	1	.471**
	Sig. (2-tailed)		.009
	N	30	30
VAR00004	Pearson Correlation	.471**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00003 VAR00004

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created		03-MAY-2023 11:07:39
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=VAR00003 VAR00004 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00
	Number of Cases Allowed	349525 cases

a. Based on availability of workspace memory

Correlations

			VAR00003	VAR00004
Spearman's rho	VAR00003	Correlation Coefficient	1.000	.464**
		Sig. (2-tailed)	.	.010
		N	30	30
<hr/>				
	VAR00004	Correlation Coefficient	.464**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.010	.
		N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ONEWAY VAR00005 BY VAR00006

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		03-MAY-2023 11:14:14
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY VAR00005 BY VAR00006 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

ANOVA

VAR00005

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1033.193	2	516.597	4.618	.019
Within Groups	3020.673	27	111.877		
Total	4053.867	29			

ONEWAY VAR00007 BY VAR00008

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

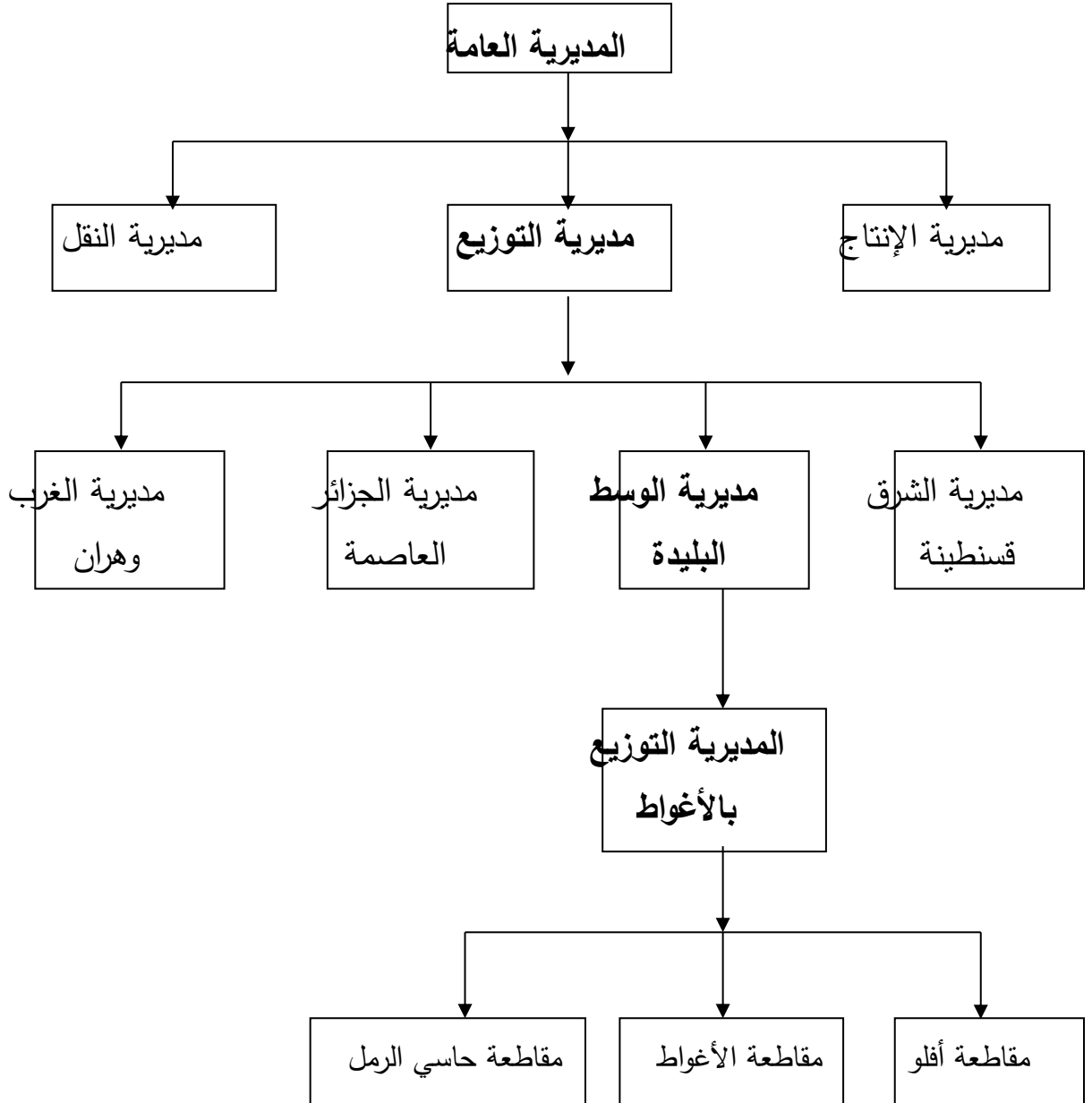
Output Created		03-MAY-2023 11:19:32
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY VAR00007 BY VAR00008 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

ANOVA

VAR00007

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.537	2	1.268	.005	.995
Within Groups	6730.163	27	249.265		
Total	6732.700	29			

الهيكـل التنظيمي العام



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين مارس 2015-سونلغاز الأغواط.

