

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

تفويض السلطة والرضا الوظيفي بإدارة الجماعات المحلية

دراسة ميدانية بمقر دائرة القرارة - غرداية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور :

رباحي مصطفى

إعداد الطالب:

رمضاني محمد

السنة الجامعية 2020 - 2021

كلمة الشكر

الحمد لله حمدا كبيرا طيبا مباركا، الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى فله الحمد والشكر سبحانه.

كما أتقدم بالشكر والعرفان الجزيل إلى كل من علمنا علما نافعا ولو حرفا، إلى كل من أثار لنا الطريق إلى النجاح إلى من أرشدنا وعلمنا، إلى من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذ المشرف رباحي مصطفى الذي أفادنا من علمه ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة مما ساعدنا في إعداد هذا المشروع وإخراجه بهذه الصورة التي اجتهدنا أن تكون بأفضل صورة قدر المستطاع.

والشكر موصول إلى خالي الأستاذ رمضاني أحمد الذي كان سندنا لنا طيلة المسار الدراسي، وإلى كل من ساعدني في الوصول إلى هذا الموقع من قريب أو من بعيد.

ولابد لنا من وقفه نعود إلى الأعوام التي قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد وأناروا لنا دربنا كل باسمه دون أن ننسى أي منهم فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

إهداء

الحمد لله والصلاة على رسول الله، أهدي ثمرة هذا العمل إلى كل من ساعدني وشجعني على مواصلة دراستي في أحلك الأوقات، إلى كل أصدقائي وزملائي وخالي الأستاذ رمضاني أحمد والأستاذ رباحي مصطفى وإلى الأخ بن دراح بلخير وإلى كل الإخوة الزملاء دون أن نسي الأساتذة المحترمين.
كما أهدي ثمرة هذا العمل إلى روح والدتي الطاهرة وإلى والدي وكل الإخوة.

رمضاني محمد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الشكر.

الإهداء

الملخص.

فهرس الموضوعات

02 المقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

06..... تمهيد

06..... أولاً: أسباب اختيار الموضوع

07..... ثانياً: أهداف الموضوع

07..... ثالثاً: تحديد وصياغة الإشكالية

08..... رابعاً: تحديد فرضيات الدراسة

09..... خامساً: تحديد المفاهيم الإجرائية

11..... سادساً: المقاربة النظرية

12..... سابعاً : مجالات الدراسة

13..... ثامناً : المنهج وأدوات الدراسة

15..... تاسعاً : الدراسات السابقة

23..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية تفويض السلطة

26..... تمهيد

27..... أولاً: مفهوم التفويض

28..... ثانياً: أهمية التفويض

28..... ثالثاً : مزايا التفويض

29..... رابعاً: أنواع التفويض

29.....	خامسا: مستويات التفويض.
30.....	سادسا: معوقات التي تواجه التفويض.
31.....	سابعا: مقومات التفويض الفعال.
32.....	خاتمة الفصل.

الفصل الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

35.....	تمهيد
36.....	أولا : مفهوم الرضا الوظيفي
37.....	ثانيا : العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي
44.....	ثالثا : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
46.....	رابعا : طرق قياس الرضا الوظيفي
47.....	خامسا : مظاهر الرضا الوظيفي
51.....	خاتمة الفصل

الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة

54.....	تمهيد
54.....	أولا: عرض النتائج الدراسة الميدانية.
58.....	ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.
61.....	ثالثا: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
61.....	رابعا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
64.....	خامسا: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.
65.....	سادسا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.
68.....	سابعا : الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة.
69.....	ثامنا : الاستنتاج العام
71.....	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس .	54
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن .	55
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية .	55
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .	56
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة .	57
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية في العمل .	57
07	يوضح طريقة منح الصلاحيات وأثر ذلك على شعور بالارتياح .	58
08	يوضح الرغبة في تولي المهام الإضافية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرارات	59
09	يوضح تأثير منح المسؤول المباشر حرية التصرف على زيادة الروح المعنوية داخل العمل .	60
10	يوضح العلاقة بين إشراك المسؤول للعمال في اتخاذ القرارات ورضا العامل على طبيعة العمل .	61
11	يوضح تأثير طريقة إشراك العمال في اتخاذ القرارات على الحصول على الترقية .	62
12	يوضح العلاقة بين استشارة المسؤول للعامل في بعض القضايا الخاصة بالعمل واثار ذلك على رضاه على توزيع المهام بين الموظفين .	63
13	يوضح تأثير معاملة المسؤول للمواطنين على تحقيق الراحة والاستقرار داخل العمل .	65
14	يوضح العلاقة بين طبيعة المسؤول المباشر على الرغبة في الاستمرار في المؤسسة .	66
15	يوضح العلاقة بين منح الرئيس فرصة لإظهار مهاراتهم الشخصية على الشعور بالتقدير والاحترام عند العمل مع الرئيس .	67

ملخص :

هدفت الدراسة الحالية والمعنونة بالتفويض السلطة والرضا الوظيفي بإدارة الجماعات المحلية دراسة ميدانية بمقر دائرة القرارة ولاية غرداية ، إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين تفويض السلطة بمقر دائرة القرارة ودوره على رضا العاملين بها ، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين تفويض المهام و زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة ، إضافة إلى ذلك معرفة العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وارتباط العمال بها ، وكذلك هدفت إلى الكشف عن معرفة العلاقة بين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية في العمل .

وقد أجريت الدراسة خلال سنة 2021/2020 على مجتمع بحث مكون من 21 موظف ، استخدمت فيها طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث ، أما الأدوات التي استخدمت في جمع المعطيات الميدانية فقد تمثلت في الاستمارة كأداة أساسية ، أما عن النتائج فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

*هناك بين أسلوب تفويض السلطة والرضا الوظيفي .

*تفويض السلطة مبني على منح الصلاحيات و المشاركة في اتخاذ القرارات مع المعاملة الحسنة تؤدي إلى الارتياح العامل ورضاه عن العمل داخل المؤسسة .

*تفويض المهام يمنح التقدير والاحترام ويجعلهم واثقون من أنفسهم ويشعرون بأنهم أعضاء ذو أهمية وفعالين داخل المؤسسة .

*مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يولد روح الجماعة وتماسكها في العمل الذي يؤدي إلى الارتباط العامل بالمؤسسة .

*العلاقات التي يسودها التعاون والتفاهم والاحترام والتقدير المتبادل بين المسؤول والعاملين تؤدي رفع الروح المعنوية مما يحقق الرضا الوظيفي لدى العمال .

الكلمات المفتاحية : تفويض السلطة ، الرضا الوظيفي .

Summary:

The current study, entitled “Delegating Authority and Job Satisfaction in the Administration of Local Communities,” aimed at a field study at the headquarters of the Qarara Department, Ghardaia State, to try to identify the nature of the relationship between the delegation of authority at the headquarters of the Qarara Department and its role on the satisfaction of its employees. Within the institution, in addition to that, knowing the relationship between the participation of workers in making decisions within the institution and the association of workers with it, as well as aimed at revealing the knowledge of the relationship between human relations and raising the morale at work.

The study was conducted during the year 2020/2021 on a research community consisting of 21 employees, in which the comprehensive survey method was used due to the smallness of the research community, and the tools that were used in collecting field data were represented in the form as a basic tool. :

*There is between the method of delegation of authority and job satisfaction.

* Delegating authority is based on the granting of powers and participation in decision-making with good treatment that leads to worker satisfaction and satisfaction with work within the institution.

*Delegating tasks gives appreciation and respect and makes them feel confident and feel that they are important and effective members of the organization.

*The participation of employees in decision-making generates the spirit of the group and its cohesion in the work, which leads to the worker's association with the institution.

* Relationships in which cooperation, understanding, respect and mutual appreciation prevail between the official and the workers lead to raising the morale, which achieves job satisfaction among workers

Keywords: delegation of authority, job satisfaction.

المقدمة

مقدمة:

إن تفويض السلطة يعد أمرا ضروريا لما يحققه من مزايا، فهو يعتبر حجر الزاوية في أي تنظيم إداري، ذلك انه من العوامل التي تحقق توازن واستقرار التنظيم وكذا المحافظة على التوحد في الجهود والأهداف، ومن هذا المنطلق فان لتفويض السلطة دورا هاما في تنمية المهارات الإدارية لدى المرؤوسين خاصة في ظل تنامي الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري.

وعليه فان تفويض السلطة في مجال الإدارة أمرا في غاية الأهمية لأنه يساعد الرؤساء على انجاز مهامهم من خلال الآخرين مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات ، ويزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى، مما يخدم مصلحة العمل من خلال ما يوفره من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفاعلية وشرعية التنظيم، ولا بد أن تتم عملية تفويض السلطات على مختلف المستويات الإدارية و إلا تولد لدى المرؤوسين شعور بعدم المبالاة وعدم الارتباط بالمؤسسة الأمر الذي قد يؤدي إلى جمود المؤسسات وتقويضها

وقرار التفويض من عدمه ودرجة ذلك التفويض هو أحد أهم القرارات التي يتخذها الرئيس بالنسبة لنفسه ولمرؤوسيه ولواقع العمل وظروفه، فإذا كان الرئيس تقليدي لا يثق فيما لديه من المرؤوسين مفضلا مركزية اتخاذ القرار، وعدم التفويض ، فإن الرئيس المتطور أو العصري أكثر ثقة في مرؤوسيه بما يجعل نزعتة لتفويض مرؤوسيه أكثر وضوحا ، ويعتبر التفويض السليم أحد الوسائل الإدارية التي تسبب الرضا لدى العاملين لأنها تمكنهم من تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في المستقبل ومنها تحقيق الذات ، الاحترام ، الشعور بالمسؤولية ، الترقى إلى مناصب عليا وزيادة الأجر، مما يجعل الموظف يشعر بأهميته فيضاعف جهوده في العمل المكلف به، والذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى الأداء ، وهذا يحقق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها .

وفي هذا الصياغ قد جاءت هاته الدراسة لمعرفة العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي، وتم إجراء الدراسة الميدانية بإحدى الإدارات التابعة لإدارة الجماعات المحلية الكائن مقرها بدائرة القرارة بولاية غرداية، وقد شملت على قسمين الباب الأول المتعلق ببناء الإطار

المعرفي والاقتراب المنهجي للدراسة، والباب الثاني الذي يحتوي الجانب الميداني في الدراسة وقد اشتمل الباب الأول على المحاور التالية :

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة :

حيث تم التطرق في هذا الفصل الذي احتوى على أسباب اختيار الموضوع وأهدافه وإشكالية الدراسة وفرضياتها وتحديد المفاهيم الإجرائية والمقاربة النظرية ومجالات الدراسة ومنهج وأدوات الدراسة و الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : ماهية تفويض السلطة :

فقد تطرق الباحث في هذا الفصل إلى مفهوم التفويض وأهميته ومزاياه وأنواعه ومستوياته والمعوقات التي تواجه التفويض والمقومات التفويض الفعال .

الفصل الثالث : ماهية الرضا الوظيفي :

فقد تطرق الباحث في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر فيه والنظريات المفسرة له وطرق قياس الرضا الوظيفي ومظاهره .

الفصل الرابع : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها :

فقد تطرق الباحث في هذا الفصل لنتائج الدراسة الميدانية والاستنتاجات المرتبطة بذلك الاستنتاج العام للدراسة .

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الموضوع

ثالثاً: تحديد وصياغة الإشكالية

رابعاً: تحديد فرضيات الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم الإجرائية

سادساً: المقاربة النظرية

سابعاً: مجالات الدراسة

ثامناً: المنهج وأدوات الدراسة

تاسعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يشكل الاقتراب المنهجي في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها، وذلك بالنظر لأهمية القصوى التي تكتسبها هذه المرحلة، كما أنها تحدد للمتبعين لهاته الدراسة الخطوط العريضة التي تقوم عليها، بحيث أن الباحث ومن خلال هذا الإطار يحدد معالم بحثه وأهداف دراسته ونقاط الارتكاز فيها، من خلال إبراز دوافع اختيار موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذا ضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم ابرز الخطوات في البحث العلمي وبضبط تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، إضافة إلى إيضاح المقاربات النظرية للموضوع، مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث والتي تساعد الباحث في توجيه بحثه وفق ما يتصوره كما أنها تساعد الباحث في عدم الابتعاد عن صلب موضوعه، كما أن الاقتراب المنهجي الذي يستند إليه الباحث لضبط أبعاد دراسته والمؤشرات التي يعتمد عليها هذا الأمر الذي يجعل حدود الدراسة واضحة ولا تجعل الباحث ينقاد إلى أمور خارجة عن إطار دراسته، وفيما يلي نستعرض أهم محاور هذا الفصل المتمثلة في النقاط التالية:

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

يرجع أسباب اختيار الباحث لموضوع البحث إلى جملة من العوامل الذاتية والموضوعية يمكن سردها على النحو التالي:

- ✓ الرغبة في أن يكون البحث مفيداً، نتيجة معايشة الباحث لعمال المؤسسة وإفصاح هؤلاء عن بعض المشاكل التي يعانون منها، فيما يخص علاقات العمل الاجتماعية والآليات التنظيمية.
- ✓ نتيجة الاحتكاك والتواصل مع أفراد المجتمع، الذين يشكلون البيئة الخارجية للمؤسسة ووجهات نظرهم نحوها، كان عاملاً مثير في اختيار الباحث للموضوع.
- ✓ ومن خلال تبادل الأفكار مع الأشخاص المقربين (زملاء والإخوة) والعاملين بالمؤسسة، ومن خلال وجهات نظرهم حول المؤسسة كان هذا نقطة استشارة للباحث في اختيار الموضوع.
- ✓ إدراك الباحث لسهولة جمع المعلومات وتطبيق إجراءات الدراسة الميدانية، نتيجة معرفة الباحث لعدد من العمال الذين يسهلون هاته المهمة.
- ✓ من ناحية محدودية قدرة الباحث المالية ومن ناحية الوقت، التي تستلزم مكان إجراء الدراسة يكون قريب من محل الإقامة.
- ✓ مدى قدرة الباحث المعرفية على تصور محور عام لهاته الدراسة، ومدى توقعه لإمكانية انجاز الموضوع ساهم في اختيار هذه الدراسة.

ثانياً: أهداف الموضوع:

- ✓ تهدف إلى إيجاد دالية تسمح بالتسيير التقديري للمورد البشري، والتي يمكن للمنظمة من خلالها تفادي المشاكل المستقبلية كمشاكل التغيب العمالي والصراعات وعدم الرضا الوظيفي وغيرها من المشاكل.
- ✓ محاولة التوصل إلى نموذج عملي للتطوير التنظيمي للإدارات العمومية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لها من خلال محاولة تشخيص بعض المشاكل ومحاولة معرفة كيفية تنظيم السلطة، واتخاذ القرارات في المؤسسة.
- ✓ محاولة تقديم تحليل سوسيولوجي وإبراز جملة من العناصر الغير ظاهرة، والتي تؤثر وبشكل آخر في الرضا الوظيفي، والتي تحتاج إلى دراسة امبريقية لفهم خصائص المجتمع المكون للمؤسسة والمحيط بها.

ثالثاً: تحديد وصياغة الإشكالية:

أصبحت ظاهرة تفويض السلطة تحظى باهتمام مختلف العلوم الاجتماعية نظراً لما لها من أهمية في الإدارة الحديثة في تنمية وتطوير مهارات وقدرات المستويات التنظيمية المختلفة وكذا السرعة في اتخاذ القرارات، وعلى هذا فإن تزايد المهام والمسؤوليات على عاتق الجهاز الإداري، جعل المهتمين في الحقل العلمي عامة وحقل علم الاجتماع خاصة يبحثون في كيفية توزيع صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات بين مختلف المستويات التنظيمية، بحيث تطورت أعمال الباحثين في موضوع النظريات الكلاسيكيين الجدد الذين تعرضوا إلى النماذج الكلاسيكية بالنقد والتشريح وأكدوا على ضرورة مراعاة رغبة الأفراد التنظيم في استشارتهم ومشاركتهم في وضع السياسات والخطط حيث أن دراسات إلتون مايو في مصانع هاوثورن من بين الدراسات التي أكدت على أن تفويض السلطة يؤدي إلى مزيد من تدريب وتكوين الأشخاص على تحمل المسؤولية، كما أكدت كذلك على ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، فيما يؤكد سلزنيك ضرورة تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا من التنظيم من أجل إحكام الرقابة على العمل ومنح الأفراد حرية اتخاذ القرارات .

أما التصورات الحديثة فقد رأت بأن أي فرد في التنظيم يسعى دوماً إلى امتلاك حرية التصرف وأنه باستطاعته خلق الظروف التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة باستقلالية، كما أن هربيرت سيمون يرى أن القرار يزداد عقلانية كلما فوض للفرد المناسب وهذا يساهم لا محالة في عقلانه وترشيد المؤسسة وفي خضم هذه الدراسات والرؤى والبدائل النظرية يتبين دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا لدى العمال من خلال تسهيل المعاملات وكذا سرعة إصدار القرارات .

ولقد شهدت الجزائر تطورا كبيرا في مجال الإدارة والتسيير حيث وظفت على غرار المجتمعات الحديثة أساليب علمية في مجال تنظيم العمل. الأمر الذي لفت انتباهنا إذ حاولنا في بحثنا هذا على التركيز على زاوية محددة وهي عملية تفويض السلطة بإدارة الجماعات المحلية وقرنا ذلك بمتغير الرضا الوظيفي ولذلك كان سؤال الانطلاق على الشكل التالي :

السؤال العام :

ما مدى مساهمة تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال الإداريين ؟

وتندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

*هل للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الاستقرار المهني للعمال ؟

*هل المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة ؟

*هل إسناد المهام يزيد من ثقة العامل في المؤسسة ؟

رابعاً : تحديد الفرضيات :

لقد جاءت فرضيات هذه الدراسة كما يلي :

الفرضية العامة :

للتفويض السلطة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين .

الفرضيات الجزئية :

* للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الاستقرار المهني للعمال .

* المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة .

* إسناد المهام يزيد من ثقة العامل في المؤسسة .

خامسا : تحديد المفاهيم الإجرائية:

01 - تفويض السلطة :

التعريف الاصطلاحي: أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه¹

كما يسمح بنقل السلطة من الرئيس للمرؤوس وتتكون عملية التفويض من ثلاثة عناصر رئيسية هي: إسناد المسؤولية و تفويض السلطة و المساءلة².

و يعرفه **علي الشريف** على أنه: " هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه³.

يؤكد **سلزنيك** أن عملية التفويض تعتبر كأداة رقابية على المستويات الدنيا للمنظمة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية العامة، وبالتالي فوجهة النظر هذه تشكل نقطة اختلاف مع التعريف السابق من حيث أنه يعتبر التفويض كأداة تسهل على المدير عملية الرقابة على الموظفين، في حين أن **علي الشريف** لم يتناول هذا الجانب واكتفى بشرح مبسط لهذا المفهوم .

ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنها: "عملية إيداع جزء من العمليات أو الوظائف الإدارية إلى أشخاص"، وينتج عن التفويض من المرؤوس ومن إلى مرؤوسين آخرين هيكل هرمي يعرف بالهرم التنظيمي أو الهيكل التنظيمي.

التعريف الإجرائي: يعتبر تفويض السلطة الأداة التي من خلالها يمكن للمفوض العمل واتخاذ بعض القرارات التي تضمن استمرارية العمل لحين عودة المسؤول الأول . وهو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة ، مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقا ، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدرا من سلطة يكون كافيا لانجاز هذه الواجبات .

وكتعريف شامل يعتبر تفويض السلطة إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوس مع تخويله صلاحية اتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة إليه إضافة لتحمل المسؤولية والمسائلة الناجمة عن امتلاك السلطة .

¹- توفيق جميل احمد -1999-، إدارة الأعمال -مدخل وظيفي -الدار الجامعية -الإسكندرية -مصر.

²- علي الشرفاوي، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، ص 336.

³- علي شريف، مبادئ الإدارة، ب ط، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001 ص 268.

02 - الرضا الوظيفي :

فحسب محمد أحمد بيومي " هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ، و تعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له ، و بين ما يتطلع إليه الإنسان بأن تحققه له وظيفته ، و تطابق بين ما هو كائن و ما ينبغي أن يكون"¹.

و كذلك عرفه علي بن يحيى الشهري بأنه : الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، و يتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ، و رغبته في النمو ، و التقدم ، و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ، و يمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن².

التعريف الإجرائي:

يقصد بالرضا الوظيفي ، ذلك الشعور الإيجابي لدى الأفراد اتجاه العمل من ظروف فيزيقية ومشرفين ، و زملاء العمل والأجر وكذا ساعات العمل وأملهم في فرص الترقية، وكذلك هو شعور الفرد بالقناعة والارتياح والاستقرار في المهنة والانتماء والارتباط بالمؤسسة وتحرر من قيود الرقابة والقدرة على التفاعل مع المؤشرات الداخلية والخارجية.

03 – العلاقات الإنسانية :

يعرفها أحمد زكي بدوي : هي تلك العلاقات التي تسعى إلى خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى حيث تهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية .

التعريف الإجرائي:

هي العلاقة التي تحقق من خلالها التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة وكسب ودهم وتعاون الجميع وهو ما يؤدي إلى انتشار الرضا والارتياح والإقبال على العمل والاستقرار ، ورفع الروح المعنوية وخلق الروح الايجابية .

¹-محمد احمد بيومي ، القيم و موجهها السلوك الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2116 ، ص 69 .
²- علي بن يحيى الشهر ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002 ، ص 09 .

04- الاستقرار المهني :

يعرفه "حبيب الصحاف" : هو استقرار الموظف في مهنته ويبين من معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار وتعمل على تكريسه " 1 .

التعريف الإجرائي:

هي حالة من التأقلم والانسجام في الوظيفة التي يعمل فيها الفرد في كافة الجوانب من حيث القيام بالمهام وطبيعة علاقاته مع زملائه لضمان تحقيق النجاح والوصول إلى الغايات المطلوبة والتي تحدد من خلال نقص دوران العمل ، انخفاض التغييب .

05 - اتخاذ القرار:

يمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار، بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين ، وهو اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها. ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج².

التعريف الإجرائي: تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية اختيار لاقتراحات المعروضة من اجل الظفر بأحسنها لتحقيق الهدف المرجو .

سادسا : المقاربة النظرية :

يعتبر الاقتراب النظري أحد أهم الركائز لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم بشكل ملائم في موضوع بحثه، ومما لا شك فيه أن النظرية التي يتبناها الباحث كمدخل نظري وكخلفية فكرية تمكنه من بناء وتحليل الظاهرة المراد دراستها تحليلا مناسباً، وعلى اعتبار أن النظرية تمثل إطاراً فكرياً يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط ومتناسق.

فمن أجل التعرف والكشف عن الحقائق المتعلقة بموضوع تفويض السلطة والرضا الوظيفي ، يمكن الاعتماد على مقاربة نظرية تتلائم مع الأهداف المراد الوصول إليها، من

¹-مسعودة حاج قويدر ، القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة غرداية ، 2019 .

²-ماهر أحمد ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .

خلال التعرض لأبرز المداخل والنظريات التي تناولها الفكر التنظيمي والتي تعرضت لكلا المتغيرين من زوايا مختلفة، يمكن القول أن النظرية الأقرب لموضوع الدراسة الحالي هي نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية ، ومن أهم ما توصل إليه إلتون مايو من خلال تجارب مصانع الهاوثورن من نتائج ، حيث أكد على ضرورة الاهتمام بالعامل وإشعاره بأهميته والجماعة التي ينتمي إليها في التنظيم وبالدور الإيجابي الذي تؤديه مسألة ضرورة من أجل رفع الروح المعنوية لدى العاملين وهذا يؤثر بالضرورة بشكل إيجابي على الإنتاجية، مما يؤكد على أن للجماعات غير الرسمية أهمية كبيرة داخل التنظيم، كما نجد كذلك أن إلتون مايو قد أكد على ضرورة تفويض السلطة وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن المعلوم أيضا أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية التي اعتبرت الفرد العامل كآلة . حيث قامت بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية وأعطت مدرسة العلاقات الإنسانية الأولوية للجانب الإنساني حيث أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات الأخرى ، أي أن الفرد يتصرف بوحى من مشاعره ، كما ظهرت الحوافز المعنوية ، المشاركة ، التقدير والاهتمام وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب التنظيم الغير الرسمي وأثره على سلوك الفرد .

سابعا : مجالات الدراسة :

تعتبر مجالات الدراسة من أهم العناصر والنقاط المهمة في أي بحث اجتماعي، بحيث أن هذه الدراسة الميدانية تتكون من عدة مجالات هي المجال المكاني و المجال الزماني و المجال البشري .

01 - المجال المكاني:

تم اختيار مقر دائرة القرارة كما كان للدراسة الميدانية وهي إحدى المؤسسات التابعة لإدارة الجماعات المحلية .

02 - المجال الزماني :

يشكل المجال الزماني الفترة التي استغرقتها الدراسة خاصة ما يتعلق بالجانب الميداني، من أجل الارتباط الموجود بين مجالات البحث وأطرها الزمنية والمكانية وإمكانية تعميم النتائج من جهة ، وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية من جهة ثانية .

المرحلة الأولى :

أول خطوة في هذه المرحلة بدأت مع إثارة الإشكالية والرغبة في البحث ، وبعد أخذ الموضوع المقترح للدراسة من طرف الإدارة كان ذلك يوم : 08 ديسمبر 2020 وعلى إثر ذلك بدأ العمل الفعلي وذلك بداية بصياغة الإشكالية والفرضيات.

المرحلة الثانية: هذه المرحلة بدأ جمع المادة العلمية حول الموضوع وذلك بداية من 03 جانفي 2021 حيث جرى البحث المصادر والمراجع والدراسات السابقة، حيث تم خلال هذه المرحلة الوقوف على الخطة النهائية للدراسة الحالية، مع إجراء زيارة ميدانية وبطبيعة الحال بعد موافقة الرجل الأول لهذه المؤسسة .

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم الاستعداد لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بإعداد الاستمارة وصياغة الأسئلة وعرضها على المشرف من أجل اكتشاف أخطائها وتحكيمها ، بعد ذلك قمت بتصحيح الأخطاء وبناء الاستمارة النهائية التي تم تطبيقها في الفترة ما بين شهر أبريل إلى شهر ماي 2021 .

03 - المجال البشري :

يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفراده الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي" ¹ .

وبغية أن تكون هذه الدراسة مبنية على أسس علمية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة بشكل دقيق ، ومن خلال دراستنا والتي تهدف إلى دراسة تفويض السلطة وعلاقته بالرضا الوظيفي ومن خلال ذلك فإنه من الطبيعي أن يعتمد الباحث في جمع المعلومات والبيانات على جميع الفئات المهنية الموجودة بالمؤسسة ، ومن خلال الإحصائيات المتوفرة خلال سنة 2021 والمقدمة من طرف إدارة المستخدمين بدائرة القرارة ، فقد بلغ عدد العاملين في دائرة القرارة 21 عاملا دائما.

ثامنا : منهج الدراسة والأدوات :

01 - العينة والمنهج المستخدم في الدراسة :

أ – العينة : نتناول في هذه الدراسة الحالية مسألة دور عملية تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي بدائرة القرارة بغرداية ، وبما أن العينة محصورة في عدد قليل من العاملين الدائمين في بلدية القرارة ، والذين بلغ عددهم 21 موظفا من بينهم 01 متصرف محلل و01 مهندس دولة في الإعلام آلي و07 متصرفين و01 ملحق رئيسي و03 ملحق إدارة و03 أعوان إدارة رئيسي و01 عون إدارة و01 كاتب و01 عون حفظ بيانات و02 عمال مهنيين ، فقد اتبعت الدراسة الحالية أسلوب

¹-موريس أنجرس ، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية ، شمس المعارف ، ط 1 ، القاهرة ، 2006 ، ص 299 .

المسح الشامل لهؤلاء العاملين وذلك قصد التوصل إلى مجموعة من الحقائق حول هذا المجتمع من حيث الدور الذي يؤديه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي ، ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية على مستوى المصالح والأقسام وعلى مستوى الدائرة ككل .

وبناء عليه يمكن اعتبار أن أسلوب المسح الشامل ينصب على تناول كل أعضاء مجتمع الدراسة قصد التحقق من جانب معين ومحدد في هذه الدراسة والمتمثل في معرفة دور الذي تحدثه عملية التفويض في تحقيق الرضا الوظيفي .

ب - المنهج : إن اختيار منهج الدراسة أمر ضروري ، لا يمكن بدونه لأي بحث أن يكتمل ، وأن يكون له قيمة علمية ، والمنهج هو " الطريقة العلمية المنظمة التي يسلكها العقل ، أو برنامج العمل المستخدم في دراسة موضوع ما ، أو لإجراء البحوث العلمية بقصد الوصول إلى حل للمشكلات البحثية " ¹ ، وعلى هذا الأساس تم اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية وفقا لطبيعتها ، وهو المنهج الوصفي التحليلي ، والذي من خلاله سنحاول فهم آراء الموظفين حول توصيف ظاهرة تفويض السلطة والرضا الوظيفي ومحاولة التعرف على واقعها بإدارة الجماعات المحلية (بدائرة القرارة) .

02 - أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات جملة من الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم بحثه، والأدوات المستخدمة في البحث لا توضع بطريقة عشوائية بل تخضع لطبيعة الموضوع في حد ذاته، فهي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبدوث، وتمكنه من جمع المعلومات عن المبحوثين. ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على :

أ- **الاستمارة:** والتي عرفت على أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب ، وبعد القيام بتفكيك متغيرات الدراسة تم إعداد الأسئلة وفقا للمؤشرات المتولدة من التحليل المفهومي بشكل أكثر دقة، وتحويل كل مؤشر إلى سؤال أو أكثر من ذلك، وبناء على ذلك تم صياغة 40 سؤالا تتراوح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة موزعة على ثلاث محاور التالية:

المحور الأول : البيانات الشخصية .

المحور الثاني : بيانات خاصة بالتفويض السلطة .

¹ -محمد عوض العايدي ، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية ، شمس المعارف ، ط 1 ، القاهرة ، 2005 ، ص 63 .

المحور الثالث : بيانات خاصة بالرضا الوظيفي .

وتم توزيع 21 استمارة .

ب - Spss الإحصائي : بعد جمع الاستمارات التي تم توزيعها على الموظفين وبعد مراجعتها ومن أجل تحليل تلك البيانات ، تم توظيف برنامج **Spss** الإحصائي وهو اختصار لعبارة : الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث تستخدم بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية مما يساعد الباحث في فهم ما يدور حوله ويوفره له من معلومات اللازمة لأجل اتخاذ القرارات الرشيدة أو التحليل العلمي الدقيق كما هو الشأن بالنسبة للباحثين .

تاسعا : الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المراجع التي يجب على الباحث أن يراجعها ويستفيد مما توصلت إليه، حيث لها أهمية بالغة لما توفره من معلومات جاهزة تساعد الباحث على ربح الوقت والجهد.

الدراسة الأولى :

01 - الجانب الشكلي :

دراسة إدريس خطابي بعنوان " تفويض السلطة والأداء "، رسالة ماجستير، موسم 2007/2006 دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياء ENIP سكيكدة الجزائر .

02 - المحتوى :

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة فهم وتفسري طبيعة تفويض السلطة والأداء في المؤسسة الجزائرية التي حسه تشهد تحولا في نظمها التسييرية وانتقال المجتمع إلى تطبيق الليبرالية، وإعادة هيكلة المؤسسات بغية ترشيدها وعقلنتها ومن هذا المنطلق بالذات حاول الباحث أن يطرح سؤال الانطلاق على النحو التالي :

هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين على اتخاذ القرار داخل مجالات اختصاصهم ومسؤولياتهم و النهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرض¹ ؟

¹- دراسة إدريس خطابي ، بعنوان " تفويض السلطة والأداء " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، موسم 2007/2006 ، دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبتروكيمياء ENIP ، سكيكدة الجزائر .

الأسئلة الفرعية:

- 1 ما مدى ارتباط التفويض بالمشاركة وبتحسين أداء الفرد ؟
 - 2 هل التنازل عن جزء من السلطة يزيد من درجة الأداء ؟
 - 3 ما هي عوائق تفويض السلطة ؟
 - 4 ما هي المبادئ التي تستند عليها عملية التفويض في السلطة ؟
 - 5 إلى أي مدى يؤدي توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه إلى زيادة الأداء والفعالية من حيث إنجاز العمل والولاء للمؤسسة ؟
 - 6 هل التفويض جزء من عملية المركزية القرارات أم أنه إجراء يساعد الأفراد على التكوين والتدريب والمشاركة ومن ثم استغلال في تطوير وتحسين أداء المؤسسة ؟
- الفرضية العامة: يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين لاتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصاتهم ومسؤولياتهم والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرض¹.

أهداف الدراسة :

- محاولة التعرف على النظرة السوسولوجية لطبيعة تفويض السلطة والأداء .
- الكشف عن طبيعة العلاقة بني هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما بتحول المؤسسة الجزائرية من نظام لآخر .
- محاولة الكشف عن علاقة التفويض كإجراء لتحويل بعض الصلاحيات بعمليات التكوين والتدريب والمشاركة واتخاذ القرار والفعالية التنظيمية .

العينة ومنهج الدراسة :

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك قصد الإلمام بمتغيرات تفويض السلطة والأداء، أما العينة فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة من ضمن 200 موظف موزعين على 08 مديريات أربعة منها تنفيذية والباقي موزعين على مديريات مركزية وقد تم أخذ 40 موظف من الكلي بما يعادل 20 %.

¹- دراسة إدريس خطابي ، نفس المرجع السابق .

أدوات الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة الأدوات التالية :

الملاحظة بدون مشاركة، الاستمارة، المقابلة .

نتائج الدراسة :

- تؤدي زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة إلى زيادة الأداء .
- تحديد مجال تفويض السلطة حسب قدرات ومهارات المفوض إليه وكذا حسب إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية .
- نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين .
- الزيادة في سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي إلى الرفع من قيمة القرار الإداري ومن ثم تطبيقه .
- أن عملية تفويض السلطة مرتبطة مباشرة بمدى نضج المفوض إليه قصد تحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي .¹

03 - تقييم وتوظيف الدراسة :

من خلال الإطلاع على محتوى هذه الدراسة والتي تناولت العديد من المتغيرات المتعلقة بعملية التفويض وكذا الأداء الوظيفي، فقد قام الباحث بتفكيك متغيرات الدراسة إلى أبعاد ومؤشرات متعددة مثل: التكوين والتدريب والمشاركة يف عملية اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية وعلاقتهم بالأداء، حيث أن الباحث قد تطرق للعلاقة بين هذه المتغيرات وهذا يتطلب عددا من العلاقات المختلفة بين أغلب أبعاد المتغير المستقل ومؤشراته وتأثيرها على متغير الأداء؛ وبالتالي فهذه النقطة يمكن التعقيب عليها من ناحية أنه قد لا يتم التحكم بالدراسة بشكل ملائم في حالة ما إذا أراد الباحث قياس العلاقة بين المتغيرات لأنها في هذه الحالة تعتبر علاقة متبادلة أي علاقة تأثير وتأثر، مما قد يؤثر على دقة النتائج المتوصل إليها.

فيما يخص توظيف الدراسة يمكن القول أبهنا قد خدمت موضوع الدراسة الراهنة خاصة من خلال النتائج المتوصل إليها، حيث كانت الاستعانة بها متمثلة في تحديد بعض الأبعاد المتعلقة بمتغير تفويض السلطة في موضوع الدراسة الحالي، في بناء وطرح التساؤلات من جهة، ومن جهة ثانية كانت مفيدة

¹ - دراسة إدريس خطابي ، نفس المرجع السابق .

في إجراء التحليل المفهومي لمتغير تفويض السلطة وكذا في بناء فرضيات الدراسة الحالية، وعلى غرار تم توظيفها يف بناء وصياغة بعض الأسئلة المتعلقة باستمارة البحث الحالية .

الدراسة الثانية :

01 - الجانب الشكلي :

دراسة محمد بن عبد الله العثمان بعنوان " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف ، قسم العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، 2003 .

02 - المحتوى :

لقد حاول الباحث أن يصوغ إشكالية بحثه بناء على ما لاحظته من معاناة لدى أجهزة الشرطة من مشكلات تفويض السلطة والتي من مظاهرها حسبه تركيز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل وتعطيل مصالح المستفيدين منها وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين، و على هذا الأساس طرح الباحث إشكالية دراسته مداولا بذلك التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة و كذا العوامل التي تعمل على تحقيقها بنجاح، وكذا تأثيرها على أداء شرطة منطقة الرياض، وقد تمحورت إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية :

- ما هي الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي بشرطة الرياض ؟
- ما هي العوامل المعوقة لتفويض السلطة لدى شرطة منطقة الرياض ؟
- ما هي العوامل الدافعة لنجاح عملية التفويض لدى شرطة منطقة الرياض ؟
- ما هو تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض ؟

الفرضيات :

هناك فوائد يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل الشرطي بشرطة الرياض؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على العوامل المعوقة لتفويض السلطة .
- التعرف على العوامل الإيجابية لنجاح عملية التفويض في السلطة .¹

¹- دراسة محمد بن عبد الله العثمان ، بعنوان " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف ، قسم العلوم الإدارية تخصص العلوم الإدارية، 2003 .

- التعرف على تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة الرياض .

عينة ومنهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي في الشق الأول وفي الشق الآخر اعتمد على الفروق والعلاقات وفق المتغيرات الأساسية للدراسة الإجابة على الأسئلة .

أما عينة الدراسة فقد تم أخذها بطريقة عشوائية من ضباط شرطة منطقة الرياض وعددهم 668 ضابطا بنسبة 50% من العدد الإجمالي .

أدوات الدراسة :

استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- من فوائد تفويض السلطة في تطوير المرونة لدى عمل الشرطي منها وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين وعدم تعطل الأعمال عند غياب القائد الإداري .
- من معوقات تفويض السلطة منها حساسية وأهمية القرارات التي لا تقبل التفويض وعدم التكافؤ في السلطة والمسؤولية .
- أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية ويعمل على زيادة العمل المنجز .

أما عن القوى الدافعة لنجاح عملية التفويض فتمثلت في تنمية العلاقات الايجابية بين الأعضاء وزيادة الأداء واستثمار الوقت¹ .

03 - تقييم وتوظيف الدراسة :

لقد تمحورت الدراسة حول محاولة التعرف على أثر عملية تفويض السلطة على كفاءة الأداء حيث هدفت إلى معرفة معوقات التفويض، وكذا عوامل نجاحها والفوائد الناجمة عن تطبيقها، فمن خلال الإطلاع على محتوى الجانب النظري الذي تناول فيه الباحث العديد من العناصر والمكونات التي تتضمنها عملية التفويض وكذا الأداء الوظيفي، وعموما يمكن القول أن الدراسة كانت واضحة المفاهيم

¹ - دراسة محمد بن عبد الله العثمان ، نفس المرجع السابق .

المعاني ومتناسقة فيما يخص الارتباط بين الجانب النظري والتطبيقي، أما من حيث البناء المنهجي فقد كانت الدراسة متماسكة ومتراصة، وما يعاب عليها هو افتقارها إلى المقاربة النظرية .

من خلال الإطلاع على النتائج المتوصل إليها كانت الاستفادة من هذه الدراسة إذ تم توظيفها في بناء موضوع الدراسة الحالية وخاصة يف صياغة التساؤلات والفرضيات رغم اختلاف مجتمع البحث، فمن حيث النتائج فقد ساهمت بداية في التعرف على فوائد وعوامل نجاح عملية التفويض في السلطة ومدى تأثيرها على الأداء وكان توظيف الدراسة أيضا في صياغة بعض أسئلة الاستمارة التي تم الاعتماد عليها كأداة لجمع المعلومات .

الدراسة الثالثة :

01 - الجانب الشكلي :

دراسة فوزية بوقطف بعنوان : "أثر تفويض السلطة على فعالية القرار" رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقائمة نموذجاً، 2008/2009 .

02 - المحتوى :

حاولت هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير تفويض السلطة في علاقته بفعالية القرار وذلك من خلال تناول متغيرات تفويض السلطة :المسؤولية، المشاركة، الصلاحيات ومتغيرات فعالية القرار :التكوين، اختيار الحل الأنسب، تحقيق النتائج المطلوبة وعلى هذا الأساس تمحورت الإشكالية حول محاولة معرفة العلاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار .

وكانت الأسئلة الفرعية كما يلي :

- هل أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرار؟
- هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الحل الأنسب ؟
- هل هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج من القرارات ؟

الفرضية العامة :هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار¹.

أهداف الدراسة :

- التعرف على مكونات تفويض السلطة في المؤسسة قيد الدراسة.

¹- دراسة فوزية بوقطف بعنوان،أثر تفويض السلطة على فعالية القرار"رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة20 أوت 55 بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقائمة نموذج ،2008/2009.

- محاولة الكشف عن واقع تحمل المسؤولية لدى الأفراد وعلاقة ذلك بزيادة تكوينهم في اتخاذ القرارات .
- محاولة التأكد من دور الصلاحيات الممنوحة في تحقيق النتائج المطلوبة .

عينة ومنهج الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل الذي يعتبر من أحد طرق المنهج الوصفي، أما العينة فقد ضمت 32 موظفاً، وحسبه أن الدراسة وصفية تطلبت منه أن يقوم بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع البحث المتكونة من إطارات وأعوان التحكم .

نتائج الدراسة :

- وجود علاقة بين الحالة المدنية وتحمل المسؤولية .
- أن المستوى التعليمي له علاقة بتحمل المسؤولية .
- أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات وكذا يزيد من مهاراتهم .
- أن تحمل المسائلة يزيد من القدرات لدى الأفراد على اتخاذ القرارات ويساهم في اكتساب الخبرة الميدانية في جمال اتخاذ القرار .
- أن هناك علاقة بين الأقدمية وتحقيق الرضا لدى العاملين .
- أن طلب الرأي والمشورة من العاملين يساهم في طرح الحل الأنسب وكذلك يساعد على فهم مراحل اتخاذ القرار .
- امتلاك العاملين لصلاحيات إضافية يجعلهم يلتزمون بمواقبت العمل، ولا يتغيبون .
- أن الرقابة التي يفرضها العامل على نفسه تساهم في التقليل من الأخطاء .
- أن وصول المعلومات الدقيقة يف الوقت المناسب يساهم في حل المشكلات .
- أن التفويض يساهم في زيادة فعالية القرار ¹.

03 - تقييم وتوظيف الدراسة :

لقد كانت هذه الدراسة مميزة من حيث أنها تناولت موضوع التفويض وأثره على فعالية القرار بطريقة إيجابية وبشكل واسع النطاق من خلال تفكيك متغيرات التفويض وفعالية القرار ومحاولة معرفة طبيعة العلاقة المتبادلة بينها، حيث كان التنسيق والبناء المنهجي منطقياً بحيث استخدم الباحث

¹- دراسة فوزية بوقطف ، نفس المرجع السابق .

طريقة استخراج المؤشرات من خلال التعريفات الاصطلاحية للمفاهيم و بالاعتماد على الخصائص البنائية المشتركة لكل مفهوم تم بناء نموذج يعتمد على نسب مئوية تؤكد ضرورة إتباع أكثر المؤشرات تداولاً في تلك التعريفات قصد بناء الفرضيات والتساؤلات بكيفية ملائمة، وكذا المفاهيم الإجرائية التي كان سيعتمد عليها الباحث يف هذه الدراسة، وكتعقيب على هذه الطريقة أنه رغم تميزها إلا قد تؤدي إلى إهمال بعض الأبعاد والعوامل واعتبارها عرضية في الدراسة.

بعد الاطلاع على محتوى هذه الدراسة، يمكن القول أنها قد ساهمت بشكل إيجابي في بلورة بعض الأفكار خاصة من حيث الكيفية التي تناول بها الباحث موضوع التفويض وكذلك طريقة التحليل التي ساهمت في بناء وتحليل متغيرات الدراسة الحالية، وكان توظيفها كذلك في بناء الجانب المنهجي من خلال الإطلاع على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في بناء التساؤلات والفرضيات، أيضاً تمت الاستفادة منها في صياغة بعض أسئلة الاستمارة، إلا أن الاختلاف بين دراستنا الحالية وهذه الدراسة يكمن في تناول بعض المتغيرات التي يمكن القول أنها الأنسب للبحث فيها والتي تتضمن مفهوم فعالية الأداء والذي يعتبر المفهوم الأوسع في الدراسة الذي يتطلب التحليل.

خاتمة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى العناصر الأساسية في بناء الدراسة، بحيث أن البحث لا يكون ممكناً إلا من خلال الإحاطة الجيدة بالموضوع ومن الانطلاقة التي تبنى على قواعد منهجية تضمن نجاح واستمرار البحث، وقد تم تبين ذلك من خلال هذا الفصل المعنون بالاقتراب المنهجي للدراسة والذي يعد بمثابة المفتاح لأي دراسة علمية تبنى على أسس المنهج العلمي، وقد احتوى وشمل أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة إضافة إلى تحديد وضبط الإشكالية التي تدور حولها الدراسة وبعد ذلك تم التطرق إلى صياغة الفرضية، بالإضافة إلى ضبط المفاهيم المستعملة في الدراسة، كما تم التعرض إلى أهم الدراسات السابقة التي اعتمد عليها، علاقة بمشكلة البحث "والتي تستخدم كدليل لإعداد البحوث نظراً إلى ما توفره من تأويلات عن الواقع"¹.

¹ - موريس أنجرس، نفس المرجع السابق، ص 144.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : ماهية تفويض السلطة

تمهيد

أولاً: مفهوم التفويض

ثانياً: أهمية التفويض

ثالثاً: مزايا التفويض

رابعاً: أنواع التفويض

خامساً: مستويات التفويض

سادساً: معوقات التي تواجه التفويض

سابعاً: مقومات التفويض الفعال

خلاصة الفصل

تمهيد:

يرتبط التفويض بجميع عناصر العملية الإدارية وفروعها فنجد أن ارتباطه بالقيادة الإدارية ومجال الاتصالات ورسم السياسات وتحديد الإجراءات وتوصيف الوظائف والتدريب والرقابة ويزداد هنا الارتباط بالتنظيم الإداري ويتصل التفويض بنظام التدريس ونطاق الإشراف حيث يؤدي إلى إمكانية توسيع نطاق الإشراف.

إن تفويض السلطة يتضح في عملية التباين بين الرئيس والمرؤوسين كمدير المدرسة أو ناظرها بحكم كونه رئيساً للمدرسة ومجموعة العاملين معه كأعضاء الجهاز التنظيمي بمدرسته، من حيث التعايش اليومي في المدرسة والمواجهة بينهم، وفي مجال علاقة المدير بالعاملين معه، ويجب على المدير أن يوسع قاعدة سلطاته، ويفوض صلاحياته، وذلك لضمان تحقيق معاونته مرؤوسيه على تحقيق أهداف مدرسته.

والإدارة لا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعينة رغم ذلك أم لم يرغب، فالتفويض لا يعني التخلي الدائم عن هذه الالتزامات، لكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، أو بعبارة أخرى أن التفويض له خاصية مزدوجة نظراً لأنه نتيجة للتفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسته ولكن في نفس الوقت لا يزال رئيسته يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل.

أولاً: مفهوم التفويض Délégation:

تعرف عملية التفويض للسلطة بأنها تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها، فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع الأعمال على العاملين معه.

ولغاية هذه الدراسة لمفهوم تفويض السلطة فهو أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع الأعمال على العاملين معه.

يعرف عثمان خليل وآخرون عملية التفويض للسلطة بأنها تعني أن يقوم الرئيس أو المدير بدراسة الأعمال التي يؤديها، فيبقى لنفسه الأعمال التي يستطيع وحده أن يقوم بها بينما يوزع باقي الأعمال على العاملين معه.¹

وعرف شلتوت تفويض السلطة بأنها منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون أن يتدخل مطلقاً في كيفية انجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات بل يصبح المساعد في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف فيما يتعلق بهذه الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر.²

ثانياً: أهمية التفويض:

لعل التطور الذي صاحب الدولة الحديثة قد وضع عليها كثيراً من الالتزامات والمتطلبات بحيث أصبح الرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته وأصبح مسؤولاً عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة، وظهور هذه الأعباء ألقى حملاً ثقيلاً على الرؤساء بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالتخطيط طويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أنها أدت إلى تأخير في انجاز الأعمال، الأمر الذي يحدث ضرراً للتنظيم والمتعاملين معه، وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.³

ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض،

1- شلتوت، حسن معوض، (1999)، "التنظيم والإدارة"، ط3، القاهرة، دار المعارف للطباعة والنشر، 1999، ص 11.

2- المرجع نفسه، ص 13.

3- جلاوي محمد علاوي، مصطلحات إدارية مختارة، ط4، القاهرة، دار المعارف للطباعة والنشر، 2001، ص 41.

وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة.¹

وبذلك تتضمن عملية التفويض للسلطة ثلاث خطوات رئيسية:

- تكليف المرؤوس بواجبات معينة.
- إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء هذه الواجبات.²
- جعل المرؤوس مسؤولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء.

ثالثاً: مزايا التفويض:

تلجأ الإدارة العليا في المنظمة إلى ممارسة عملية تفويض السلطة للمستويات التنظيمية الأدنى، وذلك للمزايا التي يمكن أن تتحقق من هذه العملية، والتي يمكن ذكرها كالآتي:

- السرعة في اتخاذ القرارات: إذا كان للسرعة أهمية في نشاط المنظمة وخاصة في الحالات التي يكون فيها صاحب السلطة الأصلية متغييبين عن مقار عملهم.
- تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات.
- تدريب عدد من المساعدين ليكونوا مديرين في المستقبل (تكون صف ثاني من القيادات).
- تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى: الأمر الذي يؤدي إلى التعاون والانسجام بينها.
- التركيز على القرارات الأساسية بواسطة المديرين وترك القرارات الفرعية للمساعدين.
- خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية في أداء الأعمال.³
- التفويض يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة الشعور بالثقة والمسؤولية لديهم.
- التفويض يمنع التعددية في المستويات الإدارية والتي من شأنها أن تعيق الاتصالات وتدريب وتنمية المدراء.⁴

¹- عبد الوهاب محمد رفعت، ومحمد حسين عثمان، مبادئ القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 153.

²- الشنواني صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1999، ص 75.

³- حبيش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1999، ص 59.

⁴- العبيدي قيس محمد، التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الأردن، جامعة القدس المفتوحة، 1997، ص 251.

رابعاً: أنواع التفويض:

يمكن تصنيف التفويض الإداري استناداً إلى أساس موضوعي، يأخذ بعين الاعتبار محل التفويض ذاته، وينقسم التفويض تبعاً لذلك إلى:

أ- تفويض الاختصاص.

ب- تفويض التوقيع.

ويترتب على هذا التقسيم عدة نتائج أهمها: أن تفويض الاختصاص يؤدي إلى نقل الاختصاص إلى المفوض إليه، بما يمنع المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء سريان التفويض، أما تفويض التوقيع فلا يتضمن نقلاً للاختصاص، ولا يمنع الرئيس المفوض ممارسة ذات الاختصاص رغم التفويض.

ومن ناحية ثانية فإن تفويض الاختصاص يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه، هذا بينما تفويض التوقيع يراعي فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، فهو ينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه.

وهناك مبادئ أخرى للتفويض منها:

- قيام الإدارة مسبقاً بتقييم درجة كفاءة الفرد الذي ستفوض له السلطات، ومدى قدرته على استخدام هذه السلطات بشكل صحيح وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التفويض.
- ضرورة أن يكون التفويض مكتوباً: والابتعاد على التفويض الشفهي للسلطات لأنه يحمل في طياتها الكثير من المشكلات¹.

خامساً: مستويات التفويض:

توجد ثلاثة مستويات للتفويض وكالاتي:

- المستوى الأول: تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل، وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة، ويناسب هذا المستوى

¹- المرجع نفسه، ص 254-255.

- الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبياً، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة.
- المستوى الثاني: التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر مزيداً من الحرية والفرص للموظف، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبياً.
 - المستوى الثالث: التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، ويلتزم هذا المستوى من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانباً من المسؤولية والحرية لصنع القرارات¹.

سادساً: المعوقات التي تواجه التفويض وأسباب فشلها:

المعوقات التي ترجع إلى الرؤساء:

- سيطرة روح الأنانية وزيادة الاعتداد بالنفس عن الحدود المعقولة عند بعض الرؤساء.
- حب السيطرة والاستئثار بالسلطة من جانب الرؤساء.
- انعدام الثقة في المرؤوسين وعدم الاطمئنان إلى قيامهم بالعمل الموكل إليهم على خير وجه.
- الخوف من تمرس المرؤوسين على العمل وتدريبهم على إصدار القرارات.
- عدم الإلمام الكامل بطبيعة التفويض في السلطات الإدارية، وقلة معلومات الرئيس التي يجب أن يكون محيطاً بها.
- عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين تمكنهم من استخدام السلطة.
- عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها.
- عدم الرغبة في تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة حتى مع وجود رقابة كافية وتعليمات واضحة، لأن هناك باستمرار احتمال حدوث أشياء غير متوقعة، ذلك أن التفويض دائماً ينطوي على نسبة من الخطر.

كثيراً ما يفشل التفويض في تحقيق المزيد من الكفاءة الإدارية وغالباً ما يرجع ذلك إلى العوامل الآتية

- أن يفوض الرئيس أحد معاونيه، دون أن يكون ذلك المعاون على قدر ملائم من الكفاءة الإدارية.

¹ - عثمان خليل، التنظيم الإداري في الدول العربية، القاهرة، مطبوعات جامعة الدول العربية، 2006، ص 145.

- أن يتوسع الرئيس المختص في عملية التفويض، بغير أن يتحرى الدقة في اختيار المهام التي يحسن التفويض بشأنها.
- نقص الدراية الكافية بالأصول الواجب إتباعها في التفويض، من تحديد الواجبات للمرؤوس بدقة ثم منحه السلطة اللازمة لمباشرة هذه الواجبات وأخيرا جعله مسؤولا أمام رئيسه عن تلك الواجبات¹.

سابعا: مقومات التفويض الفعال:

يشترط لكي يكون تفويض السلطة فعالا ويؤتي ثماره، أن تتوافر فيه العوامل الآتية:

- أن يكون الشخص الذي تفوض إليه السلطة قادرا على ممارستها، وتتوفر فيه الدراية الفنية بالعمل الذي يوكل إليه.
- أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس، لأنه يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها هذا المفوض إليه.
- توفر نظام فعال للاتصالات والمتابعة والرقابة، بحيث يمكن التأكد دوما من حسن استخدام السلطة المفوضة.
- ينبغي أن يدرّب المرؤوس على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائيا، وذلك بتنمية القدرات القيادية عند المرؤوسين تدريجيا.
- يجب أن يكون التفويض في حدود تخصص المفوض إليه ومتماشيا مع إمكانياته وخبراته ومعلوماته.
- تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولا أمام الرئيس عن تحقيق هذه الواجبات.
- يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه.
- توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومن مصادر القلق وتثبيط الهمم، والعمل على إشاعة جو من الثقة والموضوعية في التعامل.
- تشجيع الاعتقاد بأهمية التفويض لضمان بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- قيام المدير - مفوض السلطة - بمساعدة المفوض إليه لضمان صحة استخدامه للسلطة وعدم اتخاذ قرارات لا تخدم تحقيق الأهداف المكلف ببلوغها².

¹- الطماوي سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1992، ص 152.

²- جراي جيريل، الإشراف. مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1987، صص 56-59.

خاتمة الفصل:

مع التطور الحاصل في العالم في كل الجوانب وخاصة الجوانب الإدارية ومع تطبيقات وانتشار العولمة والخصخصة والتطور في عالم التقنيات والتكنولوجيا بحيث أصبح العالم قرية صغيرة مع الشبكة العنكبوتية، أصبحت مسألة الإدارات في المنظمات تلاحق الركب العالمي، أصبحت اللامركزية بأنواعها هي المسيطرة على عالم الإدارات، علما أن مسألة تركيز السلطة (المركزية الإدارية) وتشيتها (اللامركزية الإدارية) في المنظمات تستحوذ على حيز كبير من اهتمام وتفكير الإداريين إذ تعتبر الشغل الشاغل للعديد من المديرين فتركز السلطة وتشيتها توضح الطريقة التي يسير عليها المديرين في تعاملهم مع المرؤوسين كما توضح درجة الثقة التي يمنحونها للمرؤوسين للمشاركة في العمل واتخاذ القرارات، فمن المعروف أن لعملية صنع القرار أهمية خاصة، خصوصا إذا صدرت القرارات في المنظمة بصورة مشتركة وبالتعاون الوثيق بينهم، إن الاهتمام باللامركزية اخذ في الازدياد نظرا لكثرة التفاعل بين الأفراد والمجموعات وتعدد حاجتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم ونظرا لزيادة حجم وتضخم الأجهزة والمنظمات بصورة مذهلة، وترتبط سياسة كل من المركزية واللامركزية بعملية تفويض السلطة في التنظيم، فكلما زاد تفويض السلطة زادت اللامركزية والعكس صحيح، وتفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمنظمات ومنها المنظمات الإدارية فالسلطة تتجمع كلها في مركز المدير العام للمنظمة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: ماهية الرضا الوظيفي

تمهيد

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي

ثانياً : العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي

ثالثاً : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

رابعاً : طرق قياس الرضا الوظيفي

سادساً : مظاهر الرضا الوظيفي

خاتمة الفصل

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به ، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة إن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري ولذلك أصبح من الضروري تحسين رضا العاملين ، وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له لدرجة تزيد من صعوبة قدره الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدره العمل في المنظمة ، إن معطيات الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة، فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي فاعليته، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همه ونشاط ويكون سعيدا بها، مما يزيد من كفاءته، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عن سوء تكيف، ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط .

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي :

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية خاصة لدى الباحثين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية التنظيمية لما له من أثر هام على العمل ، فقد بذلت محاولات عديدة لتحديد هذا المفهوم ونذكر منها :

- " هو تلك الأشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهما بالوظيفة التي يشغلها ، وبالتالي بقدر ما يمثل هذا العمل مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة بقدر ما يزيد رضاه ومنه يحدث الارتباط بها " ¹ .
- و يعرفه أبو شيخة بأنه : " اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة " ² .
- ويعرف عبد الغني الرضا الوظيفي بأنه " تقبل الفرد العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه وان هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال " ³ .
- و عرفه عبد الباقي بأنه " درجة إشباع حاجات الفرد ، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه " ⁴ .
- وكذلك تعريف فلييه وعبد المجيد بأنه : " عبارة عن محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة دارته ومدى نجاحه بالعمل ، ومن تقديره للعمل والشخصي أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة " ⁵ .
- ويستعرض محمد الصيرفي عدة تعريفات للرضا الوظيفي منها:
- تعريف هوبك (Hoppock) : حيث يرى " أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي .

1- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1992 ، ص 162 .
 2- أبو شيخة نادر ، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية ، مركز الدراسات والبحوث ، أكاديمية نايف العربية ، 1998 ، ص 13 .
 3- عبد الغني محمد ، علم النفس الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 332 .
 4- عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 231 .
 5- فلييه فاروق ، عبد المجيد محمد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، 2005 ، ص 259 .

- تعريف فروم (Vroom) حيث يرى " أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ " ¹ .

ويري الباحث من خلال العرض السابق أن الرضا عن العمل يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد . فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى ولذا فإن الرضا عن العمل يعكس شعور الفرد اتجاه ما يقوم به من عمل .

ثانيا : العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي :

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الرضا الوظيفي للفرد منها ما يلي :

أولاً: العوامل التي ترجع إلى الفرد (العوامل الشخصية) :

1. الخصائص البيوغرافية : وتشمل المتغيرات التي يمكن تعريفها والحصول عليها ببساطة من سجلات الأفراد مثل العمر و النوع والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة نوضحها فيما يلي :

. أ العمر: دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة و يتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي ² .

ب. الجنس: من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال، حيث تشير الدراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت الافتراضات بعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن النوع يؤثر على الرضا عن العمل، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول للمدرسة، هو تفضيلات

¹- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري و العلاقات المناسبة ، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 131-132-133 .

²- عيد الباقي صلاح الدين ، مرجع السابق ، ص 174 .

جداول العمل، حيث أن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية .

ج . الحالة الاجتماعية : بالرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي، فقد أكدت بعضها بأن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائهم غير المتزوجين، بالإضافة إلى عدد الأبناء زاد عدد الأبناء كلما زادت لديهم المسؤوليات الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وهناك عامل آخر يرتبط بهذا الموضوع هو أن الدراسات لم تتم فيما يتعلق بالحالات الأخرى إلى جانب العزوبية والزواج فهل أن المطلقين والأرامل يختلف أدائهم للعمل و تختلف درجة رضاهم الوظيفي ؟

د . مدة الخدمة : تعرف مدة الخدمة بأنها " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين "، وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر¹ .

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن هناك علاقة طردية بين العمر و عدد سنوات الخدمة وبين الرضا الوظيفي، أي كلما زادت سنوات الخدمة وزاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل.

2. القدرة : لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بقدرته على العمل، وهذا يعني عدم تساوي الأفراد في قدراتهم، ويقصد بالقدرة هي " طاقة الفرد لإنجاز مهام مختلفة في العمل" وتشمل القدرة نوعان من القدرات وهي:

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

ب. القدرات البدنية : تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة، وما يرتبط

¹- العطية ماجدة ، سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 45.

بالمرونة وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية مثل : (قوة التحمل، التوازن، التنسيق البدني) وتلعب هذه القدرات دوراً رئيسياً في كثير من الوظائف لذا يجب أخذها في اعتبار الأفراد والمنظمات¹ .

3. الشخصية : يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها "مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه " ، وهي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة² .

وتعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لابد أن يتوافر لدى المدير تفهماً واضحاً للشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة³ .

4. القيم : تلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه السلوك الإنساني وتحديده، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات ، فالبعض يعتقد بقيم المال، والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، والبعض الآخر يعتقد بخدمة المجتمع والآخرين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل.

5. الاتجاهات : يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص، ويمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو أبعاد إيجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة وخبراته السابقة، وتلعب الاتجاهات دوراً أساسياً في بناء السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل فيها⁴ .

¹ سلطان محمد ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 109 .

² عبد الباقي صلاح الدين ، مرجع السابق ، ص 80 .

³ حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 49 .

⁴ حمود خضير ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2002 ، ص 80 – 85 .

6. الدافعية : لا تزال الدافعية محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة والتي يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل التغيب عن العمل، فكما هو معروف بأن الدافعية عبارة عن قوة داخلية تثير حماسة الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، فهكذا الدافعية تمثل نقطة الانطلاق في الشعور بنقص أو حاجة معينة، وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه ، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي، ولذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد¹.

ويتبن للباحث من خلال ما سبق أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية لاستخدامها في تحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد ، وإنما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة فالعوامل الشخصية تختلف باختلاف الشخص وبالتالي تختلف درجة الرضا الوظيفي تبعاً لاختلاف العوامل الشخصية لكل فرد .

ثانياً : عوامل تنظيمية (مؤسسية) :

وتشمل مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل داخل المنظمة، كذلك العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي داخل التنظيم، درجة الأمن والاستقرار الوظيفي و تقدير الآخرين وفيما يلي هذه العوامل:

1 . عوامل مرتبطة بظروف العمل :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل: الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنية المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء لما لها من تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين².

¹- حريم حسين ، مرجع السابق ، ص 110 .

²- فلييه فاروق ، عبد المجيد محمد ، مرجع السابق ، ص 264 .

ومن أهم هذه الظروف ما يلي :

أ. **الإضاءة** : أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل هي تلك الإضاءة التي تكون مناسبة في شدتها لنوع العمل وقوة إبصار العامل نفسه، وهي التي توزع مصادرها بشكل يقلل من انعكاسها على السطوح وإجهاد عيون العاملين ، وبشكل يجعلها متجانسة على جميع أجزاء بيئة العمل، والإضاءة أيضا هي تلك التي يكون لونها مقاربا للون الضوء الطبيعي للنهار، ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع شدة الإضاءة إلى حد معين، فعلى سبيل المثال فقد أوضح أن زيادة شدة الإضاءة عما هي عليه ترفع الإنتاجية في بعض الأعمال إلى (30%) لكن زيادة شدتها عن هذا الحد قد يقابلها عكس ذلك .

ب. **درجة الحرارة**: يختلف الأفراد في درجة تحملهم للحرارة والبرودة وذلك بحسب البيئات التي يعيشون فيها، و تعتبر الحالة الحرارية لبيئة العمل من العوامل الهامة التي تؤثر على الإنتاج سواء تطلب هذا الإنتاج جهدا عضليا أو ذهنيا، وتشمل الحالة الحرارية ليس فقط درجة الحرارة وحدها، بل تشمل مستوى الرطوبة والتهوية، فإذا كانت الحالة الحرارية غير مناسبة فإنها تسبب للعاملين شعورا بالضيق وعدم الرضا عن عملهم وبالتالي تقلل من كفاءتهم في العمل .

ج **ساعات العمل**: لقد ركزت الدراسات التي تناولت ساعات العمل على ثلاث نواحي هي:

• ساعات العمل .

• فترات الراحة .

• مرونة اختيار ساعات العمل¹.

2. **العوامل التي ترجع إلى جماعة العمل :**

أ – **نمط الإشراف :**

حيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم ، ويجب أن نورد تحفظاً صغيراً هنا ، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه.

1- طه فرج ، " علم النفس الصناعي والتنظيمي " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988 ، 220-228 .

ويتوقف أيضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والدوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية تشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل¹.

ويتضمن رضا العاملين عن أسلوب الإشراف ما يلي:

- تركيز الرئيس على نقاط القوة الموجودة في المرؤوس بدلاً من التركيز على نقاط الضعف.
- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة .
- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.
- العدالة في معاملة المرؤوسين² .

ب جماعة العمل :

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بيده وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدراً لعدم رضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسبباً لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فزيادة هذه الحاجة له أثر قوى في التفاعل مع جماعة العمل وبالتالي على درجة الرضا³ .

¹- فلييه فاروق ، عيد المجيد محمد ، مرجع السابق ، ص 263 .

²- الحيدر عبد المحسن ، طالب إبراهيم ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية ، 2005 ، ص 41 .

³- فلييه فاروق ، عيد المجيد محمد ، مرجع السابق ، ص 263 .

ويتضمن الرضا عن جماعة العمل ما يلي :

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة .
- تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة .
- وجود انتماءات مهنية واحدة .
- تقارب القيم والعادات والأخلاقيات الخاصة بالمجموعة¹ .

ج. درجة الأمن والاستقرار الوظيفي :

وتعني وجود الفرد في وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه الفلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء² .

ومن جهة أخرى فإن المدرسين يريدون الأمن الاقتصادي والاجتماعي والمستوى الحياتي المرضي والحياة المرضية وليس معناها الترف، ولكن أن يعيشوا في مستوى لا يضطرهم إلى التضييق على أنفسهم وأن يستطيعوا أن يوفرُوا لأسرهم الحاجات الأساسية من الطعام والكساء والمأوى وأن يتحدرروا من الفلق المالى وأن يكون في استطاعتهم أن يستمتعوا بشيء من الترف بين الحين والحين، وينبغي على المدير أن يقف وراء مدرسيه ويساندهم ويناصرهم ويشد من أزرهم وأن يشعرهم بالأمن، تلك المساندة التي تحررهم من الخوف من أن تتعرض وظيفتهم ومركزهم للخطر نتيجة لأخطاء ارتكبوها لا تلك التي تسمح لهم بأن يستمروا في اتخاذ قرارات استبدادية ثم يهرعون إلى المدير يطلبون تأييده³ .

د - **تقدير الآخرين:** يريد المدرسون أن يشعروا بأهميتهم في عملهم، وتقديرهم والاعتراف بجهودهم من قبل قادتهم وزملائهم في العمل والمجتمع الذي يعيشون فيه، وينبغي على المدير إشعار مدرسيه أنه يثق بهم ويحترم العمل الذي يقومون به، ولا حاجة إلى الخوف من أن ذلك قد يفسدهم فقليل من المدرسين هم الذين يتلقون ثناء أكثر مما ينبغي، بل إنه في الحقيقة ليوم مشهود وفرصة نادرة بالنسبة لمعظم المدرسين إذا تلقوا الثناء لمرة واحدة على إجادتهم

¹ - الحيدر عبد المحسن ، طالب إبراهيم ، مرجع السابق ، ص 41 .

² - المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1995 ، ص 304 .

³ - البديري طارق ، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2001 ، ص 103- 105 .

التدريس في الجماعة، ويعتبر الثناء أسلوباً مهماً من أساليب الإثارة خاصة عندما يكون الثناء صادقا صادرا من القلب غير مكره ويوجه لمن يستحقه من المدرسين، وعلى المدير أن يوحى إلى المدرسين إحياء غير مباشر بأوجه النشاط التي يمكن لهم عن طريقها الحصول على اعتراف وتقدير زملائهم بالعمل، ومن مظاهر الاعتراف بجهود المعلمين أن يطلب مدير المدرسة من أحد المعلمين أن يمثل المدرسة في عمل مشترك بين المدرسة ومندوبين من المجتمع المحلي أو بين المدرسة ومدرسة أخرى، ومن المظاهر أيضاً استشارة المعلمين قبل الإقدام على أي عمل يتعلق بالمدرسة ويحقق ذلك أمرين الأول تحقيق الرضا والثقة بالمعلمين والثاني المقترحات التي يقدمها المعلمين لتحسين العمل¹.

ثالثاً : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

كثيرة هي النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته منها التالي :

1 نظرية هزربرج : تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأي " هزربرج " أن هناك مجموعتين من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالانجاز ، وتحمل المسؤولية، وتوفر فرص الترقيّة للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبيئته وبيئته رؤساءه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل².

2. نظرية فروم : فسر فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض نظرية عدالة العائد في

¹- البديري طارق ، مرجع السابق ، ص 113 .

²- الشيخ خليل جواد ، شرير عزيزة ، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية غزة ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، 16 (1) 683 - 711 ، 2007 .

تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه¹.

3. نظرية بورتر- ولولر: تضمنت النظرية نموذج آخر يؤثر على رضا الأفراد ودوافعهم نحو العمل وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها. فالنظرية أوضحت بأن هناك فرقاً بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلاً. ومن العوامل التي تكون مدخلات للعمل، المهارات، الخبرات، الجهود، مستوى التعليم، الأداء، فهذه العوامل تؤثر على توقعات الفرد حول العوائد المتحققة فزيادتها يتوقع الفرد أن العوائد ستزداد².

4. نظرية مكلياند في الحاجات وهي نظرية الدافع للإنجاز : إن مساهمة مكلياند في عملية فهم التحفيز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على التحفيز وهي: الحاجة إلى السلطة، الحاجة للانتماء، و الحاجة للإنجاز³.

5. نظرية الهدف : صاحب هذه النظرية العالم أديين لوك والذي أوضح بأن الدافع و الأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة ويتوفر لها تغذية عكسية تبين مع معدلات و مستويات الأداء للأفراد.

لذلك وجب على الإدارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو العمل و رفع أدائهم أن توفر ما يلي :

أ - تحديد الأهداف و المهام التي يتوقع منهم أدائها بشكل واضح.

ب - أن تكون المهام و العناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد.

ج - فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد⁴.

6. نظرية العدالة(المساواة): تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة و المساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للأفراد الآخرين بها و خاصة في نفس مجموعة العمل⁵.

¹- الشيخ خايل جواد ، شرير ، مرجع السابق ، 5، 686 .

²- ربابعة علي، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ،

³- الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 24 .

⁴- ربابعة علي ، مرجع السابق ، ص 55 .

⁵- الموسوي سنان ، مرجع السابق ، ص 23 .

ويرى الباحث أن كل نظرية فسرت الرضا الوظيفي وفق العوامل المحيطة به، فالعامل المادي كان عاملاً أساسياً في تفسير الرضا الوظيفي، وكذلك تكون ظروف الرضا الوظيفي، وكذلك تكون ظروف الرضا عن العمل وطبيعته والمنفعة منه أساساً في تفسير رضا الموظف عن وظيفته كما الدافع للانجاز من أهم العوامل التي تفسر الرضا الوظيفي.

رابعاً : طرق قياس الرضا الوظيفي :

إن قياس الرضا الوظيفي يهتم كلا من علماء النفس والمديرين، فكثيراً من القرارات الإدارية تفحص وتدرس وفق تأثيرها على الرضا الوظيفي. وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا هدفاً جوهرياً لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرين فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعتبرونه مؤشراً للكفاءة التنظيمية، وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها، وأكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة هي الملاحظة، والمقابلة، وقائمة الاستقصاء، ولأن طريقتي المقابلة والملاحظة تستنزفان وقتاً كبيراً، فإن الاستبيانات هي أكثر الطرق استعمالاً لقياس الرضا الوظيفي، وبالرغم من أن بعض الاستبيانات لا يعتمد عليها، إلا أن البعض الآخر قد طورها واهتم بتصميمها بحيث يمكن الاعتماد عليها كقياس ملائم للرضا الوظيفي¹.

وهناك العديد من الطرق لقياس الرضا الوظيفي، وفيما يلي عرضاً لأهمها وأكثرها شيوعاً:

1. طريقة الاستقصاءات: ويعتمد على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عوامل مثل: طبيعة العمل ونوعه ومحتواه، ساعات العمل وظروفه، وزملاء العمل، والأجر، والإشراف، واتجاهات الإدارة، حيث تضم عناصر الاستقصاء أو الاستبيان بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وفي نفس الوقت تتلاءم مع مستويات الأفراد المنوي استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي.

2. طريقة المقابلات: وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية، ومخططاً لها أو غير مخطط، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً.

¹- الموسوي سنان ، مرجع السابق ، ص 23 .

3. طريقة تحليل البيانات الثانوية: وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة، ومن أمثلة هذه البيانات : معدلات الغياب، وحجم شكاوي العاملين، ومعدل دوران العاملين، وعدد الحوادث، والاستقالات.

4. طريقة الملاحظة: ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين على أرض الواقع، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي¹.

و يري الباحث من خلال ما سبق أنه مهما اختلفت الطريقة التي يقاس بها الرضا الوظيفي إلا أنها تعبر عن الحالة الوظيفية التي يعيشها الموظف ، وإن اختلف عمق القياس والنتائج التي يمكن الحصول عليها بين طريقة وأخرى ، حيث إن استخدام طريقة الاستقصاء بأداتها الاستبانة، يمكن من الوصول إلى أكبر عدد من الموظفين، وبالتالي قد يعطي صورة أفضل وأدق لواقع الرضا الوظيفي ومستواه، كما هو معمول به في الدراسة الحالية كذلك الأمر في استخدام طريقة المقابلة فهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي للعاملين خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً .

خامساً : مظاهر الرضا الوظيفي

1. الإنتاجية المرتفعة: العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعني دائم إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين وهذه الكفاية الإنتاجية ترجع لزيادة إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة وحرصهم على مصالحها، وترجع أيضاً إلى إحساس العاملين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعور العاملين بأن إدارة المؤسسة تعمل دائم على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته².

2. قلة الغياب: يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل ، و إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر انخفاض الروح المعنوية و الرضا الوظيفي ، فإذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه من الحصول عليه إذا تغيب عن العمل فندستطيع أن نتنبأ بأن العامل

¹- عبدالله عثمان ، الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم ، رسالة دكتوراه ، جامعة الخرطوم ، السودان ، 2008 ، ص 44 .

²- فليبه فاروق ، عبد المجيد محمد ، مرجع السابق ، ص 263 .

سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب .

3 . نقص معدل دوران العمل : دوران العمل هو انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر، ويفيد هذا الأسلوب في تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة، ويفيد أيضاً في تخفيض معدل الملل والرتابة والروتين، الناجم عن أداء واجبات تتصف بالتكرار الشديد، ولذلك كان ينتقل العاملون على خطوط التجميع لأجزاء معينة إلى أجزاء أخرى أسبوعياً أو شهرياً، أو تنتقل موظفات الاستقبال وبصفة دورية . العاملات في المؤسسات الكبيرة أسبوعي ويمكن الافتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض¹ .

4 . اختفاء الشائعات: عندما تنشط الاتصالات من أعلى إلى أسفل من القيادة إلى التابعين، ومن أسفل إلى أعلى من التابعين للقائد، تتوفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وتقل الشائعات والقبيل والقال، ويتفرغ العاملون لأعمالهم ، ومن المعلوم الأثر السيئ للشائعات في جو العمل وما تحدثه هذه الشائعات من بلبلة واضطراب وتوتر وقلق في أرجاء المؤسسة وما تلحقه من ضرر بالعلاقات إنسانية والرضا عن العمل داخل المؤسسة² .

5 . قلة الشكوى من جانب العاملين: تعبر الشكوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو المنظمة وقد يكون هذا التظلم فردي أو جماعياً، ويعبر عن حالة حقيقية أو وهمية لا تقوم على أساس، وليس من الضروري أن تكون الشكاوي نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوي حتى ولو كانت فردية - دراسة علمية موضوعية لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح من الصعب مواجهتها³ .

¹- سلطان محمد ، مرجع السابق ، ص 263 .

²- فلييه وعبد المجيد ، مرجع السابق ، ص 120 .

³- مرسي محمد ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر ، 2001 ، ص 135 .

6. انخفاض نسبة منازعات العمل: لا شك أنه في ظل علاقات إنسانية فعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يسبب لهؤلاء العاملين قدرا من الرضا والاستقرار فتقل المنازعات داخل العمل سواء بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم في المؤسسة¹.

وأن كثرة النزاع والشقاق والخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المؤسسة ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد².

7. انخفاض درجة مقاومة التغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم، عادة ما يهتم القادة في المؤسسة التعرف على اعتراضات العاملين ومخاوفهم بالنسبة للتغيير الذي سيحدث ، ومحاولة طمأنة العاملين وإعدادهم وتهيئتهم لاستقبال التغيير والتعامل معه، ومن هنا نجد أن مقاومة العاملين للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة³.

¹- فلييه وعبد المجيد ، مرجع السابق ، ص 120 .

²- مرسي محمد ، مرجع السابق ، ص 135 .

³- فلييه وعبد المجيد ، مرجع السابق ، ص 120 .

ويرى الباحث بعد هذا العرض أن أهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والتي اتفق أغلب الباحثين عليها تتمثل في المجالات التالية :

المجال الأول: الحوافز والمكافآت ويتمثل في كفاية الراتب والرضا عن العلاوات السنوية المقدمة والترقيات والحوافز المقدمة .

المجال الثاني: ظروف العمل. والمتمثل في عقد المدير اجتماعات خاصة من أجل تحسين ظروف العمل وحرية الرأي وكفاية الوسائل التعليمية وكثرة أعباء العمل المدرسي .

المجال الثالث: التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل. والمتمثل في شعور المعلم بأنه يحصل على ما يستحق من تقدير من قبل الآخرين والعلاقات السائدة بين الموظف وزملائه وتقدير الطلبة وأولياء الأمور لجهود المعلم .

المجال الرابع: الانتماء للمهنة والمتمثل في شعور المعلم بأن المدرسة التي يعمل بها تمثل جزءا من حياته بحيث يقدم مصلحة المدرسة ويحافظ على ممتلكات المدرسة ويواظب على أوقات الدوام بانتظام

المجال الخامس: الأمن والاستقرار الوظيفي. والمتمثل في مناسبة قانون نهاية الخدمة ورضاه عن المكافأة التي يحصل عليها في نهاية الخدمة والترقية المرتبطة بكفاءة المعلم

. المجال السادس: النمو المهني والارتقاء الوظيفي . والمتمثل في شعور المعلم بضعف فرص التقدم في الوظيفة الحالية، و إكمال دراسته العليا .

خاتمة الفصل :

يشير مفهوم الرضا الوظيفي على وجهه نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه ، فقبول الأفراد لعملهم يولد مشاعر الرضا عنه .

فيؤثر الرضا عن العمل بدرجة كبيرة على كثير من الظواهر في المؤسسة ، ومن هذه الظواهر معدلات دوران العمل ، ومعدلات الغياب ، ومعدلات الحوادث أثناء العمل ، والرضا عن العمل ومعدلات الأداء ، ولذلك فإن الكثير من المؤسسات غالبا ما تجري مسوحات ودراسات دورية حول رضا الأفراد العاملين عن أعمالهم لكي تكون أكثر معرفة إدراكا لحقيقة ومشاعر الأفراد ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا ، ولقد أكدت الكثير من الدراسات حول الرضا الأفراد أن العوامل البيئية التي تشكل في مجموعها الرضا العام للأفراد العاملين ، هذه العوامل منها ما يتلق بواقع العمل والمؤسسة (كالأجر ، جماعة العمل ، نمط الإشراف ، ظروف العمل ، طبيعة العمل) ومنها ما يتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم (كاحترام الذات – شخصية الفرد وظروفه – وقيم الفرد) .

الفصل الرابع

الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

أولاً: عرض النتائج الدراسة الميدانية

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثالثاً: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

رابعاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

خامساً : الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

سادساً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

سابعاً : الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة

ثامناً : الاستنتاج العام

خاتمة الفصل

تمهيد :

نهدف من خلال هذا الفصل إلى مناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على عرض الجداول البسيطة والمركبة والقيام بالعمليات الإحصائية من نسب مئوية وتكرارات ، بالإضافة إلى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها .

أولاً : عرض نتائج الدراسة الميدانية:

جدول رقم 1 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
81%	17	ذكر
19%	4	انثى
100%	21	المجموع

تبين الشواهد الكمية من خلال الجدول أن توزيع عينة البحث 81% ذكور والباقي إناث والمتمثلة بنسبة 19% حسب الجنس ، فنجد العنصر الأنثوي أقل، وهذا الأمر راجع إلى طبيعة المجتمع المحلي، الذي تتنافى قيمه مع خروج الإناث إلى العمل، وخاصة المهن التي تمتاز بالطابع الإداري واقتصار نظرة أفراد المجتمع المحلي بقبول وبشكل جزئي لخروج المرأة للعمل ومزاولة بعض المهن كالتعليم في المراحل الابتدائية، دون المراحل الأخرى وان وجدت فهي بشكل محتشم، كما أن هنالك عرف اجتماعي يتوارثه غالبية أفراد المجتمع المحلي يحث على تشجيع الزواج المبكر للإناث مما يدفع غالبية الإناث إلى الانقطاع عن الدراسة، فهذا الإكراه الاجتماعي الذي تفرضه هاته القيم التي يحملها الأفراد وإلى النظرة السلبية لعمل الإناث يمكن أن يكون مؤشرا دالا في تفسير قلة وانخفاض نسبة الإناث بالمؤسسة.

جدول رقم 2 : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
0%	0	أقل من 25
33,3%	7	35-25
47,6%	10	45-36
19%	4	45 وأكثر
100%	21	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة نلاحظ أن نسبة الشباب 47.6% والتي تتجاوز أعمارهم 30 سنة، وتتقارب هاته النسبة كذلك مع ذوي الفئة العمرية 25-35 سنة والتي تقدر نسبتهم بـ 33.3% وإجمالي تعداد أفراد هاتين الفئتين يقدر بـ 17 عامل، وتحتل الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة في المرتبة الثالثة والتي كانت نسبتها 19% أي ما يعادل 4 عمال في حين نلاحظ انعدام الفئة العمرية الأقل من 25 سنة، ومن خلال ما سبق يمكن التنبؤ إلى أن ارتفاع نسبة الفئات الشبابية يمكن أن يكون عاملا رئيسيا في تحقيق فعالية المنظمة، كون أن هاته الفئة تمتاز بالحيوية والعطاء في العمل، وكذا فإن الفئة تقدر العمل في الجو الذي تسوده العلاقات الإنسانية الجيدة والتي تحتاج إلى من يبعث فيها روح المسؤولية والتشجيع المعنوي ، وهذا على حد قول احدهم "نحن نريد العمل باجر متوسط وثابت، وفي أي منصب كان ونريد أن نقدم كل ما لدينا من قوة وإرادة في العمل"، ويمكن تفسير انخفاض في الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة حيث أن هاته الفئة العمرية تحبذ الخروج إلى التقاعد.

جدول رقم 3 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية .

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
19%	4	أعزب
81%	17	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	21	المجموع

يظهر الجدول السابق المتعلق بالحالة العائلية ، بأن النسبة العالية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، هم الأفراد المتزوجين تقدر نسبتهم بـ 81% ويرتكز معظم هؤلاء في الفئة العمرية من 30 سنة، وعادة خلال هاته المرحلة من العمر يكون الأفراد متزوجين، ويعد الاستقرار العائلي أمر ضروري ومهم، لما له من أهمية وفائدة في الاستقرار المهني للعامل، وكذا فان روح المسؤولية العائلية الملقاة على عاتق الأفراد المتزوجين هي دافع ومحرك للعامل نحو بذل الجهد لتأمين حاجيات أفراد الأسرة، وهذا ما تلقى له المؤسسات الخاصة أهمية بالغة، فهي تعتمد إلى اختيار الأفراد المتزوجين لإدراكها بان هاته الشريحة تشعر بالمسؤولية اتجاه العمل، في حين نلاحظ نسبة العزاب المقدره بـ 19% تحتل المرتبة الثانية في توزيع العينة والتي قدرت بـ 4 عمال، ويرجع هذا الأمر إلى نسبة الشباب الموجودة بالمؤسسة والتي تسعى هي كذلك الثبات في العمل، من اجل تأمين احتياجاتها المختلفة.

وبالنسبة إلى المطلقين والأرامل وهاتين الفئتين نسبتهم منعدمة وهذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وقلت المشاكل العائلية

جدول رقم 4 : يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
14,3%	3	متوسط
33,3%	7	ثانوي
52,4%	11	جامعي
100%	21	المجموع

يبين الجدول رقم 4 المستوى التعليمي لأفراد العينة في هذه المؤسسة، حيث تبين الشواهد الكمية في الجدول أن نسبة المستوى الجامعي بنسبة 52,4% وبتعداد 11 عامل وهذا راجع إلى سياسة دمج حاملي الشهادات الجامعية التي انتهجتها الدولة ، ويليهما المستوى الثانوي بنسبة 33,3% والمستوى المتوسط بنسبة 14,3% ونجدهم بكثرة في فئة الكهول والذين التحقوا بالمؤسسة منذ مباشرة أعمالها تقريبا، وذلك في فترة الثمانينات كثير من شرائح المجتمع يتراوح مستواهم من المتوسط والابتدائي ولم يكن البحث عن الشهادات بالأمر الهام تقدر ما كان الأهم هو تشغيل العمال العاطلين عن العمل في إطار الخدمة الاجتماعية للمؤسسات التي كانت تدير وفق النظام الاشتراكي، بحيث أن المؤسسات تسعى إلى توظيف اكبر قدر من العمال يفوق استطاعة المؤسسة من العمال، وترتكز هاته الشريحة لدى العمال الإداريين.

جدول رقم 5 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إداري	18	85,7%
تقني	2	5,9%
مهني	1	4,8%
المجموع	21	100%

من خلال الجدول الشواهد المبينة في الجدول حول توزيع الوظائف الرئيسية الخاصة بالإداريين بنسبة 85,7% وتقوم هاته الشريحة بالتسيير وتنظيم العمل داخل المؤسسة ، كما تقدر نسبة العمال التقنيين بـ 5,9% وتقدر نسبة العمال المهنيين 4,8% والتي تسند إليها بعض المهام الضرورية في سير عمل المؤسسة كعمال الحراسة.

جدول رقم 6 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة
من 1 إلى 5	2	9,5%
من 6 إلى 11	10	47,6%
من 12 إلى 17	4	19%
من 18 إلى 23	2	9,5%
من 24 وفوق	3	14,3%
المجموع	21	100%

وفضلا عما سبق يفيد التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بالجدول رقم 6 الذي يوضح سنوات الخبرة المهنية أن 10 مبحوثين بنسبة 47.6% لهم بالمؤسسة أكثر من 6 سنوات، مقابل 4 مبحوثين بنسبة 19% لهم من 12 إلى 17 سنة خدمة بالمؤسسة، على غرار 3 مبحوثين بنسبة 14,3% لما لديهم أكثر من 24 سنة وما فوق خدمة بالمؤسسة والذين هم على مشارف الخروج والإحالة إلى التقاعد ، وبالنسبة للمبحوثين الذين لهم من 18-23 و من لهم من 1 إلى 5 سنوات فهم لهم نفس العدد وبنسبة متساوية تقدر بـ 9,5%.

ثانيا : عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى :

*تفويض المهام يزيد من ثقة العامل داخل المؤسسة :

جدول رقم 7 : يوضح طريقة منح الصلاحيات وأثر ذلك على الشعور بالارتياح .

المجموع		لا		نعم		الشعور بالارتياح عملية منح الصلاحيات داخل المؤسسة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	12	%25	3	%75	9	شفهية
% 100	9	%11,1	1	%88,9	8	كتابية
% 100	21	%19	4	% 81	17	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة صرحوا بالشعور بالارتياح بنسبة 81% ما يقابله بعدم الشعور بالارتياح بنسبة 19% ، من مجمل من شعرو بالارتياح نجد منهم 75% يرو عملية منح الصلاحيات تكون بطريقة شفوية و88,9% يرو عملية منح الصلاحيات تكون بطريقة كتابية .

إن عملية منح الصلاحيات بطريقة شفوية وكتابية تخلق شعورا بالارتياح بين الموظفين ومسؤولهم الذي مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكانياته لا يستطيع القيام بكل الأعمال لوحده وإتقانها ، وخصوصا إذا تعلق هذا العمل في المؤسسات الكبيرة ، لأنه من خلال تفويض المهام للعمال بطريقة شفوية و كتابية يستطيع المسؤول أن يكشف المواهب المتعددة ، وكذلك يفتح الفرصة أمام الراغبين في المسؤولية في المستقبل ويزيد من الثقة في النفس لدى العمال مما ينعكس إيجابا على العلاقات بين المسؤولين و العاملين .

وعليه نستنتج أن تأثير طريقة منح الصلاحيات للعمال بطريقة شفوية وكتابية هو ما ينشر حالة من الارتياح داخل العمل .

جدول رقم 8 : يوضح الرغبة في تولي المهام الإضافية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرارات .

المجموع		لا		نعم		القدرة على اتخاذ القرارات	الرغبة في تولي المهام
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
% 100	14	%42,9	6	%57,1	8	نعم	
% 100	7	14,3%	1	85,7%	6	لا	
% 100	21	%33,3	7	%66,7	14	المجموع	

يتضح من خلال الجدول المبين أن العمال الملزمين بالعمل لهم القدرة على اتخاذ القرارات بنسبة 66,7 % تقابلها نسبة 33,3 % ممن صرحوا عكس ذلك من مجمل من صرحوا بان لهم القدرة على اتخاذ القرارات نجد منهم 85,7 % وليس لديهم الرغبة في تولي مهام إضافية تليهما نسبة 57,1 % لديهم الرغبة في تولي المهام إضافية .

يتضح من ما سبق أن أغلبية المبحوثين لهم القدرة على اتخاذ القرارات وأما البعض منهم لا يرغب في تولي مهام إضافية لعدم القدرة البدنية والذهنية عن مواصلة العمل بشكل المطلوب فهم على مشارف الخروج والإحالة إلى التقاعد ، أما فئة الشباب فهم من المستوى الجامعي لهم الرغبة في تولي المهام والقدرة على اتخاذ القرار ، وهذا ناتج من الثقة في النفس التي لديهم ، فالثقة تعتبر من متطلبات النجاح والإبداع في العمل ، فالثقة بالنفس تجعل الفرد يشعر بقيمة نفسه بين الآخرين وتولد لديه قوة داخلية تجعله يمارس عمله دون خوف أو قلق .

وهكذا نستنتج أن الرغبة في تولي المهام الإضافية تعتمد بشكل كبير على الثقة في النفس لما لها من دور في القدرة على اتخاذ القرار .

جدول رقم 9 : يوضح تأثير منح المسؤول المباشر حرية التصرف على زيادة الروح المعنوية داخل العمل .

المجموع		لا		نعم		زيادة روح المعنوية منح المسؤول المباشر حرية التصرف
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	3	%0	0	%100	3	خروج في مهمة رسمية
%100	7	%0	0	%100	7	أثناء تواجد المسؤول
%100	11	%0	0	%100	11	عطلة سنوية
%0	0	%0	0	%0	0	عطلة مرضية
%100	21	%0	0	100%	21	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة والكبيرة ممن صرحوا بأن منح المسؤول المباشر حرية التصرف تؤثر على زيادة الروح المعنوية بنسبة 100%، بينما لا احد من الباحثين يرى عكس ذلك، ومن مجمل ممن صرحوا بأن تأثير ثقة المسؤول على زيادة روح المعنوية نجد منهم 100 % يرو أن حرية التصرف تمنح لهم أثناء خروج المسؤول في مهمة رسمية وكذلك نجد منهم بنسبة 100% أثناء تواجد المسؤول، وأيضا نجد منهم بنسبة 100% خلال تواجد المسؤول في عطلة سنوية، أما في حالة عطلة مرضية فلا توجد حرية التصرف .

يتضح مما سبق تأثير منح المسؤول المباشر حرية التصرف على زيادة الروح المعنوية داخل العمل ، فمنح المسؤول حرية التصرف في مختلف الظروف تعتبر من أهم العناصر رضا العاملين داخل التنظيم ، وهذا لا يعني حرية التصرف المطلقة ، في أهم مرتكزات تفويض السلطة ، حيث إن هذه السياسة من شأنها أن تزيد فيهم الشعور بالمسؤولية وتجعلهم حريصين على مصلحة العمل ، فالموظف يعمل بمعنويات عالية وحريص على تفادي الأخطاء في العمل احتراماً وتقديراً منه للمسؤول ، لذلك ترتفع الروح المعنوية بين العمال والمسؤول مما يؤدي إلى توافقتهم في عملهم بالتعاون للنهوض بالمؤسسة .

هكذا نستنتج أن منح المسؤول المباشر حرية التصرف لها تأثير على زيادة الروح المعنوية وشخصية وثقة المسؤول لها أهمية كبيرة في تحقيق رضا العمال داخل العمل .

ثالثا : الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 07 : الذي يوضح طريقة منح الصلاحيات وأثر ذلك على الشعور بالارتياح داخل العمل إن الاتجاه السائد كان مع عملية من الصلاحيات داخل المؤسسة يزيد من الشعور بالارتياح لدى العمال بنسبة 81 % .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 08 : الذي يوضح الرغبة في تولي المهام الإضافية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرارات إن الاتجاه الغالب كان مع الرغبة في تولي المهام على القدرة في اتخاذ القرارات بنسبة 66,7 % .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 09 : الموضح لتأثير منح المسؤول المباشر حرية التصرف على زيادة الروح المعنوية داخل العمل إن الاتجاه السائد كان مع منح المسؤول المباشر حرية التصرف على زيادة في الروح المعنوية بنسبة 100 % .

رابعا : عرض بيانات الفرضية الثانية :

*المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة :

جدول رقم 10 : يوضح العلاقة بين إشراك المسؤول للعمال في اتخاذ القرارات ورضا العامل عن طبيعة العمل .

المجموع		لا		نعم		الرضا عن طبيعة العمل إشراك المسؤول في اتخاذ القرارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	5	% 0	0	% 100	5	نعم
% 100	6	% 66,7	4	% 33,3	2	لا
% 100	10	% 20	2	% 80	8	أحيانا
% 100	21	% 28,6	6	% 71,4	15	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أن أغلبية كبيرة من المبحوثين صرحوا برضاهم عن طبيعة العمل الذين يقومون به بمؤسسة عملهم ، وذلك بنسبة 71,4 % من المجموع ، مقابل 28,6 % فقط ممن صرحوا بأنهم غير راضين عن طبيعة عملهم ، من بين من صرحوا بأنهم راضون عن طبيعة عملهم أغليبتهم يصرحون بأنه تم إشراكهم في اتخاذ القرار ، أي نسبة 100% منهم ، وتليها نسبة 80 %

صرحوا بأنهم يتم اشتراكهم أحيانا ، ويلبها بمن صرحوا بأنه لم يتم إشراكهم أبدا هم بنسبة 33,3% وهذا عكس ما نلاحظ بالنسبة لمن صرحوا بأنهم غير راضون عن طبيعة عملهم ، أي نجد أن أغلبهم لم يتم إشراكهم في اتخاذ القرار أي بنسبة 66,7% .

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير إشراك المسؤول للعمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل على رضاهم عن طبيعة العمل ، إذ تساعد المشاركة على تحسين نوعية القرار ، وجعل القرار المتخذ أكثر دقتا وقبولا لدى العاملين ، فيصهرون على تنفيذه بشكل حماسي ورغبة صادقة ، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة من الناحية ، وبين المؤسسة وعمالها الذين يتعاملون معهم من ناحية أخرى ، فالمشاركة في عملية صنع القرارات تزيد من ارتباط العمال بمؤسستهم وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل حل المشكلات وتطبيق القرارات التي اشتركوا في صنعها .

ومنه نستنتج أن مشاركة المسؤول للعمال في اتخاذ القرار له دور مهم في ارتباط العمال بمؤسستهم من خلال رضاهم عن عملهم .

جدول رقم 11 : يوضح تأثير طريقة إشراك العمال في اتخاذ القرارات على الحصول على الترقية

المجموع		لا		نعم		الحصول على الترقية في المؤسسة الإشراك في اتخاذ القرار
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	عن طريق نقل المعلومات
%100	7	%42,9	3	%57,1	4	
%100	3	%66,7	2	%33,3	1	التوجيه والإرشاد
%100	11	%72,7	8	27,3%	3	توضيح الأمور
%100	21	%61,8	13	38,1%	8	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين تأثير طريقة إشراك العمال في اتخاذ القرارات على الحصول على الترقية أن الأغلبية صرحوا بعدم الحصول على الترقية بنسبة 61,8% تقابلها نسبة 38,1% ممن صرحوا بالحصول على الترقية ، من مجمل من لم يحصلوا على الترقية نجد منهم 72,7% أشركوا في اتخاذ القرار عن طريق توضيح الأمور ، بينما ممن صرحوا بأنهم أشركوا في اتخاذ القرار وهي نسبة غير بعيدة بنسبة 66,7% عن طريق التوجيه والإرشاد ، وتليها نسبة 42,9% عن طريق نقل

المعلومات ، ومن مجمل من صرحوا بحصولهم على الترقية بنسبة 57,1 % أشركوا في اتخاذ القرار عن طريق نقل المعلومات , تقابلها من مجمل ممن صرحوا بأنهم لم يحصلوا الترقية بنسبة 42,9 % .

إن تصريح المبحوثين بعدم الحصول على الترقية قد يرجع إلى أن المؤسسة غير حريصة على ترقية عمالها رغم أهمية إشراكهم في اتخاذ القرار وهذا من شأنه أن يؤثر على ارتباط العمال لما تلعبه الترقية من دور في الرضا العمال عن عملهم وهذا من أجل الحصول على نتائج إيجابية وملموسة لكن بعض الحالات تكون النتيجة غير متوقعة تماما وبعيدة عن الأهداف المطلوب تحقيقها في الميدان ويرجع هذا كله إلا أن عملية اتخاذ القرارات تخضع للعديد من العوامل المتغيرة باستمرار ، مما يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها ، فمتخذ القرار يشهد عدت عراقيل من أهمها مدى صحة المعلومات ودقتها التي تأتي من الميدان فالمسؤول لابد أن يبني علاقات جيدة مع عماله ويحرص على رضاهم لكي لا يواجه صعوبات خلال تأدية مهامه .

وهنا نستنتج أن الإدارة المحلية غير مهتم بشكل كبير على ترقية عمالها وهذا ناتج عن سوء التسيير في الإدارة وضعف في القرارات .

جدول رقم 12 : يوضح العلاقة بين استشارة المسؤول للعامل في بعض القضايا الخاصة بالعمل وأثر ذلك على رضاه على توزيع المهام بين الموظفين .

المجموع		لا		نعم		الرضا عن توزيع المهام استشارة المسؤول في قضايا العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	10	%20	2	%80	8	نعم
%100	4	%50	2	%50	2	لا
%100	7	%71,4	5	%28,6	2	أحيانا
%100	21	%42,9	9	%57,1	12	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه السائد كان مع رضا العمال على توزيع المهام بينهم بنسبة 57,1% من المجموع تقابلها نسبة 42,9% غير راضية على توزيع المهام بين الموظفين ، من مجمل من كانوا راضين عن توزيع المهام بينهم نجد منهم نسبة 80% يستشيرهم المسؤول في بعض القضايا الخاصة بالعمل تليها نسبة 50% بمن لا يستشيرهم المسؤول في بعض قضايا العمل ، وتليها نسبة 28,6% بمن صرحوا أنهم أحيانا ما يتم إشراكهم في بعض قضايا العمل .

إن رضا العمال على توزيع المهام بين الموظفين راجع إلى كون أنهم يأخذ بأرائهم ويتم استشارتهم في بعض قضايا العمل وهذا ما يؤكد على ضرورة استشارة المسؤول لفريق عمله لما لها من أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار مما يزيد من ارتباط العمال بالمؤسسة ، فوسيلة الشورى تتم من خلال الجماعات تكمن في توجيه الفرد فالمسؤول الذي يطلب المشورة أثناء العمل ويقوم بإقناع الآخرين ويرحب باقتراحات عماله يولد لديهم طاقة إيجابية أثناء عملهم .

وعليه نستنتج أنه من الضروري التأكيد على ضرورة استشارة الرئيس للعمال داخل المؤسسة لما لها من أثر في تحقيق رضاهم عن مهامهم الموكلة إليهم ، وهذا ما يرفع من درجة رضاهم عن العمال ويعزز ارتباطهم بمؤسستهم .

خامسا : الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 10 : الذي يوضح العلاقة بين إشراك المسؤول للعمال في اتخاذ القرارات ورضا العامل عن طبيعة العمل إن الاتجاه الغالب مع إشراك المسؤول في اتخاذ القرارات على الرضا عن طبيعة العمل بنسبة 71,4% .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 11 : الذي يوضح تأثير طريقة إشراك العمال في اتخاذ القرارات على الحصول على الترقية إن الاتجاه السائد ليس مع الاشتراك في اتخاذ القرار على الحصول على الترقية في المؤسسة بنسبة 61,8% .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 12 : الذي يوضح العلاقة بين استشارة المسؤول للعامل في بعض القضايا الخاصة بالعمل وأثر ذلك على رضاه على توزيع المهام بين الموظفين إن الاتجاه الغالب مع استشارة المسؤول في قضايا العمل على الرضا عن توزيع المهام بنسبة 57,1% .

سادسا : عرض بيانات الفرضية الثالثة :

1 - تحليلها وتفسيرها:

*العلاقات الإنسانية دور في تحقيق الاستقرار المهني للعمال :

جدول رقم 13 : يوضح تأثير معاملة المسؤول للموظفين على تحقيق الراحة والاستقرار داخل العمل.

المجموع		لا		نعم		الراحة والاستقرار داخل العمل طبعة معاملة المسؤول
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	10	10%	1	90%	9	جيدة
100%	11	45,5%	5	54,5%	6	عادية
0%	0	0%	0	0%	0	سيئة
100%	21	28,6%	6	71,4%	15	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية ممن صرحوا بأن معاملة المسؤول تؤثر على شعور العامل بالراحة والاستقرار بنسبة 71,4% ، بينما ترى نسبة 28,6% من المبحوثين صرحوا العكس من ذلك أي عدم الشعور بالراحة والاستقرار ، ومن مجمل ممن صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة والاستقرار مع الرئيس نجد منهم 90% كانت علاقاتهم مع المسؤول جيدة ، تليها بنسبة معتبرة 54,5% من صرحوا بأن علاقاتهم مع المسؤول عادية ، ومن مجمل ممن صرحوا بعدم الشعور بالراحة والاستقرار بنسبة 11% علاقاتهم مع المسؤول عادية .

من خلال المعطيات نجد أن هناك حالة من الرضا سائدة بين المبحوثين بناء على العلاقة الجيدة بين المسؤول وعماله ، فالموظف بطبيعته يحتاج إلى الراحة والاستقرار من فترة إلى أخرى ، كما انه يحتاج إلى المعاملة الجيدة كي يستطيع انجاز مهامه الموكلة له في العمل ، فمراعاة الجانب الإنساني مهم في مجالات العمل المختلفة ، فمراعاة الجانب النفسي والاجتماعي للموظف وتوفير كل ما يلزمه من حاجات كي يستطيع العمل ما هو أفضل والعمل على تطوير نفسه والارتقاء بها .

نستنتج أن العلاقة الجيدة بين المسؤول في العمل وعماله تعزز الاستقرار والراحة في بيئة العمل وهذا ما تعمل عليه دائرة القرارة بولاية غرداية .

جدول رقم 14 : يوضح العلاقة بين طبيعة المسؤول المباشر على الرغبة في الاستمرار في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الرغبة في الاستقرار بالمؤسسة طبعة العامل بمسؤوله المباشر
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	15	%13,3	2	%86,7	13	متفهم
%100	5	%20	1	%80	4	متعاون
%0	1	%100	1	%0	0	احتكاري
%100	0	%0	0	%0	0	متسلط
%100	21	%19	4	%81	17	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب ممن صرحوا مع الرغبة في الاستقرار بالمؤسسة بناء على تفهم وتعاون المسؤول المباشر بنسبة 81% ، بينما تقابله نسبة 19% من مجمل المبحوثين الذين صرحوا بعدم رغبتهم في الاستقرار بالمؤسسة . من مجمل من يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة نجد منهم 86,7% صرحوا أن المسؤول متفهم و80% صرحوا بأن المسؤول متعاون ومن المجمل من صرحوا بعدم رغبتهم في الاستمرار بنسبة 100% أن المسؤول احتكاري .

من خلال المعطيات السابقة نجد أن إتباع الأسلوب المرن والتعاون يخلق الاستقرار في العمل من خلال استمرار العمال في وظائفهم وعدم الرغبة لديهم في تحويل إلى مؤسسات أخرى ، لذلك أن كل مسؤول يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات كالتواضع والخلق الحسن وتحلي بالأمانة والصدق في العمل كي تمكنه من الحفاظ على روح الجماعة وتماسكها داخل التنظيم ولا ييخل على العاملين بالمعلومات وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحسين أدائهم في العمل .

نستنتج أن التعاون والتفاهم المسؤول مع عماله يعد من أهم خصائص المسؤول الناجح الذي يحقق الاستقرار في العمال وضمان استمرار عماله في المؤسسة وهذا ماتصوب إليه دائرة القرارة بولاية غرداية .

جدول رقم 15 : يوضح العلاقة بين منح الرئيس فرصة لإظهار مهاراتهم الشخصية على الشعور بالتقدير واحترام عند العمل مع الرئيس .

المجموع		لا		نعم		الشعور بالتقدير والاحترام عند العمل مع الرئيس منح المسؤول فرصة إظهار المهارات الشخصية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	9	%0	0	%100	9	نعم
%100	10	%10	1	%90	9	لا
%0	2	%0	0	%100	2	إطلاقا
%100	21	%4,8	1	%95,2	20	المجموع

يتبين من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين صرحوا بالحصول على التقدير والاحترام من خلال العمل مع الرئيس بنسبة 92,2% ما يقابله بعدم الإحساس بالتقدير والاحترام بنسبة 4,8% ، من مجمل من أحسوا بالتقدير والاحترام نجد أن 100% سمح لهم الرئيس بإظهار مهاراتهم ، تليها نسبة 90% صرحوا أحيانا ما يسمح لهم الرئيس بإظهار مهاراتهم الشخصية في العمل ، ومن مجمل من صرحوا بعدم الإحساس بالتقدير والاحترام بنسبة 10% صرحوا أحيانا ما يسمح بإظهار مهاراتهم .

من خلال المعطيات السابقة يتضح تأثير سماح المسؤول للموظفين إظهار مهاراتهم الشخصية على شعورهم بالرضا عبر التقدير والاحترام في العمل ، لأن بعض الموظفين لا يكتفوا بالعمل المكلفين به بل يسعوا إلى تطوير أنفسهم ولارتقاء بها من خلال إبراز مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية التي يتمتعون بها ، فسعي بعض الموظفين لإبراز مهاراتهم نابع من شعورهم بالأمانة والمسؤولية ، بالنسبة للفرد أما على مستوى الجماعة فذلك عن دور الرؤساء والمسؤولين في غرس روح المبادرة وتشجيعهم على الإبداع ، فالمسؤول الناجح هو من يوظف هذه الطاقات لصالح المؤسسة من إتاحة الفرصة وجعلهم يشعرون بالأمان والراحة ، فهنا تكمن خصال المسؤول الذي يتبنى العمل التشاركي .

نستنتج أن سماح المسؤول للعمال بإظهار مهاراتهم الشخصية وتوظيفها لصالح المؤسسة وضمن لشعور العمال بالتقدير والاحترام في العمل مع مسؤولهم داخل التنظيم .

سابعا : الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة :

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 13 : الذي يوضح تأثير معاملة المسؤول للموظفين على تحقيق الراحة والاستقرار داخل العمل إن الاتجاه السائد مع طبيعة المسؤول على راحة والاستقرار داخل العمل بنسبة 71,4% .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 14 : الذي يوضح العلاقة بين طبيعة المسؤول المباشر على الرغبة في الاستمرار في المؤسسة إن الاتجاه السائد مع طبة العامل بمسؤوله المباشر على الرغبة في الاستقرار بالمؤسسة بنسبة 81% .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 15 : الذي يوضح العلاقة بين منح الرئيس فرصة لإظهار مهاراتهم الشخصية على الشعور بالتقدير والاحترام عند العمل مع الرئيس إن الاتجاه السائد مع منح المسؤول فرصة إظهار المهارات الشخصية على الشعور بالتقدير والاحترام عند العمل مع الرئيس بنسبة 92,2% .

ثامنا: الاستنتاج العام :

يمكن القول بأن الفرضية العامة قد تأكد صدقها والتي مفادها أن لتفويض السلطة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بدائرة القرارة ولاية غرداية حيث أن التفويض السلطة يكون على أساس تفويض المهام، المشاركة في اتخاذ القرار العلاقات الإنسانية تؤدي إلى الشعور بالثقة ، وبالارتباط الوظيفي ، الاستقرار المهني داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال ، وعليه فإن التأثير يعتر إجابيا بالنظر للنتائج المتوصل إليها من خلال الفرضيات الدراسة :

*هناك بين أسلوب تفويض السلطة والرضا الوظيفي .

*تفويض السلطة مبني على منح الصلاحيات و المشاركة في اتخاذ القرارات مع المعاملة الحسنة تؤدي إلى الارتياح العامل ورضاه عن العمل داخل المؤسسة .

*تفويض المهام يمنح التقدير والاحترام ويجعلهم واثقون من أنفسهم ويشعرون بأنهم أعضاء ذو أهمية وفعالين داخل المؤسسة .

*مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يولد روح الجماعة وتماسكها في العمل الذي يؤدي إلى الارتباط العامل بالمؤسسة .

*العلاقات التي يسودها التعاون والتفاهم والاحترام والتقدير المتبادل بين المسؤول والعاملين تؤدي رفع الروح المعنوية مما يحقق الرضا الوظيفي لدى العمال .

الختامة

الختامة:

يعتبر تفويض السلطة من الموضوعات التي تبحث فيها المنظمات الحديثة و المتقدمة في ظل إعطاء المورد البشري مجموعة من الصلاحيات المفتوحة ليقرر و ينفذ ما يراه مناسباً ، و لهذا ربطنا هذا المتغير المستقل بالرضا الوظيفي حيث حاولنا في هذا البحث أن نبحث عن مدى قدرة تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال دائرة القرارة بولاية غرداية ولكن النتائج التي توصلنا لها ليس شرطاً أن تكون ثابتة لأنها ستتغير بتغير هوية المنظمة و إمكانيات الأفراد و نوعية القيادة، و مدى حساسية القطاع، فلما يكون التحليل عن المؤسسة العمومية ليس نفسه عن القطاع الخاص .

واستناداً على ما سبق يمكننا القول أن هذه الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب وأخفقت في بعض ، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الدراسة ساهمت ولو بجزء بسيط في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العلاقة القائمة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي من خلال تفويض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية القائمة في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية لها وضمان نجاحها والتقليل من السلوك السلبي ليضمن مناخاً مناسباً للعاملين من خلال الثقة في النفس والارتباط الوظيفي والاستقرار المهني .

قائمة المراجع

قائمة المراجع قائمة الكتب :

1. أبو شيخة نادر ، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية ، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية ، 1998 ، ص 13 .
2. أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1992 ، ص 162 .
3. البدري طارق ، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2001 ، ص 103- 105 .
4. توفيق جميل احمد ، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
5. جراي جيريل ، الإشراف . مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1987، ص 56-59.
6. جلاوي محمد علاوي، مصطلحات إدارية مختارة، ط4، القاهرة، دار المعارف للطباعة والنشر، 2001، ص 41.
7. حبيش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1999، ص 59.
8. حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 49 .
9. حمود خضير ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2002 ، 80 – 85 .
10. الحيدر عبد المحسن ، طالب إبراهيم ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية ، 2005 ، ص 41 .
11. ربابعة علي، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 .
12. سلطان محمد ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر، 2004 ، ص 109 .
13. شلتوت، حسن معوض، (1999)، "التنظيم والإدارة"، ط3، القاهرة، دار المعارف للطباعة والنشر، 1999، ص 11.
14. الشنواني صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1999، ص 75.

15. الطماوي سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1992، ص 152.
16. طه فرج ، " علم النفس الصناعي والتنظيمي " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988 ،
220-228 .
17. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة،
الإسكندرية، مصر، 2003، ص 231 .
18. عبد الغني محمد، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001،
ص 332.
19. عبد الوهاب محمد رفعت، ومحمد حسين عثمان، مبادئ القانون الإداري، دار المطبوعات
الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 153.
20. العبيدي قيس محمد، التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الأردن، جامعة القدس المفتوحة،
1997، ص 251.
21. عثمان خليل، التنظيم الإداري في الدول العربية، القاهرة، مطبوعات جامعة الدول العربية،
2006، ص 145.
22. العطية ماجدة، سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر
والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 45.
23. علي الشراقي، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 336.
24. علي شريف، مبادئ الإدارة، ب ط، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001 ص 268.
25. فليح فاروق، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار
المسيرة، عمان، 2005، ص 259.
26. ماهر أحمد، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
27. محمد احمد بيومي، القيم وموجها السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2116،
ص 69.
28. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات المناسبة، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر،
الإسكندرية، 2008، ص 131-132-133.
29. محمد عوض العائدي، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، شمس المعارف، ط 1،
القاهرة، 2005، ص 63.
30. مرسى محمد، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2001، ص
135.

31. المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 1995 ، ص 304 .
32. موريس أنجرس ، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية ، شمس المعارف ، ط 1 ، القاهرة ، 2006 ، ص 299 .
33. الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن ، 2004 ، ص 24

قائمة المذكرات :

1. دراسة إدريس خطابي، بعنوان " تفويض السلطة والأداء " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، موسم 2007/2006 ، دراسة ميدانية بمقر إدارة الشركة الوطنية للبروتوكيمياء ENIP ، سكيكدة الجزائر.
2. دراسة فوزية بوقطف ، بعنوان «أثر تفويض السلطة على فعالية القرار» رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، دراسة ميدانية بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقالمة نموذج، 2008/ 2009.
3. دراسة محمد بن عبد الله العثمان ، بعنوان " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية تختصص العلوم الإدارية، 2003.
4. عبدالله عثمان، الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الخرطوم ، رسالة دكتوراه ، جامعة الخرطوم ، السودان ، 2008 ، ص 44 .
5. علي بن يحي الشهر، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002 ، ص 09.
6. مسعودة حاج قويدر ، القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة غرداية ، 2019 .

قائمة المجالات :

1. الشيخ خليل جواد ، شرير عزيزة ، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية غزة ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، 16 (1) 683 – 711 ، 2007 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

تخصص علم الاجتماع

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية
تنظيم وعمل

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان :

تفويض السلطة والرضا الوظيفي بإدارة الجماعات المحلية

(دراسة ميدانية بمقر دائرة القرارة - غرداية)

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، نضع بين يديك هذا الاستبيان ، الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة نرجو منك الإجابة عليها بوضع العلامة (x) بكل دقة ووضوح ، مع بعض الاهتمام والصراحةالخ .

نرجو التفهم ونشكرك على حسن تعاونك معنا ، مع العلم كل المعلومات تكون في إطار الدراسة فقط .

السنة الجامعية 2020 - 2021

i. البيانات الشخصية للمبحوثين:

- 1 / 1 - الجنس : - ذكر - أنثى
- 2 / 1 - السن : - اقل من 25 سنة - 25-35 سنة - 36-45 سنة - أكثر من 45 سنة
- 3 / 1 - الحالة العائلية : - أعزب - متزوج - مطلق - أرمل
- 4 / 1 - المستوى التعليمي : - متوسط - ثانوي - جامعي
- 5 / 1 - الوظيفة : - إداري - تقني - مهني
- 6 / 1 - الخبرة المهنية : من سنة إلى 5 . من 6-11 . 12-17 . 18-23 . 24 - فما فوق

ii. تفويض السلطة

أولا : بيانات خاصة بإسناد المسؤولية :

- 1 / 1 - كيف تتم عملية منح الصلاحيات داخل المؤسسة ؟ - شفهي - كتابي
- 2 / 1 - هل لديك الرغبة في تولي مهام إضافية في منح الصلاحيات ؟ - نعم - لا
- في حالة إيجابتك بنعم فما هو السبب ؟
- القدرة على القيام بمهام جديدة - المستوى والقدرات أقل من المهام المسندة
- الوظيفة المسندة عمل جديد - الوظيفة المسندة تتلائم مع الاختصاص
- 3 / 1 - في أي حالة يمنح مسؤولك المباشر حرية التصرف ؟
- خروجه في مهمة رسمية - أثناء تواجد المسؤول
- عطلة سنوية - عطلة مرضية
- 4 / 1 - هل تعتقد أن منح الصلاحيات يساعد على إستخدام قدراتك في استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن ؟ - نعم - لا
- 5 / 1 - كيف يتابعك رئيسك عندما تباشر عملك ؟
- التدخل أثناء إنجاز العمل - رفع تقارير العمل إلى مكتبه - متابعة عملك عن بعد
- 6 / 1 - هل تعتقد أن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المستندة إليك بشكل دقيق ؟ يساعد على :
- زيادة التحكم والسيطرة أكثر في العمل - زيادة السرعة في التنفيذ - الاتصال الجيد مع الزملاء

ثانيا : بيانات خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار

- 1 / 2 - هل يعمل مسؤولك على إشراك العمال في اتخاذ القرارات الحاسمة بالعمل ؟

- نعم - لا - أحيانا

في حالة إجابتك بنعم أو أحيانا كيف يتم ذلك عن طريق ؟

- لجان التناوب - اقتراح مباشر

2/2 - هل يستشيرك مسؤولك في بعض القضايا الخاصة بالعمل ؟

- نعم - لا - أحيانا

في حالة إجابتك بنعم هل يتم ذلك بالنسبة ؟ لكل القضايا بعضها

3/2 - هل لاحظت أن اقتراحاتك أخذت بعين الاعتبار ؟ نعم لا

4/2 - كيف كان اشتراككم في اتخاذ القرار ؟

- عن طريق نقل المعلومات - التوجيه والإرشاد - توضيح الأمور

5/2 - هل يطلب ممثل العمال في مجالس المؤسسة رأيكم قبل المشاركة في الاجتماعات ؟

- نعم - لا - أحيانا

ثالثا : بيانات خاصة بالعلاقات الإنسانية :

1/3 - ما طبيعة معاملة المسؤول لكم ؟ - جيدة - عادية - سيئة

في حالة الإجابة بجيدة أو عادية هل يساعدك ذلك على أداء أفضل أعمالكم ؟ - نعم - لا

2/3 - هل يمنحك مسؤولك فرصة إظهار مهاراتك الشخصية في العمل ؟ - نعم - أحيانا - إطلاقا

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك

3/3 - كيف ترى مسؤولك المباشر : - متفهم - متعاون - احتكاري - متسلط

4/3 - كيف ترى علاقتك بالإدارة ؟ - جيدة - حسنة - سيئة

5/3 - كيف ترى العلاقة بين الإدارة والعمال ؟

- علاقة أخوية ودية - علاقة في حدود العمل

- علاقة متوترة في طول الوقت - علاقة صراع دائم

6/3 - في كل الحالات لما ترجع طبيعة العلاقة ترجع الى ؟

- طبيعة العمل الممارس - ذهنية العمال - شخصية المسؤول

.iii. الرضا الوظيفي

أولا : الثقة

- 1/1 - هل تشعر بالارتياح داخل العمل ؟ - نعم - لا
- 2/1 - هل يؤدي التزامك بعملك على القدرة في اتخاذ القرارات ؟ - نعم - لا
- 3/1 - هل تؤدي زيادة مهام عملك إلى إتقانه بصفة ؟ - جيدة - حسنة - مقبولة
- 4/1 - هل تؤثر ثقة مسؤولك على زيادة الروح المعنوية لديك ؟ - نعم - لا
- 5/1 - هل تعتقد إن امتلاك الصلاحيات يمنحك حافزا للإبداع ؟ - نعم - لا
- 6/1 - هل وظيفتك تمنحك الشعور بالاحترام داخل العمل ؟ - نعم - لا

ثانيا : الارتباط

- 1/2 - هل أنت راضي عن طبيعة عملك ؟ - نعم - لا
- 2/2 - هل تحصلت على ترقية في مؤسستك ؟ - نعم - لا
- 3/2 - هل أنت راض عن توزيع المهام بين الموظفين داخل المؤسسة ؟ - نعم - لا
- 4/2 - هل ترى أن الترقية بمؤسستك ؟ - عادلة - تمر بوسائط
- 5/2 - هل سبق وإن تلقيت مكافأة ؟ - نعم - أحيانا - لا
- 6/2 - هل سبق لك وأن عملت خارج أوقات العمل من أجل المؤسسة التي تعمل بها ؟ - نعم - لا

ثالثا : الاستقرار

- 1/3 - هل تجد في العمل مع رئيسك راحة واستقرار ؟ - نعم - لا
- 2/3 - هل ترغب بالاستمرار بمؤسستك ؟ - نعم - لا
- 3/3 - هل تجد في العمل مع رئيسك التقدير والاحترام ؟ - نعم - لا
- 4/3 - هل تتلقى ضغوط بالاستمرار بمؤسستك ؟ - نعم - لا
- 5/3 - هل يصل العمال إلى المؤسسة في الوقت المناسب ؟ - نعم - لا