

## أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة

الأستاذة: ايططاحين غانية

قسم علم الاجتماع - جامعة البليدة

.ملخص:

عملية اتخاذ القرار من المهام اليومية في أي تنظيم، فهي تلعب دورا حساسا داخل المؤسسة، إذ بواسطتها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل، و وضع البدائل المتاحة التي تخدم أهداف التنظيم.

فاتخاذ القرار هو العنصر الفعال لسير المنظمة نحو تطبيق قراراتها، و الاقتراحات المقدمة التي يصادق عليها صاحب السلطة (القائد)، بمشاركة الفاعلين في إطار تفاعلي اتصالي، كي تتحقق فعالية و نجاعة التنظيم خلال تطبيق العقلانية المتمثلة في التحكم في أدوات التسيير برشاده، كما يجب الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أساس ديناميكية المؤسسة، وتحديد وجهة تلك الديناميكية يكون وفق منهجية متبعة تتكفل بالعامل عن طريق تحفيزه ماديا و معنويا، إضافة إلى توفير جو عمل يساعد على الرضا الوظيفي.

.مقدمة:

تقوم المنظمات في كل المجتمعات بتنظيم أعمالها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها ويتوقف هذا على نوعية الأداء الإداري وفعاليتها ومدى قدرة القادة الإداريين على إحداث التعاون الجماعي بين الأفراد داخل المنظمة باعتبارها تجمع بشري يقوم على مجموعة من الأهداف والرغبات التي يسعى إلى تحقيقها هؤلاء الأفراد والتي تتوقف على حالتهم المعنوية وإنتاجيتهم وفعاليتهم في مختلف المستويات على نوعية القرارات داخل المنظمة.

يعد موضوع اتخاذ القرار من أهم المواضيع التي أصبح المختصون في التنظيمات يهتمون بها عند دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات، إذ لا يمكن تصور منظمة دون

مجموعة من القرارات يتم العمل بمقتضاها على تحقيق أهداف المنظمة من أجل تحقيق الاستقرار الداخلي للعمل والحفاظ على الجو الذي يحدث نوع من الرضا لجماعات العمل والذي بدوره يساعد ويزيد من تحسين أداء العمال كما يتوقف على قدرة القادة الإداريين على التحكم في التسيير.

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم على العمل، فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أياً كان قطاع النشاط الذي تمارسه وأيضا في كل المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة و اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة.

القائد لديه سلطة تسمح له بإصدار قرارات يسعى من خلالها إلى التأثير في سلوكيات العمال بطريقة غير مباشرة للقيام بالمهام الموكل إليهم والتي تتناسب مع تخصصاتهم وتكوينهم بالاعتماد على الموارد المالية والتكنولوجية لتحقيق أهداف المؤسسة داخليا من حيث التوازن المهني، الاستقرار الوظيفي، تفاعل العمال، الاتصال، وخارجيا المنافسة في المنتج وتحقيق مداخلات للحفاظ على البقاء في السوق.

#### . القائد والقيادة الإدارية:

فالقائد المكون الذي لديه خبرة وأقدميه المتخصص في الميدان الإداري يستطيع أن يضع قرارات تنعكس بالإيجاب على العمليات الاتصالية مع السلطة المقدر للقرارات العمالية قصد تنفيذها وتجعلهم راضين على عملهم مما يؤدي إلى استقرارهم داخل المنظمة.

وفي دراستنا هذه المتعلقة بأهمية القرار ودوره في إحداث الرضا الوظيفي محاولة لمعرفة تأثير القرارات الصادرة من السلطة العليا في المنظمة "على سلوكيات العامل من حيث (، الانضباط ، الاتصال ، التعاون، إبداء الرأي، الابتكار والمشاركة) ولتحقيق الاستقرار والتعاون والتفاعل والتواصل، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال قرارات إدارية تسهم في رضا العاملين.

وانطلقنا من فرضية عامة:- للقرار الإداري دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة باعتماد أسلوب الاتصال والمشاركة العمالية.

وقد قمنا بتحديد أهم المفاهيم التي تخص موضوعنا وهي:

. اتخاذ القرار: " تعني كلمة القرار البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محدودة ونهائية.(الجوهري، ع ه.دون سنة)، أما اتخاذ القرار" فهو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين (بوحوش، ع.1984 ) ويعرف " بأنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار (السلي، ع.1980)

"فالقرار الإداري هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة. (خليل الشماع، م.1980)

أما مفهومنا الإجرائي: لاتخاذ القرار فهو عملية اختيار بين مجموعة من الاقتراحات أو الحلول التي يبديها المشاركون في الاجتماع وذلك من أجل الخروج من المشكلة ولتحقيق هدف معين والقرار الإداري يتضمن خيارا واعيا ، فعندما يفضل المدير خيارا أو حلا دون سواه فإنه بذلك يصل إلى استنتاج معين يهدف لتحقيق غرض ما.

القيادة الإدارية إجرائيا:هي ظاهرة اجتماعية إنسانية تفاعلية ثقافية تتمثل في مسؤولية القائد اتجاه الجماعة كأدميين، للتوفيق بين أهداف مرؤوسيه وأهداف المنظمة لتعزيز النسق الاجتماعي، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني تقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة عن طريق الاختيار الواعي لوسائل و أساليب حل مشكلات الاندماج الداخلي جماعيا لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في بناء سلوكهم التنظيمي.

المشاركة:المشاركة لغويا إشراكا ويشارك في أمر صار في الأمر شريكا فيه، كما يقصد بالمشاركة العملية التي هي من خلالها يلعب الفرد دورا في الحياة السياسية والاجتماعية المجتمعة وتكون لديه الفرصة بأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع " وكذلك أفضل الوسائل وتحقيق وإنجاز هذه الأهداف (الجوهري، ع ه.1999)، والمشاركة " هي إشراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها، ما يخلق مشاركة عملية ونفسية جيدة (منصور، ع م.1999).

– الاتصال: يعرف الاتصال بأنه:عملية تبادل المعاني فيها طرفان مرسل ومستقبل، أما الاتصال الداخلي فهو مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لخلق و إحداث علاقات

مستمرة بين الأشخاص وتحقيق التواصل مع بعضهم البعض بهدف خلق جو من الثقة والاستمرار داخل المؤسسة.(عشوي،م.1992)

كما عرف تشارلز كولي C.H Cooley "الاتصال بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان"(الجميلي،خ.1997) بينما حسب علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع فهو "كل سيرورة لنقل وإدراك الرسائل بواسطة شبكة مكونة من الجماعات والأفراد"(Grand, D.1984)

والاتصال في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو إلى آخر يمر من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة و الأطراف ، والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد والجماعات"(Denis,B.1992)

الرضا: يعرف "الرضا هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل، الاعتراف بواسطة الآخرين"(بدر،ح.1993).

أما الرضا الوظيفي"هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل".(قباري، م.ا.1999)

ويعرف الرضا"بأنه ما ينتظره الفرد العامل من عمله وهو مرتبط بالأهداف التي سطرها لنفسه مسبقا قبل دخوله في العمل، إذا تحققت أهدافه فان ذلك يؤدي إلى الرضا وإذا كان العكس فان ذلك يؤدي إلى عدم الرضا"(Lery,C.1987)

.أهمية القرارات داخل المؤسسة:

تعتبر القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة و الأفراد العاملين بها لما لها من تأثير عليهم " فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدمه كما تأثر على أعضاء الجماعة التي يشرف عليها و لها تأثير على عمل المؤسسة.

تزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد المؤسسات و تنوعها و تزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة و منافسة حادة. ويمكن إجمال أهمية القرارات في الجوانب التالية :

. تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.

تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، التنسيق.

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين. كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية ، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات .

.تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد (بوحوش، ع.1984).

وقد اعتمدنا أهم نظريات اتخاذ القرار:

تعرف نظرية القرارات أنها علم وفن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس و قواعد عملية اتخاذ القرار الإداري و مبادئ صياغته، و متابعة تنفيذه وتقوم على مدخل كمي تحليلي منظم و متجانس.وموضوعها عملية اتخاذ القرارات لمعايير أهداف محددة مسبقة و أشار بيتر دراكر " أن الفكر الإداري قد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيم و نظريات التنظيم و الإدارة والتحليل الاقتصادي و النشاطات (أيوب، ن.1997)، ونتيجة للتطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته و في الأساليب عدة نظريات اهتمت المستخدمة في اتخاذه ظهرت بدراسة القرارات الإدارية (الشماع، م.ح.1997) أهمها:

. النظرية التقليدية للقرار: افترضت هذه النظرية أن متخذ القرار يتصرف برشد فقراراته رشيدة، وقد عرف الرشد على أنه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية وهذا يكون القرار الإداري الرشيد يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمؤسسة ، كما افترضت هذه النظرية أن بحوزة متخذ القرار المعلومات الكاملة عن الموقف الذي يتطلب القرار، وعن كل البدائل المتاحة لحل المشكلة ، وتحقيق الهدف وعن كل النتائج المترتبة على اختيار البديل.

نظرية الإدارة العلمية لـ F.Taylor: يعتبر تايلور رائد هذه النظرية حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد و مبادئ محددة لذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها و فهمها للعملية الإدارية، ذلك بالحصول على الحقائق من خلال

تقديم افتراض معين ثم اختيار هذا الافتراض وتحقيقه و تعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار. و نرى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم .

و من إسهامات " لتايلور Taylor " في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي و التعاون أي بدل من سيادة الروح المعنوية. وهذه المفاهيم ساهم في ترشيد عملية القرارات الإدارية. و على الرغم من أن هذه النظرية أغفلت بعض العوامل و الجوانب السلوكية و الاجتماعية كأبعاد هامة و مؤثرة في العملية الإدارية ، و نظرتها للعاملين كآلات يستخدمها المدير و يؤثر فيها كما يشاء.

.نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول H.Fayol : يعد هانري فايول ، من مفكري الإدارة و خبراءها الذين مارسوها عمليا ، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال و تقوم أفكار فايول إلى تصنيف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات :وظائف فنية و تجارية و مالية ، وصيانة و محاسبة ، و أخيرا الوظائف الإدارية (Fayol ,h.1990)و يرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي وضع خطة ، التنظيم و التنسيق ، إصدار الأوامر وإلى مراقبة و هي من المهام الرئيسية بالنسبة للمدير.

نظرية هاربارت سيمون " H.Simon " لقد كان اهتمام سيمون في كتابه بأهمية القرارات في الإدارة ، واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخل لدراسة الإدارة لكون هذه العملية في نظره مظهر للسلوك الإنساني في الإدارة ، و أهم ما جاء به : . أن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف بل هي عملية مستمرة و دائمة في التنظيم و أن أي تنظيم ينقسم إلى قسمين فئة متخذي القرارات و فئة منفذي القرارات. أن فشل القرار لا يمكن أن يكون في اختباره بل بأسلوب تنفيذه. الوصول إلى قرار معين ليس بمهمة سهلة على الإداري .

. أن عملية اتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا و القناعة و بحدود الرشد المطلوب (مليف، 1999).

.نظرية القرار الغير الرشيد : تطرح هذه النظرية معايرة ، أساسها أن متخذ القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته ، بل أن يكون قد اتخذ قرارا حتى قبل بلورة البدائل الممكنة و قد يكون أول بديل متصور أمام متخذ القرار هو أفضلها و قد يقدم متخذ القرار لاحقا

القواعد أو التبريرات التي استند إليها في قراراته و قد تتخذ الجماعة قرار و تبرر ذلك لأي فرد فيها على أنه قرار رشيد لغرض مواجهة أي معارض له.  
وهناك عدة أنواع القرارات الإدارية :

يختلف القرار الإداري الذي يتخذه المدير باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير داخل المؤسسة و مدى الصلاحيات التي يتمتع بها إلى جانب البيئة التي يعمل ضمنها2، ونتيجة هذه الاختلافات الكبرى في القرارات يتم تصنيفها إلى الأنواع التالية:  
القرارات التنظيمية و الفردية : تتعلق بعمل و نشاط المؤسسة و يتخذها المدير و هي قرارات منظمة لقواعد عامة و التي تنطبق على عدد غير محدود من الأفراد (الصيرفي، م.ع.2003)، أما القرارات الفردية فتتميز بأنها شخصية موجهة إلى فرد واحد أو أفراد معينين بذاتهم و ليست لها صفة رسمية.

-قرارات حسب بيئة القرار الإداري:تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى:

\*قرارات تبعا لدرجة التأكد: وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات و نوعيتها التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه وأثارها تكون معروفة مسبقا والنتائج أيضا.

\*قرارات تبعا لعدم التأكد: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المؤسسة وسياستها و تكون الإدارة في ظروف لا تعلم عنها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات والظروف المتوقع وجودها باتخاذ القرار لعدم توافر المعلومات وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

\* قرارات تبعا لدرجة المخاطرة: و هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع، وعلى متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها (الموسوي، م.1998).

- القرارات التنظيمية أو الإدارية: وهي قرارات تتصف بالتكرار ،تصدر من الإدارة الوسطى، من أمثلتها: قرارات خاصة بإجراءات التوزيع للموارد، وقرارات خاصة بتنظيم الموارد وتملكها وتنميتها (السلي، ع.1971)، فهي قرارات تنظيمية لتدفق المعلومات، وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد أو الوحدات التنظيمية.

أما عن خطوات اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرارات بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة : هي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، إذ لا توجد في الحياة مشكلة تأتي بنفسها طالبة اتخاذ القرار بشأنها.

و تحديد المشكلة له أهمية كبيرة لأنه يحدد مدى فاعلية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارًا غير سليم لعدم ملائمة للمشكلة التي صدر بصدها ،

فتحديد المشكلة يعني تحديد الهدف الذي يسعى لاتخاذ القرار من أجله.

تحليل المشكلة : وهي تصنيف و تجميع الحقائق حولها و معرفة من يتخذ القرار، و من الذي يجب استشارته عند اتخاذه ؟ و من الذي يقوم بإبلاغه ويتم تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات و البيانات و دراستها .

- تحديد البدائل: تتوقف مدى سهولة هذه الخطوة على طريقة معالجة الخطوتين السابقتين بدقة ووضوح، و تظهر البدائل على شكل و عود، وأن توجد حاجة إلى اتخاذ القرار في حالة وجود بديل واحد للحل، و إنما ينقص أكثر من بديل مع النظر إليهم نظرة موضوعية خالية من العواطف كما يجب أن تكون منسجمة مع الأهداف المراد تحقيقها. - تقييم البدائل :وهي نهاية المطاف حيث تحسم كل المزايا و العيوب لكل أفرادها، أو حل للموضوع و لاختيار الأفضل لهذه الحلول و البدائل للوصول إلى اتخاذ القرار اللازم أي القرار النهائي ، كما تتم عملية المفاضلة للبدائل باستعراض البيانات و المعلومات لكل بديل و تطبيقها مع استبعاد أقلها في الأهمية و الاستبقاء على الأهم، فهناك البديل الجيد القابل للتطبيق و البديل المختلط فيه احتمالات نحو تقييم نتائج سلبية أو إيجابية(الخرشوم ،م.1998).

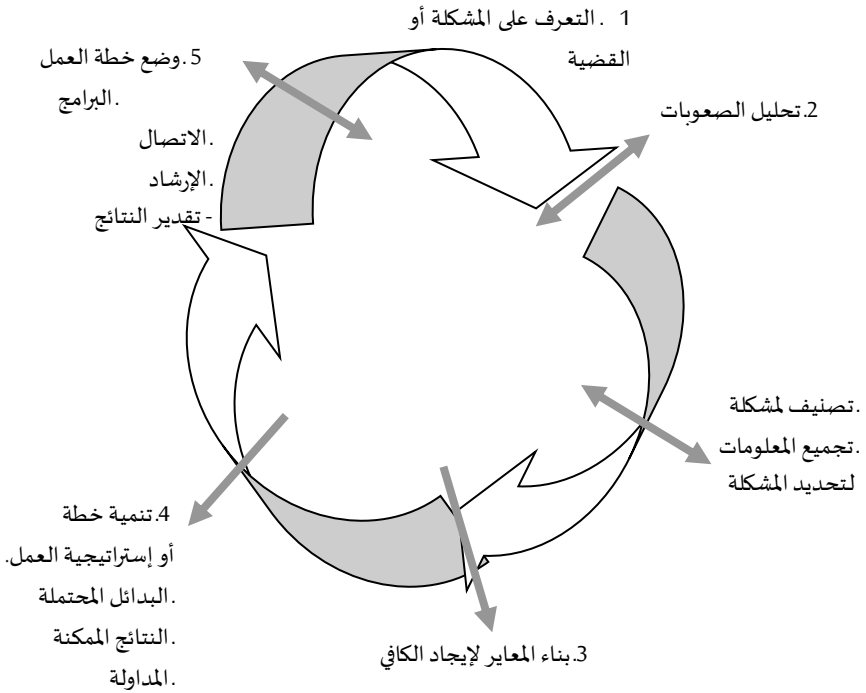
– اختيار أفضل بديل : هنا يمكن للمدير تحديد الحل الأفضل وذلك باختيار أفضل بديل يحقق أحسن من غيره من الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار و أشار " دريكاز " DRIKAZE " إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح و ليس على أساس ما هو مقبول ، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب و الصحيح من بين الحلول المتوصل إليها فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المتاحة .

-تطبيق الحل المقترح : هي آخر مرحلة و تتمثل في اتخاذ القرار و وضعه موضع التنفيذ و ثم تنطوي هذه الخطوة على التصريح الرسمي بإجراء التغييرات المطلوبة مع التأكد من



تقبل هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار ، أي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معينة أو مواجهة موقفها(أغا،ك.دون سنة).

### الشكل رقم (01): دورة عملية اتخاذ القرار



المصدر: علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2002 .

يتضح من خلال الشكل أن عملية اتخاذ القرارات تتم وفق عملية دوار نية فكل مرحلة من مراحل صنع القرارات تعتمد على المرحلة التي سبقتها، انطلاقاً من تحديد

المشكلة التي هي في حد ذاتها يتم التوصل إليها من خلال وضع إستراتيجية للعمل بدءاً من البدائل المحتملة وصولاً إلى الافتراضات والنتائج الممكنة.

### الرضا عن العمل وعلاقته بأداء العامل

يعتبر العنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمة و تحقيقها لأهدافها ، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه الفعال ، وساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن الوظيفة التي يشغلها، لذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة و ذلك عن طريق تحسين مستوى العاملين.

الرضا هو شعور النفس بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، كما أن رضا الفرد يتوقف على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي ينتهي إليه مع نموه و خبرته.

### .كيف يحدث الرضا ( ديناميكيات الرضا):

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء يحقق لهم هذه الأهداف ومن ثم فإن بلوغهم إياها يجعلهم أكثر رضا مما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي إلى الرضا، فحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسببه وتعد مسئولة عن حدوثه، ونجد تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات على النحو التالي: (طريق ،ش.1993)

الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

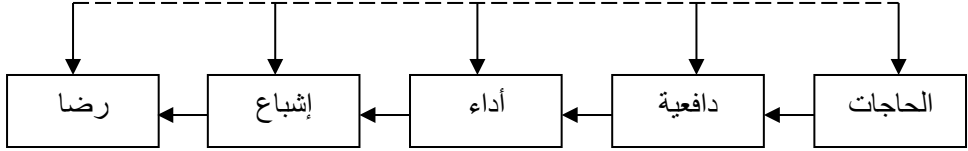
الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية وبحث الفرد على التوجه نحو المضاد المتوقع وإشباع تلك الحاجات من خلالها.

الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشاط الفرد، وبوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع الحاجات.

الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يمكن من خلالها إشباع حاجاته.

الشكل رقم (02) عملية حدوث الرضا



المصدر: طريق شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، مكتب غريب 1993، ص286.

يشير الشكل إلى أن الحاجات تولد قدرا من الدافعية لدى الفرد لمحاولة إشباعها، وأن توقعات الفرد حول أفضل السبل وأكثرها احتمالا لإشباع حاجاته يحدد الأسلوب الذي يمارسه أو يلجأ إليه، ومن ثم فإن توقع الفرد أن الأداء الكفء في العمل بمثابة السبيل الرئيسي لإشباع تلك الحاجات سيحثه على تحسين أدائه حتى يتحقق ذلك الإشباع، وحينئذ يصل الفرد إلى مرحلة الرضا الذي سيمتد ليشمل العمل باعتباره الوسيلة التي تحققت من خلالها غايته، وهنا يكون سلوك القائد له تأثير على رضا العامل إذا تحقق الشرطان التاليان:

- ارتباط سلوك القائد بالسبيل الذي يدركه العامل كفيل بإبلاغه أهدافه (الأداء الكفء).

- ارتباط هذا السلوك بالوسائل اللازمة لإرشاده، هذا السبيل لحل المشكلات الفنية وتوفير خدمات.

وهنا يمكن التحدث عن القرار باعتباره عنصرا هام في إحداث الرضا لدى العامل لان العامل خلال مشاركته في اتخاذ القرار من خلال طرح أفكاره واقتراحته ومناقشتها تولد لديه إحساسا بالاهتمام من طرف رؤسائه وتجعله راضيا عن عمله حتى وان لم تأخذ أرائه بعين الاعتبار ، فبمجرد انه تلقى اهتماما داخل المنظمة أصبح لديه إشباع لرغبته في أن يولى له الاهتمام واعتباره شخصا مهما داخل التنظيم.

وقد ظهرت عدة نظريات في مجال الرضا عن العمل أهمها:

تتمثل النظريات الخاصة بالرضا فيما يلي (سلطان، م.2000):

.نظرية إشباع الحاجات: طبقا لهذه النظرية و التي تمثلها أعمال كل

من1964vroom و1967Loche. فإن الرضا عن العمل يتحدد بالمدى أو القدر الذي

يتحقق أي تشبع به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه،

نظرية إشباع القيمة: يرى أودين لوك Edwin Luke أن المسببات الرئيسية للرضا عن

العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير الفوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد

على حدة، و أنه كلما استطاع العمل وتوفير للعوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا

عن العمل.

ويرى لوك أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه بتحصيل

عليه فعلا ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها(جميل احمد، ت.1986).

.نظرية الإدراك: تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء

إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه ، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك

الفردى إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف و ليس للموقف ذاته ، وعلى هذا

الأساس فإن الرضا العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس

الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل ، غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا

الوظيفي لم يتعرفوا بعد على الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات

الرضا الوظيفي.

وفيما يخص أنواع الرضا عن العمل فنجد:

الرضا العام عن العمل: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهل هو

راض أم غير راض هكذا على الإطلاق ولا يسمح هذا المؤشر الأول بطبيعة الحال بتحديد

الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غير ها ولا مقدار ذلك، فضلا عن

الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا غير أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل

إزاء عمله.

الرضا النوعي: ويشير على رضا الفرد عن كل جوانب عمله كل على حدة، وتتضمن تلك

الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقى، الرقابة الصحية و

الاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع الزملاء،

وتتمثل فائدة إلقاء الضوء على هذه الجوانب في أنها تمكن الباحث من أن يضع يده على

المصادر التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته, أي تسمح بالنظرة التشخيصية التي تحدد خطوات و أساليب العمل (طريق،ش.1993)  
وتوجد عدة عوامل للرضا الوظيفي منها:

يتأثر الرضا بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي,ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى ما يلي :

العوامل الشخصية:وهناك العديد من العوامل الشخصية والتي ترجع إلى الشخص نفسه وتنقسم إلى قسمين: (محمد عبد الباقي ، ص د.دون سنة):

- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهارتهم والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم و المستوى الوظيفي.

عوامل مرتبطة بظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت ظروف العمل من الإضاءة و الحرارة و التهوية و الضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته لعمله.

- عوامل متعلقة بالوظيفة أو العمل : قد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانيات الشخص وميوله، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة والمستوى الإداري للوظيفة(عاشور صقر،1989).

- عوامل متعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة : تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين حيث يجب إن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس و المرؤوسين.

العوامل البيئية: وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد فهو عضو في أسرة معنية ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل وتشمل أيضا الجوانب الثقافية في المجتمع. فرص الترقية: تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، وهناك عوامل أخرى تساعد في رضا العاملين عن العمل من بينهما المكافأة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال بين مختلف الوحدات، زملاء العمل الذين يتصفون بالصدقا والمودة والتعاون.

. فعالية اتخاذ القرار والرضا الوظيفي:

في كثير من الحالات تؤدي المشاركة إلى شيوع المسؤولية وإلى صعوبة تحديد من يستحق اللوم ومن يستحق الثناء، فالقرار الذي يتخذ في إطار الجماعة كثيرا ما يحوي على درجة عالية من المجازفة والمخاطرة نتيجة شيوع المسؤولية وتجنبنا لهذه المشاكل والعراقيل لا بد أن يكون هناك قرارا صائبا يحقق أهداف المنظمة ويلبي حاجات ومصالح الجماعة والذي بدوره يسهم في رضا جميع الأطراف لم يحققه من منفعة لأفراد الجماعة وللمنظمة.

. خاتمة:

إن اتخاذ القرار اهتم به العديد من رواد العلوم الاجتماعية في الميدان التنظيمي، حيث يعتبر اتخاذ القرار وظيفة إدارية، لأنها من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، وعملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ كثير من القرارات تعتبر عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس الإدارة.

كما يمكننا القول بأن مختلف النظريات تناولت موضوع اتخاذ القرار، ومن أهمها النظريات الكلاسيكية " فيديريك وهانري فايول " وهم من روادها الأوائل الذي ساهموا في مجال اتخاذ القرارات حيث حث " تايلور " على استخدام الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية، بينما " فايول " قدم عدة توجهات من اجل القرار الرشيد إضافة إلى النظريات السلوكية التي حاولت تفضي عيوب الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، وهي أهم روادها " سان سيمون " و نشستر بارنا رد " الذي أوضحوا أهمية القرارات في الإدارة، كما تشير إلى أنواع القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسة، والتي منها قرارات أساسية وروتينية وقرارات تنظيمية وفردية، وأخرى مبرمجة وغير مبرمجة، وهذا التعدد لأنواع القرارات سببه اختلاف طبيعة المشكلة التي تواجه المؤسسة .

.المراجع:

1. آغا كمال: "العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي" للتنمية الريفية بالمحافظة الشرقية، د.س
2. أيوب نادية، "نظرية القرارات الإدارية"، جامعة دمشق، سوريا، (1997).

3. الجوهري عبد الهادي: معجم علم الاجتماع"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، (1999).
4. الجوهري عبد الهادي: "إدارة المؤسسات الاجتماعية"، مدخل سوسيولوجي، دار المعارف، القاهرة.(2001)
5. بوحوش عمار، "الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة"، المطبوعات الجامعية، الجزائر (1984).
6. بدر حامد: "السلوك التنظيمي"، دار النهضة العربية، القاهرة، (1993).
7. صقر عاشور أحمد: "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، القاهرة (1989).
8. عشوي مصطفى، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر (1992).
9. السليبي علي: "السلوك التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، (1980).
10. حسن خليل الشماع أحمد: "مبادئ إدارة الأعمال"، وزارة التعليم العالي، بغداد، (1980).
11. علي محمد منصور: "مبادئ الإدارة، أسسها ومفاهيمه"، مجموعة النيل العربية مصر، ط1، (1999).
12. حسن خليل الشماع محمد: "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية (1997).
13. زمير الموسوي.العلاق بشير: "أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم"، دار البازوري العلمية، عمان (1998).
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون سنة.
15. جميل أحمد توفيق: "إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت (1986).
16. مليف ابراهيم: "تطور الفكر الإداري المعاصر"، آفاق الإبداع والإعلام، لبنان، ط1 (1999).
17. طريق شوقي: "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، مكتب غريب (1993).

18.السلي علي:"العلوم السلوكية في التطبيق الإداري"، دار المعارف، القاهرة،  
(1971).

19.محمد سعيد سلطان:" السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية،  
الإسكندرية (2002).

20. Fayol (H)," **Administration industrielle**", F.M .Ed Alger.

21. Grand dictionnaire : **Encyclopédique la rousse** T3, librairie la rousse, paris ,1984 pp24, 25.

22. Denis Benoist : **information communication**, Edition d'organisation, paris, 1992 p5.