

اسهامات أجهزة طريقة تنظيم المجتمع في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها

دراسة مطبقة علي مدير المدارس بمحافظة المنيا

Contributions of community organization method devices in
achieving job satisfaction for their employees

دكتور/ إبراهيم محروس عبد العظيم حافظ

رئيس القسم الإعلامي بمديرية الشباب والرياضة بالمنيا

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين القدرة علي اتخاذ القرار، والتعرف علي الفروق بين مديري المدارس الابتدائية وبين مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا في كلاً من الرضا الوظيفي والقدرة علي اتخاذ القرار، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة الاساسية من (150) مدير مدرسة (75) مدير مدرسة ابتدائي، و(75) مدير مدرسة ثانوي، واستخدم الباحث مقياس الرضا الوظيفي إعداد الباحث (2014)، ومقياس القدرة علي اتخاذ القرار إعداد الباحث (2014) و قد توصلت الدراسة إلي . توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وبين القدرة علي اتخاذ القرار لدي عينة من مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا. كما لا توجد فروق دالة احصائياً في كلاً من الرضا الوظيفي والقدرة علي اتخاذ القرار بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا.

الكلمات الرئيسية: تنظيم المجتمع، الرضا الوظيفي، أجهزة تنظيم المجتمع

Abstract

Current Study aimed at identifying the Correlation between job – Satisfaction and the ability to take a decision , In addition to identifying the differences between . A sample of primary Schools principals and a Sample of secondary Schools principals in Minia in job Satisfaction and the ability to take a decision . the researcher used the analytical descriptive research design . the basic study sample consisted of (150) . schools principals , (45) Seventy five of them were secondary Schools principals and the other " 75" were Primary Schools principals .the researcher Used the scale of job satisfaction which is prepared by the researcher (2014) and the scale of the ability to take a decision which is also prepared by the researcher (2014) .the findings of the study showed a correlation between job satisfaction and the ability to take a decision of a sample of primary and secondary schools principals in Minia There are no statistically Significant differences in job satisfaction and the ability to take a decision between the principals of primary Schools and the principals of secondary Schools , in Minia

Keywords: Community organization devices ،Job Satisfaction ، community organization

المقدمة ومشكلة البحث .

للرضا الوظيفي دور هام في أداء المهام الوظيفية لأي عمل بشكل عام مما يعكس آثاره الايجابية أو السلبية حسب توافره من عدمه علي الأداء الوظيفي بشكل عام مما جعل المؤسسات العالمية تخصص جزءا من أبحاثها ومن دراستها في أهمية الرضا الوظيفي تارة وكيفية الحصول عليه تارة أخرى والآثار الايجابية وهذا واضح للباحث من خلال اطلاعه علي الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة .

ولعل الخدمة الاجتماعية عامة وفي مصر بوجه خاص والبحث العلمي بها خاصة يدرس كل ما يواجه المجتمع من مشكلات من خلال تخصصاته المتنوعة خاصة طريقة تنظيم المجتمع بما تملكه من مهارات طريقة تنظيم المجتمع التي تمارس في مؤسسات وأجهزة تنظيم المجتمع

وتعددت أجهزة طريقة تنظيم المجتمع ما بين أجهزة أساسية ومنه الاقليمية والنوعية أو أجهزة التنمية المحلية أو أجهزة فرعية تعمل علي تحقيق التطوير والتنظيم بالاضافة الي الأجهزة المعاونة ⁽¹⁾

وتحتاج تلك الأجهزة الي الكثير من التطوير والتنظيم , مما يوضح لنا أهمية طريقة تنظيم المجتمع كأحد أهم طرق الخدمة الاجتماعية ومالها من دور كبير في تطوير مؤسسات المجتمع وأجهزة المجتمع عامة ومن هذه الأجهزة المدارس .

ولأن مديري المدارس هم الفئة الأكثر تأثيراً علي العملية التعليمية وذلك لمكانته داخل النظام التعليمي فهو المسئول عن إتخاذ القرارات المدرسية .

ومدير المدرسة يمثل المستوى التنفيذي للقيادة الإدارية ، فهو المسئول عن تنفيذ الخطط والسياسات داخل المدرسة باعتبارها اجهزة تنظيم المجتمع لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة كما يقع عليه العبء في تهيئة جو العمل المناسب لباقي العناصر داخل المدرسة مع المعلمين وطلاب ومناهج ليسيير العمل علي الوجه المطلوب وهذا الشيء لا يأتي من فراغ فهو يتمتع بمزايا وسمات شخصية تؤهله لتحقيق أهداف التعليم. (مسكي، 2003.2)

¹ (<https://e3arabi.com/sociology/%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82%D8%A9/>)

وبالتالي فإن أي قرار يتخذه له تأثير كبير علي العملية التعليمية ككل ، ويرى الباحث إن كان أكثر المحددات النفسية والتي تؤثر في مدير المدرسة وبالتالي تؤثر في قدرته علي اتخاذ القرار هو الرضا الوظيفي. والذي يعتبر لدي مديري المدارس عاملاً هاماً لنجاح منظومة التعليم ككل كأحد منظمات المجتمع , لذلك تبذل العديد من الدول المتقدمة الكثير من الوقت والجهد لتحقيقه، وذلك من خلال تحقيق كلاً من الرضا الداخلي والرضا الخارجي مما يبرز لنا اسهامات أجهزة طريقة تنظيم المجتمع في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي .

أجرت العلي (2009) دراسة بعنوان " تأثير نمط الإدارة المدرسية العليا علي معنويات المديرين ورضاهم الوظيفي " وهدفت الدراسة إلي معرفة تأثير نمط الإدارة المدرسية العليا علي معنويات المديرين ورضاهم الوظيفي والعوامل التي تؤثر في هذه المستويات. وخلصت الدراسة إلي نتيجة مفادها أن هناك اتجاهات سلبية لدي المديرين تجاه الإدارة العليا في المدارس الابتدائية في عمان، والمصدر في ذلك هو تدني درجة الرضا الوظيفي بشكل عام.

وهدفت دراسة ريانس (2009. Ryans) إلي الكشف عن اتجاهات مديري المدارس العامة وتصوراتهم للرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف ما إذا كان طموح المدير، والتنمية المهنية، والحكم الذاتي، وتحقيق أهداف الأداء المدرسي هي مؤشرات للتنبؤ بالرضا الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية. وتكونت عينة الدراسة (350) مديراً ومن نتائج الدراسة أن هناك مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي لدي مديري المدارس العامة ، وأن هناك علاقة موجبة بين طموح مديري المدارس والرضا الوظيفي وبين الأنشطة الرئيسية للتطوير المهني والرضا الوظيفي وهناك علاقة بين تحقيق مستويات أداء المدرسة والرضا الوظيفي وعلاقة بين الحكم الذاتي والرضا الوظيفي بين مديري المدارس العامة.

وهدفت دراسة الناعبي (2010) إلي معرفة درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي لدي مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والعلاقة بينهم من وجهة نظرهم . وقد أجريت الدراسة علي عينة من (100) مدير

ومديرة. وتوصلت الدراسة إلي أن درجة الولاء التنظيمي لدي عينة الدراسة مرتفعة. وأن درجة الرضا الوظيفي لدي العينة متوسطة. كما توجد علاقة موجبة ومتوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدي عينة الدراسة

وهدفت دراسة الطعاني و السويعي (2010) إلي التعرف علي التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالسعودية . تكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة ، وأظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزي الي متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث . ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة . كما توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين درجة الدلالة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي .

وهدفت دراسة البلادي (2011) وهدفت إلي التعرف علي درجة الرضا الوظيفي لدي مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة عن كلاً من الوظيفة، وعن العائد من الوظيفة(معنوي - مادي) ، وعن العلاقات الإنسانية، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (٧٨) مديراً وهم يشكلون مجتمع الدراسة كاملاً . وكانت من أبرز النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدي أفراد العينة (الرضا عن الوظيفة ، الرضا عن العائد من الوظيفة(معنوي -مادي) ، العلاقات الإنسانية) من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية. وإن مستوى الرضا الوظيفي لدي مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة في الرضا عن اتجاهات الطلاب وأولياء أمورهم نحو عملية التعليم والتعلم من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة.

دراسات تناولت القدرة علي اتخاذ القرار Decision Making

الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار

وهدفت دراسة نايف (2005) إلي معرفة أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية علي عملية اتخاذ القرار لدي أفراد العينة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات ،وتكونت العينة مكونة من (360) مديراً ومديرة ،وتوصلت الدراسة إلي إن مديري ومديرات المدارس يتأثرون بالعوامل الإنسانية عند اتخاذهم للقرارات بدرجة عالية. وأن العوامل التي حققت أعلى متوسطات حسابية هي اتخاذ القرارات طبقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات . وأن مديري ومديرات المدارس يتأثرون بالعوامل البيئية بدرجة متوسطة عند اتخاذهم للقرارات الإدارية. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الإنسانية

والبيئية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار لدي مديري المدارس تعزي إلي اختلاف الجنس والمؤهل العلمي ومستوي المدرسة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية لعملية اتخاذ القرار لدي مديري المدارس تعزي لصالح الخبرة الإدارية الأعلى فئة (١١ سنة فأكثر)

وهدفت دراسة القضاء (2006) إلي التعرف علي درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون والتعرف علي أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية) علي عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبلغت حجم العينة (51) من مديري ومديرات المدارس، وأظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر الجنس لصالح الذكور. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر المؤهل الدراسي والعلمي لصالح المؤهل العلمي للدراسات العليا. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة.

وهدفت دراسة يفيت (2006) Yvet إلي معرفة العلاقة بين إتخاذ القرار وبعض السمات الشخصية (تحمل الغموض ، تقمص العاطفة ، تقييم الذات) ومعرفة قدرات المديرين التنظيمية في إدارة المدرسة ، وأجريت الدراسة علي عينة قوامها (25) من مديري المدارس الابتدائية ، وطبق عليهم أدوات منها مقياس ليكرت Likert ، كما أجريت خمس مقابلات لمعرفة قدرات المديرين علي إتخاذ القرار وتنظيم إدارة المدرسة ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين تحمل الغموض ومهارات إتخاذ القرار .

وهدفت دراسة أبو دقة (2011) إلي معرفة العلاقة بين الثقة بالنفس والقدرة علي إتخاذ القرار، وبلغ عدد العينة في هذه الدراسة (135) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلي أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالنفس واتخاذ القرار لدي أفراد العينة . كما يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لدي أفراد العينة في اتخاذ القرار، تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث. كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدي عينة أفراد العينة في اتخاذ القرار ، تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الاعلي ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدي عينة أفراد العينة في اتخاذ القرار (تبعاً لمتغير المحافظة، تبعاً لمتغير نوع المدرسة) .

وهدفت دراسة العمري (2013م) إلى بحث العلاقة بين أساليب القيادة وأساليب اتخاذ القرار لدي عينة من مديري المدارس العامة، وتكونت العينة من (108) مدير، واستخدمت الدراسة قائمة أساليب اتخاذ القرار واستبيان الأساليب الإدارية، وأظهرت النتائج أن الأسلوب التوجيهي في صنع القرار كان أسلوباً سائداً بين مديري المدارس، وكذلك تبين أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين أساليب صنع القرار وأساليب الإدارة لدي مديري المدارس التي شملتها عينة الدراسة.

مشكلة الدراسة

تبين للباحث من خلال الدراسات السابقة أن هناك العديد من الجوانب الاقتصادية والنفسية والثقافية علي حد سواء التي تؤثر علي الرضا الوظيفي. أما من ناحية الجوانب الاقتصادية فإنه يؤدي إلي كراهيته للعمل وبالتالي تؤدي إلي خسائر اقتصادية كبيرة. أما من الناحية النفسية فإن الفرد يتعرض للكثير من الاضطرابات النفسية والسلوكية كالقلق، الصراع .. كما يمكن أن يؤدي إلي ادمان المخدرات وقيامه بسلوكيات مضادة للمجتمع، أما من الناحية الثقافية المدير هو الشخص المنوط به نقل تراث المجتمع الحضاري والثقافي بل وتجديده وتطويره، ولا نبالغ حين نقول أن تقدم المجتمع مرهون بأداء المدير لعمله، وأداء المدير في عمله مرهون بمدى رضاه عن عمله وبالتالي فإن نجاح المنظمة مرهون بمدى تحقق الرضا الوظيفي لدي قيادتها المتمثلة في المدير

كما اتضح أهمية عملية إتخاذ القرارات لدي مديري المدارس، فهي عملية من أكثر المسؤوليات تعقيداً؛ لخضوعها لعدة اعتبارات، أهمها سرعة تحديد المشكلة وجمع معلومات والتنبؤ بتطوراتها والاستعداد لمواجهةها والسعي لحل تلك المشكلة لاتخاذ القرار الملائم لها، ويعتبر إتخاذ القرار آخر خطوة من خطوات صنع القرار.

وايماناً بدور طريقة تنظيم المجتمع في تطوير منظمات المجتمع وأهمية الرضا الوظيفي وتوافره لدي القائمين بالعمل داخل تلك المنظمات ولأن المدير هو المسؤول الأول في تلك المنظمة سعت الدراسة الي التعرف علي الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرة علي اتخاذ القرار لدي عينة من مديري المدارس الابتدائية والثانوية حيث ان التعليم الابتدائي هو بداية التعليم الأساس والثانوي هو نهاية تلك المرحلة التعليمية

فروض الدراسة .

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وبين القدرة علي اتخاذ القرار لدي عينة من مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا.
- 2- لا توجد فروق دالة احصائياً في الرضا الوظيفي بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا.
- 3- لا توجد فروق دالة احصائياً في القدرة علي اتخاذ القرار بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا.

أهداف الدراسة . - وتحدد في الآتي:

- 1 - تحديد العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وبين القدرة علي اتخاذ القرار .
- 2- تحديد الفروق بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية في الرضا الوظيفي .
- 4- تحديد الفروق بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية في القدرة علي اتخاذ القرار .
- 5- تسليط الضوء علي دور أجهزة تنظيم المجتمع في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسساتها

أهمية الدراسة

1. تسلط الضوء علي النواحي المتعلقة بالرضا الوظيفي والقدرة علي اتخاذ القرار .
2. تتاول عملية إتخاذ القرار والتي تعد من الأنشطة الأساسية للمدير .
3. تشجع هذه الدراسة علي إجراء مزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة .
4. دور الرضا الوظيفي واهميته في بناء المدرسة كأحد أجهزة تنظيم المجتمع وأهمها
5. يمكن أن تفيد الدراسة القائمين علي العملية التعليمية في وضع الخطط المناسبة للتعامل مع المديرين في المجالات التنظيمية.
6. يمكن أن تفيد الدراسة القائمين علي العملية التعليمية في وضع بعض المقترحات التي تساعد مديري المدارس في القدرة علي اتخاذ القرار .
7. يتوقع أن تكون الدراسة لبنة من لبنات تطور التعليم وبالتالي تطور المجتمع وهو من أهم أدوار طريقة تنظيم المجتمع .
8. يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعداد برامج ودورات تدريبية للمديرين لتبصيرهم بأهمية كلاً من الرضا الوظيفي والقدرة علي اتخاذ القرار في حياتهم .

9. اصراء الجانب المعرفي في طريقة تنظيم المجتمع في ما يتعلق بتطوير أجهزة
طريقة تنظيم المجتمع

مجالات الدراسة :

(أ) المجال البشري : تم تطبيق الدراسة علي عدد 25 من مديري المدارس المختلفة
من الذكور والاناث في مختلف الأعمار

(ب) المجال المكاني : تم التطبيق في مركزي مغاغة والعدوة وديرمواس وأبوقرقاص
ومركز المنيا وتنوعت العينة بين القوي والمراكز بالنسبة للمرحلة الابتدائية

(ج) المجال الزمني : تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2023/2022

مبررات اختيار المدارس الابتدائية :

وتكمن مبررات اختيار المرحلة الابتدائية للأسباب التالية

(أ) انتشار المدارس الابتدائية في الريف والقرى أكثر من الثانوي والاعدادي

(ب) يوجد بها نسبة أكبر من حيث المديرين والوكلاء وخلافه

(ج) الأكثر تأثيراً علي المجتمع فهي أولي مراحل التعليم الأساسي وبنعكس ذلك علي
المعلمين أنفسهم

مبررات اختيار المدارس الثانوية :

(أ) أهمية مرحلة الثانوية العامة في حياة الطلاب في هذه المرحلة وضرورة الاعتناء
بمديري المدارس للمرحلة الثانوية تحديداً وانعكاس ذلك علي سير العملية
التعليمية

(ب) المرحلة العمرية في هذه المرحلة ما بين المراهقة والدخول لمرحلة الشباب مما
يصعب التعامل معها والضغوط التي يتعرض لها الطلاب في هذه
المرحلة

(ج) الضغوط التي يتعرض لها مديري المدارس الثانوية والمعلمين العاملة بالمدارس
الثانوية نظراً لخطورة تلك المرحلة

(د) اختلاف وجهات النظر بين مديري المدارس الابتدائي والثانوي حيث أن مدراء
كل مرحلة يرون أنفسهم الأكثر قدرة علي اتخاذ القرارات وأكثر احتياجاً للرضا
الوظيفي

مفاهيم الدراسة .

الرضا الوظيفي job satisfaction .

ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه " محصلة الشعور الذي يشعر به الفرد من خلال عمله بالمؤسسة ، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها ، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقيّة المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المنظمة له ". (Nestern'1994: 319)

التعريف الاجرائي للباحث هي تلك الراحة النفسية الناتجة عن الانطباع الجيد لعمل الفرد والناتجة عن تقبل الفرد لكل جوانب عمله وذلك من خلال مقياس الرضا الوظيفي الذي قام الباحث بإعداده

تعريف إتخاذ القرار

هو عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى إلي تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حاليًا ومستقبلاً ، بهدف تحقيق الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكن . (البديري، 2001: 159)

التعريف الاجرائي للباحث هي تلك العملية العقلية التي يتم من خلالها المفاضلة والاختيار بين بديلين أو أكثر من خلال إصدار حكم يعتمد علي الادراك والوعي والتمييز وهي آخر مرحلة من مراحل صنع القرار وذلك من خلال مقياس القدرة علي اتخاذ القرار الذي قام الباحث بإعداده

تعريف أجهزة طريقة تنظيم المجتمع

هي تلك الأجهزة التي تمارس من خلالها طريقة تنظيم المجتمع والتي يستمد منها المنظم الاجتماعي سلطته المهنية والقانونية في ممارسة عمله المهني ويعتمد علي مواردها وامكانياتها في اشباع احتياجات عملائه من سكان المجتمع . (مرعي 2016 ص 83)

ومما لاشك فيه ان المدارس كأحد المؤسسات التعليمية هي أحد أهم أجهزة طريقة تنظيم المجتمع والتي يبرز دورها وما فيها من سلوكيات تنظيمية تتبلور فيها كل مبادئ طريقة تنظيم المجتمع

الإطار النظري للدراسة .

أولاً الرضا الوظيفي.

خصائص الرضا الوظيفي. وتحدد فيما يلي

- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس. أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلي تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مدخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها. (عوض الله، 2201.68،)
- 2- النظر إلي الرضا الوظيفي علي أنه موضوع فردي. فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر. (كامل و البكري، 1990. 79)
- 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني. فنتبين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخري، بالتالي تظهر نتائج متناقضة لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات. (ماطل، 2007. 48)
- 4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول. وذلك ناشئ عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالنقطة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل. (توفيق ، 2012. 68)
- 5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي. الرضا الوظيفي يعد محصلة الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير علي النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلي الأسلوب التي يقدمها للعمل في سبيل الوصول إلي هذه الغايات. (اسعد و رسلان ، 1984. 29-30)
- 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا علي رضاه عن العناصر الأخرى. كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (ماطل، 2007. 49)

أنواع الرضا الوظيفي هناك تقسيمات عديدة للرضا الوظيفي منها

- 1- الرضا الوظيفي الداخلي. ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف كالتقدير، ...
- 2- الرضا الوظيفي الخارجي. ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف
- 3- الرضا الكلي العام وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً. (النواوي ، 2009 . 65)

أهمية الرضا الوظيفي.

- 1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأداء . أشار المختصين إلي وجود ارتباط إيجابي بين الأداء والرضا الوظيفي والبعض شكك في هذا الافتراض علي أنه لا يوجد فوق بين الرضا عن الأجر أو الرضا عن المؤسسة التي يعمل بها وبين مستوي الأداء .
 - 2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد . يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما الأمراض النفسية ، وأمراض القلب كما أن هناك ارتباط واضح بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل .
 - 3- أهمية الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية . ومن أهم أسسها . ثبات صلاحيات القيادات — مرونة أساليب النظم الداخلية ولوائحها ، والثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين . (الدوسري، 2010. 41)
 - 4- أهمية الرضا الوظيفي في حل المشكلات التنظيمية التي يواجهها مدير المدرسة داخل مؤسسة تنظيم المجتمع (المدرسة) وانعكاس ذلك علي قيامه بدوره داخل المنظمة او المدرسة وما يترتب عليه من استخدام مبادئ طريقة تنظيم المجتمع
- ### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. وتقسم إلي ثلاث عوامل أساسية هما
- أولاً. العوامل التي ترجع إلي الفرد (العوامل الشخصية)
- 1- العمر . دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين السن الرضا الوظيفي.
 - 2- مستوي التعليم. العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضاً عن العمل من العامل الأقل تعليماً
 - 3- الجنس . تشير الدراسات أن النساء يكن أكثر استياء من أعمالهن عن الرجال حيث تكون فرصتهن في التقدم والترقي محدودة (سلطان، 2004. 193)
 - 4- الحالة الاجتماعية . أكدت الدراسات بأن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضاً عن العمل مقارنة بغير المتزوجين، بالإضافة إلي عدد الأبناء فكلما زاد عدد الأبناء زاد

- الرضا الوظيفي ، كما لا توجد دراسات تتعلق بالحالات الأخرى.(حرز الله ، 2007.42)
- 5- فترة الخدمة . أظهرت الدراسات أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما زاد رضاه عن عمله وكلما قلت الأقدمية في العمل قل رضاه الفرد عن عمله (ماهر ، 2003.231)
- 6- الوظيفة التي يشغلها الفرد . أشارت الأبحاث أن المديرين والمتخصصين يكونون أكثر رضاً من غيرهم . (سلطان ، 2004.193)
- 7- قدرة الفرد .سواء كانت تلك القدرات .
- القدرات الذهنية . وهي التي ترتبط بالقدرة علي أداء مختلف المهام الذهنية.(حرز الله ، 2007 .43-44)
 - القدرات البدنية . وهي التي ترتبط بالقدرة علي أداء المهام البدنية المختلفة . (سلطان، 2004 . 109)
- 8- الشخصية .أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلي الرضا أو الاستياء. (ماهر ، 2003.231)
- 9- 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 يعتقد بخدمة المجتمع والآخرين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر علي رضا الفرد عن العمل. (حرز الله ، 2007.44)
- 10- الاتجاهات وتعرف بأنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والحوادث والأشخاص، ويمكن أن تكون تلك المشاعر ذات أبعاد سلبية أو إيجابية نتيجة خبرات الفرد ، ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور اتجاهات الفرد نحو عمله. (حرز الله ، 2007.42)
- 11- الدافعية أن قوة دافعية الفرد للأداء (المجهود الفردي) تعتمد علي مدي اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق ما يحاول عمله وإذا ما استطاع ذلك تؤدي إلي الرضا نتيجة لإشباع الفرد لحاجاته عن طريق تحقيق هدفه. (سلطان، 2004.155)
- 12- أهمية العمل للفرد. تبين الأبحاث أنه كلما كان العمل مهم جداً من أجل معيشته أسرته ، كلما كانت درجة رضاه هذا العامل أكثر والعكس (شاويش ، 2000.113)
- 13- المبادئ التنظيمية الموجودة في المنظمة ومدي تطبيقها أو اقتناع المنظم أو مدير المدرسة بها ومدي التزام جميع العاملين بها

ثانياً. العوامل التي ترجع إلي المؤسسة.

- 1- الأجر النقدي. أشارت الدراسات إلي وجود علاقة طردية بين مستوي الدخل والرضا عن العمل، وعليه لا يقتصر دور الأجر علي إشباع الحاجات الدنيا وإنما يتعداها إلي توفير الأمن والمكانة الاجتماعية اللائقة. (عاشور ، 1979.143)
- 2-محتوي العمل . وتشمل درجة تنوع المهام ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد باستخدام الفرد لقدراته وخبراته والفشل والنجاح في العمل.
- 3 - الحوافز المادية . ويطلق عليها أيضاً اسم الحوافز غير المباشرة التي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم ، وتشمل هذه الحوافز توفير مستلزمات المعيشة عن طريق جمعية تعاونية استهلاكية ، وإنشاء صندوق ادخار.. (شاويش،2000. 11)
- 4- عدالة العائد . أوضح آدمز أن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته " مهاراته ، قابليته ، خبراته ... مع معدل عوائد الأفراد الآخرين قياساً بمدخلاتهم ، وإن نقص معدل ما يتسلمه الفرد عن معدل ما يتسلمه غيره يُشعره بعدم العدالة وعدم الرضا (المغربي ، 1995. 308)
- 5- تدريب العاملين ويلعب دوراً رئيسياً في تنمية المهارات المختلفة لدي الفرد وبالتالي يؤدي إلي زيادة ثقته بنفسه وزيادة كفاءته في العمل وبالتالي تؤدي إلي تحقيق الرضا الوظيفي لديه .
- 6- فرص الترقية. إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية علي الرضا عن العمل هو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل وبالعكس. (عبدة و السيد ، 2005 . 263)
- 7- المزايا والخدمات . ومنها الرحلات ، الغذاء ، الخدمات الصحية ، المزايا الاجتماعية ، كل هذه العوامل وغيرها اذا ما توفرت يشعر الفرد بالرضا الوظيفي ، والعكس .
- 8-ساعات العمل. كلما وفرت ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتقليل الاجهاد يزداد الرضا عن العمل، والعكس.
- 9- ظروف العمل المادية. وتؤثر علي درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي علي رضاه عن العمل ومن ظروف العمل الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة ، وأمراض المهنة. (عبدة والسيد ، 2005 . 264)

10- السياسات . كلما كانت السياسات تتسم بالمرونة في التعامل بين الأفراد كلما أدت إلي تحقيق الرضا الوظيفي لديه والعكس.

11- قدرة المدير علي حل المشكلات التنظيمية الداخلية والخارجية التي قد تواجهها ودراسته الأكاديمية والمهنية المتخصصة
ثالثاً. العوامل التي ترجع إلي جماعة العمل.

1- نمط الإشراف . أسفرت الدراسات إلي وجود علاقة بين الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل. (عاشور، 1979. 147-148)

2- جماعة العمل. تلعب العلاقات بين زملاء دورا مهما في التأثير علي رضاهم وعلي أدائهم لعملهم، وتعتبر العلاقات الجيدة بين العمال مؤشراً هاماً علي وجود رضا وظيفي.

3- ظروف العمل. وهي كل ما يحيط بالعامل في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه منها أ- البيئة وأثر كبير علي توفير مشاعر الرضا لدي العمال .

ب - قلة عدد العمال والغياب . فقلة نسبة الغياب تكون أكثر في العمل الذي يوفر ظروف فيزيقية أحسن، وهذا ما يمكن أخذه بعين الإعتبار كمؤشر علي الرضا الوظيفي والعكس.

ج - تقدير الآخرين . كلما شعر الفرد بأهميته في عمله، وتقديره والاعتراف بجهوده كلما شعر بالرضا الوظيفي ، والعكس .

نظريات الرضا المهني وهناك العديد من النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي منها .
النظرية الإنسانية

وفي تلك النظرية قام ماسلو بترتيب الحاجات الإنسانية في خمس مجموعات علي شكل هرم حيث تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعا حتي تصل في القمة إلي حاجات تحقيق الذات ولا يمكن الانتقال إلي حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل وهي.

الحاجات الفسيولوجية وهي حاجات أساسية يطلبها الفرد ، ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل علي حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، (عزبون، 2007. 57)

الأمان وتكون متمثلة في توفير الأمان بصورة عامة لحماية الفرد من المخاطر التي قد تحيط به، وتتمثل في العمل علي تأمين أنظمة الأمن والسلامة المهنية كالتأمينات

الإجتماعية والرعاية الصحية. (كافي، 2012.23)

الحاجات الاجتماعية وتتمثل الحاجة الاجتماعية في الصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء ، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد علي التكيف مع من حوله ذلك المتغير - التكيف - الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي. (عزبون ، 2007.57)

حاجات الاحترام التقدير وتتمثل في اعتزاز بنفسه وتكوين الثقة بنفسه والاعتداد بالعمل الذي يؤديه والكفاءة واحترام الآخرين له، والمكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول إلي وظائف مرموقة. (العطاس ، 2013.29)

حاجات تحقيق الذات وهي تتمثل في بحث الفرد عن تحقيق ذاته ويرى ماسلو أن هناك عدة شروط أولية ضرورية لا بد من توفرها لكي يحقق الفرد ذاته وهي .

- 1- المعرفة الذاتية لا بد من توفرها حتي يدرك الشخص قدراته وإمكاناته.
- 2- لا بد أن يشعر الفرد بالأمان في علاقته مع الآخرين وبالثقة والاطمئنان في ذاته.
- 3- ألا يكون الفرد مشغول البال الفسيولوجية والأمنية. (كافي، 2012.24)

نظرية التكيف الوظيفي. Theory of Work Adjustment.

تم تطوير هذه النظرية باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي ويرى كلا من جرين، داوس وويز بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال علي تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل . (العديلي ، 1981.37)

نظرية التوقع The Expectancy Theory.

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام ١٩٦٤ وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وتري أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة علي القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلي نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد علي توقعاته كما يلي.

التوقع الأول. إن الجهد المبذول سيؤدي إلي الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني. إن الإنجاز المطلوب سيققق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها

تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا . (نواوي , 52 . 2009)

وإنطلاقاً من هذه النظرية فإن الأفراد يصدرن الأحكام بناء علي تجاربهم ودرجة إدراكهم للأمر المحيطة بهم، وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد فإذا كانت متساوية فالأفراد يبذلون مزيداً من الجهد ويمكن أن يكونوا راضين . (الشهري ، 51.2002)

وهذه النظرية قد أدخلت أبعاداً جديدة يجب مراعاتها لدي تطوير أنظمة الحوافز لدي الأفراد في المؤسسات ، منها أهمية الربط بين القدرة والرغبة في العمل كمحددات أساسية لإنتاجية الفرد ، والتعرف علي درجة تفضيل العاملين لأنواع الحوافز المختلفة ، والسرعة في دفع الحوافز ، وتوقع الحصول علي المكافآت . (الشريدة، 93 2010)

ثانياً. - القدرة علي إتخاذ القرار

عناصر إتخاذ القرار (Dubrin,1999, p.306):

- المشكلة محل الدراسة
- متخذ القرار ذاته
- الأهداف التي يسعى إلي تحقيقها
- توافر الحلول البديلة
- توافر قواعد ومعايير المفاضلة بين البدائل
- إمكانية تنفيذ القرار
- توافر البيانات والمعلومات والحقائق
- التوقيت الملائم لاتخاذ القرار

خطوات اتخاذ القرارات.

ويعتمد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات علي الخطوات التالية .

أولاً . الشعور بالمشكلة . ويتمثل ذلك بالإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها والتعرف علي حجمها وملامحها ومدى حدتها وخطورتها وعلي الأشخاص الذين تأثروا بها والأسباب التي أدت إلي ظهورها وعلي غير ذلك من الجوانب الضرورية لفهم المشكلة ومحاولة تحديدها تحديداً واضحاً يزيل عنها أي غموض . (البديري ، 2001 . 167)

ثانياً . تحديد الهدف من اتخاذ القرار . الهدف قد يكون حل مشكلة معينة والهدف لابد أن يكون واضحاً ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه ومؤشرات توضح حالة الوصول إليه أو القرب منه . (مصطفي ، 2002 . 159)

ثالثاً . جمع البيانات والمعلومات . يتوقف النجاح في الإدارة علي مدى توافر وجمع البيانات والمعلومات ، ومن خلال دراستها وتحليلها تتكون صورة المشكلة بوضوح والتي في

ضوئها يمكن وضع الحلول لحل المشكلة. (بدوي ، 1995.40)

رابعاً . وضع الحلول والبدائل الممكنة . ويقصد بالبديل . وضع فروض متعددة لحل المشكلة ، بحيث يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلي الأهداف المطلوبة ، ويختلف عدد البدائل من موقف لآخر ، وفقاً لطبيعة وظروف المشكلة. (مسكي، 2004. 48-49)

خامساً . تقييم البدائل واختيار الأنسب منها . وهي اختيار أفضل بديل . وهو البديل المناسب للموقف الذي يعالجه القائد ، وذلك بتحديد معايير التقييم ، ثم يلي ذلك اختبار كل بديل من حيث مزاياه وعيوبه ، والمقارنة والاختيار من بينها ، وبالتالي التوصل إلي أفضل هذه البدائل أو أنسبها في ظل ظروف محددة وخلال فترة زمنية معينة. (جمال الدين ، 2004 . 260)

سادساً . اتخاذ القرار . وهي عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين ، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل ، واختيار بديل معين علي أساس توقعات معينة للفرد وهو يمثل آخر مراحل صنع القرار. (Harrison, F.,1972 . 75)

سابعاً . تنفيذ ومتابعة القرار . إذا ما اتخذ قرار ووضع موضع التنفيذ فإن متابعة أثره ونتائجه تصبح أمراً حتمياً وقد تكشف المتابعة عن وجود سلبيات تحتاج للتعديل سواء في القرار نفسه أو في أسلوب تنفيذه. (بدوي ، 1995.152)

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات (Dubrin , 1994 , p. 142):

-توافر المعلومات	-الذكاء	- عوامل الشخصية
- ضغط الوقت	- الخبرة	-العوامل السياسية .
-موهبة اكتشاف البدائل	- الفرصة	- الانفعالات
-القدرة علي إعطاء معني دلالة للحلول		

أنواع القرارات . توجد تصنيفات عديدة للقرارات من أبرزها .

أنواع القرارات من حيث تكوينها .

قرارات بسيطة . وتصدر بصورة مستقلة غير مرتبطة بعمل آخر ، ولها أثر قانوني سريع .
قرارات مركبة . وهي التي يدخل في تكوينها عملية قانونية متعددة الجوانب والأبعاد ، أو تتم علي مراحل متتابعة ، وترتبط هذه القرارات بأعمال إدارية سابقة أو لاحقة (الهزلي، 2002، ص.55).

القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة . وتصنف إلي الأنواع التالية.

أ- قرارات تتعلق بالعنصر البشري. وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول علي الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العاملين، وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية، وعلاقة المنظمة بالنقابات والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري ...

ب- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها. كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب اتباعها، والمعايير الرقابية، والنمط القيادي الملائم، والمركزية واللامركزية.

قرارات تتعلق بالإنتاج.

قرارات تتعلق بالتسويق . (مهنا ، 2006 . 60)

● القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها. وهي نوعان

أ- القرارات الكيفية (الوصفية) . وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد علي الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبرته وتجاربه ودراسته
ب- القرارات الكمية (المعيارية) . وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد علي قواعد وأسس علمية مدروسة. (القحطاني، 2007، ص.66)

● القرارات وفقاً للنمط القيادي في المنظمة. وهي نوعان.

أ- القرارات الأتوقراطية (الانفرادية أو الفردية) . وهي تلك القرارات التي ينفرد بها متخذ القرار ومن ثم يعلنها علي العاملين معه في المنظمة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.
ب- القرارات الجماعية الديمقراطية.-هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين بالمشاركة فيها. (كنعان، 2003، ص.257)

أساليب اتخاذ القرار .

أولا . الأساليب التقليدية

- أ. الخبرة التي يمر بها المدير أو يكتسبها من الآخرين .
- ب . البديهية والحكم الشخصي وفهمه للموقف .
- ج- الآراء والمقترحات التي يشارك بها العاملين المدير عند اتخاذ القرار .
- د- الحقائق ومدى توافرها .

ثانياً . الأساليب الكمية الحديثة .

أ - أسلوب شجرة القرارات . وهو بمثابة شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي . البدائل المتاحة لحل المشكلة ، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل ، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة. (الخصيري، 2003.372)

ب- الاحتمالات . تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل علي قياس الاحتمالات ، والاحتمال هو درجة توقع حدوث حدث ما .

ج - أسلوب التحليل الحدي . يهدف إلي دراسة وتحليل البدائل المطروحة والمفاضلة بينها لمعرفة مدي الفائدة المتحققة ، من خلال معرفة التكلفة الحدية التي تترتب علي إنتاج وحدة إضافية ، والعائد الحدي وهو الإيراد الإضافي المترتب علي بيع وحدة إضافية (كنعان ، 2007.198)

د - بحوث العمليات . تهدف إلي تطبيق الأسلوب العلمي علي دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشاكل الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب .

هـ - نظرية المباريات وهي بمثابة التنافس بين مؤسستين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي ، وتسعي إلي بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب وتخفيض الخسائر ويكون نجاح طرف معين علي حساب الطرف الآخر. (توفيق ، 1986.128)

و - التماثل (المحاكات) يقوم هذا الأسلوب علي تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور لأحداثها وقياس توقعات ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة واستعدادات فريق المها لمواجهةها. (الخصيري ، 2003.354)

ز- البرمجة الخطية .وهي عبارة عن أداة بيانية رياضية ورسوم بيانية تستخدم لتحديد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، الحل الأمثل في المواقف المختلفة .

ح- أسلوب دراسة الحالات . يقوم علي تعريف وتحديد المشكلة والتفكير في أسبابها وجوانبها المختلفة، وتصور حلول لها استناداً إلي المعلومات عن المشكلة (كنعان ، 2007.200)

نظريات اتخاذ القرار ومن أهم النظريات هذا الميدان.

النظرية الكلاسيكية . وتركز علي أربعة أبعاد هي

- المعلومات . هي البيانات والإحصاءات التي تتوفر قبل اتخاذ القرار في سبيل معرفة النتائج والعوائد المتوخاه منه.

- قواعد القرار . هي الطرق والأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة أو الأسلوب

الذي يجب عليه أن يتخذه وفقا لظروف الهيئة وتعليماتها، وهذه القواعد قد تعتمد علي نتائج محتملة أو غير محتملة، بمعنى أنها قد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

- المخاطرة. وهي تعني أن كثيرا من الهيئات تتخذ قراراتها من باب المخاطرة دون الاعتماد علي المعلومات ودون التأكد من أن النتائج مؤكدة.

- مساعدة القرار. يعني استخدام الوسائل في اتخاذ القرار مثل العمليات الإلكترونية للبيانات أو الأساليب الرياضية وغيرها من الأساليب التي تساعد علي التوصل الي القرار المناسب.

ويري سيزلاجي ووالاس أن استخدام الأسلوب الكلاسيكي في اتخاذ القرارات جعل بعض المديرين غير راضيين عنه وذلك لانه أسلوب مثالي وغير واقعي وتتمثل تحفظاتهم فيما يلي.

- ان متخذ القرار هو فرد رشيد يختار دائما البديل الذي يحقق أهداف الهيئة.
 - ان متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام بجوانب مواقف القرار.
 - ان جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة.
 - لا تؤثر الاتصالات والإدراك والشخصية والدوافع في فعالية أو اختيار متخذ القرار.
- (العدلي ، 1995: 477-478)

نظرية شجرة القرارات .

تعتمد النظرية علي إتاحة الفرصة أمام المدير للتفكير في صناعه القرارات بشكل شامل يبدأ من تحديد هدف محدد ثم التوصل الي عدد من القرارات أو الحلول التي تساعد في تحديد الهدف المحدد مما يتيح الفرصة أمامه لاختيار انسب القرارات ، وذلك بالاعتماد علي مقاييس كميته معينه.

وتشمل مراحل تطبيق أسلوب شبكه القرارات الخطوات التاليه .

1. تحديد المشكلة .
2. تحديد الحلول أو القرارات البديلة.
3. تحديد التصرفات أو الأحداث الممكن حدوثها لكل قرار علي حدي.
4. حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة.
5. حساب العائد أو الناتج من كل تصرف أو كل حدث .
6. اختيار افضل الحلول و القرارات البديلة.

ومن هذه الخطوات إنها تكون فيما بينها مرحلة أساسيه من البحث تشمل مركزين المركز الأول هو نقطه القرارات البديلة والتي يرمز لها بالمربعات عندما يكون متخذ القرار في مرحلة تحديد القرارات البديلة والمركز الثاني هو نقطه الأحداث ، حيث يتحدد عندها مجموعه التصرفات أو الأحداث الممكنة كنتيجة لكل قرار من القرارات البديلة . (فتحي، وآخرون، 193.1996)

نظرية" هربت ألكسندر سيمون" وتعتمد علي الأسس التالية.

- ان وراء السلوك والتصرفات الإدارية عملية اختيار-التحديد-لما يجب عملة، وهذا الاختيار أو التحديد يسبق الفعل لذلك لابد من دراسة عملية الاختيار واتخاذ القرارات لأنها تسبق دراسة الأعمال والوظائف التي تتم في الهيئة ويتم تحديدها.
- أن عملية الاختيار بين البدائل وتحديد نوع العمل الواجب أدائه هي وظيفة متخذ القرار، غير أن تنفيذ هذه القرارات يقع علي عاتق المستويات الإدارية الدنيا، لذلك فإن مشاركة متخذ القرارات في تحقيق أهداف الهيئة يتمثل في.
- أنه يعد ويتخذ قرارات مناسبة.
- أنه بإمكانية التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ.
- أن محل الاهتمام في الهيئة يجب أن يقوم به المنفذون لأن نجاح أو فشل الهيئة يعتمد علي أدائهم. لذا فمن الضرورة التعرف علي كيفية تأثير قرارات وسلوك هؤلاء المنفذين بالبيئة المحيطة.
- أن عملية اتخاذ القرار هي دائما بحث عن حل وسط، فلا يوجد بديل قادر علي تحقيق الهدف تحقيقا تاما والبديل الذي يتم اختياره يكون أفضل البدائل في حدود الظروف.

- أن العمل الإداري نحو هدف محدد هو عمل جماعي في الأساس، وبالتالي ينبغي أن يستند الي بعض الأسس التي تكفل ذلك، وتلك هي عملية اتخاذ القرارات متمثلة في تحديد وظيفة الفرد وتحديد السلطة التي يمارسها. (العديلي ، 480.479.1995)
- ومن نظريات علماء السلوك نظرية الدافع الغريزي

" ويقول (توماس، 1996 . 23)" يعتقد بعض العلماء أن التفكير المنطقي للإنسان ما هو إلا قشرة رقيقة تغطي السلوك الإنساني، وأن الكثير من تصرفاتنا مدفوعة بغرائز عبارة عن نماذج نسجت في داخل أدمغتنا وعظامنا وعضلاتنا بالضبط مثل الدبور الذي

لديه غريزة عشه أو الطيور التي تغرد كل بالطريقة المميزة بها" البشر أيضا لهم تصرفاتهم الغريزية يقومون بها تلقائيا، كالبحت عن الطعام، التزاوج، الابتعاد عن مسببات الألم... وبالرغم من أن نظرية الدافع الغريزي توصف هذه النماذج لكن لا تفسرها.

فمن الصعب أو غير كاف أن تعتمد علي تصرفات البشر الراشدين بما فيها من العواطف والقيم والطموح ومواقف وميول. (مراد ، 30). 2007.

نظرية برييل Brill Theory (النظرية التحليلية)

وتري أن الفرد يجمع بين مبدئين الرغبة والواقع في اختياره المهني. فالرغبة تدفعه إلي تحقيقها بشكل أني وسريع من دون التفكير في المستقبل، في حين يركز الواقع علي الرغبة النهائية في اتخاذ القرار، فينبغي علي متخذ القرار التوفيق بين الرغبة والواقع حتي يصل إلي الرضا عن قراره المهني، ويرى برييل Brill أن الاختيار المهني ليس مجرد صدفة، بل إن دوافع الشخص هي التي وجهته نحو اختيار مهنة ما.

ويري أن الدوافع اللاشعورية تعد إيدي الموجهات للفرد في اتخاذ قراره المهني. فالمهنة تؤدي دوراً في إشباع الدوافع والرغبات النفسية عند الفرد. (مسكي ، 63.2003)

إجراءات البحث .

المنهج المستخدم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه مناسب للدراسة حيث يتضمن تحليل المشكلة بالاضافة الي وصفها علي عكس المسح الشامل الذي يصف فقط دون أن يقوم بتحليل المشكلة البحثية

عينة الدراسة

العينة الاستطلاعية. تألفت عينة الدراسة الاستطلاعية من (25) فرداً من مديري ومديرات المدارس ، وهدفت إلي التأكيد علي صدق وثبات مقياس الرضا الوظيفي ومقياس القدرة علي اتخاذ القرار ومدى صدقهم وثباتهم وصلاحياتهم للدراسة الحالية . والعينة الاستطلاعية المقصود بها التي يتم تطبيقها علي المقياس لعمل المقياس العينة الأساسية . تكون عينة الدراسة من (150) مدير ومديرة .

أدوات البحث .

أولاً . مقياس الرضا الوظيفي .

وصف المقياس .

نظراً لعدم وجود مقاييس للرضا الوظيفي في - حدود أطلاع الباحث - والتي تقيس أبعاد الرضا الوظيفي في البيئة المصرية لدى مديرين المدارس قام الباحث بإعداد مقياس الرضا الوظيفي لمديري المدارس حيث قام بمراجعة الأطر النظرية التي تناولت الرضا الوظيفي منها مقياس الرضا الوظيفي لصادق القاروطي ومقياس الرضا الوظيفي لنائل حجازين ، والقبان

صدق المقياس

1- صدق المحكمين

تم عرض المقياس علي (10) محكمين من أساتذة علم النفس والصحة النفسية ، والذين قاموا بتصفية العبارات وتنقيتها.

2 - صدق الاتساق الداخلي .

للتحقق من صدق المقياس قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه علي عينة قوامها (25) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث ، ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه ، كما قام أيضا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموع الكلي للمقياس ، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للمقياس ، والجدول (1) ، (2) ، (3) توضح ذلك

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والمجموع الكلي للبعد الذي تنتمي إليه (ن = 25)

العلاقات الإنسانية		الرضا عن طبيعة العمل		الرضا عن بيئة العمل		الرضا عن المرتبوالحوافز والترقيات		الرضا عن الذات وتقدير المجتمع		الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي	
رقم العبرة	معامل الارتباط	رقم العبرة	معامل الارتباط	رقم العبرة	معامل الارتباط	رقم العبرة	معامل الارتباط	رقم العبرة	معامل الارتباط	رقم العبرة	معامل الارتباط
1	**0.71	13	**0.76	31	**0.73	38	**0.84	48	**0.72	57	**0.80
2	**0.74	14	**0.68	32	**0.89	39	*0.50	49	**0.92	58	**0.85
3	**0.67	15	**0.74	33	**0.65	40	**0.85	50	**0.92	59	**0.71
4	**0.65	16	**0.71	34	**0.80	41	**0.70	51	**0.92	60	**0.86

الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي		الرضا عن الذات وتقدير المجتمع		الرضا عن المرتب والحوافز والترقيات		الرضا عن بيئة العمل		الرضا عن طبيعة العمل		العلاقات الإنسانية	
**0.74	61	**0.68	52	**0.87	42	**0.84	35	**0.80	17	**0.80	5
**0.90	62	**0.93	53	**0.80	43	**0.49	36	**0.76	18	**0.78	6
**0.84	63	**0.79	54	**0.79	44	**0.72	37	**0.68	19	**0.83	7
**0.82	64	**0.77	55	**0.60	45			**0.94	20	**0.72	8
**0.89	65	**0.79	56	**0.66	46			**0.84	21	**0.68	9
				**0.67	47			**0.55	22	**0.87	10
								**0.79	23	**0.51	11
								**0.91	24	**0.84	12
								**0.83	25		
								**0.57	26		
								**0.64	27		
								**0.77	28		
								**0.80	29		
								**0.80	30		

يتضح من جدول (1) ما يلي . تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والمجموع الكلي للبعد المنتمية إليه ما بين (0.49 . 0.94) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل علي أن المقياس علي درجة مقبولة من الصدق .

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والمجموع الكلي للمقياس (ن = 25)

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.78	53	**0.59	40	**0.73	27	**0.65	14	**0.60	1
**0.76	54	**0.60	41	**0.74	28	**0.65	15	**0.77	2
**0.73	55	**0.69	42	**0.80	29	**0.68	16	**0.65	3
**0.71	56	**0.55	43	**0.77	30	**0.75	17	**0.71	4
**0.86	57	**0.60	44	**0.60	31	**0.72	18	**0.73	5
**0.68	58	**0.75	45	**0.85	32	**0.63	19	**0.67	6
**0.78	59	**0.82	46	**0.62	33	**0.86	20	**0.72	7
**0.79	60	**0.76	47	**0.77	34	**0.76	21	**0.63	8
**0.59	61	**0.74	48	**0.76	35	**0.61	22	**0.80	9
**0.80	62	**0.77	49	**0.57	36	**0.72	23	**0.77	10
**0.69	63	**0.77	50	**0.71	37	**0.85	24	**0.50	11
**0.68	64	**0.85	51	**0.62	38	**0.77	25	**0.69	12
**0.87	65	**0.67	52	**0.55	39	**0.65	26	**0.71	13

يتضح من جدول (2) ما يلي .- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والمجموع الكلي للمقياس ما بين (0.50 . 0.87) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل علي أن المقياس علي درجة مقبولة من الصدق .
جدول (3)معامل الارتباط بين المجموع الكلي لكل بعد من أبعاد المقياس والمجموع الكلي له (ن = 25)

الأبعاد	معامل الارتباط
العلاقات الإنسانية	0.93**
الرضا عن طبيعة العمل	0.96**
الرضا عن بيئة العمل	0.95**
الرضا عن المرتب والحوافز والترقيات	0.89**
الرضا عن الذات وتقدير المجتمع	0.91**
الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي	0.90**

يتضح من جدول (3) ما يلي .- تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد المقياس والمجموع الكلي له ما بين (0.89 . 0.96) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل علي أن المقياس علي درجة مقبولة من الصدق .
ب - الثبات .

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك علي عينة قوامها (25) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، والجدول (4) يوضح ذلك .
جدول (4)معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للمقياس (ن = 25)

الأبعاد	معامل الفا
العلاقات الإنسانية	0.92
الرضا عن طبيعة العمل	0.95
الرضا عن بيئة العمل	0.85
الرضا عن المرتب والحوافز والترقيات	0.90
الرضا عن الذات وتقدير المجتمع	0.94
الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي	0.94
المجموع الكلي	0.98

يتضح من جدول (4) ما يلي .- تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس ما بين (0.85 . 0.95) ، كما بلغ معامل ألفا للمقياس ككل (0.98) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يدل علي أن المقياس علي درجة مقبولة من الثبات .

ثانياً . مقياس القدرة علي اتخاذ القرار .

وصف المقياس .

نظراً لعدم وجود مقاييس للقدرة علي اتخاذ القرار في- حدود أطّاع الباحث - والتي تقبّس القدرة علي اتخاذ القرار في البيئّة المصرية لدي مديري المدارس ، قام الباحث بإعداد مقياس القدرة علي اتخاذ القرار لمديري المدارس ، حيث قام بمراجعة الكثير من الأطر النظرية التي تناولت القدرة علي اتخاذ القرار منها مقياس اتخاذ القرار لزامل جميل مسكي ، ومقياس مهارات اتخاذ القرار لعلي جمعة السيد، ومقياس القدرة علي اتخاذ القرار لأمجد علي خاطر .
 صدق المقياس

1- صدق المحكمين تم عرض المقياس علي (10) محكمين من أساتذة علم النفس والصحة النفسية، وذلك لارتباط الرضا الوظيفي بعلم النفس أكثر من تخصص تنظيم المجتمع ولقرب المحكمين من الباحث والذين قاموا بصفيّة العبارات وتقيمتها.

2 - صدق الاتساق الداخلي . للتحقق من صدق المقياس قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه علي عينة قوامها (25) خمسة وعشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث ، ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه ، كما قام أيضا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموع الكلي للمقياس ، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للمقياس ، والجدول (5) ، (6) ، (7) توضح ذلك .جدول (5) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والمجموع الكلي للبعد الذي تنتمي إليه (ن = 25)

مراحل اتخاذ القرار		العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار		أساليب اتخاذ القرار		مهارات اتخاذ القرار		معوقات اتخاذ القرار	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**090	10	**082	19	**071	28	**086	40	**075
2	**088	11	**074	20	**088	29	**085	41	**067
3	**083	12	**093	21	**068	30	**092	42	**059
4	**086	13	**089	22	**070	31	**084	43	**067
5	**078	14	**091	23	**077	32	**084	44	**069
6	**088	15	**082	24	**076	33	**066	45	**066

مراحل اتخاذ القرار		العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار		أساليب اتخاذ القرار		مهارات اتخاذ القرار		معوقات اتخاذ القرار	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
7	**0.85	16	**0.75	25	**0.78	34	**0.85	46	**0.77
8	**0.76	17	**0.85	26	**0.79	35	**0.84	47	**0.78
9	**0.82	18	**0.68	27	**0.75	36	**0.73	48	**0.60
						37	**0.87	49	**0.82
						38	**0.73	50	**0.60
						39	**0.60	51	**0.73
								52	**0.75
								53	**0.75

يتضح من جدول (5) ما يلي . تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والمجموع الكلي للبعد المنتمية إليه ما بين (0.59 . 0.93) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل علي أن المقياس علي درجة مقبولة من الصدق .

جدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والمجموع الكلي للمقياس (ن = 25)

رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
1	**0.85	12	**0.89	23	**0.76	34	**0.65	45	*0.48
2	**0.80	13	**0.74	24	**0.74	35	**0.81	46	**0.68
3	**0.73	14	**0.85	25	**0.79	36	**0.78	47	**0.76
4	**0.80	15	**0.76	26	**0.83	37	**0.64	48	**0.81
5	**0.68	16	**0.64	27	**0.79	38	**0.77	49	**0.75
6	**0.82	17	**0.71	28	**0.80	39	**0.75	50	**0.70
7	**0.80	18	**0.69	29	**0.77	40	**0.65	51	**0.76
8	**0.81	19	**0.62	30	**0.79	41	**0.66	52	**0.67
9	**0.79	20	**0.80	31	**0.83	42	**0.64	53	*0.44
10	**0.76	21	**0.65	32	**0.75	43	*0.45		
11	**0.82	22	**0.57	33	**0.85	44	*0.43		

يتضح من جدول (6) ما يلي . تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والمجموع الكلي للمقياس ما بين (0.43 . 0.89) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل علي أن المقياس علي درجة مقبولة من الصدق .

جدول (7) معامل الارتباط بين المجموع الكلي لكل بعد من أبعاد المقياس والمجموع الكلي له (ن = 25)

الأبعاد	معامل الارتباط
مراحل اتخاذ القرار	0.93**
العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	0.92**
أساليب اتخاذ القرار	0.95**
مهارات اتخاذ القرار	0.93**
معوقات اتخاذ القرار	0.88**

يتضح من جدول (7) ما يلي . تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد المقياس والمجموع الكلي له ما بين (0.88 . 0.95) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن المقياس علي درجة مقبولة من الصدق .
 ب - الثبات .

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك علي عينة قوامها (25) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث ، والجدول (8) يوضح ذلك .

جدول (8) معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للمقياس (ن = 25)

الأبعاد	معامل الفا
مراحل اتخاذ القرار	0.94
العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	0.93
أساليب اتخاذ القرار	0.90
مهارات اتخاذ القرار	0.94
معوقات اتخاذ القرار	0.91
المجموع الكلي	0.97

يتضح من جدول (8) ما يلي . تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس ما بين (0.90 . 0.94) ، كما بلغ معامل ألفا للمقياس ككل (0.97) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يدل على أن المقياس علي درجة مقبولة من الثبات .
 الأسلوب الاحصائي المستخدم .

— معامل الالتواء . - معامل الارتباط .

— معامل ألفا كرونباخ . - اختبار (ت) .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها .

التحقق من صحة الفرض الأول . الذي ينص علي .

توجد علاقة ارتباطيه بين الرضا الوظيفي والقدرة علي اتخاذ القرار لدي عينة من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا .

جدول (9) معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي والقدرة علي اتخاذ القرار لدي عينة من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا (ن = 150)

القدرة علي اتخاذ القرار						الرضا الوظيفي
الدرجة الكلية	معوقات اتخاذ القرار	مهارات اتخاذ القرار	أساليب اتخاذ القرار	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	مراحل اتخاذ القرار	
**0.57	**0.56	*0.28	**0.50	**0.49	**0.51	العلاقات الإنسانية
**0.61	**0.48	**0.54	**0.46	**0.45	**0.59	الرضا عن طبيعة العمل
**0.64	**0.65	**0.40	**0.57	**0.47	**0.51	الرضا عن بيئة العمل
**0.60	**0.60	**0.52	**0.44	**0.33	**0.50	الرضا عن المرتب والحوافز والترقيات
**0.69	**0.52	**0.67	**0.48	**0.52	**0.63	الرضا عن الذات وتقدير المجتمع
**0.51	**0.37	**0.51	**0.36	**0.38	**0.47	الرضا عن الامن والاستقرار الوظيفي
**0.71	**0.61	**0.60	**0.55	**0.51	**0.64	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والقدرة علي اتخاذ القرار لدي عينة من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا .

تفسير نتائج الفرض

- ويرجع الباحث نتيجة الدراسة إلي أن الشعور بالقدرة علي اتخاذ القرار لدي المديرين جاء نتيجة طبيعية للرضا الوظيفي ، وذلك بسبب التحرر من الخوف والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي ، وضمان حقوقهم الاقتصادية والاجتماعية ، وعلاقاتهم الاجتماعية مع الآخرين ، وحصولهم علي التأمين الاجتماعي والمعاشي والصحي ، وشعورهم بالتقدير الاجتماعي والتقدير الذاتي وشعورهم بالرضا عن بيئة عملهم وطبيعة عملهم ... ، كما أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز انتماء المديرين للمهنة،، ويعمل علي رفع روحهم المعنوية . كل ذلك يعتبر مؤشراً من مؤشرات الصحة النفسية وهي الركيزة الأساسية في قدرة الفرد علي اتخاذ القرار .
- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة " كيم 2001 , Kim " علي أن المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرار أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي

3. وانفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Nolte, 2001) علي أن البيئة المحيطة (وهو بعد من ابعاد الرضا الوظيفي) تؤثر في عملية صنع القرار .
4. وانفقت الدراسة مع دراسة أشرف حرز الله (2007) علي وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والقدرة علي اتخاذ القرار ، وأن اختلفت مع الدراسة الحالية في طبيعة العينة .
5. وانفقت الدراسة الحالية مع دراسة إلهام نايف (2005) علي إن مديري ومديرات المدارس يتأثرون بالعوامل الإنسانية (وهو بعد من ابعاد الرضا الوظيفي) عند اتخاذهم للقرارات بدرجة عالية وأن مديري ومديرات المدارس يتأثرون بالعوامل البيئية (وهو بعد من ابعاد الرضا الوظيفي) بدرجة متوسطة عند اتخاذهم للقرارات الإدارية
6. وانفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبد العزيز الحميضي (2007) والتي تري وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0,01) فأقل بين طبيعة عملية صنع القرار (ككل) ومستوي الرضا الوظيفي
7. وانفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Martin 2006) علي أن هناك علاقة دالة بين الرضا الوظيفي وبين إشراك الموظف في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات للمدريين (وهي أسلوب من اساليب اتخاذ القرار) .
 التحقق من صحة الفرض الثاني . الذي ينص علي .
 لا توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا .

جدول (10) دلالة الفروق الإحصائية بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا في الرضا الوظيفي (ن = 150)

المقياس	الابتدائية		الثانوية		قيمة ت	مستوي الدلالة
	م	ع	م	ع		
العلاقات الإنسانية	26.84	2.68	27.31	2.57	1.09	غير دال
الرضا عن طبيعة العمل	43.88	5.85	44.81	3.89	1.15	غير دال
الرضا عن بيئة العمل	15.21	2.48	.153	2.24	1.59	غير دال
الرضا عن المرتب والحوافز والترقيات	19.25	3.93	19.36	4.02	0.16	غير دال
الرضا عن الذات وتقدير المجتمع	22.45	3.18	23.11	2.85	1.33	غير دال
الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي	18.57	3.84	18.75	4.21	0.26	غير دال
الدرجة الكلية	146.21	18.30	149.16	16.85	1.03	غير دال

يتضح من جدول (10) ما يلي .- لا توجد فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا في الرضا الوظيفي .
ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي تشابه الظروف السياسية والاجتماعية أو الاقتصادية أو المهنية أو حتي النفسية ، والثقافية للمديرين ، وكذلك تشابه المناخ العام التعليمي داخل المدارس ، وخضوعهم جميعهم تحت مظلة واحدة، كما أن الظروف العامة التي يمر بها مديري المدارس الابتدائية مديري المدارس الثانوية واحدة ، فهم يمرّون بالظروف نفسها ، فلا يوجد تفريق بينهم ، وان الأنظمة والقوانين العامة تطبق علي الجميع دون تفريق.
أما الرضا عن المرتب والحوافز والترقيات ، فأن ارتفاع الاسعار ومتطلبات المعيشة التي لا تنتهي تكون محط اهتمام الجميع ، كما أن مرتبهم واحد والزيادة السنوية عندهم واحدة والقوانين التي تحدد العلاوات والحوافز واحدة . .
كما أن العلاقات الإنسانية التي تتم داخل المنظومة التعليمية متشابهة كالعلاقة بين الرئيس والمؤسسين ، وغالبًا ما تقوم علي الاحترام المتبادل وعدم التفرقة بينهم كما أن العلاقات الإنسانية ترتبط بقيم دينية واجتماعية ترتضيها الجميع ويلتزم بها ،
أما الرضا عن بيئة العمل فأن أي نقص أو عجز في الوسائل أو الأجهزة فأنها تكون محط نقد للجميع، وعند توافر الوسائل أو الأجهزة فأن ذلك سيكون محط ثناء الجميع، وكذلك فأن نقص الأضواء أو وجود ضوءاء يؤثر علي الجميع، وكذلك فظروف العمل الجيدة وتوافر الرعاية الصحية والنفسية ... كل ذلك يؤثر دون تفرقة علي المديرين .
وذلك لأن خبراتهم التعليمية متشابهة ويواجهون ظروفًا متشابهة الي حد ما ويخضعون لنفس الأنظمة والقوانين المرتبطة بالتعليم ويعيشون في نفس البيئة التعليمية داخل المدارس .
أما من ناحية تقدير الذات فان المدير ينظر إلي نفسه حسب ما يقوم بانجازه وحسب قدرته علي اتخاذ القرارات، فأذا حقق أموراً إيجابية تكون نظرته لنفسه إيجابية والعكس
كما أن نظرة المجتمع لهم واحدة فلا يميز المجتمع بينهم (أنما ينظرون للكفاءة)
أما من ناحية الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي فأن المدير يتطلع إلي ضمان مستقبله سواء كان ذلك في فترة خدمته كضمان الحصول علي المرتبات والحوافز ، أو بعد أنهاء مدة خدمته كضمانه الحصول علي المكافآت والمعاش، ونجد أن ردة فعلهم واحدة علي القوانين التي تنظم تلك الأمور.

ولم يتوصل الباحث - علي حد علمه إلي دراسات قارنت بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية في متغير الرضا الوظيفي .

التحقق من صحة الفرض الثالث . الذي ينص علي .

لا توجد فروق دالة إحصائية في القدرة علي اتخاذ القرار بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا

جدول (11) دلالة الفروق الإحصائية بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا في القدرة علي اتخاذ القرار (ن = 150)

المقياس	الابتدائية		الثانوية		قيمة ت	مستوي الدلالة
	م	ع	م	ع		
مراحل اتخاذ القرار	24.36	2.35	24.57	2.21	0.57	غير دال
العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	20.53	2.21	20.91	2.03	1.08	غير دال
أساليب اتخاذ القرار	25.77	2.60	26.16	2.41	0.94	غير دال
مهارات اتخاذ القرار	29.59	2.79	29.65	2.96	0.15	غير دال
معوقات اتخاذ القرار	27.47	3.48	28.16	3.00	1.26	غير دال
الدرجة الكلية	127.75	10.87	129.45	10.33	0.99	غير دال

يتضح من جدول (11) ما يلي . - لا توجد فروق دالة إحصائية بين مديري

المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا في القدرة علي اتخاذ القرار .

تفسير الفرض

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي تشابه ظروف العمل بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية فتتطبق عليهم نفس القوانين التي تنظم عملهم سواء مع المعلمين أو الطلاب ، وكذلك تشابه طبيعة العمل وطبيعة البيئة ، ويعانون من نفس الروتين الوظيفي .

ويرجع عدم وجود فروق دالة إحصائية في بعد (مراحل اتخاذ القرار) بين

مديري المدارس الابتدائية والثانوية ، إلي أن مراحل اتخاذ القرار هي عبارة عن منهج علمي له خطوات تستخدم في اتخاذ القرارات تبدأ بالشعور بالمشكلة وتنتهي بتنفيذ ومتابعة القرارات ، فهي خطوات يستخدمها الجميع .

ويرجع عدم وجود فروق دالة إحصائية في كلاً من بعد (المؤثرة في اتخاذ

القرار) وبعد (معوقات اتخاذ القرار) فيرجع ذلك إلي تشابه طبيعة العمل وطبيعة البيئة ووحدة القوانين واللوائح ، ، ويعانون من نفس البيروقراطية والروتين الوظيفي ، ونقص الميزانية ، وعدم تعاون العاملين ...

ويرجع عدم وجود فروق دالة إحصائياً في كلاً من بعد (أساليب اتخاذ القرار) وبعد (مهارات اتخاذ القرارات) فيعزو الباحث ذلك إلي أن كلاً من مديري المدارس الابتدائية والثانوية يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات عامة يتم تنفيذها. وأن أغلب القرارات المتخذة في المدارس هي قرارات مبرمجة تخضع للسياسات العامة للوزارة، وكذلك تشابه طبيعة العمل وطبيعة البيئة، كما أنهم يعانون من نفس البيروقراطية والروتين الوظيفي ..

ولم يتوصل الباحث - علي حد علمه إلي دراسات قارنت بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية في متغير القدرة علي اتخاذ القرار.

الخلاصة

1- توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والقدرة علي اتخاذ القرار لدي عينة من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا .

2- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة المنيا في كلاً من متغير الرضا الوظيفي ومتغير القدرة علي اتخاذ القرار.

التوصيات .

1. ضرورة الطلب إلي القائمين علي العملية التعليمية مراجعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تقيد مديري المدارس فيها من منح الصلاحيات لهم.
2. ضرورة قيام القائمين علي العملية التعليمية بتعريف المديرين والمديرات اسس اتخاذ القرار من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية لهم .
3. استخدام الاساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات ورفع مستوي مديري المدارس في توظيف المعلومات والحاسوب في اتخاذ القرارات الإدارية.
4. إيجاد نظام جديد للحوافز والمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية وتشجيع العاملين علي التنافس والإبداع في العمل وتقدير جهودهم لتحسين رضاهم الوظيفي.
5. يجب مراعاة الجوانب السياسية والاقتصادية ..للدولة في عملية اتخاذ القرار.

المقترحات

1. إجراء دراسات وأبحاث بصورة دورية في وزارة التعليم العالي للوقوف علي واقع اتخاذ القرارات لدي مديري المدارس لرصد الوضع القائم وتقييمه ودراسة سبل تشجيعه وتحسينه.

2. إجراء دراسات مماثلة بمناطق أخرى (فقد اقتصرَت الدراسة علي عينة من محافظة المنيا بمصر
3. إجراء دراسات مماثلة يتم فيها تناول متغيرات أخرى لمعرفة علاقتها باتخاذ القرار
4. إجراء دراسات مماثلة علي فئات عمرية مختلفة من الجنسين

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم عفيف مهنا (2006) . العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعه النجاح الوطنية ، فلسطين.
- أحمد صقر عاشور(1979) . إدارة القوي العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث، ط 2، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- أحمد ماهر (2003) السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات ،الإسكندرية ، شركة الجلال للطباعة ، مصر.
- أشرف حرز الله (2007) . مدي مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة
- إيفان العلي (2009) . تأثير نمط الإدارة المدرسية العليا في معنويات المديرين ورضاهم الوظيفي .رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- إيناس فواد نواوي (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- الهام نايف أبو حمدي (2005) . أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية علي عملية اتخاذ القرار لدي مديري المدارس في إقليم الجنوب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة موة ، الكرك.
- جميل أحمد توفيق (1974) . مذكرات في أداة الأعمال ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية
- حسام محمد كافي (2012) (الأمن النفسي وعلاقته بتوقعات النجاح والفشل لدي عينة من الأيتام في مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي (2012) التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية ، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40 ، ملحق 1 ، 2013 .
- خلاصي مراد (2007) . إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وأستقرار الأطارات في العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، الجزائر.
- زامل بن جميل مسكي (2003) . " بعض سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدي عينة من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- زهية عزبون (2007) . التحفيز وأثره علي الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر.
- سامي جمال الدين (2004) . الإدارة والتنظيم الإداري ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر.
- سعد الهزلي (2002). مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، السعودية.

- السيد محمد علي القضاة (2006). فاعلية عملية اتخاذ القرارات الادارية لدي مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، العدد 62 الجزء الثاني ، ستمبر.
- صالح مطير البلادي (2011). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية.
- صالح ناصر القحطاني (2007). الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها علي اتخاذ القرارات الادارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.
- صلاح عبد الحميد مصطفي . (2002) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر، السعودية.
- طارق عبد الحميد البدري (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- طارق عبد الحميد البدري . (2001) تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- عارف بن مائل الجريد (2007) التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد الرحمن علي العطاس (2013) الشعور بالطمأنينة والوحدة النفسية لدي الأيتام المقيمين في دور الرعاية المقيمين لدي ذويهم (دراسة مقارنة) رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- عصام بدوي (1995). استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية.
- علي يحيى الشهري (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات العليا ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، السعودية.
- فاروق عبده ، عبد المجيد السيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن.
- كامل محمد المغربي (1995). السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن .
- مبارك فاتح الدوسري (2010). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية ، السعودية
- محسن أحمد الخضيري (٢٠٠٣). إدارة الأزمات ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، مصر.
- محسن أسعد أسعد ، ورسلان نبيل إسماعيل (١٩٨٤) الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية.
- محمد سعيد سلطان (2004). السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- مصطفي كامل ، سونيا البكري (1990) الرضا عن المناخ التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد 32، العدد 1 .
- مصطفي نجيب شاويش (2000) إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، عمان ، الشروق
- منيرة هندي أبو دقة (2011) . " الثقة بالنفس وعلاقتها باتخاذ القرار ،دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق، سوريا .
- ناصر حمدان الناعبي (2010) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوي ، كلية العلوم والآداب ، عمان ، الأردن.
- ناصر محمد العديلي (1995) السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة الرياض
- نواف كنعان، (2007) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط2 ، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن.

المراجع الأجنبية .

- Dubrin A (1999), Essentials of management , 3ed ,south publishing, co
Harrison , F (1982).Manage mental Decision making process "Houghton,
Boston "
- Kim, Funny (2001) . The Relation Ship Between Decision Making Participation
In Job Satisfaction Among Wore An School Teacher University Of Iowa
Proudest Abstracts ..
- Nestern (1994) Strategic Planning in school An Oxymoron? School Leadership
& management, V.18, N.4, P.462
- Nolte, William.H. (2001). making the tough call factors That influence
principal decision making. P. 1415
- Ryans, O (2009). A quantitative Analysis of the Impact of Public School
Principals' Perceptions and Attitudes as They Relate to Job
Satisfaction , AASA Journal of Scholarship and Practice, 5 ,(4)
,pp 10-60.
- Yvette,N(2006), Thriving in the face of adversity perception of flementary
school principals E B D ,la verne university , London