

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان : علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة : دهبية شاطبي  
كوثر قاشي

بعنوان :

## المشاركة في إتخاذ القرار وأثرها على الروح المعنوية للعاملين

\_ دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف - ورقلة - \_

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : /..... /..... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/..... (أستاذ.....، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ رشيد مناصرية..... (أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د/..... (أستاذ.....، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020



جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان : علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة : دھية شاطبي  
كوثر قاشي

بعنوان :

## المشاركة في إتخاذ القرار وأثرها على الروح المعنوية للعاملين

\_ دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف - ورقلة - \_

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : /.... /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د /..... (أستاذ.....، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ رشيد مناصرية..... (أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

د /..... (أستاذ.....، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

## الإهداء :

قال الله تعالى: (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) سورة النحل الآية (78).  
أهدي ثمرة العمل إلي:

رجل من لم يعيش معي هذه اللحظات أبي العنون رحمة الله وأسكنه فسيح  
جناته

من تعبت لأجلي حتى أصل إلي ما أنا عليه، أفديها بعمرتي أمي العنونة  
إلي سندي في الحياة أخي وأختي

من كانت عوناً في نتاج المذكرة حيز الوجود "قاشي كوثر"

كل إلي الأهل والأحباب والأصدقاء

أوجه خالص الشكر وعظيم الإمتنان، وأسأل الله العلي القدير أن يجزيهم عني  
خير الجزاء.

شاطبي دمية



## الإهداء :

قال تعالى : ( اقرا باسم ربك الذي خلق خلق الانسان من علق اقرا وربك الاكرم  
الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم )

أهدي هذا العمل إلى من علماني مبادئ الحياة ورباني على الصدق  
والإخلاص

إلى أبيي و أمي

أسال الله عز وجل أن يحفظهما لي وأن يدخلهما فسيح جنانه ويجعلني بارة بهما  
إنشاء الله

إلى بلسم روحي وحياتي إخواني اللذين ساعدوني في إنجاز هذا العمل حفظهم  
الله ورعاهم وأنار دربهم كل واحد بإسمه إلى الأخت ( دهيبة شاطبي )

إلى كل عائلة قاشي

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والزلاء في الدرب الدراسي

إلى أسود ومغاوير الجزائر إلى كل حماة الوطن الأمن، الدرك والجيش الوطني

إلى كل شهداء الجزائر الذين قدموا حياتهم فداء للوطن

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في عملي هذا

إلى كل من يحمل في قلبه ذرة ود لي وإلى دفعة إدارة أعمال 2019

قاشي كوثر

## الشكر :

بعد حمد الله عز وول الذي مدنا القوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف:

مناصرة رشيد لقبوله الإشراف على مذكرتنا، ولصبره معنا على نشكره أيضا

حرصه على تقديم التوجيهات والنصائح القيمة

كما يشرفنا أن نتقدم أيضا بالشكر الجزيل للأساتذة المحكمين، إضافة إلى

أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع

لا يفوتني أن أشكر كل عمال وموظفي المؤسسة الإستشفائية ملهد بوضيافة -

ورقلة - خاصة موظفي المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية هنونوي عمار

كماندين بالشكر أيضا إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في مساعدتنا.

**ملخص الدراسة :**

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية للعاملين على مستوى المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع إستمارة إستبائية على عينة عشوائية حيث تم إسترجاع 100 إستمارة صالحة للتحليل. تمت معالجتها بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss نسخة 19، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

يوجد مستوى متوسط لإهتمام المؤسسة بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار، كما أن مستوى الروح المعنوية للعاملين كان أيضا متوسطا، مع وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين المشاركة في إتخاذ القرار كمتغير مستقل والروح المعنوية للعاملين كمتغير تابع. مع عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول الروح المعنوية تعزى لمتغيرات ( العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي الأقدمية)، في حين توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس.

توصي الدراسة إدارة المؤسسة الإستشفائية ببذل المزيد من الجهود لتشجيع العاملين للمشاركة في إتخاذ القرار ورفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند مواجهة الأزمات مثل الأزمة الحالية لجائحة كورونا.

**الكلمات المفتاحية :** مشاركة في إتخاذ القرار، روح معنوية للعاملين، مؤسسة إستشفائية.

**ABSTRACT :**

The present study focuses on the impact of participation in the decision-making process on the employees' morale at Mohamed Boudiaf hospital, Ouargla, using a descriptive and analytical methodology and a questionnaire randomly distributed, 100 of which could be analyzed. The data was processed using the statistical analysis program SPSS version 19.

The study reached several results, the most important of which are:

An average level of interest on the part of the hospital exists in the participation of its employees in decision-making, so was average the morale of the employees, with the existence of an exclusive, weak correlation between the employees' participation in decision-making as an independent variable and their morale as an auxiliary variable.

No differences were found in the answers of the subjects regarding morale on the basis of the following variables [age, level of education, position in the hierarchy, experience], while there were differences in their answers regarding morale on the basis of sex.

The study recommends the hospital's administration to multiply its efforts to foster employee-participation in decision-making and to increase their morale, especially during times of crisis such as the current Corona virus crisis.

**Key words :** Participation in decision-making, Employees' morale, Hospital.

# قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

III	الإهداء 1 :
IV	الإهداء 2 :
V	الشكر :
VI	ملخص الدراسة :
VIII	قائمة المحتويات :
IX	قائمة الجداول :
XI	قائمة الأشكال :
XI	قائمة الملاحق :
أ	المقدمة :
<b>الفصل الأول :</b>	
<b>الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار</b>	
2	تمهيد :
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للروح المعنوية للعاملين والمشاركة في إتخاذ القرار.
18	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للروح المعنوية و المشاركة في إتخاذ القرار.
26	خلاصة الفصل :
<b>الفصل الثاني :</b>	
<b>الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف-ورقلة-</b>	
28	تمهيد :
29	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
35	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
62	خلاصة الفصل :
64	خاتمة :
69	قائمة المراجع :
74	قائمة الملاحق :
86	الفهرس :

## قائمة المحتويات

### قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	المقارنة بين النظرية (X) والنظرية (Y).	(1-1)
8	مظاهر الروح المعنوية.	(2-1)
23	لمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.	(3-1)
30	القدرة الإستيعابية للمؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-.	(1-2)
31	مجتمع الدراسة.	(2-2)
31	إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة.	(3-2)
32	العبارات التي تقيس أبعاد المشاركة في إتخاذ القرار.	(4-2)
32	العبارات التي تقيس أبعاد الروح المعنوية.	(5-2)
33	معاملات الثبات للمؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف ورقلة بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ.	(6-2)
35	سلم ليكارت الثلاثي.	(7-2)
35	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الثلاثي.	(8-2)
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	(9-2)
37	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	(10-2)
38	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.	(11-2)
39	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	(12-2)
40	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.	(13-2)
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مرضي المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- حول بعد طبيعة المشاركة.	(14-2)
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مرضي المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- حول بعد مدى المشاركة.	(15-2)
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مرضي المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- حول بعد نوعية القرارات.	(16-2)
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- حول بعد نحو المؤسسة.	(17-2)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- حول بعد نحو رؤساء العمل.	(18-2)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف	(19-2)

## قائمة المحتويات

	-ورقلة- حول بعد نحو زملاء العمل.	
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف -ورقلة- لأبعاد المشاركة في إتخاذ القرار.	(20-2)
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة الاستشفائية مُجَّد بوضياف -ورقلة- لأبعاد الروح المعنوية للعاملين.	(21-2)
50	معامل الإرتباط بيرسون بين أبعاد الروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار.	(22-2)
51	الإرتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	(23-2)
52	تباين خط الإنحدار.	(24-2)
53	إختبار الإنحدار البسيط.	(25-2)
53	المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة.	(26-2)
54	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.	(27-2)
54	تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة Stepwise.	(28-2)
54	معاملات خط الإنحدار بطريقة Stepwise.	(29-2)
55	وصف العينة حسب متغير الجنس.	(30-2)
55	نتائج إختبار t-test لفروقات الروح المعنوية للعاملين حسب الجنس.	(31-2)
56	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإختبار تأثيرات متغير العمر على الروح المعنوية.	(32-2)
57	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإختبار تأثيرات متغير المستوى الدراسي على الروح المعنوية.	(33-2)
57	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإختبار تأثيرات متغير المستوى الوظيفي على الروح المعنوية.	(34-2)
58	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإختبار تأثيرات متغير الأقدمية على الروح المعنوية.	(35-2)
58	مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية.	(36-2)

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج الدراسة.	(1-1)
4	نموذج هرم ماسلو.	(2-1)
5	مخطط لنظرية التوقع.	(3-1)
36	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	(1-2)
37	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	(2-2)
38	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.	(3-2)
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.	(4-2)
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	(5-2)
52	مدى ملائمة خط الإنحدار.	(6-2)

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-.	1
74	قائمة الأساتذة المحكمين.	2
75	إستمارة الإستبianaة.	3
78	نتائج تحليل إستبianaة.	4



# المقدمة

أولا/توطئة :

إن التطور الذي شهده العالم في مجال الإدارة، دفع بالمؤسسات للبحث عن أساليب حديثة ذلك لضمان البقاء والإستمرارية في محيط يسوده المنافسة، كل هذا دفع لضرورة البحث عن أهم عامل لتحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن أهم عنصر لنجاح العملية الإنتاجية ليس برأس المال والآلات، وإنما منح مكانة للعامل بإعتباره أهم مورد فهو العنصر الوحيد الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد. إن تزايد الإهتمام بمثل هذه الدراسات لم يظهر بهذه القوة إلا حديثا في مجال الإدارة، وبالضبط بعد "تجارب هاوثورن" التي إعتبرت إنطلاقة للإكتراث بالحالة النفسية للعامل، كما أن المؤسسات الأكثر إهتمام بالروح المعنوية للأفراد، أكثر قدرة على تصدي التحديات وتنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء. كما يتوقف نجاح المؤسسات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية وقدرات الأفراد للمشاركة في إتخاذ القرارات لأداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الإبتكار، لذلك فالمشاركة في إتخاذ القرار يرتبط بعدة عوامل منها ماهو خارج المؤسسة ومنها ماهو داخلها، ومن العوامل الداخلية الحالة المعنوية للعاملين.

تبذل المؤسسات قصارى جهدها إلى تبني أساليب وآليات تجعل العامل أكثر حرصا ومسؤولية، ذلك تفاديا لمظاهر التسبب الإهمال وحالات الغياب العمدية، فالعامل من خلال مشاركته في عملية إتخاذ القرارات لا يدرك أنه موجود لتنفيذ الأوامر فقط وإنما هو طاقة إبداعية قادرة على التفكير وإظهار قدراته الباطنة.

ثانيا/ الإشكالية :

أعطى الباحثون إهتماما كبيرا للمشاركة في إتخاذ القرار ودراسته، ذلك لما لها من أهمية في رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة وبناء على ما سبق ذكره، بحيث يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

**مامدى تأثير المشاركة على إتخاذ القرار على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة- ؟**

للإجابة على التساؤل الرئيسي إرتأينا لتجزئته إلى أسئلة فرعية وهي :

- ما هو مستوى المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- ؟

- ما هو مستوى الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- ؟

- ما هي طبيعة العلاقة الإرتباطية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف

-ورقلة- ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي... ) ؟

ثالثا/ فرضيات الدراسة :

تعد الفرضيات احتمالات توضح مختلف التفسيرات المحتملة للعلاقة بين المتغيرين، أحدهما المستقل (المشاركة في إتخاذ القرار)

أما المتغير الآخر التابع (الروح المعنوية للعاملين)، حيث تضم الدراسة الفرضيات التالية :

**الفرضية الأولى :** مستوى المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف -ورقلة- مرتفع.

**الفرضية الثانية :** مستوى الروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف -ورقلة- متوسط.

**الفرضية الثالثة :** توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف -ورقلة-.

**الفرضية الرابعة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإيجابيات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي...).

رابعا/ أهداف الدراسة :

من الغايات التي نسعى لتحقيقها ما يلي :

- إعطاء صورة واضحة للروح المعنوية والتعرف على أبعادها؛
- إبراز أهمية المشاركة في إتخاذ القرار وكذا شروطها وأساليبها؛
- التعرف على الروح المعنوية وإبراز أهميته في المؤسسات العامة؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين الروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في مؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف-ورقلة-.

خامسا / أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في :

- التأكيد على أهمية الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة؛
- التعرف على مستوى المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة؛
- تعريف المسؤولين بالمؤسسة من خلال نتائج الدراسة على أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرار.

سادسا/ مبررات إختيار الموضوع : وهي كالتالي :

المبررات الموضوعية : تتمثل فيما يلي :

- الكشف عن مستوى المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة العامة وأبعادها؛
- التعرف على مستوى الروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-؛
- التعرف على العلاقة التي تربط المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-؛
- عدم دراية المؤسسات الجزائرية بأهمية الروح المعنوية للعاملين في تقديم الخدمات ذات جودة لتحقيق الميزة التنافسية.

المبررات الشخصية (الذاتية) : تتمثل في :

- الرغبة الخاصة في تشخيص ومعرفة العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-؛
- الوعي بقيمة وأهمية الموضوع لما له تأثير على أداء العاملين.

سابعا/ منهج الدراسة :

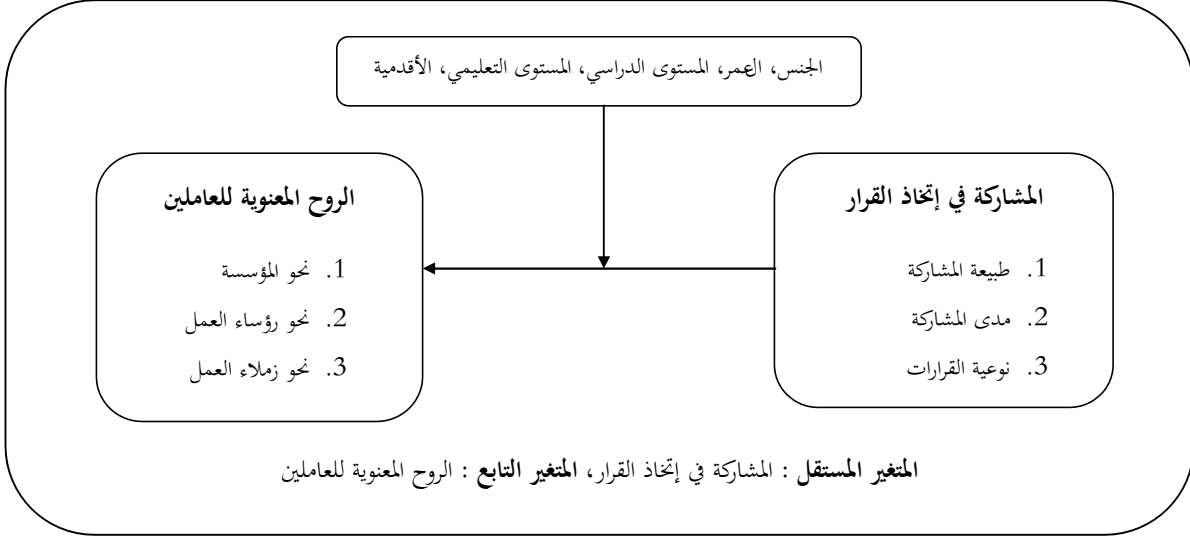
نظرا لطبيعة الدراسة والمتعلقة بالروح المعنوية للعاملين والمشاركة في إتخاذ القرار، سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل المداخل العامة للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار على مستوى المؤسسة، والعلاقة فيما بينهما. بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية.

ثامنا/ مصادر جمع المعلومات :

- تم الإعتماد على مصدرين أساسين لجمع المعلومات في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-.
- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.
- المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم إستبيانة مخصصة لهذا الغرض، وزعت على العاملين في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-.



الشكل (1-1) : نموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

- الإطار المكاني : تمت الدراسة بالمؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف-ورقلة-.

- الإطار الزمني : تمت فيه الدراسة في شهر (من 19 فيفري إلى 19 مارس سنة 2020 ) حيث تم فيها المقابلة وتوزيع الإستبيانات على المستجوبين وإسترجاعها.

- الحدود البشرية : تم إختيار عينة عشوائية من المرضى في المؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف-ورقلة-، بمختلف رتبهم وأصنافهم.

- الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة على مناقشة أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية للعاملين، وما يجدر الإشارة عليه المشاركة في إتخاذ القرار كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (طبيعة المشاركة، مدى المشاركة، نوعية القرارات) هذا ما تناوله الباحث فادي السحيمات، في حين أن المتغير التابع مكون من الأبعاد التالية: (نحو المؤسسة، نحو الرؤساء، نحو الزملاء) فتطرق لها الباحث مُجَّد رضوان النخالة.

حادي عشر/ هيكل الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة وإختبار مدى صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حسب منهجية IMRAD، الأول تضمن الإطار النظري والتطبيقي للموضوع، وكان مقسم إلى مبحثين، الأول تضمن الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، والذي تناول مدخل إلى الروح المعنوية للعاملين، ومدخل إلى المشاركة في إتخاذ القرار. أما المبحث الثاني فتضمن الأدبيات التطبيقية الذي تناول الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وتبيين نقاط إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة التطبيقية بالمؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة- وكان مقسم إلى مبحثين، الأول تضمن الطريقة والأدوات المستخدمة، أين يتناول الطريقة التي إعتمدت عليها الدراسة بالإضافة إلى الأدوات التي إستعانت بها، أما المبحث الثاني فقد شمل النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها. وأخيرا الخاتمة التي تحوي ملخصا عن الدراسة ونتائجها وأهم التوصيات المقترحة.

ثاني عشر/ صعوبات الدراسة :

- تزامن فترة الدراسة مع جائحة كوفيد -19.
- صعوبة ظروف إجراء الدراسة الميدانية خاصة الحصول على الموافقة من المؤسسة لإجراء الدراسة.
- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظرا لطبيعة عمل الممرضين في المؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة إستعادة كل الإستثمارات الموزعة في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية  
للروح المعنوية والمشاركة في  
إتخاذ القرار

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

---

### تمهيد :

لاقى مفهوم الروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار الكثير من الإهتمام من العديد الباحثين، فهي تعد عامل مهم لتكامل الأفراد في سبيل تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاج، إضافة إلى عنصر المشاركة في إتخاذ القرار، إذ يعبر عن النمط التشاركي الذي يدفع لتفجير القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين فتساعد في تحريك عجلة الإنتاج إستغلال الطاقات والموارد في كافة القطاعات المختلفة.  
عليه جاء تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للروح المعنوية للعاملين والمشاركة في إتخاذ القرار.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للروح المعنوية للعاملين والمشاركة في إتخاذ القرار.



### المبحث الأول : الأدبيات النظرية للروح المعنوية للعاملين والمشاركة في إتخاذ القرار

تسعى الإدارة المتقدمة إلى تنمية الروح المعنوية للعامل، إذ ترى أن تحقيق أهداف المؤسسة يكون نتيجة لتحقيق المعنوية المرتفعة لذا يتم التركيز عليها باعتبارها وسيلة للوصول على أداء أفضل، ومنه إكتساب مكانة مميزة في الأسواق التنافسية، في ظل عوامل عدة أهمها أسلوب تعامل الرئيس مع المرؤوسين، أو كفاءة الإدارة أو العلاقات الإجتماعية التي تمثل في مجموعها الروح المعنوية. لهذا الغرض سنتطرق إلى كل تفاصيل المتغير الأول : أساسيات الروح المعنوية، أبعاده، العوامل المؤثرة فيها وقياسها.

### المطلب الأول : الأدبيات النظرية للروح المعنوية للعاملين

إن لموضوع الروح المعنوية أهمية كبرى في الحياة بصفة عامة، بل وهي من أخطر المواضيع المطروحة لما له من إنعكاسات كبيرة لذا تم الإعتراف به في الجانب العسكري قبل المجالات الأخرى، فهو قديم قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لذا سيتم في هذا المطلب طرح كل من التطور التاريخي للروح المعنوية للعاملين، مفهومها، أهميتها، خصائصها، مؤشرات، مستوياتها وفي الأخير سنتطرق إلى مظاهر الروح المعنوية.

### الفرع الأول : أساسيات الروح المعنوية :

#### أولا - التطور التاريخي ومفهوم الروح المعنوية :

#### 1-التطور التاريخي :

#### ب- مدرسة العلاقات الإنسانية :

#### نظرية هوثورن الشهيرة ل"التون مايو" :

تعود جذور هذه الحركة إلى دراسات "هوثورن الشهيرة"، كان هدفها معرفة العلاقة بين العوامل المادية (الإضاءة، ساعات الراحة، الأجور.. إلخ) وإنتاجية العامل، وأثبتت نتائج الأبحاث خلاف ما كان متوقعا، حيث لم يكن للعوامل المادية الأثر الإيجابي الأكبر على الإنتاجية، بل أن للإعتبارات الإجتماعية والإنسانية الأثر الأكبر على معنويات العمال، وبالتالي على إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

#### نظرية (x-y) ل "دوجلاس ماك جريجو" :

يعتبرها الكثير من الباحثين على أنها البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية التي تدرس طبيعة الفرد في الإدارة، حيث صنف "جريجو" الافتراضات إلى مجموعتين المجموعة الأولى (X) والثانية (Y)، وهي كالتالي :

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجيم، طلق بن عوض الله السواط، " السلوك التنظيمي ( المفاهيم، النظريات، التطبيقات)" ، الطبعة الرابعة، دار الحافظ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 37.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

الجدول (1-1) : المقارنة بين نظرية (X) ونظرية (Y).

إفتراضات نظرية (y)	إفتراضات نظرية (x)
- إن الفرد بطبيعته إيجابي يجب العمل متحملاً للمسؤولية. - يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية للوصول إلى الأهداف، وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تعد من وسائل التوجيه للجهود نحو الأهداف. - يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	- إن الإنسان بطبيعته سلبي لا يجب العمل ولا يرغب بتحمل المسؤولية. - يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده. - يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل وليس حبا في العمل. - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

**المصدر :** حريم حسين، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية\_وظائف المنظمة)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص65.

ب-المدرسة السلوكية :

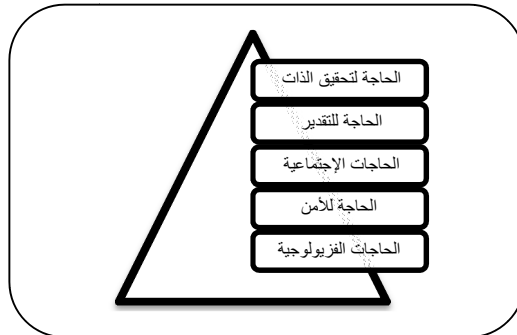
**نظرية الإنصاف والعدالة لـ "أدامس" :**

تنظر للعدالة كدافع، فالعمال يرغبون الحصول على معاملة عادلة، قائمة على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها، يسعى أيضاً لمقارنة مخرجاته على مدخلاته بمخرجات الآخرين من زملائه علمدخلاته<sup>1</sup>، بحيث المدخلات تتمثل في مهاراته الخاصة، تدريبه، ثقافته..، أما المخرجات تتمثل في الأجور، المزايا الإضافية والترقية.<sup>2</sup>

**نظرية الحاجات لـ "إبراهيم ماسلو" :**

فبناءً عليها يتحدد السلوك الإنساني، أي عندما يحاول الفرد إشباع رغباته، هذه الرغبات تأخذ شكلاً هرمياً، حيث من الممكن إستخدام الحاجات التي تحتل قاعدة الهرم "الحاجات الفيزيولوجية" لتوجيه الفرد، إذا ما أشبعت بدرجة مرضية، علماً بأن الرضا نسبي يختلف من فرد لآخر، برزت الحاجة التي تليها "الحاجة إلى الأمن" كمحدد لسلوك الفرد، هكذا الحاجات الأخرى الحاجة إلى الجماعة، الإعتراف من قبل الغير، ثم حاجات تحقيق الذات، التي تحتل قمة الهرم علماً أن حاجة الإنسان للإعتراف بتحقيق الذات حاجة لا نهائية لذا من الممكن إستخدامها دائماً لتوجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

الشكل رقم (2-1) : نموذج هرم ماسلو.



**المصدر :** عمر مجد دره، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار رضوان، سوريا، 2008، ص115.

<sup>1</sup> أحمد أمين العمري، ريد قاسم مجد عيسى، "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة إتحاد الجامعات العربي، العدد5، الأردن، 2010، ص56.

<sup>2</sup> جميل بريشان معروف، "تحفيز الأفراد بإستخدام نظرية العدالة -دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة في إقليم كوردستان بالتطبيق على صحيفة خبات"، دار الكتاب الثقافي، كردستان العراق، ص71.

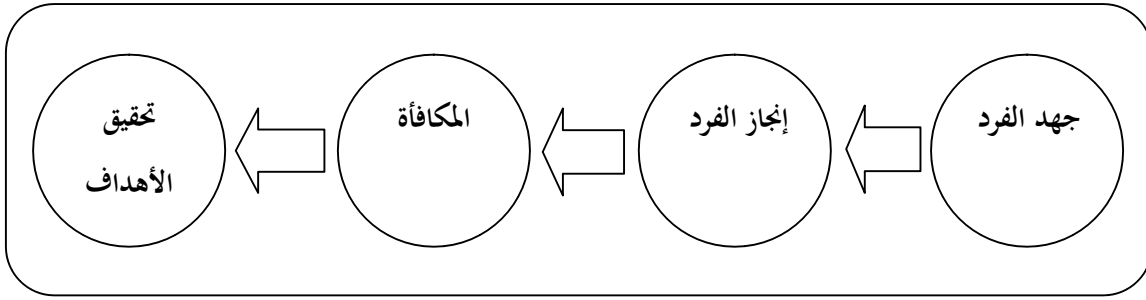
<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص41.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

نظرية ذات العاملين لـ "فريدريك هرزبرج" : درست العوامل ذات العلاقة بإنتاجية الفرد حيث قسمها لمجموعتين :  
المجموعة الأولى: " العوامل الوقائية " تتعلق عموما بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله ومن أمثلة ذلك: المرتب، مكان العمل  
الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، السياسات الإدارية المتبعة مدى جودة الإشراف...إلخ.  
المجموعة الثانية: "العوامل الدافعة" تتعلق بالعمل في حد ذاته وتشمل قضايا الإنجاز والتحصيل، تحقيق الذات، قبول مسؤوليات  
أكبر في العمل...إلخ.<sup>1</sup>  
نظرية التوقع لـ "فكتور فروم" :

جوهر النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل لسلوك معين يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك السلوك أو التصرف ستبعه نتائج  
محددة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد على تلك النتائج، بمعنى آخر أن الدافعية هي نتائج لرغبة الفرد في شيء ما وتقديره  
الإحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريده، ويمكن وضع الرأي في معادلة هي :  
الدافعية = قوة الرغبة x التوقع.<sup>2</sup>

### الشكل رقم(1-3) : مخطط لنظرية التوقع.



المصدر : عباس علي، "أساسيات علم الإدارة"، دار المسرة للطباعة والنشر، الطبعة العاشرة، الأردن، 2004، ص175.

### ج-المدرسة الحديثة :

#### النظرية اليابانية :

تستند على أسس معينة لتحقيق الدافعية، أهمها التوظيف لمدى الحياة، المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات ضمان الترتي  
العادل والتركيز على التنسيق بين العاملين، ذلك من أجل تحسين الإنتاجية، وتحقيق الأهداف. من الباحثين الذين إهتموا  
بالتجربة اليابانية منهم "وليم أوتشي" الذي طور نموذجا إداريا أطلق عليه نظرية (Z)، حيث يؤكد النموذج على الإهتمامات  
الإنسانية للأفراد في النظم وإعتمد على ثلاثة أسس هي: الثقة، المهارة والإحترام.<sup>3</sup>

#### الإدارة بالأهداف :

أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية وبمشاركة المرؤوسين في المؤسسة، أول من نادى به هو بيتز  
دراكر (P.Drucker) الذي يرى أن الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، وأنها أداة تقوم على أساس إنجاز

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، "مبادئ الإدارة"، دار هومة، الجزائر، 2005، ص110.

<sup>2</sup> عباس علي، "أساسيات علم الإدارة"، دار المسرة للطباعة والنشر، الطبعة العاشرة، الأردن، 2004، ص174.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010، ص57.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

الأهداف والإلتزام بالعمل، عملية يتكامل فيها الأفراد داخل المؤسسة فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة فهذا الأسلوب يركز على الإهتمام الأقصى بعنصر الإتصال بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وباستمرار.<sup>1</sup>

### الإدارة بالمشاركة :

هي إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المؤسسة هما الإدارة العاملين، تهدف إلى زيادة إنتاجية المؤسسة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها مما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما.<sup>2</sup>

### 2- مفهوم الروح المعنوية :

**تعريف 1 :** يرى دانرلين جيرالد "الروح المعنوية صفة متميزة للفرد أو الجماعة، فهي مصطلح يطبق على حالة ذهنية يتشارك فيها أعضاء الجماعة، وتحركهم كي يستخدموا قواهم، قدراتهم ومهاراتهم كاملة ليحققوا غايتهم".<sup>3</sup>

**تعريف 2 :** يرى بوبر "الروح المعنوية شعور يتميز بالتجاوب بين أعضاء الجماعة وتقوم بدور الوسيط أو المدعم لروح الفريق".<sup>4</sup>

في الأخير نستنتج : أن الروح المعنوية تلك المشاعر التي يشعر بها العاملين إستنادا على بعضهم، أو إتجاه عملهم وإدارتهم، فإن كانت مشاعر إيجابية ستعكس التفاهم بين العاملين، مما يدفعهم لزيادة إنتاجيتهم، وإن كانت سلبية فسيكون هناك نوع من الإضطراب وعدم التعاون.

### ثانيا- أهمية الروح المعنوية :

هناك من الإداريين من يرى أن الإحتفاظ بالروح المعنوية العالية للعاملين لا تقل أهمية عن إعطاء الأجور العالية، بحيث أظهرت أغلب الدراسات أن سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير بإتجاهه أكثر من العوامل الأخرى، ولالإدارة دور هنا في أن تكتشف هذه الإتجاهات وتوجهها وتستثمرها للهدف المرغوب الذي يخدم المؤسسة. بناء على ما سبق تتضح أهمية الروح المعنوية فيما يلي :

- قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد، حيث إرتفاعها يؤدي لتحسين نوعية إنتاجه وزيادته كما أن إنخفاضها يؤدي إلى سوء تكيفه وإضطراب سلوكه مما يؤثر على إنتاجيته؛<sup>5</sup>

- تعتبر الروح المعنوية من أهم العوامل المحفزة للأفراد العاملين، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم كما ونوعا مما ينعكس على نجاح المؤسسة وبالتالي تطوير الإقتصاد الوطني وإزدهاره.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص20.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، "فلسفة الإدارة"، جامعة حلب، كلية الإقتصاد والتجارة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، سوريا، 1995، ص295.

<sup>3</sup> عبد السلام العاصمي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية - دراسة ميدانية على عينة من عمال إدارة سونلغاز"، مذكرة ماستر (غير منشورة) في علم النفس والتنظيم، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2015، ص20.

<sup>4</sup> عبد الله مجدي أحمد مجدي، "علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص258.

<sup>5</sup> طارق البدري، "الأساسيات القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2001، ص256.

<sup>6</sup> بدر مجدي الجريسي، "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي ومن جهة نظرهم"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص16.

### ثالثا - خصائص الروح المعنوية :

إن قوة المؤسسة تكمن في أفرادها، أكثر مما تكمن في أنظمتها، أو إجراءاتها، أو أصولها أو مواردها، فالمؤسسة القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد تكون أكثر قدرة على تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة التحديات، من أجل ذلك فهي تتضمن مجموعة من الركائز الأساسية أبرزها ما يلي :

- ظاهرة غير قابلة للملاحظة، ومنه صعوبة قياسها؛
- أنها حالة نفسية وعاطفية صعب تحديدها بعامل واحد، تتحكم فيها مجموعة من العوامل المتداخلة؛
- تتأثر بجو العمل والظروف المحيطة في العمل؛
- تتحكم في سلوك الأفراد العاملين وتماسكهم داخليا؛
- تحفز أو تضعف الجهد والعمل للأفراد العاملين، وبالتالي رفع أو خفض الإنتاج في المؤسسة.<sup>1</sup>

### رابعا - مؤشرات ومستويات الروح المعنوية :

#### 1- مؤشرات الروح المعنوية :

الحكم على مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد، مؤشرات تمثل الأنشطة، التفسيرات أو التعليقات الشفوية والنفي والإجابة على الأسئلة، ثم تترجم هذه الشواهد إلى نوع من تقييم الروح المعنوية.

**المؤشر الأول :** السلوك العلني الذي يعبر عنه دوران العمل، الإنتاجية، سرعة الإنجاز ومنع العائق والذي يعبر عن التباطؤ والتأخير والغياب؛

**المؤشر الثاني :** ما يقوله العاملون وكيف يقولونه، أي آرائهم وردود أفعالهم.<sup>2</sup>

#### 2- مستويات الروح المعنوية :

##### المستوى الأول : العلاقة بين العامل وعمله :

يعكس موقف وشعور الفرد برابطة بينه وبين عمله مثل : محبته للإنتاج الشعور بالألفة التي تربطه بجو العمل، الشعور بجو من العدالة والإحترام، وبعده عن جو الحسد والبغضاء؛

##### المستوى الثاني : العلاقة بين العامل وزملائه :

لها أهمية كبيرة في رفع وخفض روحه المعنوية، فكلما كان هناك جو من التفاهم التعاون والتقارب كلما أحس العامل بالألفة الطمأنينة والإتياح في عمله، مما يرفع من روحه المعنوية وهذا بالطبع يعمل على تحسين من إنتاجه والعكس صحيح؛

##### المستوى الثالث : العلاقة بين العامل وإدارته :

إن الفرد كائن إجتماعي له كرامته وله إرتباطاته الإجتماعية والقومية، يؤذيه رؤية مؤسسته تحقق أهدافها على حساب مصالحه

<sup>1</sup> نواف بن سفر بن ملحف العتي، "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 104.

<sup>2</sup> فاروق عبده فيلة، "مُجد عبد المجيد"، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 112.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

حتى وإن كان يعمل من أجل الأجر، فإذا كانت العلاقة قائمة على الإحترام المتبادل، فإن العامل يحس بإحترامه وتقديره، وبالتالي ترتفع معنوياته مما ينعكس إيجاباً على الإنتاج.<sup>1</sup>

**خامساً- مظاهر الروح المعنوية:** تنقسم إلى قسمين منها ما هو خاص بالجماعة ومنها ما هو خاص بالفرد العامل، وهي توضح إذا ما كانت الروح المعنوية مرتفعة أو منخفضة وهي كالتالي :

### الجدول رقم (1-2) : مظاهر الروح المعنوية.

مظاهر الروح المعنوية للجماعة	مظاهر الروح المعنوية للأفراد
<b>مرتفعة</b>	<b>مرتفعة</b>
-الإهتمام بالعمل، تحسينه ووجود رغبة دافعية للعمل دون ملل في العمل الجماعي؛ -وجود أهداف مشتركة، التعاون والإنسجام بين أعضاء الجماعة؛ -إنخفاض معدلات الشكاوي، الصراعات وحوادث العمل؛ -المحافظة على مواقيت العمل وسير النظام في المؤسسة؛	-الشعور بالرغبة، الدافعية والحماس للعمل بجدية؛ -الرضا عن الإدارة، المسؤولين، العمل، الشعور بالولاء الإلتزام؛ -إحترام مواقيت العمل والنظام في المؤسسة؛ -الميل للعمل الجماعي؛
<b>منخفضة</b>	<b>منخفضة</b>
تقييد الإنتاج: إن العامل من ممارساته المهنية الطويلة يستطيع إن يطور فيها كما ونوعا، فإذا حافظ على نفس الكمية النوعية، أي يبقى مقيدا لإنتاجه فهذا من المظاهر السلبية للروح المعنوية؛ <b>عدم الإهتمام بالعمل:</b> الشعور بالملل وعدم مبالاته داخل المؤسسة؛ <b>الشكاوى والتظلمات:</b> تدل على تدمير العمال بسبب عدم تلبية مطالبهم، الشيء الذي يؤثر على روحهم المعنوية؛ <b>وجود الصراعات بين الأفراد:</b> إذ من لديهم روح معنوية منخفضة هم الأكثر إستعدادا للصراعات .	-التمارض، الشعور بالملل، التعب، وعدم الرغبة الإهتمام بالعمل؛ -الصراع مع الزملاء والإدارة، ورفع الشكاوي ضدهم؛ -التأخر والغياب، وعدم إحترام مواقيت العمل والنظام العام للمؤسسة؛ -عدم الشعور بالإلتزام، الولاء، مقاومة التغيير التطوير في المؤسسة؛

**المصدر :** مريم أرفيس، "الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة-دراسة ميدانية بالوكالة الولائية

للتسيير والتنظيم العقاري الحضري"، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث، في علم إجتماع الإدارة والعمل، بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 117-120.

<sup>1</sup> مريم أرفيس، "الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة -دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الطور الثالث، علم إجتماع الإدارة والعمل، بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 115-116.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

### الفرع الثاني : أبعاد الروح المعنوية :

تقيم الروح المعنوية للعامل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد وهي :

نحو المؤسسة : ذلك الشعور الذي يشعر به العاملين إتجاه مؤسستهم وما تنص من القوانين واللوائح ونظامها الداخلي، بحيث تؤثر على العاملين سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية؛<sup>1</sup>

نحو رؤساء العمل : شعور العاملين إتجاه رؤسائهم في حالة وجود عدالة في توزيع المهام إضافة إلى مشاركتهم في إتخاذ القرارات مما يشعرهم بالثقة والتقدير، ويدفعهم إلى تحسين أدائهم في العمل؛

نحو زملاء العمل : ما يشعر به العاملين نحو زملائهم في العمل، أي يقصد به ذلك المزاج أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون تلك الجماعة، والتي تتميز بالثقة والإخلاص فيما بينهم، والإستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين :

يوجد العديد من المؤثرات التي ترفع وتخفض الروح المعنوية ويمكن تقسيمها لأربع مجموعات " نفسية، إجتماعية، تنظيمية، فيزيقية" هي كالتالي :

#### 1-العوامل النفسية المؤثرة في الروح المعنوية :

يوجد الكثير من العوامل النفسية المؤثرة ذات العلاقة الشديدة بالروح المعنوية المؤثرة فيها بشكل كبير جدا، إرتفاعا وإخفاضا نذكر منها ما يلي:

المشاركة في إتخاذ القرارات : وهي نوع من الحرية والقوة الكبيرة من الممارسة، كما أنها تجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، بذلك فهي وسيلة لتجميع المعلومات من أجل تعظيم الفائدة وتقليل الخسائر، تعتبر من العوامل المساهمة في خفض أو رفع الروح المعنوية للعاملين؛<sup>3</sup>

التحفيز المعنوي والإنجاز : تعرف بأنها عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل، توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه وهادف؛<sup>4</sup>

الشعور بالأمن والإستقرار : لقد حدد "ماسلو" في سلم الحاجات "الحاجة إلى الأمن والإستقرار" في المرتبة (2) من الحاجات الأساسية، بعد الفيزيولوجية فالعامل يحتاج كثيرا إلى الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي، داخل المؤسسة التي يعمل بها فإذا أحس بالتهديد وأنه من الممكن أن تستغني عنه في أي لحظة تنخفض روحه المعنوية مما يحدث إضطراب إنتاجه؛<sup>5</sup>

الشعور بالولاء التنظيمي : ذلك الإنجذاب والإرتباط القوي والفعال بين الفرد وأهداف المؤسسة وقيمها بغض النظر عن القيم

<sup>1</sup> مريم أرفيس، مرجع سبق ذكره، ص 273.

<sup>2</sup> حمزة جوادي، "الحوافر المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماجستير (غير منشورة) علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منصور، قسنطينة الجزائر، 2006، ص 59.

<sup>3</sup> Fatimah Hashim, Gazi Mahabubul Alam, Saedah Siraj", E-Management For Administrative Efficiency In Higher Through Participatory Decision-Making" Malaysia: 50603 Kuala Lumpur, 2016.p 75.

<sup>4</sup> زهية عزبون، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة- وحدة نوميديا"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسير، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 24.

<sup>5</sup> محمد فاروق الباشا، "التأمينات الإجتماعية ونظامها في المملكة العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة-مركز البحوث، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 99.

### 2-العوامل الاجتماعية المؤثرة على الروح المعنوية : من بينها :

الثقافة الاجتماعية : يقصد بها ذلك الكل المركب من قيم، عادات، تقاليد ومفاهيم عقائدية مشتركة لمجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة معينة؛<sup>2</sup>

المكانة الاجتماعية : إذا كان الفرد ذو مكانة إجتماعية عالية والجميع يعامله باحترام وتقدير، حتى وإن كان عمله في ذيل السلم الهرمي للتنظيم ولأنهم من أفراد مجتمعه ويعرفون مكانته مما يرفع روحه المعنوية؛

الحالة الأسرية : لها أثر كبير في رفع أو خفض معنويات العمال، حيث تعتبر المكان الأول للعامل وملاذه للأمن، فإذا كانت أسرته مستقرة و متماسكة، توفر له الحب والدفء وكل ما يحتاجه فإن معنوياته تكون مرتفعة؛<sup>3</sup>

الصراع : عرف على أنه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه.<sup>4</sup>

### 3-العوامل التنظيمية المؤثرة في الروح المعنوية : من بينها :

القيادة : هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير لحث المرؤوسيه على المساهمة الفعالة في أداء المهام المتعلقة بها وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>5</sup>، إضافة إلى ذلك للقيادة تأثير في خفض أو رفع الروح المعنوية للعمال حسب طبيعتها وإحتوائها لتابعيها؛

التنظيم : عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة، الأعمال والمهام، التي يجب القيام بها لتحقيق أهدافها، يتم من خلاله تحديد شكل العلاقات داخل المؤسسة من خلال نوع ومستوى الصلاحيات والسلطات لشاغلي الوظائف من جانب، ومجال نطاق المسؤوليات والواجبات لهم من جانب آخر؛<sup>6</sup>

التوجيه : وهو الإتصال بالعاملين في المؤسسة من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها<sup>7</sup>، حيث أن العامل العامل لما يجد التوجيه الجيد من قبل الإدارة وقت الحاجة وبأسلوب مناسب لمستواه العقلي، التعليمي والطريقة الإنسانية، يقوي ويرفع من روحه المعنوية؛

التنسيق : هو الربط والتوفيق بين مختلف الأنشطة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، مما يوفر الجهد، الوقت وتداخل الأعمال إزدواجها، فالمؤسسة الكفؤ تقوم على التنسيق الفعال.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Miks Mutassim "Commitment to organization versus commitment to profession. conflict or compatibility" jurnal Pengurusam. Malaysia.2002 p 78.

<sup>2</sup> نوار بولجال مبروكة، "محاضرات في علم الاجتماع التربوية"، الجزء الأول، دار غريب للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004-2005، ص130.

<sup>3</sup> علي السلمي، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، صص 317-318.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، طبعة الخامسة، الأردن، 2009، ص 258.

<sup>5</sup> رشاد أحمد عبد اللطيف، "إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية"، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2000، ص13.

<sup>6</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة -مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة"، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية مصر، 2003، ص71.

<sup>7</sup> محمد حسين العجمي، "الإدارة والتخطيط التربوي" دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص69.

<sup>8</sup> بشير العلاق، "تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة"، دار البازوري، الأردن، 2009، ص169.



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

### 4-العوامل الفيزيائية المؤثرة في الروح المعنوية : هناك العديد من العوامل الفيزيائية فمن بينها :

الضوضاء : هي مجموع الأصوات المرتفعة الموجودة في بيئة العمل والمستمرة لمدة 8 ساعات والتي تفوق درجة 90 ديسيبل كما حددتها المنظمة الدولية؛

درجة الحرارة : وهي درجة الحرارة المحسوسة في مكان العمل الناتجة عن كل مصادر الحرارة في بيئة العمل، الشمس، الآلات الهواء، وتكون في الظروف العادية 30 درجة مئوية؛<sup>1</sup>

التحفيز المادي : في العصر الحالي كرسست المؤسسات الصناعية جهودها ووجهت عنايتها نحو الإهتمام بموضوع المكافآت المادية مجازات العامل ماديا بقدر عمله؛

الصحة : وهي الحالة الجسمية للعامل، لذلك فالصحة من العوامل المؤثرة جدا على الروح المعنوية للعامل، فإذا كان العامل يتمتع بصحة جيدة إرتفعت معنوته وحسن إنتاجه.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع : قياس الروح المعنوية : يتم قياس الروح المعنوية بطرق مباشرة وغير مباشرة وهي :

#### أولا : الطرق المباشرة : وتمثلت فيما يلي :

الملاحظة : تحدث أثناء أداء العاملين لأعمالهم اليومية في المؤسسة عن طريق الملاحظة العابرة أو المقصودة من قبل مشرف العمل تدون على شكل تقارير وطبعا الملاحظة تكون لمؤشرات الروح المعنوية مثل الحماس، الإقبال للعمل، التعاون.. الخ؛

المقابلة : مجموعة من الأسئلة حسب الحاجة، توجه للعاملين بغية قياس روحهم المعنوية، ويعتمد نجاحها في كفاءة الباحث في إدارتها إضافة إلى التحكم فيها؛

الإستبيانية : وهو مجموعة الأسئلة المكتوبة يعدها الباحث، بهدف قياس الروح المعنوية للعاملين ويعرضها عليهم للإجابة عنها من مزايا هذه الطريقة توفير الوقت والجهد مقارنة بالمقابلة؛

مقاييس الإتجاه : يطلب فيها لكل عامل الإدلاء برأيه، بحيث أن كل إتجاه ينطوي عن نواحي عمله في القسم العام، الذي يعمل فيه أو بالشركة، وتكون هذه الآراء دليلا في مجموعها عن مستوى الروح المعنوية.<sup>3</sup>

#### ثانيا : الطرق غير المباشرة : تتمثل في دراسة سجلات المؤسسة مثل: السجلات التي تبين إرتفاع وإنخفاض الإنتاج، سجلات

الفضلات التي تبين الزيادة والنقصان، سجلات التي تشير إلى العمال وإعدادهم، سجلات المستخدمين التي تشير إلى الغياب. إن الدراسة الجيدة لهذه السجلات وعلى فترات منتظمة ومتقاربة تعطي معلومات قيمة عن روح المعنوية السائدة في المؤسسة

مبينة مواضع الخلل فيها من أجل إيجاد الحلول المناسبة لها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فارس إسعاد، " أثر الظروف الفيزيائية على ظهور بعض الإضطرابات التنظيمية والنفسية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لفين دباغين، سطيف، الجزائر، 2015، ص 17.

<sup>2</sup> عويد سلطان المشعان الهذال، "علم النفس الصناعي"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 1994، ص 125.

<sup>3</sup> صيرة محمد علي، أشرف محمد عبد الغني شريت، "سيكولوجية الصناعة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 355- 356.

<sup>4</sup> صباح حيمر، "الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل - دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية بطولقة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 56.

### المطلب الثاني : مفاهيم أساسية حول المشاركة في إتخاذ القرار

تواجه المؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطتها مشاكل عديدة ومتنوعة، حيث يتطلب هذا التنوع الكبير مشاركة كافة المعنيين للوصول إلى حل، ولقد أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم إجتماعية حديثة، مما صعب الإدارة من قبل شخص واحد، بحيث إستلزم التعاون بين الأفراد والحرص على إشراكهم في إتخاذ القرارات.

سنحاول في هذا المطلب إلى التطرق لموضوع المشاركة في إتخاذ القرارات من خلال بيان أساسياته، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه كذا سيتم التطرق لمزايا وعيوب المشاركة في إتخاذ القرار.

### الفرع الأول : أساسيات المشاركة في إتخاذ القرار

إن المشاركة في عملية إتخاذ القرار يحسن من جودة القرارات المقدمة، بحيث يمكن من خلالها المدير أن يكتشف جل القدرات التي يمتاز بها الأفراد، مما يمكنهم من إختيار البديل الملائم، وهذا يساعد المدير على إتخاذ القرار.

#### أولاً - التطور التاريخي ومفهوم المشاركة في إتخاذ القرار :

##### 1- التطور التاريخي للمشاركة في إتخاذ القرار :

إن عملية إتخاذ القرار بطبيعتها نتاج لمجهودات مشتركة من الآراء والأفكار للأفراد فلقد شهد التطور التاريخي مجموعة من المراحل الأحداث المختلفة على إختلاف الدول :

**بريطانيا :** إن هناك شكل من الضغوطات المستمرة بين أصحاب الأعمال والقوى العاملة، مما أدى إلى إنضمامهم لتنظيمات سرية للدفاع عن مصالحهم، مما أدى إلى إصدار الحكومة قرارات بتمثيل العمال في اللجان الحكومية عام 1937، وقد إستمر الرأي النهائي على إشرافها على إدارة الصناعات مع إحتفاظ العمال بتأثيرهم على أجهزة الإدارة.

**فرنسا :** عانت من ممارسات مالكي المنشآت لأقصى أنواع الإستغلال البشري على العاملين دون الإعتراف بحقهم المشروع، ولم يكن للعمال أي دور في إتخاذ أي قرار داخل المنشأة حتى صدور الدستور الفرنسي عام 1946 الذي تضمن حق العاملين في الإشتراك في الإدارة، وفي عام 1982 صدر قانون "الأورو" الذي يشجع على المفاوضات، المشاركة، الجانب الإجتماعي وحق التعبير.

**ألمانيا :** من أكثر الدول الغربية قدما في إشراك العاملين في الإدارة. صدر قانون عام 1920 الذي أعطى للجان التي تمثل العاملين حق التصويت في مجالس الإدارة، لكن "هتلر" ألغاه، مع نهاية الحرب العالمية الثانية أعيد النظام حيز التطبيق، ثم صدرت قوانين في 1976 تسري بموجبها أنظمة التشارك في الإدارة على الشركات التي يبلغ عمالها 2000 فأكثر، إضافة لوجود نظام آخر للمشاركة يسمى "مجلس الإشراف"، في 1981 صدر قانون أقر تثبيت قوانين المشاركة في الإدارة. وما يميز النظام الألماني في التشارك الإداري هو أن كافة الجهات دون إستثناء تمثل في مجلس الإدارة.

**الولايات المتحدة الأمريكية :** يرتبط الكفاح العمالي في أمريكا بنفس الأدوار التي يمر بها الكفاح العمالي في بريطانيا، ذلك لارتباطها بالنظم والأساليب المطبقة في المجتمع الإنجليزي. حيث طبق المشرع الأمريكي "مبدأ التآمر"، مما أعطى السلطة لأرباب العمل لأن يجبروا العمال على العمل، ولو كان ذلك رغما عنهم بل وبالأجر الذي يحدونه، بعد ذلك ظهرت أشكال من التعاون

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

المشاركات بين أصحاب الأعمال والعاملين في المصانع "أوهايوا وشيكاغو" وغيرها.  
الوطن العربي- الجزائر- : لم تظهر في البلاد العربية إلا في وقت متأخر، ذلك يعود إلى الأوضاع الإقتصادية السيئة بها، رغم ذلك أخذ بها في الكثير من الدول العربية بغض النظر عن طبيعة النظام إقتصادي، أو سياسي، أو إجتماعي. مثلاً الجزائر بعد الإستقلال برزت فكرة إشترك العاملين في الإدارة، فتم الإعتماد على الكوادر المحلية لإدارة الشركات التي كان الفرنسيون يديرونها.<sup>1</sup>

### 2- مفهوم المشاركة في إتخاذ القرار :

هناك وجهات نظر متعددة حول تحديد مفهوم المشاركة في إتخاذ القرار، يعود هذا التعدد إلى إختلاف الفلسفات، العقائد الإجتماعية، الإقتصادية والإجتهادات للكتاب والباحثين.

**تعريف كنعان :** يقصد بها دعوة المدير لمؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهها وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.<sup>2</sup>  
**تعريف فهيم :** هي إندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوط بها.<sup>3</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة : مشاركة العامل في إتخاذ القرار في العمل، بحيث أن القرارات هي نتاج لمجهودات مشتركة بين العاملين، وجعلهم أكثر قدرة لتحمل المسؤولية، مما يعكس إيجابا على إنتاجية المؤسسة.

### ثانيا- أهمية المشاركة في إتخاذ القرار :

إن أهمية المشاركة في إتخاذ القرار تنبع من العاملين الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية وأنهم الأجدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم، وإقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشاكل وتبزر أهميتها من خلال مايلي :

- أنه عندما يشارك أكثر من فرد في قرار يعني أن هناك بدائل عديدة، أنظمة عديدة ومقترحات عديدة؛
- أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها المرؤوسين أو العاملون أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتكون القرارات والحلول ذات فعالية وواقعية؛
- قد تكون المعلومات لدى المدير أو نائب المدير حول القرار أو المشكلة غير كافية أو غير دقيقة، ومشاركة المرؤوسين يمكن أن يساعد في تصحيح القرار ويساعد في فعاليته ونوعيته؛<sup>4</sup>
- يضيف Daft أن المشاركة تساهم في بناء مؤسسة دائمة التعلم وذات مستوى أداء عالي، كما تضمن تحسين عملية إتخاذ القرار نتيجة الإستماع إلى آراء العاملين ومناقشتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين الإدارة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية، دمشق، 2009، ص 16-22.

<sup>2</sup> نواف كنعان، "إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 1998، ص 208.

<sup>3</sup> فهيم مراد منير، "المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري"، منشأة المعارف، مصر، 1996، ص 126.

<sup>4</sup> حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العملية الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 97-99.

<sup>5</sup> جمال الدين سامي، "الإدارة والتنظيم الإداري"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 248.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

**ثالثاً- أساليب المشاركة في عملية إتخاذ القرارات:** تنوعت أساليب المشاركة في إتخاذ القرار بين أساليب عادية وحديثة تمثلت فيمايلي :

### **1-الأساليب العادية :**

**نظم الإقتراحات :** تعتبر أبسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة، حيث تسمح للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة ويتم وضعها في صندوق إقتراحات في مكان واضح ومعلوم.

**الإجتماعات :** يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمؤسسة حول ما يجري بداخلها من نشاط أو أعمال، وعن طريق الإجتماعات يتم التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، ويشترط لنجاح الإستبيان وضع خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها.

**اللجان :** هي عبارة عن عدد من الأشخاص لديهم بعض الصلاحيات والواجبات، حيث يتم إختيارهم رسميا من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة وإتخاذ قرار لحلها، أو الإكتفاء بالبحث في المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتقديم التوصيات أو الإقتراحات بشأنها أو للنظر في المشكلات بصفة دورية حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في المؤسسة.

**المجالس :** كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا أنها تختلف عنها من عدة وجوه، فالمجلس يشكل مستوى إداريا أعلى ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم، يتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا، يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.

**المقابلة الشخصية مع المختصين :** هي طريقة تمتاز بأنها لا تستغرق وقتا طويلا، ما دام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا، غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء الرأي ووجهات النظر المتعددة، ولا يحظر في ذهن الفرد رأي جديد، إلا إذا إستمع إلى آراء الآخرين كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر حتى يمكن الحكم على أيهما الأكثر صوابا.<sup>1</sup>

### **2-الأساليب الحديثة :**

**أسلوب الجماعة الإسمية :** تقوم هذه الطريقة على تحديد من قبل المشرف وعرضها على الأعضاء، ثم يتولى الأعضاء إقتراح الحلول على ورقة لمدة تستغرق 10 دقائق أو 15 دقيقة، بعدها تجمع الحلول وتكتب على لوحة السبورة دون إنسابها إلى مقترحيها ثم تفتح المناقشة يتم الإتفاق على 5 من هذه البدائل تمهيدا لإقتراح، ويترتب كل عضو للبدائل الخمسة المختارة حسب الأفضلية بعد جمع الرتب يتم تحديد البديل المختار، وهو البديل الذي يتحصل على أفضل وأقرب الرتب.

**طريقة العصف الذهني :** أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير، ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفعال لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين، تعتمد على طرح أفكارهم وأرائهم وتسجيلها من طرف المقرر دون نقد، وبعد المناقشة تختار البدائل التي تصمد ويتم إعتماها كحلول للمشكلة المطروحة.<sup>2</sup>

**أسلوب دلفاي :** يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة، بطريقة خلاقة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين من خلال إستخدام وسائل رسمية للإتصالات مثل: قوائم الإستفتاء لإستقصاء آراء المشتركين من الخبراء، مع إحتمال وجود عدد من

<sup>1</sup> راشدة عزيزو، "المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها"، جامعة بن خلدون، تيارت الجزائر، ص 5-6

<sup>2</sup> نورة فتاش، "إتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الإجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2002، ص 40-41.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

الأشخاص المسؤولين عن إتخاذ القرارات النهائية، يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في إتخاذ القرارات إضافة العمل على علاج عيوب أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشتركين في حل المشكلة محل القرار.<sup>1</sup>

**طريقة فيلبس :** يتم فيها تقييم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية متساوية العدد، ولكل مجموعة رئيس وتحدد المشكلة لجميع المجموعات، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار ويتم تقييمها على مستوى كل مجموعة يتم إختيار أفضل الحلول.

**طريقة الرنجي اليابانية :** هي صورة من صور المشاركة في إتخاذ القرارات بشكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة تحيل إلى أدنى الأقسام للتنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ يتخذون قرارا جماعيا، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم المسؤول يوافق الرئيس، ثم ترفع إلى المستوى الأعلى، تتم مناقشته، وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم ختما آخر على القرار. حيث يدل الختم على الموافقة، ويستمر إرتفاع وضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار ويكون مدير المؤسسة ذاته.<sup>2</sup>

### رابعا - شروط المشاركة الفعالة في إتخاذ القرار :

حتى تتحقق المشاركة في إتخاذ القرار يجب توفر الشروط التالية :

**الشروط الإجتماعية :** وتتمثل في شعور أعضاء التنظيم بالأمن، الإستقرار والعدالة من خلال قيام علاقات حسنة بين لأعضاء كذا سيادة جو من الثقة بين العاملين من جهة، وبين الإدارة والقيادة من جهة أخرى، كما تتمثل في توفير الرغبة والإرادة لدى العاملين لدى العاملين في المشاركة.

**الشروط التنظيمية :** تتمثل في وجود تنظيم جيد من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام، الإختصاصات تنظيم

العلاقات بين مختلف أجزائه كما تتمثل في وجود نظام إتصال مرن وشفاف داخل المؤسسات.<sup>3</sup>

- يجب أن يكون المرؤوس قادرا على الإنخراط سيكولوجيا في أنشطة المشاركة، وأن يكون متحررا من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة؛

- أن يكون قادرا على الإنخراط في أنشطة المشاركة وأن يكون متحررا من "العوائق" التي تمنعه للوصول إلى هدفه؛

- أن يمتلك حدا أدنى من الذكاء يمكنه من إلتقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث، وأن يكون واقعا لا يعيش في عالم الأحلام؛

- أن يكون راغبا في نشاط المشاركة؛

- أن يرى الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث، فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله بطريقة تزيد العناصر الإيجابية في هدفه و تقلل العناصر السلبية، فسوف يحفز ذلك؛

- يجب أن يكون قادرا على التعبير عن رغبته بالنسبة للأمور قيد البحث، وأكثر من ذلك يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان، " إتخاذ القرارات الإدارية ( بين النظرية والتطبيق )"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة السادسة، الأردن، 2003، ص226 .

<sup>2</sup> فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص 33-34.

<sup>3</sup> نورة فتاش، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

<sup>4</sup> مايكل ماتيسون تي وايفاناش جون أم، ترجمة: هشام عبد الله، "كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص95.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

### الفرع الثاني : أبعاد المشاركة في إتخاذ القرار

طبيعة المشاركة : هي إسهام العاملين في المشاركة في إتخاذ القرارات بأشكال، ودرجات متفاوتة من المساهمة، وذلك حسب أهمية ونوعية القرارات.<sup>1</sup>

مدى المشاركة : هي إشراك المرؤوسين والعاملين في مجال القرارات إلى زيادة طموح وإتساع توقعات المرؤوسين للمشاركة في مجالات أخرى تتناسب في طبيعتها مع قدراتهم وتخصصاتهم ومجال عملهم، مما قد يؤدي إلى حدوث صراعات داخل المؤسسة بين الرؤساء المرؤوسين.

نوعية القرارات : هي ذلك النوع من القرارات التي تتيح وتمكن العاملين من المشاركة في إتخاذ القرارات.

### الفرع الثالث : مزايا وعيوب المشاركة في إتخاذ القرارات

أولاً - مزايا المشاركة العمالية: ونذكر منها مايلي:

- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم والرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم؛
- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وأنها تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على إتخاذ قرارات سليمة؛
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار؛
- تعدد المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على تنمية مشاعر الإنتماء للمؤسسة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها الدفاع عنها وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

ثانياً - عيوب المشاركة العمالية: لا تخلو عملية المشاركة في صنع القرار من السلبيات منها :

- تشكل مظهراً لتنازل المسئول عن بعض مهامه التي يفرضها منصبه إضافة إلى إضعافها لمركزه بإبقاء ما يناط به من أدوار بعيداً عن رقابته؛
- تعد أسلوب غير عملي فقد يتعذر إستخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية؛
- قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار، خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة المهارة الكافية أو عدم إهتمامهم بموضوع القرار مما يؤدي إلى إنخفاض كفاءته؛
- تصبح أحياناً غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة، وعادة ما تكون في الواقع العملي.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في المشاركة في إتخاذ القرار :

بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فقد يخطأ، في إتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته يستلزم

<sup>1</sup> أحمد بن هلال شقصي، "مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات في جامعة قابوسه وأثرها على ادائهم"، مذكرة ماجستير(غير منشورة) إدارة المال والأعمال، جامعة البيت، الأردن 2005، ص48.

<sup>2</sup> إبراهيم بدر شهاب، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الادارة العامة، مسقط، الأردن، 1995، ص 213.

<sup>3</sup> محمد التويجري ومحمد البرعي، "الأسلوب القويم في صنع القرار السليم"، طبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 25.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

التفكير جيدا، إضافة إلى أن حل المشكلات يواجه عوامل قد تؤثر على فاعليتها والتي من بينها ما يلي :

**أولا- العوامل المتعلقة بالمشكلة :** تؤثر المشكلة على إتخاذ القرارات من حيث : نوع المشكلة، الآثار المترتبة عليها، الأطراف المؤثرة والمتأثرة بها، وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم.

**ثانيا- العوامل المتعلقة بالبيئة :** تؤثر بكافة متغيراتها على عملية إتخاذ القرارات، فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الدينامكية وظروف الوقت من حيث مدى إتساعه وضيقه لها وتأثيرها البين على القرار، كذلك مدى التأكد أوعدم التأكد، البيانات المعلومات المتوفرة في البيئة، سواء كانت داخلية أو خارجية كلها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار.

**ثالثا- العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار :** هناك العديد من العوامل منها عوامل تتصل بالنواحي كالإدراك، القيم والدوافع إضافة لعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية، القدرات العقلية وسن متخذ القرار وغيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة عبد مجد العمري، "أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأوتروا في إتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة -قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 16.

### المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للروح المعنوية للعاملين والمشاركة في إتخاذ القرار

إن الدراسات السابقة تعتبر من أهم أطر المعلومات التي يمكن من خلالها الإستفادة منها عند إجراء أية دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع، ومن خلال ذلك فإنه لا بد من إستعراض الماضي النظري حول موضوع الروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرارات في بعض من الدراسات التي أتاحت، وفق التسلسل الزمني وهي كالتالي :

#### المطلب الأول : الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى : (1994) ، Lightner، بعنوان :

"تأثير المتغيرات الديمغرافية على صنع القرار التشاركي"<sup>1</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على صنع القرار في المدارس المتوسطة بولاية ديسكو، قدرت عينة الدراسة بـ 82 مديرا ومديرة، و789 معلما ومعلمة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت لعدة نتائج أهمها في إعتقاد مديري المدارس أن صنع القرار التشاركي يشجع على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين، كل المتغيرات الديمغرافية لها تأثير سطحي على إعتقادات المديرين بالنسبة لمفهوم صنع القرار التشاركي، وعلى التوسع لمشاركة المعلمين في صنع القرار.

الدراسة الثانية : (1999) ، Larry، بعنوان :

"مدى مشاركة المدرسين بالمدارس المتوسطة في صنع القرارات وعلاقة ذلك بفريق التعليم المركزي المختص"<sup>2</sup> :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة المدرسين بالمدارس المتوسطة في صنع القرارات، قدرت عينة الدراسة بـ 326 مدرس ومدرسة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت لعدة نتائج أهمها : يرغب المعلمون في المشاركة في إتخاذ القرار في المستوى الأعلى، المعلمون بحاجة لتدريب من أجل تطوير قدراتهم في إتخاذ القرار.

الدراسة الثالثة : (2002) ، Maria Rafferty، بعنوان :

"أثار معنويات المعلمين على معدلات دوران العمل"<sup>3</sup> :

هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير المعنوي على معدل دوران العمل لدى المعلمين، قدرت عينة الدراسة بـ 100 وحدة على مجموعة متنوعة من المعلمين، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت لعدة نتائج أهمها : هناك العديد من الأسباب التي تؤدي بالمدرسين لتغيير مدارسهم أو ترك التدريس كليا ومنها زيادة الضغوط على المدرسين، الأجور المنخفضة، مشاكل السلوك

<sup>1</sup> Lightner, Meal E .Participatory Decision . Making in Wisconsin Public High School Principals, Beliefs and Perceptions, Dissertation Abstract International, Vol. 55, No. 5.1994.

<sup>2</sup> Larry, "perfection of teachers at seles middle school on the role of the teachers in shared decision " ,making in waybe state university dissertation abstract Iinternational ,vol 54, n 3 .p 67

<sup>3</sup> Rafferty, " The effectes of teachers morale on teacher turnover rates",4 decembre 2002.



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

الضبط عند الطلاب، كما بينت أنه توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية للمعلمين ورضاهم ومديري تلك المدارس.

الدراسة الرابعة : (Wentz and al, 2006) بعنوان :

**"مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين العاملين :<sup>1</sup>**

هدفت إلى تحديد مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي بين العاملين في جامعة يسكونس - ستاوت، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من 104 من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة، توصلت لعدة نتائج أهمها الروح المعنوية والرضا أقل مستوى من الشعور بالإرتياح الذي كان مرتفعا جدا بالرغم من وجود ضغوط بحيث أنه لو كان لديهم سلطة فلن يكون لديهم مشكلة وإن لم تتغير الأوضاع.

### المطلب الثاني : الدراسات باللغة العربية

الدراسة الخامسة : مُجّد حسين الرفاعي (2009)، بعنوان :

**" الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، جامعة سانت كليمنش - بريطانيا - " النسخة المترجة - دمشق - :<sup>2</sup>**

هدفت إلى التعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة ومفهوم الإنتاجية والروح المعنوية ومدى تأثير كل منهما بالأخرى، إضافة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح الإدارة بالمشاركة، قدرت عينة الدراسة 60 عامل (موظف، مشرف، رئيس قسم) تم الإعتماد على المنهج الوصفي، توصلت لعدة نتائج أهمها : إن في مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس لديهم، إضافة إلى أن القرارات التي تتخذ بمشاركة المرؤوسين تأخذ وقتا أطول ولكن المشكلة موجودة بنسبة قليلة جدا حسب رأي الباحث.

الدراسة السادسة : حيمر صباح (2009)، بعنوان :

**" الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل - دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية بطولقة\_يسكرة\_الجزائر " :<sup>3</sup>**

هدفت لكشف العلاقة بين الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية للعامل، قدرت عينة الدراسة ب 45 عاملا، حيث إستعمل في الدراسة المنهج الوصفي ودراسة حالة، إعتمدت الأدوات التالية : الملاحظة، المقابلة والإستبيان. توصلت لعدة نتائج أهمها : إثبات الفرضية العامة: هناك علاقة طرية قوية بين الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية للعامل، وإثبات الفرضيات الفرعية منها التي التنص على مستوى الكفاءة يتأثر بجملة من الظروف : (النفسية، الفيزيائية و التنظيمية).

<sup>1</sup> W ENTZ and al, " Determining the level of morale and job satisfaction among workers at the University of Wisconsin-Stout ", 2006

<sup>2</sup> مُجّد حسين الرفاعي، " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والادارة"، جامعة سانت كليمنش - بريطانيا - أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، دمشق، النسخة العربية 2009.

<sup>3</sup> حيمر صباح، "الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل - دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية بطولقة " ملكرة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، يسكرة، الجزائر، 2010، ص 42.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

الدراسة السابعة : بدر مُجَّد الجريسي (2010)، بعنوان :

"الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم-المملكة العربية السعودية: <sup>1</sup> هدفت إلى كشف العلاقة بين الروح المعنوية والولاء التنظيمي، قدرت عينة الدراسة 243 عامل، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي، أما الأدوات فإعتمد على الإستبانة، توصلت لعدة نتائج أهمها : مستوى الروح المعنوية والأداء التنظيمي لدى العاملين مرتفعان بمجلس الشورى السعودي ذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي، حيث إتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لديهم كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.

الدراسة الثامنة : سهيلة عبد مُجَّد العمري (2011) ، بعنوان :

" أثر مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي مع دراسة ميدانية -في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين ( الأونروا)،-الأردن- " : <sup>2</sup>

هدفت إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية في إتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، إضافة إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات العمل - عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية الدرجة الوظيفية - مقر العمل الحالي والدائرة) على المشاركة في إتخاذ القرارات، قدرت عينة الدراسة 235 موظف من أصل 540 تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة. توصلت لعدة نتائج أهمها : وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات (نمط القيادة، طبيعة العمل، نوعية القرارات، كفاءة العاملين والمناخ التنظيمي) والأداء الوظيفي، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ترجع إلى الجنس.

الدراسة التاسعة : سحر بنت خلف سلمان مددين (2013)، بعنوان :

" درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"-المملكة العربية السعودية- : <sup>3</sup>

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية، لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية قدرت عينة الدراسة وإستعملت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الإستبانة كأداة للدراسة الميدانية، توصلت لعدة نتائج أهمها يرى أفراد العينة بأن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس مرتفع حيث بلغ المتوسط العام لإستجاباتهم على القسم الثالث من الإستبانة "42عبارة لقياس مستوى الروح المعنوية ب" 4.14، وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحولية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

<sup>1</sup> بدر مُجَّد الجريسي، "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العالمية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية ، 2010، ص36.

<sup>2</sup> سهيلة عبد مُجَّد العمري، "أثر مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي مع دراسة ميدانية -في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين ( الأونروا) "، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

<sup>3</sup> سحر بنت خلف سلمان مددين، "درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، أطروحة دكتوراه، الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية ، 2013 ، ص 36.

الدراسة العشرة : مُجّد رضوان النخالة (2015) ، بعنوان :

### " القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية" -غزة-<sup>1</sup>

هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في رفع الروح المعنوية، قدرت عينة الدراسة 287 عامل (الوظائف الإشرافية من وظيفة مدير دائرة -رئيس قسم العاملين في الأجهزة الأمنية (الشرطة، الأمن والحماية، الأمن الداخلي). تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت لعدة نتائج أهمها : إمتلاك قادة الأجهزة الأمنية في محافظات غزة مهارات القيادة الإستراتيجية : (المهارات الذهنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية والمهارات الذاتية)، مستوى الروح المعنوية المرتفعة: (نحو المؤسسة، نحو رؤساء العمل، نحو زملاء العمل) لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة.

الدراسة الحادي عشر : مريم أرفيس (2016) ، بعنوان :

### " الروح المعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المنظمة - دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري "بسكرة-الجزائر-<sup>2</sup>

هدفت إلى كشف طبيعة العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي ومدى إرتباطهما بالمؤسسة، والتأكيد على أهمية الروح المعنوية للعمال. قدرت عينة الدراسة 159، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والإستبانة، توصلت لعدة نتائج أهمها : توجد علاقة إرتباطية إيجابية كبيرة بين الروح المعنوية للعاملين والرضا الوظيفي ذلك يعود إلى عدالة المهام الموزعة من طرف المشرفين إضافة إلى إشراكهم في إتخاذ القرارات وهذا يشعرهم بالثقة والتقدير مما يدفعهم لتحسين أدئهم في العمل، هناك درجة تماسك تسود جماعة العمل حيث يفضلون العمل بشكل جماعي بنسبة %56.86، مما يجعلهم يستفيدون من خبرات بعضهم البعض ذلك يساهم في زيادة كفاءتهم الإنتاجية.

الدراسة الثاني عشر : شوقي مُجّد الصباغ، عبد العزيز علي مرزوق وثروت صبري العزب عبد الجوّ (2017) ، بعنوان :

### "نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية-مصر-"<sup>3</sup>

هدفت إلى لتعرف على طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين صوت العاملين وولائهم إتجاه المؤسسة من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط. قدرت عينة الدراسة 315، تم الإعتماد على المنهج الوصفي، توصلت لعدة نتائج أهمها لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) وبين مشاركة العاملين في صنع القرارات أي أن ليس لهم القدرة على التعبير والتحدث حول الحقائق حول الإهمال والمشكلات المرتبطة بالعمل مما أدى ذلك للإنعكاس على فعالية الأداء وجودة الخدمة الطبية المقدمة، وجود علاقة معنوية وإيجابية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات مع ولاء العاملين، أي إن تبني الإدارة بمشاركة العاملين في صنع القرارات في مختلف المستويات الإدارية، تشجيع على تقبل

<sup>1</sup> مُجّد رضوان النخالة، " القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية-مع دراسة ميدانية للأجهزة الأمنية "، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة) جامعة الأقصى، غزة، 2015.

<sup>2</sup> مريم أرفيس، " الروح المعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المنظمة - دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري "، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم الإجتماع (غير منشورة)، بسكرة،الجزائر، 2017.

<sup>3</sup> مُجّد الصباغ شوقي ،عبد العزيز علي مرزوق ،ثروت صبري العزب عبد الجوّ ،"نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية-"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 ،السداسي الثاني،مصر، 2017.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

المسؤولية إضافة إلى تحسين روح الفريق مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء التنظيمي والرضا بين العاملين مما يساهم في تحسين مستوى الولاء وإرتباطهم بالمؤسسة.

**الدراسة الثالث عشر :** صبيحة قاسم هاشم، عالية غريب سميمان القصاب (2017)، بعنوان :

**" العوامل المؤثرة في الروح المعنوية لملاك التمريضي وانعكاسها في بناء الإلتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية- في مستشفى كركوك العام -العراق- " <sup>1</sup>:**

هدفت إلى الكشف عن الصورة الحقيقية لواقع الروح المعنوية للملاك التمريضي، تحديد أهم العوامل التي يمكن من خلالها قياس الروح المعنوية لملاك التمريضي والوقوف على مدى تأثير الروح المعنوية لملاك التمريضي بالإلتزام التنظيمي، قدرت عينة الدراسة 100 مفردة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي تحليلي، توصلت لعدة نتائج أهمها : الإهتمام الواضح في بناية المستشفى التي تتوفر فيها الإضاءة الكافية ونظام التهوية ضرورية لتنقية الهواء، وكذلك توفر خدمات النظافة في الأقسام المختلفة، دليل على إهتمام إدارة المستشفى ببيئة العمل، تستخدم المستشفى (إدارة الوقت) في تنظيم ساعات العمل بوضع جداول زمنية لإنجاز الأعمال اليومية بأوقات محددة مثل : توزيع الأدوية سحب العينات وإرسالها إلى المختبر. تحديد المواعيد مسبقا لإجراء الفحوصات الأخرى. وجود علاقة إرتباط وتأثير بين أبعاد (العوامل النفسية والمنظمية) في الروح المعنوية بإستثناء (العوامل المادية )، ووجود علاقة إرتباط بين العوامل المؤثرة والروح المعنوية في الإلتزام التنظيمي.

**الدراسة الرابع عشر :** حسين وليد حسين(2018)، بعنوان :

**" تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين -العراق- " <sup>2</sup>:**

هدفت إلى محاولة تقديم إضافة متواضعة للمكتبة العراقية فيما يخص الجانب النظري للبحث وتشخيص واقع إعادة هندسة الموارد البشرية وأهميتها النسبية في المؤسسة المبحوثة مع محاولة التعرف على الصعوبات التي ترافق تنفيذها وتحديد سبل معالجتها وتطويرها قدرت عينة الدراسة 138 فردا من الموارد البشرية في الكلية أعلاه. تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت لعدة نتائج أهمها : تسعى الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة إلى دعم تطبيق برامج إعادة الهندسة الموارد البشرية لدورها المهم في التأثير على أداء العاملين لديها. تسهم المقومات التنظيمية المعتمدة داخل المنظمة المبحوثة وبشكل فعال في تطبيق برامج إعادة هندسة الموارد البشرية. وجود علاقة إرتباطية قوية بين إعادة هندسة الموارد البشرية والروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة المبحوثة.

**الدراسة الخامس عشر :** عبيرات مقدم، بن ساحة أحلام (2018) بعنوان :

**"الثقافة القوية وأثرها على الروح المعنوية "الحلقة -الجزائر- " <sup>3</sup>:**

<sup>1</sup> صبيحة قاسم هاشم، عالية غريب سميمان القصاب، " العوامل المؤثرة في الروح المعنوية لملاك التمريضي وانعكاسها في بناء الإلتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية- في مستشفى كركوك العام - "، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، 7 العدد 2، العراق، 2017.

<sup>2</sup> حسين وليد حسين، " تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين " دراسة تطبيقية - كلية الرافدين الجامعة "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية الاقتصادية والإدارية، العدد 601 المجلد 2، العراق، 2018 .

<sup>3</sup> مقدم عبيرات، أحلام بن ساحة، " الثقافة القوية وأثرها على الروح المعنوية- دراسة مقارنة حسب النوع بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بالأغواط "، جامعة زيان عاشور بالجللفة، دراسات اقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 34(02)، تاريخ النشر 1 أفريل 2018، ص 326-342.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة القوية على الروح المعنوية، إضافة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة والعوامل الديمغرافية، إتمدت على إستبانة تم توزيعها على عينة من عمال الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، تم الإعتماد منهج الوصفي التحليلي، توصلت لعدة نتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة القوية والروح المعنوية لعمال الكلية، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الروح المعنوية لعمال الكلية مرتبط بالعوامل الديمغرافية.

**الدراسة السادسة عشر:** سليم مجلخ، خالد علي، بشيشي وليد (2019)، بعنوان :

**"الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الإحتراق الوظيفي":<sup>1</sup>**

هدفت إلى دراسة أثر ظاهرة الإرهاب التنظيمي كظاهرة متفشية في العديد من المؤسسات الجزائرية ومدى تأثير هذه الظاهرة في الإحتراق الوظيفي، إتمدت على إستبانة تم توزيعها على عينة 132 مفردة لموظفين في مختلف المناصب في المركب المنجمي للفوسفاط بئر العاتر-تبسة- بحكم أنها شركة تابعة للدولة وقديمة وتحتوي على عدد كبير من العمال، تم الإعتماد دراسة حالة توصلت لعدة نتائج أهمها : يؤثر الإرهاب بين العاملين تأثيرا طرديا كبيرا بمعامل 0,72 في الإحتراق الوظيفي، أي أن إرتفاع الإرهاب بين العاملين يؤدي إلى إرتفاع الإحتراق الوظيفي، إضافة إلى أن الروح المعنوية كمتغير وسيط لم يؤثر تأثيرا كبيرا على أثر أبعاد الإرهاب التنظيمي على الإحتراق الوظيفي.

### المطلب الثالث : ما يميز الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد إستعراض الدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه إختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي :

**الجدول رقم (1-3) : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.**

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المكان والزمان	أُنجزت جميع الدراسات ما بين الفترة الزمنية التالية : (1994-2019)	أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-.
الهدف	لقد إشتكت جل الدراسات حول هدف التعرف على المشاركة في إتخاذ القرار وتم ربطها (المتغيرات الديمغرافية، صنع القرارات وعلاقة ذلك بفريق التعليم المركزي المختص، العاملين والإدارة، الأداء الوظيفي، صوت العاملين والولاء التنظيمي) كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة الروح المعنوية للعاملين تم ربطها (معدلات دوران العمل، والرضا الوظيفي الكفاءة الإنتاجية، الولاء التنظيمي، القيادة الإستراتيجية القيادة التحويلية، القيادة الإستراتيجية، الرضا الوظيفي، الإلتزام	تهدف الدراسة إلى التعرف على المشاركة في إتخاذ القرار وأثرها على الروح المعنوية للعاملين، والإختلاف بينها وبين الدراسات السابقة التي تم التعرض لها أن بعض الدراسات السابقة لم تتطابق مع الدراسة الحالية في: - المتغيرات . - تسمية ومضمون وأبعاد المتغيرات المدروسة. - الإختلاف في البيئة المدروسة. - إختلاف في حجم العينة.

<sup>1</sup> سليم مجلخ ،خالد علي ،بشيشي وليد،"الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الإحتراق الوظيفي في المركب المنجمي للفوسفاط بئر العاتر-تبسة-"، جامعي 8ماي 1945قلمة -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وجامعة مُجد لخضر الوادي-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد2، تاريخ النشر2019، ص321-341.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

	التنظيمي، إعادة هندسة الموارد البشرية، الثقافة القوية، العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الإحترق الوظيفي).	
مجتمع وعينة الدراسة	وجود إختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة.	
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	معظم الدراسات إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	
من حيث نوع القطاع	إستهدفت أغلب الدراسات القطاع العمومي.	إستهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المرضى في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-.
نتائج الدراسة	تمثلت أهم نتائج معظم الدراسات في: -وجود علاقة إيجابية بين كل من السلوك القيادي للمديري، الممارسات القيادية للمديرين، الرضا الوظيفي الكفاءة الإنتاجية، الأداء التنظيمي، الولاء التنظيمي والثقافة القوية وبين الروح المعنوية للمعلمين. -وجود علاقة عكسية بين الضغط النفسي والروح المعنوية. -وجود علاقة معنوية وإيجابية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات وبين ولاء العاملين. -لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، والصوت المانع) وبين مشاركة العاملين في صنع القرارات. -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ترجع إلى الجنس. - تبني الإدارة بمشاركة العاملين في صنع القرارات في مختلف المستويات الإدارية. - أن الروح المعنوية كمتغير وسيط لم يؤثر تأثيرا كبيرا على أثر أبعاد الإرهاب التنظيمي على الإحترق الوظيفي .	أهم النتائج التي توصلنا إليها: أن مستوى الروح المعنوية للممرضين متوسط وهذا راجع إلى: -إهتمام المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرار إهتمام متوسط ويعتبر غير كافي . -توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بمتغير الجنس، أما باقي المتغيرات ( العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الأقدمية ) فلا أية توجد فروق بين إجابات الباحثين. -العلاقة الإرتباطية بين متغير المشاركة في إتخاذ القرار كمتغير مستقل والروح المعنوية للعاملين كمتغير تابع علاقة طردية ضعيفة . -بعد مدى المشاركة هو المتغير الوحيد الذي أثر على الروح المعنوية للعاملين . -المتوسط الحسابي لبعده نحو المؤسسة متوسط، حيث يرى بعض المرضى أن ذلك راجع للراتب، وذلك يعود إلى المقارنة بين ما يحصلون عليه في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة- من راتب وما كان من الممكن أن يحصلوا عليه في مؤسسات إستشفائية خاصة بنفس المؤهل.

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار

### مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة :

- تضمن أهم مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى :
- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل أثر المشاركة في إتخاذ القرار والمتغير التابع الروح المعنوية للعاملين؛
  - ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
  - التعمق في الموضوع؛
  - الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
  - ساهمت مجمل الدراسات السابقة بشكل كبير في إعداد الإستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة؛
  - الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن من الإنطلاق في الدراسة الحالية.

### خلاصة الفصل:

بعد أن تطرقنا في هذا الفصل على كل التفاصيل الخاصة بالروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار، بدءا من التطور التاريخي لكل من المتغيرين، المفهوم، الأهمية وأبرز الأساسيات، حيث أن الروح المعنوية تلعب دور مهم وفعال ومما لها تأثير كبير على أداء العاملين في العمل، كما أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار تؤثر سواءا بالطريقة مباشرة وغير مباشر على الحالة المعنوية، الذي ينعكس على عطاء الفرد مما يساهم في تحقيق أداء فعال للعامل، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وبروزها في المحيط التنافسي.



## الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية للروح

المعنوية للعاملين والمشاركة

في إتخاذ القرار في المؤسسة

الإستشفائية محمد بوضياف

-ورقلة-

تمهيد :

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة التي تناولنا في جانبها النظري لكل من الروح المعنوية للعاملين والمشاركة في إتخاذ القرار كذا أهم الدراسات السابقة في المجال. في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بولاية ورقلة.

في هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني : عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

### المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية للعاملين قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج، والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

#### المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

بغرض التعرف على أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف سيتم تقسيم هذا المطلب على ثلاثة فروع: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال الإعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (Spss) للتوصل للنتائج النهائية.

#### الفرع الأول : منهجية الدراسة :

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى النتائج المرغوبة، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعلم على المناهج التالية :

**المنهج الوصفي التحليلي :** يتم بواسطته جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها تحليلها تفسيرها، كما تم الإعتماد في الجانب الميداني على أداة الإستبائية من أجل جمع البيانات.

**المنهج الإحصائي :** يمكننا من إختبار صحة الفرضيات بإستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لدراسة مدى تأثير المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-.

#### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة :

قبل التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، سنحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة إلا وهي المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف ورقلة سيتم تقديمها كما يلي :

#### أولا- تقديم المؤسسة :

تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صحي إستشفائي، يلعب دورا هاما في المنطقة من الناحية الإستشفائية، تقع وسط المدينة في نيج سي الحواس يحده من الناحية الشرقية معهد اللغات الأجنبية سابقا، شمالا المنطقة الزراعية، أما جنوبا فهي مقابلة لصندوق

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

الضمان الإجتماعي، أما من الناحية الغربية حضارة للأطفال والمركز الشبه طبي. تم تدشينها من طرف رئيس الحكومة السابق قاصدي مرياح بتاريخ 22 مارس 1989، تتربع على مساحة إجمالية 48000 م<sup>2</sup>، وتبلغ قدرة إستيعابها 512 سريرا، كما يضم 844 عاملا وموظفا كل حسب إختصاصه، وهو مقسم على المصالح والوحدات الداخلية. مقسمة إلى مصالح إدارية وأخرى إستشفائية، هذه الأخيرة هي مصالح يتم فيها إستشفاء جميع المرضى، وأهم ما يميز هذه المصالح هي الخدمة الدائمة والمستمرة 24\24 ساعة وهذا للسهر على راحة المريض، ومن الناحية التعدادية للعمال والمستخدمين نشير إلى بعض الأرقام التالية :

الجدول رقم (2-1) : القدرة الإستيعابية للمؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-

العدد	الصف
54	الممارسين المختصين
52	الأطباء العامون
06	جراحو الأسنان
12	الأخصائيون في علم النفس العيادي
395	الشبه طبي
حوالي 47	الموظفين الإداريين
278	التقنيون والمهنيين
844	المجموع

المصدر : مستنبط من وثائق المؤسسة محل الدراسة.

### الهيكل التنظيمي :

تتوزع مختلف المسؤوليات والمهام اعتمادا على الوظائف والأنشطة التي يحددها الهيكل التنظيمي، علما أنه تم إضافة مصلحة جديدة وهي مصلحة الطب النووي لم يتم تعديلها بعد في الهيكل التنظيمي.

المدير : يعين بقرار من وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، يقوم بتمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية، يقوم بإبرام كافة العقود، الصفقات والإتفاقيات، تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه، يساعد المدير أربعة نواب مديرين مسؤولين من المديرية الفرعية التالية: المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للموارد البشرية المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات، التجهيزات المرافقة والمفصلة كالأتي:

المديرية الفرعية للوسائل المالية : مكتب الميزانية والمحاسبة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب الوسائل العامة والهيكل؛

المديرية الفرعية للموارد البشرية : مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات يقوم بتسيير جميع شؤون العمال وتحركاتهم من إستقبال طلبات التوظيف والتنصيب إلى التكوين التدريب، النقل، الترقية والمنازعات، مكتب التكوين؛

المديرية الفرعية للمصالح الصحية : مكتب الدخول، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم، متابعة النشاطات

الصحية وتقييمها؛

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والتجهيزات المرافقة : مكتب الصيانة والتجهيزات الطبية، مكتب الصيانة والتجهيزات المرافقة.

ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة :

1/مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في ممرضين وممرضات المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- الواقعة بوسط المدينة.

الجدول رقم (2-2) : مجتمع الدراسة.

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	عدد العمال	مجتمع الدراسة
مستشفى مُجد بوضياف -ورقلة-	22مارس 1982	مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي إجتماعي	844	395

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات المؤسسة.

2/عينة الدراسة : إن هدفنا هو معرفة مدى تأثير المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية للعاملين، وعليه إستهدفت دراستنا الميدانية الممرضين، ونظرا لكبر حجم مجتمع العينة فإننا قمنا بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 120 من أصل 395.

الجدول رقم (3-2) : إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة من العينة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
الإستمارات الموزعة	120	100 %
الإستمارات المسترجعة	100	83.33 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على فرز الإستبيانات.

المطلب الثاني : الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات :

### 1) الإستبانة :

إعداد الإستبانة : تم الإعتماد عليها كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بموضوع دراستنا، وقد تم إعدادها على النحو التالي :

- إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
  - عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات الخاصة بدراستنا؛
  - تعديل الإستبانة بشكل أولي؛
  - عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين، الذين ساهموا بدورهم في تعديل وحذف من العبارات ما يلزم وإعادة تنسيقها؛
  - الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات ؛ موضح في الملحق رقم 03.
  - توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛
- محتوى الاستبانة :** تضمنت مقدمة بغرض تقديم موضوع الدراسة للعينة، تعريفهم بهدفها لتشجيعهم على التفاعل في الموضوع المتعلق بتأثير المشاركة في إتخاذ القرار على المشاركة في إتخاذ العاملين. كما بينا أن جميع الإجابات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وقد تم تقسيمها لثلاثة أجزاء :

الجزء الأول : يتعلق بمفهوم المشاركة في إتخاذ القرار ويحتوي على 14 عبارة.

الجدول رقم (2-4) : العبارات التي تقيس أبعاد المشاركة في إتخاذ القرار.

عدد العبارات	البعد
5-4-3-2-1	طبيعة المشاركة
10-9-8-7-6	مدى المشاركة
14-13-12-11	نوعية القرارات

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

الجزء الثاني : يتعلق بمفهوم الروح المعنوية للعاملين ويحتوي على 21 عبارة.

الجدول رقم (2-5) : العبارات التي تقيس أبعاد الروح المعنوية.

رقم العبارة	البعد
7-6-5-4-3-2-1	الروح المعنوية نحو المؤسسة
14-13-12-11-10-9-8	الروح المعنوية نحو رؤساء العمل
21-20-19-18-17-16-15	الروح المعنوية نحو زملاء العمل

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

**الجزء الثالث :** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (المرضى والمرضات)، في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-، مثل : (الجنس، العمر، المستوى الدراسي...).

**صدق وثبات الإستبيانية :** تم إجراء العديد من الإختبارات على الإستبيانية للتأكد من صحتها وثباتها، مستخدمين في ذلك تحكيم الإستبيانية من خلال محكمين متخصصين في الموضوعنا، إضافة للإختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات :

**1-صدق الإستبيانية :** لقد قمنا بتقنين فقرات الإستبيانية للتأكد من صدق وثبات فقراته، ذلك عن طريق الإستعانة في إعدادها بدراسات سابقة تم تطبيقها من قبل.

**2-صدق المحكمين :** لوضوح أسئلة الإستبيانية، تم عرضها على الأستاذ المشرف ( البروفيسور مناصرية رشيد) وذلك من أجل التعرف على توجيهاته إضافة إلى الأخذ بنصائح مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية الآتية أسمائهم في الملحق رقم 02، وقد إستجبنا لآرائهم فقمنا بحذف وتعديل بعض العبارات في ضوء المقترحات المقدمة، ثم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

**3-ثبات الإستبيانية :** قمنا بفحص العبارات من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس.

**الجدول رقم (2-6) :** معاملات الثبات للمؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف ورقلة بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المشاركة في إتخاذ القرار وآثرها على الروح المعنوية للعاملين	35	76.9%

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

من الجدول (2-6) نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ يصل إلى 76.9%، هي ذات مستوى جيد من الثبات والثقة، يعني ذلك بوجود إستقرار، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بدرجة عالية في نتائج الإستبيانية وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

**(2) المقابلة :** من أدوات جمع البيانات والمعلومات، قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع مسؤول الموارد البشرية (هنوني عمار) حيث ساهمت المقابلات برصد واقع المشاركة في إتخاذ القرار وآثرها على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الإستشفائية.

**(3) الملاحظة العلمية :** عامل مهم لإكتشاف ميدان الدراسة، من خلال الزيارات للمؤسسة، التي ساهمت في التعرف على طبيعة العمل.

**(4) الوثائق :** تم الإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة، تمثلت في بيانات حول تعريف، نشأة، الهيكل التنظيمي العام.

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 19، عن طريق تفرغ بيانات قوائم الإستبيانات في Excel ونقلها مباشرة إلى برنامج SPSS. والتوصل إلى ما يلي:
- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والإنحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
  - إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات أبعاد جودة المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
  - مصفوفة الإرتباطات بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
  - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
  - تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
  - إختبار (Test T pour échantillons indépendants) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق في مستوى الروح المعنوية تعزى إلى خاصية الجنس؛
  - إختبار تحليل التباين المتعدد (ANOVA à 1 facteur) لمعرفة الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى أفراد العينة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والأقدمية).



### المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول مفهوم المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية للعاملين ترتيب فقرات كل بعد على حدى تنازليا حسب قيم المتوسط الحسابي، تم تحديد مجال المتوسط الحسابي كالتالي:

الجدول رقم (2-7) : سلم ليكارت الثلاثي.

الرأي	موافق	أحيانا	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (2-8) : مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	قليل
من 1.67 إلى 2.34	متوسط
من 2.35 إلى 3	مرتفع

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص 538.

### المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة :

قد إشتملت على خصائص (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاها كما يلي :

**1-الجنس :**

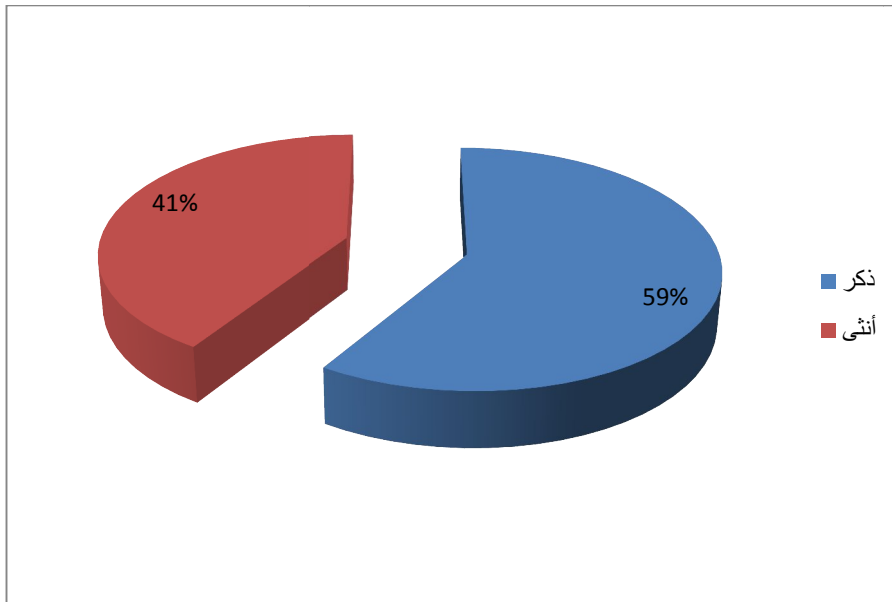
**الجدول رقم (2-9) :** توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
59%	59	ذكر
41%	41	أنثى
100%	100	المجموع

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (2-9) بأن غالبية الأفراد من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (59%)، وهذا ما تم إثباته من خلال الملاحظة والتي كان لها دور كبير في إستكشاف ميدان الدراسة، التعرف على الهياكل والمصالح والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة، بينما نسبة فئة الإناث تقدر ب41%، ذلك راجع للعينة العشوائية المتخذة بالرغم أن عدد الممرضات أكثر من عدد الممرضين وهذا يرجع لطبيعة وحساسية النشاط فهو أكثر ملائمة للنساء.

**الشكل رقم (2-1) :** توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



**المصدر :** من إعداد الطالبتين بإستخدام Excel.

2-العمر :

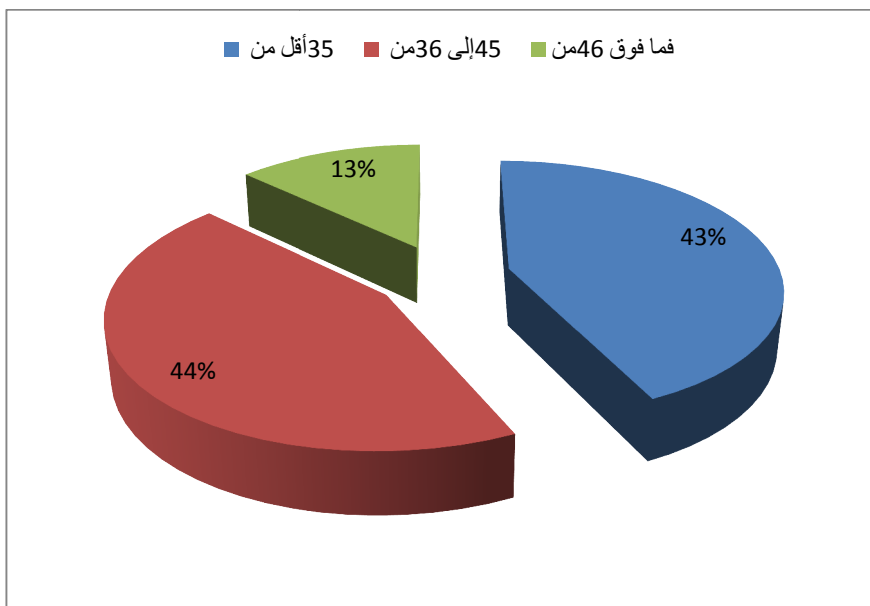
الجدول رقم (2-10) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر .

النسبة %	التكرار	فئة العمر
43%	43	أقل من 35
44%	44	من 36 إلى 45
13%	13	من 46 فما فوق
100%	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول رقم (2-10)، فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (من 36 إلى 45 ) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (44%) وهي الفئة الأقدر على القيام بالأعمال والقدرة على التعلم والبحث على المعرفة وتأدية الأعمال كما يجب بالشكل المطلوب وما يبرر إرتفاع عدد الممرضين في الأعمار الشابة يعود إلى وجود المعاهد والكليات التي تحفز في العمل في هذا النشاط، تليها الفئة (أقل من 36) بنسبة (43%) وهي قريبة نسبيا للفئة الأولى نظرا لإحتياج المؤسسة لهذه الفئة الشبابية الناضجة الحاملة لميزة سهولة التعلم والنمو، كما تمتاز بالنشاط، القدرة على العطاء ونظرا لروحها المعنوية العالية نسبيا مقارنة بالفئة العمرية المتبقية، ألا وهي الفئة العمرية (من 46 سنة فما فوق ) تقدر نسبيا بـ 14% فنسبتها قليلة وهي الفئة الأكبر سنا والأكثر خبرة فإخفاض النسبة راجع للتقاعد العمال الأكبر سنا.

الشكل رقم (2-2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر .



المصدر : من إعداد الطالبتين بإستخدام Excel.

### 3-المستوى الدراسي :

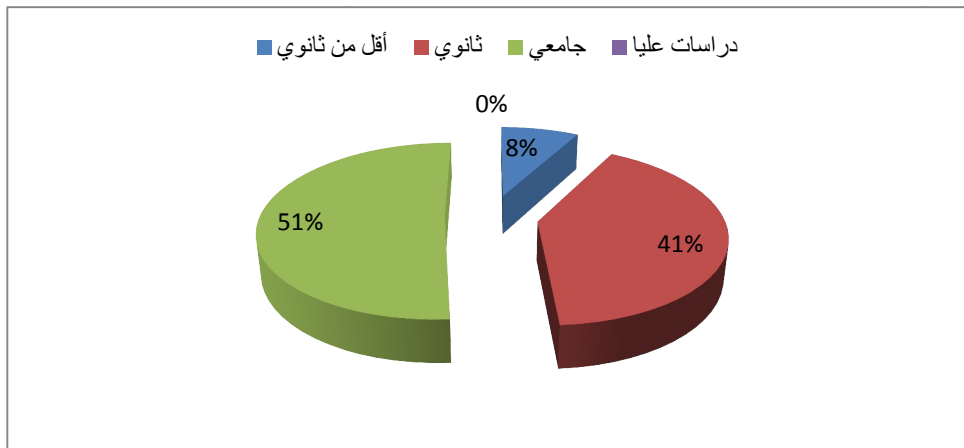
الجدول رقم (2-11) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي في المؤسسة
8%	8	أقل من ثانوي
41%	41	ثانوي
51%	51	جامعي
0%	0	دراسات عليا
100%	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss .

يتضح من الجدول رقم (2-11) المتعلق بالمستوى الدراسي، يعد معيارا أساسيا لتصنيف العاملين من جهة، ومن جهة أخرى يعد لتقييم العاملين كل حسب مستواه الدراسي ومعرفة مدى قدرته على المشاركة في إتخاذ القرار، نلاحظ أن المستوى الجامعي إضافة إلى المستوى ثانوي هو الغالب بنسب متتالية تقدر ب5% و41%، بينما المستوى الذي هو أقل من الثانوي يمثل 8% فقط، يدل على أن المؤسسة الإستشفائية تحوي كفاءات ومهارات مناسبة ذلك لقيامهم بمهامهم المهنية على أحسن وجه، هذا ما تم تداركه عن طريق الحصول على بعض المقابلات أثناء فترة توزيع الإستبانات، التي ساعدت التعرف على المستويات الدراسية للممرضين فتمد للعامل كفاءة إجتهد في أداء عمله بإتقان وتحمله للمسؤولية مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة في المؤسسة وبرز مكانتها بين منافسيها.

الشكل (2-3) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.



المصدر : من إعداد الطالبتين بإستخدام Excel.

#### 4-المستوى الوظيفي :

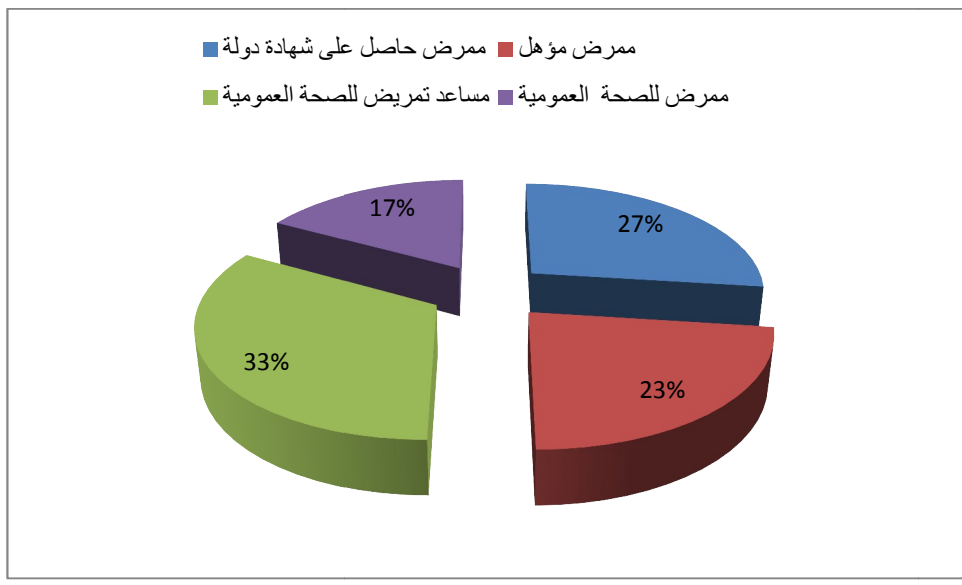
الجدول رقم (2-12) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي في المؤسسة
27%	27	ممرض حاصل على شهادة دولة
23%	23	ممرض مؤهل
33%	33	مساعد تمريض للصحة العمومية
17%	17	ممرض للصحة العمومية
100%	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss .

يبين الجدول رقم (2-12) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي، إذ نلاحظ أن عدد الممرضين من رتبة مساعد تمريض للصحة العمومية بلغت نسبتهم (33%) ذلك لضمان السهر على تأمين حاجيات المرضى وضمان سلامتهم، توفير العناية الطبية اللازمة، إضافة لوجود نسب متقاربة على التوالي (27%) و(23%) كل ممرض حاصل على شهادة دولة وحاملي شهادة ممرض مؤهل، أما حاملي لشهادة ممرض للصحة العمومية فقد بلغت نسبتهم (17%)، هذا ما تم إثباته من خلال إجراء بعض المقابلات أثناء فترة توزيع الإستبيانات والتي كان لها دور كبير في التعرف على تصنيف العمال ومعرفة طبيعة العمل الخاص بكل مستوى بالمؤسسة الإستشفائية.

الشكل (2-4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام Excel.

5-الأقدمية :

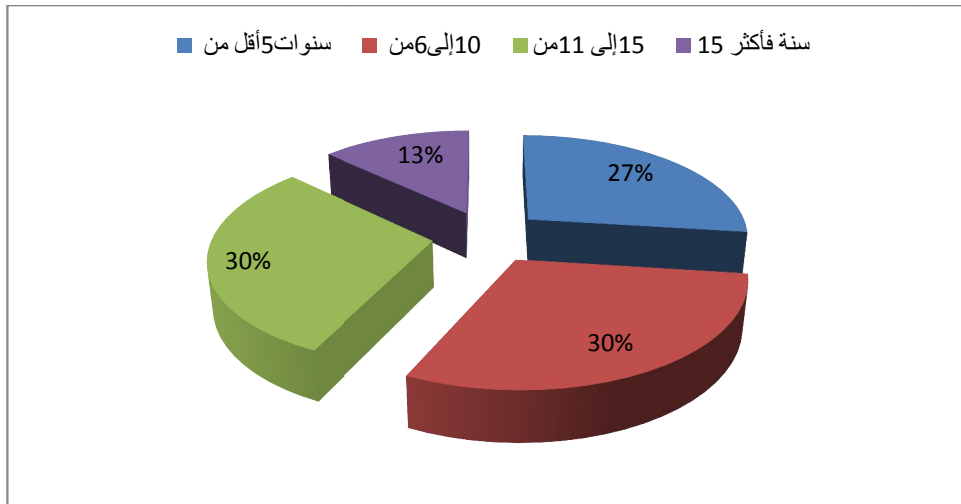
الجدول رقم (2-13) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

النسبة %	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
27%	27	أقل من 5 سنوات
30%	30	من 6 إلى 10
30%	30	من 11 إلى 15
13%	13	15 سنة فأكثر
100%	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بإستخدام Excel.

تشير النتائج في الجدول رقم (2-13) لمتغير الأقدمية إلى أن كلا الفئتين (من 6 إلى 10) و (من 11 إلى 15) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 30%، يعني أن المؤسسة تتضمن كوادر من الأفراد ذوي الخبرة، المعرفة، مدى قدرة وإمكانية الأفراد على المشاركة في إتخاذ القرار طبعاً حسب إختلاف نوعية القرار وطبيعة عمل الأفراد وهذا أمر ضروري وكافي لمعرفة أرجحية القرار ومدى فعاليته. تليها فئة ذوي الأقدمية من (أقل من 5 سنوات) بنسبة 27% من أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة متقاربة يدل ذلك لسعي المؤسسة لتوظيفها للكفاءات الشابة الفتية، و في الأخير نجد نسبة (13%) لعدد سنوات خبرة لأكثر من 15 سنة بحيث تعتبر الفئة الأقل عدد وذلك بسبب التعاقد لأفراد هذه الفئة فهي في تناقص من حيث العدد.

الشكل رقم (2-5) : توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر : من إعداد الطالبتين بإستخدام Excel.

**الفرع الثاني : عرض وتحليل بيانات الإستبiana :** يضم الجداول على التوالي لأبعاد المتغير المستقل والتابع، بحيث يتم تحديد كل من

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المدروسة لكل فقرة في كل بعد، ثم تحديد إتجاه كل فقرة، وكانت

كالتالي:

**1-واقع المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- :** أبعاد المشاركة في إتخاذ القرار هي ثلاثة : طبيعة المشاركة، مدى المشاركة ونوعية القرارات، والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

**الجدول رقم (2-14) :** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات ممرضي المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة- حول بعد طبيعة المشاركة.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
1	المشاركة في إتخاذ القرار متاحة فق لمن لهم صلاحيات.	2.24	0.84	2	أحيانا
2	تعتمد وظيفي على المشاركة في إتخاذ القرارات.	2.07	0.84	3	أحيانا
3	تتاح لي فرصة المشاركة في وضع الأهداف والمسؤوليات التي تساهم في صنع القرارات.	1.95	0.72	4	أحيانا
4	صلاحياتي في عملية إتخاذ القرارات محددة وواضحة.	2.50	0.73	1	موافق
5	يسمح لي رئيسي أحيانا بقيادة بعض الإجتماعات والمناقشات.	1.56	0.81	5	غير موافق
	<b>المتوسط العام لبعد طبيعة المشاركة</b>	<b>2.06</b>	<b>0.43</b>		<b>أحيانا</b>

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

يبين الجدول رقم ( 2-14) وصف إجابات العينة الذي يتضمن تحليل عبارات البعد الأول المخصص للمتغير المستقل المشاركة في إتخاذ القرار، حيث نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت متوسطة، مما يدل على التجاوب الإيجابي نوعا ما لأفراد العينة حول العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (2.06) والانحراف المعياري (0.43) وهي قيمة متوسطة تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج : نلاحظ أن أكثر العبارات أهمية رقم 04 التي تنص على : "صلاحياتي في عملية إتخاذ القرارات محددة وواضحة"، حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2.50) وانحراف معياري قدره (0.73) يدل ذلك أن الممرض مقيد في مشاركة في إتخاذ القرار ضمن الصلاحيات التي تكون في وظيفته، تليها العبارة رقم 01 "المشاركة في إتخاذ القرار

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

متاحة فقط لمن لهم صلاحيات" بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.84) يدل على أن ليس جميع المرضى لهم الحق في المشاركة في إتخاذ القرار لجميع المستويات وصولاً لأدنى مستوى أيضاً دون أن يلغى ذلك من حق الجهة المركزية في إتخاذ القرار. العبارة رقم 02 "تعتمد وظيفي على المشاركة في إتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل توفر الإستشارة فيما يخص وظائفهم سواء عن طريق عقد إجتماعات، مقابلات، مناقشات أو إقتراحات أو لتقديم الآراء. أما العبارة رقم 03 التي تنص على "تتاح لي فرصة المشاركة في وضع الأهداف والمسؤوليات التي تساهم في صنع القرارات" بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.72)، أي من المرضى ليس لهم الحق في صياغة الأهداف والتي تساهم من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة. أما العبارة رقم 05 والتي تنص على : "يسمح لي رئيسي أحيانا بقيادة بعض الإجتماعات والمناقشات"، قد حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (1.56)، وانحراف معياري مقدره (0.81) ذلك راجع لبعض الأمور منها الإدارية.

**الجدول رقم (2-15) :** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات ممرضي المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة- حول بعد مدى المشاركة.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
6	يشجعني رئيسي في التعبير عن رأيي فيما يتعلق بحل مشكلات العمل.	2.14	0.85	3	أحيانا
7	يمكنني إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملتي بكل حرية.	2.11	0.84	4	أحيانا
8	نظام الإتصالات المفتوح في العمل يسهل علي التواصل مع رئيسي في إتخاذ القرارات.	2.29	0.78	1	أحيانا
9	إنجاز مهام وظيفتي يعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات.	2.20	0.89	2	أحيانا
10	يقوم رئيسي بتفويض السلطة لبعض المرضى لتنمية مشاركتهم في إتخاذ القرار.	2.03	0.83	5	أحيانا
	المتوسط العام لعدد مدى المشاركة	2.15	0.57		أحيانا

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (2-15) أن بعد مدى المشاركة تحصل على متوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.57)، ومن الجدول أعلاه نستنتج : أن العبارة المتحصلة على أعلى متوسط هي العبارة رقم 08 "نظام الإتصالات المفتوح في العمل يسهل علي التواصل مع رئيسي في إتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري قدره (0.78) ذلك يدل لغياب نظام الإتصال المفتوح الذي يكون بين القادة والمرؤوسين الذي يعمل على تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم مما يساهم في وجود معلومات كافية تمكنهم من فهم المشكلة بشكل واضح ودقيق وبالتالي الوصول إلى الحل الصائب، ثم تليها عبارة رقم 09 "إنجاز مهام وظيفتي يعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات" كانت بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري قدره (0.89) ذلك لغياب مشاركة العاملين في إتخاذ القرار كسياسة إدارية، وعدم تفعيل هذه السياسة من خلال برامج تدريبية للرفع من



## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

مستوى أداء المرضين، ثم تليها العبارة رقم 06 "يشجعني رئيسي في التعبير عن رأبي فيما يتعلق بحل مشكلات العمل " بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.85) يدل على عدم إشاعة الرئيس لجو تعاوني وتحفيزي الذي يثبط من عملية إتخاذ القرارات المشتركة مما يدل على مركزية المدير في تعامله مع المرضين وحزمه الشديد. ثم تأتي بعد ذلك عبارة رقم 04 " يمكنني إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملبي بكل حرية" بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري قدره (0.84) بحيث لا تتوفر بعض المهام التي للمرؤوس كل الحرية للتصرف فيها دون الرجوع لرئيسه وعليه دائما ملزوم بالرجوع إليه قبل التصرف في أي مهمة. في الأخير تأتي العبارة رقم 10 "يقوم رئيسي بتفويض السلطة لبعض المرضين لتنمية مشاركتهم في إتخاذ القرار" لها أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد مدى المشاركة، مما يعني من بين توجهات بعض الرؤساء التركيز في تسيير تنمية الموارد البشرية على التشجيع على تقبل المسؤولية مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء التنظيمي والرضا بين المرضين مما يساهم في تحسين مستوى الولاء وإرتباطهم بالمؤسسة وهذه الصفة شبه معدومة في المؤسسة.

**الجدول رقم (2-16) :** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مرضي المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة- حول بعد نوعية القرارات.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
11	أشارك في وضع القرار المتعلق بالمستوى الإداري الذي أعمل به.	2.11	0.84	2	أحيانا
12	يتم إستشارتي دائما عند إتخاذ القرارات ضمن إختصاصي الوظيفي.	2.12	0.81	1	أحيانا
13	لا أهتم بتقديم رأبي عند إتخاذ قرارات خارج أختصاص وظيفتي .	2.05	0.77	4	أحيانا
14	يساعدني إستقلال المصلحة التي أعمل بها على إتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحتي.	2.07	0.88	3	أحيانا
	المتوسط العام لبعد نوعية القرارات	2.08	0.48		أحيانا

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

نلاحظ من الجدول (2-16) أن المتوسط العام لبعد نوعية القرارات ذو متوسط عام يقدر ب (2.08) وانحراف معياري يقدر ب(0.48) ومن الجدول أعلاه نستنتج : أن العبارة التي لها أعلى متوسط هي عبارة رقم 12 "يتم إستشارتي دائما عند إتخاذ القرارات ضمن إختصاصي الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري يقدر ب (0.81)، من خلال غياب مشاركة المرضين خاصة ذوي الكفاءات العالية، ثم تليها العبارة رقم 11 "أشارك في وضع القرار المتعلق بالمستوى الإداري الذي أعمل به" بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.84) لأن المرض مرتبط بعمله لذا فهو أدري بما يتطلبه المستوى الإداري الخاص به مما يسمح لهم بوضع قراراتهم بموضوعية إلا أنه يجب عليه الرجوع لرئيسه في بعض القرارات، ثم تلي العبارة رقم (14) "يساعدني إستقلال المصلحة التي أعمل بها على إتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحتي" بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.88) يرى منهم أن تخفيض المهام يساهم على التركيز على مهام مصلحتهم بشكل كبير، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 13 "لا أهتم بتقديم رأبي

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

عند إتخاذ قرارات خارج أختصاص وظيفتي " بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (0.77) ذلك راجع لقللة مشاركات المرضين لقراراتهم خارج إختصاصهم لأن ذلك خارج نظام سير عملهم ولا يعد ضمن مساعيهم .

**2- واقع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-** : أبعاد الروح المعنوية للعاملين هي ثلاثة: نحو المؤسسة، نحو رؤساء العمل، نحو زملاء العمل والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

**الجدول رقم (2-17) :** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة- حول بعد نحو المؤسسة.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
01	تقدر المؤسسة الإستشفائية ما أقوم به من جهود.	1.65	0.74	6	غير موافق
02	تساعدني المؤسسة الإستشفائية على العمل في المنصب الذي أُرغب به.	1.55	0.74	7	غير موافق
03	تساعدني بيئة المؤسسة الإستشفائية في تنميتي مهنيا.	1.71	0.78	5	أحيانا
04	نظام الحوافز والمكافآت الحالي جيد ومناسب.	1.76	0.81	3	أحيانا
05	أشعر بالإرتياح والرضا عن الأجر الذي أتقاضاه.	1.72	0.83	4	أحيانا
06	وجودي في المؤسسة الإستشفائية يشعربي بالراحة دوما.	1.80	0.74	2	أحيانا
07	يوجد إحساس قوي لدي بوجود روح الجماعة في المؤسسة الإستشفائية.	2.11	0.80	1	أحيانا
	<b>المتوسط العام لبعء نحو المؤسسة</b>	<b>1.76</b>	<b>0.42</b>		<b>أحيانا</b>

**المصدر :** من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

نلاحظ من الجدول (2-17) أن المتوسط العام لبعء نحو المؤسسة ذو متوسط عام يقدر ب (1.76) وانحراف معياري يقدر ب(0.42) ومن الجدول أعلاه نستنتج : أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة رقم 07 "يوجد إحساس قوي لدي بوجود روح الجماعة في المؤسسة الإستشفائية." بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري يقدر ب (0.80)، مما يعني أن هناك بعض المرضين الذين يشعرون بوجود روح الفريق بالمؤسسة مما يدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل، ويكون ذلك من خلال تحديد النقاط المشتركة بينهم والتماثل في الآراء مما يؤثر على سير عملهم بالشكل الجيد، ثم تليها العبارة رقم 06 "وجودي في المؤسسة الإستشفائية يشعربي بالراحة دوما" بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.74) فيشير ذلك لوجود علاقة متوسطة تمثل العلاقة التي تجمعهم مع المؤسسة، ثم تلي العبارة رقم 04 " نظام الحوافز والمكافآت الحالي جيد ومناسب" بمتوسط حسابي

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

(1.76) وإنحراف معياري (0.81) بحيث من المرضى من هم غير راضين على نظام الحوافز المطبق في المؤسسة نظرا على لأنه لا يغطي حاجاتهم الأساسية، في ما بعد العبارة رقم 05 " أشعر بالإرتياح والرضا عن الأجر الذي أتقاضاه " بمتوسط حسابي (1.72) وإنحراف معياري (0.83) أي هناك من المرضى من يبذلون جهود كبيرة لا يقابلها أجور عادلة، ومنهم من لم يستفيدوا من زيادة في الأجور، وهذا ما نشر حالة من التوتر بين المرضى حيث أن هناك مجموعة منهم غير راضين على أجورهم هذا ماجعلهم يزعجون من حالتهم ونتيجة لذلك تنخفض معنوياتهم، أما بخصوص العبارة 03 "تساعدني بيئة المؤسسة الإستشفائية في تنميتي مهنيًا " بمتوسط حسابي (1.71) وإنحراف معياري (0.78) أي المؤسسة لا توفر كل الأساليب التي من ميزتها الرفع من مستوى أداء المرضى والرفع من قدراتهم المهنية، ثم العبارة 01 " تقدر المؤسسة الإستشفائية ما أقوم به من جهود" بمتوسط حسابي (1.65) وإنحراف معياري (0.74) أي أن أعاب المرضى لا تظهر بالصفة المناسبة أمام الأجر والتحفيزات التي على المؤسسة توفيرها. في الأخير تأتي العبارة رقم 02 " تساعدني المؤسسة الإستشفائية على العمل في المنصب الذي أرغب به " بمتوسط حسابي (1.55) وإنحراف معياري (0.74) أي أن فرص الترقى وتغيير المناصب تعد بفرص قليلة لدى المرضى.

### الجدول رقم (2-18) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف

-ورقلة- حول بعد نحو رؤساء العمل.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
08	يقوم رئيسي بالاستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل.	2.32	0.82	5	أحيانا
09	يحرص رئيسي على سماع الشكاوي وتقبل الإقتراحات من قبل المرضى.	2.23	0.83	6	أحيانا
10	علاقتي برئيسي المباشر يسودها الإحترام والتقدير.	2.40	0.83	2	موافق
11	أحرص على تكثيف التعاون بيني وبين رئيسي في العمل.	2.34	0.81	4	أحيانا
12	يستشيرني رئيسي من حين لآخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل.	2.21	0.86	7	أحيانا
13	يتمتع رئيسي بالمعرفة والخبرة العالية في مجال العمل.	2.52	0.76	1	موافق
14	أشعر بأن رئيسي يعامل جميع المرضى معاملة عادلة.	2.37	0.81	3	موافق
	المتوسط العام لبعده نحو رؤساء العمل	2.34	0.40		أحيانا

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

من الجدول (2-18) المتوسط العام لبعده نحو زملاء العمل ذو متوسط عام يقدر ب (2.34) وإنحراف معياري يقدر ب(0.40) ومن الجدول أعلاه نستنتج : أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة رقم 13 " يتمتع رئيسي بالمعرفة والخبرة العالية في مجال العمل" بمتوسط حسابي (2.52) وإنحراف معياري يقدر ب (0.76)، كفاءة والخبرة التي يتمتع بها رئيس العمل أثرت بشكل جيد وعلى مستوى عمل المرضى، ثم تليها العبارة رقم 10 " علاقتي برئيسي المباشر يسودها الإحترام والتقدير " بمتوسط حسابي

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

(2.40) وإختراف معياري (0.83) وجود علاقة مبنية على الود والتقدير بين الرئيس والمرؤوس مما يدفع لسير منحى العمل بطريقة جيدة، ثم تلي العبارة رقم 14 " أشعر بأن رئيسي يعامل جميع المرضين معاملة عادلة " بمتوسط حسابي (2.37) وإختراف معياري (0.81) عدالة المعاملة مما يزرع الثقة في نفسهم لإظهار قدراتهم وبالتالي يؤثر ذلك على أداء المرضين والرفع من روحهم المعنوية، في ما بعد العبارة رقم 11 " أحرص على تكثيف التعاون بيني وبين رئيسي في العمل " بمتوسط حسابي (2.34) بإختراف معياري (0.81) حيث هناك مستوى متوسط لتوفر الدعم المتواصل بتزويد المرضين بكل المعلومات عن العمل والتشجيع والتناء للجهود المبذولة لكلا الطرفين، أما بخصوص العبارة 08 " يقوم رئيسي بالإستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل " بمتوسط حسابي (2.32) وإختراف معياري (0.82) ذلك راجع للظروف الراهنة في بيئة العمل وإختلافها، ثم العبارة 09 " يحرص رئيسي على سماع الشكاوي وتقبل الإقتراحات من قبل المرضين " بمتوسط حسابي (2.23) وإختراف معياري (0.83) ذلك يعكس سلبا لعدم وجود تواصل بين الجانبين فيما يخص سيرورة العمل ومتطلباته، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 12 " يستشيرني رئيسي من حين لآخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل " بمتوسط حسابي (2.21) وإختراف معياري (0.86) هذه العبارة تدعم العبارة رقم 09 أي نقص التواصل الذي يجمع الجهتين تأثر على روح المعنوية بشكل سلبي، مما يزيد من تباعد فيما بينهم، وبالتالي إعدام العلاقات الغير الرسمية والرسمية فيما بينهم، وقد يؤدي إلى عدم فعالية نظام الإتصال بالمؤسسة.

### الجدول رقم (2-19) : المتوسطات الحسابية والإخترافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف

-ورقلة- حول بعد نحو زملاء العمل.

الرقم	العبارات	المتوسط	الإختراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
15	يسود بين الزملاء جو عمل مبني على التعاون والإنسجام.	2.50	0.74	2	موافق
16	جو العمل خال من الصراع بين زملائي في العمل .	2.18	0.89	5	أحيانا
17	أحرص على تبادل الزيارات مع زملائي في العمل.	2.16	0.87	6	أحيانا
18	تتسم العلاقات بين زملائي بالإحترام والتقدير.	2.70	0.59	1	موافق
19	أشعر بالاستقرار في العمل مع زملائي.	2.46	0.70	3	موافق
20	يساعدني العمل مع زملائي بتقديم أفضل خدمة ممكنة .	2.19	0.75	4	أحيانا
21	يساعدني العمل بمعية زملائي في منح فرص للتميز والإبداع .	2.03	0.78	7	أحيانا
	المتوسط العام لبعده نحو زملاء العمل	2.31	0.491		أحيانا

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

نلاحظ من الجدول (2-19) أن المتوسط العام لبعده نحو زملاء العمل ذو متوسط عام يقدر ب (2.31) وإختراف معياري يقدر ب(0.49) ومن الجدول أعلاه نستنتج : أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة رقم 18 "تتسم العلاقات بين الزملاء بالإحترام والتقدير" أي أن أن هناك من المرضين الذين تربطهم علاقات طيبة نتيجة تشابه أوضاعهم الإقتصادية والمهنية والإجتماعية تماسك في روح الفريق بحيث أن أغلبية المرضين لا يريدون تغيير فوج عملهم ومتماسكين بها وهذا ما يزيد من تعاونهم وإنسجامهم يرفع

من معنوياتهم بما يعني مجود علاقات غير رسمية وطيدة فيما بينهم. تليها العبارة رقم 15 " يسود بين الزملاء جو عمل مبني على التعاون والإنسجام" بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري يقدر ب (0.74)، بحيث يقومون بمساندة بعضهم البعض توزيع المهام فيما بينهم، إضافة لروح التعاون والتآزر وتبني فكرة "الجماعة أفضل من الفرد"، ذلك بهدف الوصول للهدف المشترك خلق نتائج أفضل، ثم تليها العبارة رقم 19 " أشعر بالإستقرار في العمل مع زملائي" بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.83) ذلك لوجود نقاط تفاهم بين بعض المجموعات مما يؤثر على السير الحسن للعمل، ثم تلي العبارة رقم 20 " يساعديني العمل مع زملائي بتقديم أفضل خدمة ممكنة " بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.75) بحيث أن كلا من العبارتين تدعم الأخرى حيث أن وجود جو الزمالة التي يخلقها روح الفريق قد تدعم وتفجر الطاقات الإبداعية لدى المرضين مما يزيد من كفاءتهم، في ما بعد العبارة رقم 16 " جو العمل خال من الصراع بين الزملائي في العمل" بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.89) بحيث يوجد من بينهم من لا يتفق مع الآخرين وذلك لوجود نقاط إختلاف بين العاملين من جهة طريقة سيرورة العمل ومن جهة أخرى المعتقدات التي تبني شخصية المرضين، أما بخصوص العبارة رقم 17 " أحرص على تبادل الزيارات مع زملائي في العمل " بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.87) بحيث ذلك يؤثر ويشوش على أداء عمل المرضين، وفي الأخير تأتي العبارة رقم 21 " يساعديني العمل بمعية زملائي في منح فرص للتميز والإبداع " بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.78) فمنهم من يدفع أعضاؤه لخلق وإضهار مواهبهم، مهاراتهم وقدراتهم.

### المطلب الثاني : تحليل ومناقشة النتائج الدراسة.

بعد أن تم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى الإستبانة، بأجزائه الثلاث ( المتعلق بالمتغير المستقل - المشاركة في إتخاذ القرار - بأبعاده، والجزء المتعلق بالمتغير التابع- الروح المعنوية للعاملين- بأبعاده، أما الجزء الأخير المتمثل في المتغيرات الشخصية)، يأتي هذا الفرع لمحاولة معرفة مدى تأثير المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة، معتمدين على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.

### الفرع الأول : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولا- إختبار الفرضية الأولى : مستوى المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- مرتفع.

**H0 :** مستوى المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مرتفع.

**H1 :** مستوى المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية غير مرتفع.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

الجدول رقم (2-20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- لأبعاد المشاركة في إتخاذ القرار.

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
01	المتوسط العام لبعد طبيعة المشاركة	2.06	0.43	3	أحيانا
02	المتوسط العام لبعد مدى المشاركة	2.15	0.57	1	أحيانا
03	المتوسط العام لبعد نوعية القرارات	2.09	0.48	2	أحيانا
	المتوسط العام للمتغير المشاركة في إتخاذ القرار	2.10	0.40		أحيانا

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

بناء على نتائج الجدول (2-20) فإن المؤسسة الإستشفائية تتمتع بمستوى مشاركة متوسط، فيتبين لنا بأن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى متوسط، وأعلى متوسط حسابي كان لبعد مدى المشاركة وهو (2.15) وانحراف معياري (0.57)، جاء في المرتبة الثانية بعد نوعية القرارات بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.48)، ثم يليها بعد طبيعة المشاركة بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.43)، فالمتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المشاركة في إتخاذ القرار بجميع أبعاده بشكل عام كان متوسط يقدر ب (2.10) وانحراف معياري (0.40) يرجع ذلك إلى نقص مستوى المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات، التي من شأنها أن تساهم في تحسين العلاقات بين المرضين فيما بينهم، وبين المرضين والمؤسسة بصفة عامة مما يزيد من ولاء وإلتزام المرضين إتجاه للمؤسسة، فكلما زاد إلتزام المرضين في المؤسسة كلما زاد تنفيذ القرارات. وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض فرضية العدم H0، وعليه نرفض الفرضية الأولى وجود مستوى عالي للمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة.

ثانيا- إختبار الفرضية الثانية : مستوى الروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة- متوسط.

H0 : مستوى الروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية متوسط.

H1 : مستوى الروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية غير متوسط

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

الجدول رقم (21-2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة الاستشفائية مُجد بوضياف ورقلة لأبعاد الروح المعنوية للعاملين.

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
01	المتوسط العام لبعده نحو المؤسسة	1.76	0.42	3	أحيانا
02	المتوسط العام لبعده نحو رؤساء العمل	2.34	0.40	1	أحيانا
03	المتوسط العام لبعده نحو زملاء العمل	2.31	0.49	2	أحيانا
	المتوسط العام للمتغير الروح المعنوية للعاملين	2.14	0.29		أحيانا

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (21-2) فإن المؤسسة الإستشفائية تتمتع بمستوى روح معنوية بدرجة متوسطة، فيتبين لنا بأن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى متوسط، أعلى متوسط حسابي كان لبعده رؤساء العمل هو (2.34) وانحراف معياري (0.40) جاء في المرتبة الثانية بعد زملاء العمل بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.49)، ثم يليها بعد المؤسسة بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.42)، فالمتوسط الحسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الروح المعنوية بجميع أبعاده بشكل عام كان متوسط يقدر ب (2.14) وانحراف معياري (0.29) يدل على النظرة السلبية لأفراد العينة لهذا المتغير قد تميل إلى السلبية نوعا ما حول واقع الروح المعنوية للممرضين في المؤسسة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل فرضية العدم H0، وجود مستوى متوسط للروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-.

**ثالثا- إختبار الفرضية الثالثة :** توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-.

**H0 :** توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية.

**H1 :** لا توجد علاقة إرتباطية طردية قوية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية.

**1/العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة :** يمكن في ذلك إستخدام معامل الإرتباط الخطي Pearson الذي يبين قوة طبيعة العلاقة ما بين المتغيرات.

الجدول رقم (2-22) : معامل الإرتباط بيرسون بين أبعاد الروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار .

نوعية القرارات	مدى المشاركة	طبيعة المشاركة	المشاركة في إتخاذ القرار	الأبعاد	
0.190	0.282**	0.234*	0.295**	معامل بيرسون	الروح المعنوية للعاملين
0.058	0.004	0.019	0.003	Sig	
100				N	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

من خلال الجدول رقم (2-22) قيمة  $Sig = 0.003$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% ومعامل الإرتباط الخطي  $R = 0.295$  بمعنى يوجد إرتباط خطي طردي ضعيف بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية، بنسبة 29.5% بالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع لتأثير المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية، ومنه نقبل فرضية البديلة  $H1$  بعدم وجود علاقة إرتباطية قوية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية للممرضين.

تتجزأ هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

#### إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

**H0** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية.

**H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المشاركة والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية.

من الجدول رقم (2-22) قيمة  $Sig = 0.019$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، معامل الإرتباط الخطي  $R = 0.234^*$  بمعنى يوجد إرتباط خطي طردي موجب بين طبيعة المشاركة والروح المعنوية، بنسبة 23.4%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع لتأثير بعد طبيعة المشاركة على الروح المعنوية، نقبل الفرضية البديلة  $H1$  توجد علاقة بين طبيعة المشاركة والمتغير التابع الروح المعنوية، ومنه نقبل فرضية العدم  $H0$ .

#### إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

**H0** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية.

**H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى المشاركة والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية.

من الجدول رقم (2-22) قيمة  $Sig = 0.004$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 5%، معامل الإرتباط الخطي  $R = 0.282$  بمعنى يوجد إرتباط خطي طردي موجب بين مدى المشاركة والروح المعنوية للعاملين، بنسبة 28.2%، وبالتالي توجد دلالة إحصائية في الواقع لتأثير بعد مدى المشاركة على الروح المعنوية، نقبل الفرضية البديلة  $H1$  صحة الفرضية توجد علاقة بين مدى المشاركة والروح المعنوية، ومنه نقبل فرضية العدم  $H0$ .



إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

**H0** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية.

**H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية القرارات والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية.

نلاحظ من الجدول رقم (2-22) قيمة  $Sig = 0.058$ ، أكبر من مستوى المعنوية 5%، وأن معامل الارتباط الخطي  $R=0.190$ ، بمعنى لا يوجد ارتباط خطي طردي موجب بين نوعية القرارات والروح المعنوية، بنسبة 19 %، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية في الواقع لتأثير بعد نوعية القرارات على الروح المعنوية للمرضين، نرفض الفرضية البديلة H1 توجد علاقة بين نوعية القرارات والروح المعنوية، ونرفض أيضا فرضية العدم H0.

2/تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى : ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (المشاركة في إتخاذ القرار ) والمتغير التابع هو (الروح المعنوية) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

الجدول رقم ( 2-23) : الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

خطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
0.276	0.078	0.087	0.295

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss .

معامل الارتباط الخطي بين أبعاد المشاركة في إتخاذ القرار كمتغير مستقل وبالروح المعنوية للمرضين كمتغير تابع هو (R=29.5%) أي وجود ارتباط ضعيف بينهما، معامل التحديد في تقدير المتغير التابع هو (R<sup>2</sup>=8.7%)، أي أن المتغير المستقل (المشاركة في إتخاذ القرار) يستطيع تفسير بما يقارب (8.7%) من المتغير التابع (الروح المعنوية)، والنسبة المتبقية (91.3%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. معامل التحديد المصحح يساوي إلى (0.078) بينما الخطأ المعياري للتقدير يساوي إلى (0.276).

3/تباين خط الإنحدار :

الجدول رقم (2-24) : تباين خط الإنحدار.

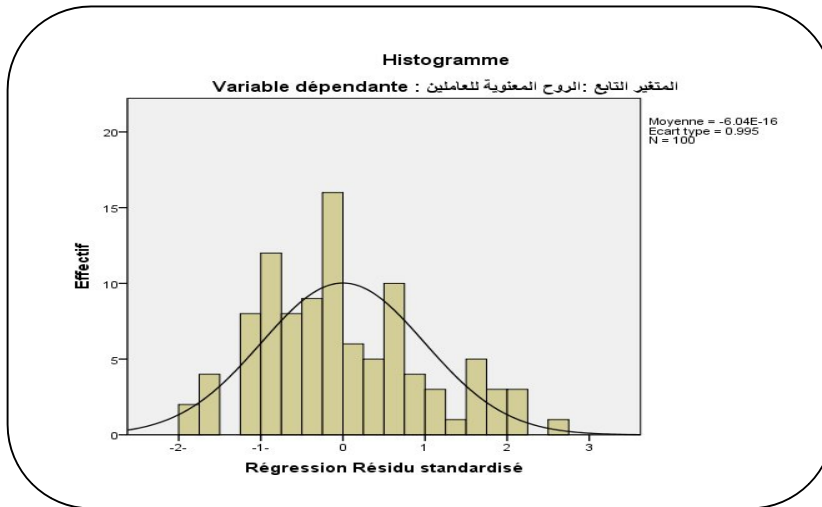
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة الإختبار	Sig مستوى المعنوية
الإنحدار	0.716	1	0.716	9.361	0.003 <sup>a</sup>
البواقي	7.491	98	0.076		
المجموع	8.207	99			

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

من الجدول السابق (2-24) نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الإنحدار يساوي 0.716 ومجموع مربعات البواقي هو 7.491 ومجموع المربعات الكلي يساوي 8.207؛
- درجة حرية الإنحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 98؛
- معدل مربعات الإنحدار هو 0.716 ومعدل مربعات البواقي 0.076؛
- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هو 9.361 ؛
- مستوى دلالة الإختبار 0.003 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، ومنه النموذج معنوي، وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (2-6) : مدى ملائمة خط الإنحدار



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

4/دراسة معاملات خط الإنحدار : الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الإنحدار للروح المعنوية للممرضين.

الجدول رقم (2-25) : إختبار الإنحدار البسيط.

النموذج	معامل الإنحدار	Bêta	قيمة T	مستوى الدلالة
قيمة الثابت	1.689		11.346	0.000
المشاركة في إتخاذ القرار	0.213	0.295	3.060	0.003

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss .

من خلال الجدول (2-25) نجد أن : معامل الثبات يساوي 1.689 الذي يمثل a من معادلة المستقيم :  $Y=a+Bx$  قيمة الإختبار T له تساوي (11.346) عند مستوى معنوية  $Sig=0.000$ ، والمتغير المستقل تساوي (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ميل خط الإنحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $Bêta$  موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين بعد المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية، تعني أنه كلما زاد مستوى للمشاركة في إتخاذ القرار كلما زادت الروح المعنوية، فالمعادلة تشكل على النحو التالي :  $Y = 1.689+0.213x$  المتغير المستقل، Y المتغير التابع، فكلما تحسنت المشاركة في إتخاذ القرار بوحدة واحدة زادت الروح المعنوية ب (0.213).

5/تحليل الإنحدار المتعدد :

الجدول رقم (2-26) : المتغيرات المستقلة المتبقي في نموذج الدراسة.

النموذج	إدخال المتغيرات	المتغيرات التي تم إزالتها	الطريقة
1	مدى المشاركة	طبيعة المشاركة نوعية القرارات	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُحمد بوضيف-ورقلة-

الجدول رقم (2-27) : معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري للتقدير
0.282 <sup>a</sup>	0.080	0.070	0.277

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

من الجدول السابق (2-26) والجدول (2-27) نلاحظ خروج متغيرين مستقلين والإحتفاظ بمتغير مستقل وهو مدى المشاركة. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين البعد (مدى المشاركة) والمتغير التابع (الروح المعنوية) نسبة (28.2%) دليل لوجود إرتباط ضعيف بينهما حيث أن (8%) من الروح المعنوية تعود إلى مدى المشاركة، والنسبة المتبقية (92%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الجدول رقم (2-28) : تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة Stepwise.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة الإختبار	Sig مستوى المعنوية
الإنحدار	0.655	1	0.655	8.499	0.004 <sup>a</sup>
البواقي	7.552	98	0.077		
المجموع	8.207	99			

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

من الجدول السابق (2-28) نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الإنحدار يساوي 0.655، ومجموع مربعات البواقي هو 7.552، ومجموع المربعات الكلي يساوي 8.207؛
  - درجة حرية الإنحدار هو 1، ودرجة حرية البواقي 98؛
  - معدل مربعات الإنحدار هو 2.386، معدل مربعات البواقي 0.182؛
  - قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هو 8.499؛
  - مستوى دلالة الإختبار 0.004 أقل من مستوى دلالة 0.005، وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات.
- أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الإنحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة Stepwise.

الجدول رقم (2-29) : معاملات خط الإنحدار بطريقة Stepwise

النموذج	معامل الإنحدار	Bêta	قيمة T	مستوى الدلالة sig
قيمة الثابت	1.828		16.705	0.000
مدى المشاركة	0.143	0.282	2.915	0.004

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الإنحدار  $a$  ميل خط الإنحدار بالنسبة للبعد مدى المشاركة وفق المعادلة التالية :  
 $Y=a+Cx1$  ومنه معادلة خط الإنحدار هي :  $y=+1.828+0.143X3$ ، ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن القيمة مقبولة لأنها أقل من 0.005، ومنه نستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على الروح المعنوية هي مدى مشاركة المرضين في إتخاذ القرار.

رابعا : إختبار الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر....) وتتجزأ هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

### الفرضية الفرعية الأولى :

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (2 - 30) : وصف العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	المتوسط	الإنحراف المعياري	متوسط الخطأ القياسي
ذكر	59	2.124	0.2415	0.031
أنثى	41	2.154	0.3464	0.054
المتغير التابع : الروح المعنوية				

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الجدول رقم (2-31) : نتائج إختبار t-test لفروقات الروح المعنوية للعاملين حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة الثنائي	درجة الحرية	T	Sig	F	المتغير التابع : الروح المعنوية للعاملين	
0.609	98	-0.514	<b>0.001</b>	12.678	إفتراض تساوي التباينات	
0.631	66.357	-0.482			إفتراض عدم تساوي التباينات	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Spss.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

يظهر من خلال الجدول السابقين ( 2-30) و (2-31) لتحليل التباين الأحادي أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس هي  $\text{sig} = 0.001$  وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والروح المعنوية. ومنه متغير الجنس للمبحوثين يؤثر على الروح المعنوية، ومنه قبول الفرضية البديلة H1 ونرفض فرضية العدم H0 أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس وإجابات المرضى، لذا تكرر المؤسسة الإستشفائية كل جهودها للإهتمام بجنس الذكور أكثر، وهذا راجع لغالبية جنس الذكور في العينة العشوائية بالرغم من أن مهنة التمريض تخص النساء أكثر من الرجال لحساسية الوضع ووجود فرق شاسع في المعاملة من كلا الطرفين.

### الفرضية الفرعية الثانية :

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير العمر.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم ( 2-32) : تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات متغير العمر على الروح المعنوية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة الاختبار	Sig مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.039	3	0.013	0.152	0.928
داخل المجموعات	8.168	96	0.085		
الإجمالي	8.207	99			

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

من جدول ( 2-32) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر لمرضى المؤسسة الإستشفائية كانت قيمة  $\text{Sig} = 0.928$  أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير السن والروح المعنوية، ومنه نقبل فرضية العدم H0 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وإجابات العاملين، وهذا يعني أن متغير العمر للمستجوبين لا يؤثر على روحهم المعنوية، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين، ومنه يتم رفض الفرضية البديلة H1.

### الفرضية الفرعية الثالثة :

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُحمد بوضياف-ورقلة-

الجدول رقم ( 2-33) : تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات متغير المستوى الدراسي على الروح المعنوية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة الإختبار	Sig مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.370	2	0.185	2.287	0.107
داخل المجموعات	7.837	97	0.081		
الإجمالي	8.207	99			

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

يوضح الجدول (2-33) نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى الدراسي للمؤسسة الإستشفائية كانت قيمة  $Sig = 0.107$  وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الدراسي والروح المعنوية للعاملين، ومنه نقبل فرضية العدم  $H_0$ ، أي أن متغير المستوى الدراسي للمبحوثين لا يؤثر على الروح المعنوية، أي لا توجد فروق بين إجابات المرضين. إذ يتم رفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

الفرضية الفرعية الرابعة :

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الجدول رقم ( 2-34) : تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات متغير المستوى الوظيفي على الروح المعنوية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة الإختبار	Sig مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.400	3	1.133	1.640	0.185
داخل المجموعات	7.807	96	0.081		
الإجمالي	8.207	99			

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

يوضح الجدول (2-34) نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة للمؤسسة الإستشفائية كانت قيمة  $Sig = 0.185$  وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة والروح المعنوية، ومنه متغير الوظيفة للمبحوثين لا يؤثر على الروح المعنوية، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين. إذ يتم رفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

الفرضية الفرعية الخامسة :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الأقدمية.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم ( 2-35) : تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات متغير الأقدمية على الروح المعنوية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
			قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	
بين المجموعات	0.465	3	0.155	1.924	0.131
داخل المجموعات	7.742	96	0.081		
الإجمالي	8.207	99			

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

يوضح الجدول (2-35) نتيجة تحليل التباين لمتغير الأقدمية للمؤسسة الإستشفائية كانت قيم  $\text{Sig} = 0.131$  وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الأقدمية والروح المعنوية للمرضين، ومنه نقبل الفرضية العدم  $H_0$ ، إذ متغير الأقدمية للمبحوثين لا يؤثر على الروح المعنوية، وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

جدول رقم (2-36) : مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية.

المتغير	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الملاحظة
الجنس	12.678	0.001	يوجد تأثير
العمر	0.152	0.928	لا يوجد تأثير
المستوى الدراسي	2.287	0.107	لا يوجد تأثير
المستوى الوظيفي	1.640	0.185	لا يوجد تأثير
الأقدمية	1.924	0.131	لا يوجد تأثير

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Spss.

من خلال نتائج الجدول ( 2-36) نلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الجنس، أما بالنسبة لباقي المتغيرات لا توجد أية علاقة فروق بين الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الأقدمية)، وعليه نرفض الفرضية الرابعة التي تنص بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات



الشخصية.

**الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة :** بعد تحليل الإستبائية وإختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى النتائج التالية :

### **1- النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة :**

- الجنس الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو الذكور، إذ مثلو نسبة %59 من إجمالي أفراد عينة الدراسة .
- الفئة العمرية الشائعة بين أفراد عينة الدراسة هي أقل من 35، إذ مثلو ما نسبته %43، من إجمالي أفراد العينة، يعكس هذا مدى توافد الفئة الشبابية إلى المؤسسة محل الدراسة.
- المستوى التعليمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة %51، هذا مؤشر دال عل أن المؤسسة تتضمن على نسبة جيدة من الكفاءات المهنية.
- المستوى الوظيفي الغالب هو مساعد تريض للصحة العمومية الذين بلغت نسبتهم %33، حيث يمارسون مهامهم تحت إشراف وضمن فريق عمل من الممرضات والممرضين والأطباء والعاملين وذلك لتوفير العناية اللازمة وفقا لإحتياجات المريض.
- وجود ما نسبته %30 لعدد أفراد العينة لأشخاص ذوي خبرة مايتراوح من 6 إلى 15 سنة، وهذا دليل على إحتواء المؤسسة على كوادر ذوي الخبرة والمعرفة.

**2- واقع متغيرات الدراسة :** كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي المشاركة في إتخاذ القرار كمتغير مستقل والروح المعنوية كمتغير تابع.

**أ- الروح المعنوية للعاملين :** المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة- تتمتع بمستوى الروح المعنوية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (2.14) وانحراف معياري (0.29)، بحيث يوجد لدى مرضي المؤسسة رضا نحو مؤسستهم بشكل متوسط. توفر قدرة مالية ومكانة إجتماعية مناسبة نوعا ما، وقد يكون السبب في أن المؤسسة الإستشفائية تابعة للقطاع العمومي، فإن مناصبها مضمونة لا يمكن أن تطرد مرضيها إلا في حالات معينة ناحية إيجابية تطمئن الممرضين، إلا أن البعض منهم يرى بأن المؤسسة لا توفر لهم الحجم الكافي من المزايا مقارنة بما توفره المؤسسات الخاصة، ومن جهة أخرى منهم من يرى أن المؤسسة تسعى لتعزيز مستويات الروح المعنوية، والحفاظ على إستقرار الحالة النفسية ذلك عن طريق سعي بعض الرؤساء لنقل معارفهم وخبراتهم الممارسة العادلة لجميع الممرضين، التعاون والإنسجام بين الممرضين الذي يثمر على تحقيق نتائج إيجابية في القيام بالأعمال كل هذا يساهم في زيادة فرص النمو وتطوير القدرات للمشاركة في الملتقيات داخلية وخارجية وزيادة إلى بعض المزايا والإمتيازات.

### **ب- المشاركة في إتخاذ القرار :**

**فيما يخص طبيعة المشاركة :** المتوسط العام لهذا البعد متوسط حيث قدر ب (2.06) وانحراف معياري (0.43) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى عبارات هذا البعد، إذ يعني أن المؤسسة الإستشفائية تركز على توضيح مهام وصلاحيات كل فرد فيها، كما تراعي مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات إضافة لوجود تعليمات واضحة ومحددة حول طبيعة المشاركة في إتخاذ القرارات، فلكل عامل حدود من ناحية مشاركته في إتخاذ القرار لا ينبغي له تجاوزها.

**فيما يخص مدى المشاركة :** المتوسط العام لهذا البعد متوسط حيث قدر (2.15) وبانحراف معياري (0.57)، بحيث أن تمتلك المؤسسة الإستشفائية نظام إتصالات لا بأس به في العمل الذي يسهل التواصل مع إتخاذ القرار، الذي بدوره يعرقل من إنجاز مهام الوظائف المعتمد عليه في المشاركة في إتخاذ القرار التي من شأنها إظهار إبداعهم في مجالات أخرى ضمن تخصصاتهم، كما توجد درجة لا بأس بها لتنمية العلاقات داخل نطاق العمل بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تشجيع بعض الرؤساء للعمال على التعبير عن آرائهم بكل حرية فيما يتعلق بمشكلات العمل، إضافة إلى السعي لتفويض السلطة لبعض المرضين لتنمية مشاركتهم في إتخاذ القرار، وتدعيم مهارتهم في النقاش والحوار والقدرة على تصور الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

**فيما يخص نوعية القرارات :** المتوسط الحسابي لهذا البعد متوسط حيث قدر (2.08) وانحراف معياري يقدر ب(0.48) بحيث أن أفراد العينة يمكنهم المشاركة في إتخاذ القرار حسب نوعية القرارات، فمنها ما هو مبرمج بحيث تكون قرارات روتينية متكررة يكون هناك نوعا من السهولة في التعامل مع هذا النوع، أما النوع الأخر فيدخل ضمن القرارات الغير مبرمجة تظهر عند تعرض المؤسسة للمشاكل لأول مرة ولا تتوفر معلومات على بشأن سبب وقوعها، ففي الحالة الأولى للعاملين القدرة على الإعتماد على أنفسهم في تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب والمشاركة في وضع القرار المتعلق بالمستوى الإداري الذي يعملون به وتحمل مسؤولية الأعمال، أما في الحالة الثانية فالعامل مقيد بإتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحتهم فقط وبالرجوع إلى السلطات العليا.

### الفرع الثالث : مناقشة النتائج الإحصائية :

#### **1-العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة :**

جميع العلاقات الإرتباطية بين أبعاد الروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار، دالة إحصائية وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية كمتغير تابع، على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على إحدى ما عدا المتغير نوعية القرارات، حيث أن مستوى الدلالة  $Sig = 0.058$ ، وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وأن معامل الإرتباط الخطي  $R=0.190$ ، بمعنى لا يوجد إرتباط خطي طردي موجب بين نوعية القرارات والروح المعنوية، بنسبة 19 %، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية ككل (29.5%) وهي قيمة إيجابية وضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (الروح المعنوية) بنسبة (28.2%) بعد مدى المشاركة يليها بعد طبيعة المشاركة بنسبة (23.4%)، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل نوعية القرارات بنسبة (19%).

**الروح المعنوية للعاملين :** قدر المتوسط العام ب (2.34) وانحراف معياري (0.40)، هذا راجع لعدم تقدير المؤسسة لجهود المرضين المقدمة بعدم إنطباقها بالأجور والمكافآت المقدمة، أو نقص في دورات التدريب وتنمية المهارات المتحصل عليها، أو نقص في بعض التجهيزات التي تساعدهم على أداء أعمالهم بالشكل الأفضل، لتفادي ذلك يلزم على المؤسسة أن توازن بين الأجور والأتعاب المقدمة، تكثف من الدورات التدريبية للرفع من معيار الخدمات المقدمة، والسعي لتوفير التجهيزات التي تساعدهم على أداء أعمالهم بطريقة واضحة وبالتالي يساعدهم على التشارك المعرفي ونقل المعارف.

**المشاركة في إتخاذ القرار :** المتوسط العام للمشاركة في إتخاذ القرار كان متوسط قدر (2.10) وانحراف معياري (0.40) مما يدل على وجود نقائص لأبعاد هذا المتغير، وإهتمام المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرار بشكل غير كافي، هذا ما يدل على عدم إمتلاك نظام إتصالات مفتوح مما يعرقل من سير العمل بشكل جيد، مما ينقص من ميزة إكتساب معارف جديدة، أو هناك نوع من ضعف في قدرة التعبير عن المشكلات التي تتعلق بالعمل، مما لا يسمح الرئيس أحيانا بقيادة بعض الإجتماعات والمناقشات أو لضعف

مقدرتهم، ومواجهة كل ما يتصدى لهم من مشاكل، عدم إشراكهم في بعض القرارات التي تخصهم كمرضى، ومن أجل تحسين الأوضاع على المؤسسة إلزامية إمتلاك نظام إتصال مفتوح وإسغلاله بشكل جيد، فتح المجال للمرضى للمناقشة وإبداء آرائهم مما يساعد على تفجير طاقاتهم وإبداعاتهم خاصة بالنسبة للذين لديهم دافعية وفتح نطاق المشاركة لمستويات أكثر مما يجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية.

## 2-دراسة معاملات خط الإنحدار :

- مجموع مربعات الإنحدار يساوي 0.716 ومجموع مربعات البواقي هو 7.491 ومجموع المربعات الكلي يساوي 8.207؛
- درجة حرية الإنحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 98؛
- معدل مربعات الإنحدار هو 0.716 ومعدل مربعات البواقي 0.076؛
- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هو 9.361 ؛
- مستوى دلالة الإختبار 0.003 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، ومنه النموذج معنوي، وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.
- من خلال تحليل قيم معاملات الإرتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية للمرضى فمعادلة خط الإنحدار تكون على الشكل التالي:  $Y = 1.689 + 0.213x$ ، فهذا يدل أنه كلما تحسنت المشاركة في إتخاذ القرار بوحدة واحدة زادت الروح المعنوية ب (0.213).
- معادلة خط الإنحدار هي :  $y = +1.828 + 0.143X3$ ، ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن القيمة مقبولة لأنها أقل من 0.005، ومنه نستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على الروح المعنوية هي مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرار.

### خلاصة الفصل :

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من المرضى بالمؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة-، تضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني تحليل النتائج ثم مناقشتها.

من خلال الإعتماد على الدراسة الميدانية : فقد إتضح أن هناك مستوى متوسط من مفهوم المشاركة في إتخاذ القرار لدى المرضى، كما أن المشاركة في إتخاذ القرار تؤثر على الروح المعنوية من خلال بعدها مدى المشاركة فقط، إضافة إلى أن إهتمام المؤسسة بالروح المعنوية متوسط ويعتبر غير كافي، وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية بالمؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف -ورقلة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس، إلا أنه لا توجد أية فروق مع باقي المتغيرات الشخصية.

# الخاتمة

ركزت الدراسة على التعرف على أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية للمرضين في المؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف-ورقلة-، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين الجانب النظري والتطبيقي تناولنا فيه على الأدبيات النظرية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة الميدانية في المؤسسة الإستشفائية.

تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار عملية فعالة ومحفزة يتم فيها طرح الآراء للوصول إلى حل للمشكلة أو موقف معين، حيث تمنح للعاملين فرصة للتعبير عن آرائهم وإنشغالهم، ويغلب عليها جانب لا مركزية في إتخاذ القرارات بين الرئيس أو المدير متخذ القرار إضافة للمؤوسين. تمثل الروح المعنوية المشاعر التي تجمع الأفراد التي تجمع بين الفرد وبين الجماعة بينه ومدى الإرتباط بالآخرين.

**1-إختبار الفرضيات :** تبرير نتائج دراسة الفرضيات مثل ذكر قيمة المتوسط الحسابي مثلا وقيمة معامل الإرتباط من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا إختبار الفرضيات كالتالي :

**الفرضية الأولى :** مستوى المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف بورقلة مرتفع. وجود مستوى متوسط من المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة الإستشفائية، وذلك إعتمادا على النتائج المتحصل عليها فكان المتوسط العام لهذا البعد متوسط حيث قدر (2.15) وإنحراف معياري(0.57)، ومنه عدم تحقق الفرضية.

**الفرضية الثانية :** مستوى الروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف -ورقلة- متوسط. وجود مستوى متوسط من الروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف -ورقلة- متوسط فكان متوسط يقدر ب (2.14) وإنحراف معياري (0.29)، ومنه تحقق الفرضية.

**الفرضية الثالثة :** وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية في المؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف -ورقلة-.

حيث وجد أن  $Sig = 0.003$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 5% ومعامل الإرتباط الخطي  $R = 0.295$ ، بمعنى يوجد إرتباط خطي طردي ضعيف بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية للعاملين، بنسبة 29.5%، وبالتالي توجد علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين المشاركة في إتخاذ القرار والروح المعنوية للمرضين في المؤسسة الإستشفائية، ومنه عدم تحقق الفرضية.

**الفرضية الرابعة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي...). حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثاني والثالث. قمنا بتقسيمها إلى خمس فرضيات الجزئية وكل فرضية جزئية قسمت بحذ ذاتها إلى فرضيتين جزئيتين :

الفرضية الفرعية الأولى :

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات المرضى حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات المرضى حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس.

في الأخير توصلنا إلى نفي فرضية العدم حيث إستنتجنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات المرضى حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية :

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير العمر.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير العمر.

في الأخير توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية حيث إستنتجنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات المرضى حول الروح المعنوية تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة :

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

في الأخير توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية حيث إستنتجنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات المرضى حول الروح المعنوية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

الفرضية الفرعية الرابعة :

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

في الأخير توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية حيث إستنتجنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات المرضى حول الروح المعنوية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة :

**H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الأقدمية.

**H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الأقدمية.

في الأخير توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية حيث إستنتجنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات المرضى حول الروح المعنوية تعزى لمتغير الأقدمية.

التوصل إذ لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية مع متغير الجنس، أما باقي المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي والأقدمية) فلا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الروح المعنوية، ومنه عدم تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة.

## **2- نتائج الدراسة :** من خلال دراسة وجدنا أن مستوى الروح المعنوية للمرضين متوسط وهذا راجع إلى :

- إهتمام المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرار إهتمام متوسط ويعتبر غير كافي.
- المتوسط الحسابي لمتغير الروح المعنوية متوسط، حيث يرى بعض المرضى أن ذلك راجع للراتب، وذلك يعود إلى المقارنة بين ما يحصلون عليه في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة- من راتب وإمتيازات وما كان من الممكن أن يحصلوا عليه في مؤسسات إستشفائية خاصة وبنفس المؤهل.
- العلاقة الإرتباطية بين متغير المشاركة في إتخاذ القرار كمتغير مستقل والروح المعنوية كمتغير تابع علاقة طردية ضعيفة.
- بعد مدى المشاركة كان البعد الوحيد الذي كان له على الروح المعنوية.
- توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بمتغير الجنس، أما باقي المتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) فلا توجد أية فروق بين إجابات الباحثين. (عبيرات مقدم، بن ساحة أحلام (2018) بعنوان: "الثقافة القوية وأثرها على الروح المعنوية الجلفة -الجزائر-").

## **3- الإقتراحات :** من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من الإقتراحات متمثلة فيما يلي التالية :

- زيادة تركيز المؤسسة على مشاركة العاملين في إتخاذ القرار.
- توفير فرص النمو المهني للعامل كتنويض المزيد من الصلاحيات للمرضين للقيام بمسؤوليتهم.
- ضرورة زيادة نطاق الإتصال بشكل كافي بين المرضى من أجل الرفع من مهارة النقاش والحوار، لمواجهة مشاكل العمل بأسرع وقت ممكن.
- تفويض جزئي للسلطة يتماشى مع قدرات ومؤهلات العمال للقيام بمهامهم بالمؤسسة.
- الرفع من قدرة المرضى في المشاركة في إتخاذ القرار، ذلك عن طريق إنشاء فضاءات لتفجير طاقاتهم في شتى المجالات من خلال القيام بإمتحانات مهنية دورية، بحيث هذه الفضاءات تساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه، للرفع من مستوى كفاءة العاملين وقدراتهم.
- السعي لتقدير وتشجيع جهود المرضى وذلك عن طريق زيادة الإهتمام بالحوافز بنوعها مادية ومعنوية، وهذا لما لها من تأثير فعال على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- وضع العامل المناسب في المكان المناسب، وذلك بما يتلائم مع خبراته وقدراته بالتالي يكون أكثر تفاديا للأخطاء.
- التأكيد على المؤسسة بضرورة القيام بإجراءات ( الأستبانات، المقابلات ..) لإكتشاف الروح المعنوية للمرضين ومدى ولائهم للمؤسسة كل هذه الإجراءات تساهم تحسين الأداء.



**4-آفاق الدراسة :** في ختام الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا

لإكمال البحث على سبيل المثال :

- أثر طبيعة المشاركة على الروح المعنوية لرؤساء العمل .
- أثر نوعية القرارات على الروح المعنوية لزملاء العمل.
- دور رؤساء العمل في رفع الروح المعنوية للعاملين
- أثر الروح المعنوية على أداء الممرضين.
- أثر الحوافز على الروح المعنوية للعاملين.
- أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي.
- أثر ضغوط العمل على الروح المعنوية للممرضين.
- أثر الثقة التنظيمية على المشاركة في إتخاذ القرار.

# قائمة المراجع:

1/الكتب :

- 1- أحمد مُجَدَّ عبد الله، "علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.
- 2- الباشا مُجَدَّ فاروق، "التأمينات الإجتماعية ونظامها في المملكة العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة-مركز البحوث، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1996.
- 3- البدري طارق، "الأساسيات القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2001.
- 4- أبو بكر مصطفى محمود، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة" مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة،الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 5- توفيق عبد الرحمن، "الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- 6- الجريسي خالد عبد الرحمن، " إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري"، مطابع الحميضي، المملكة العربية السعودية، 2010، ص40.
- 7- حريم حسين، "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 8- حنفي عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 9- سامي جمال الدين، "الإدارة والتنظيم الإداري"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 10- السلمي علي، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 11- صبرة مُجَدَّ علي، أشرف مُجَدَّ عبد الغني شريت، "سيكولوجية الصناعة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 12- الطجم عبد الله بن عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله، " السلوك التنظيمي ( المفاهيم،النظريات،التطبيقات)"، الطبعة الرابعة، دار الحافظ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 13- عبده فليبه فاروق، مُجَدَّ عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2005 .
- 14- العجمي مُجَدَّ حسين، "الإدارة و التخطيط التربوي" دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008.
- 15- عز عبد الفتاح،مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام برنامج SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008.
- 16- عقيلي عمر وصفي، "فلسفة الادارة"، جامعة حلب، كلية الإقتصاد والتجارة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، سوريا، 1995.
- 17- العلاق بشير، "تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة"، دار اليازوري، الأردن، 2009 .
- 18- علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، دار المُسْتَرَّة للطباعة والنشر، الطبعة العاشرة، الأردن، 2004.

## قائمة المراجع

- 19- كنعان نواف، "إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 1998.
- 20- كنعان نواف، "إتخاذ القرارات الإدارية ( بين النظرية والتطبيق)"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة السادسة، الأردن، 2003.
- 21- لعويسات جمال الدين، "مبادئ الإدارة"، دار هومة، الجزائر، 2005 .
- 22- ماتيسون مايكل تي وايفانش جون أم ، ترجمة: هشام عبد الله، "كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 23- مُجّد التويجيري ومُجّد البرعي، " الأسلوب القويم في صنع القرار السليم"، طبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 24- مُجّد دره عمر، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار رضوان، سوريا،
- 25- المشعان الهذال عويد سلطان، "علم النفس الصناعي"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 1994.
- 26- معروف جميل بريدشان، "تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة -دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة في إقليم كردستان بالتطبيق على صحيفة ختبات"، دار الكتاب الثقافي، كردستان، العراق.
- 27- منير فهيم مراد، "مبدأ المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري"، منشأة المعارف، مصر، 1996.

### 2/الأطروحات والمذكرات :

- 1- أحمد بن هلال شقصي، "مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات في جامعة قابوسة وأثرها على أدائهم"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماجستير إدارة المال والأعمال، جامعة البيت، الأردن، 2005.
- 2- أرفيس مريم، "الروح المعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى عمال المنظمة -دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث، علم إجتماع الإدارة والعمل، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 3- جوادي حمزة، "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منصور، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 4- حيمر صباح، "الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل - دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية بطولقة"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماجستير (غير منشورة) في علم الإجتماع، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.
- 5- بنت خلف سلمان مدين سحر، "درجة ممارسة القيادة التحويلة وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2013.

- 6- الرفاعي مُجد حسين، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين الإدارة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية، دمشق، 2009.
- 7- العاصمي عبد السلام، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية - دراسة ميدانية على عينة من عمال إدارة سونلغاز"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماستري في علم النفس والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
- 8- العتي نواف بن سفر بن ملحف، "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافة الطائف التعليمية"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماجستير الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 9- فارس إسعاد، " أثر الظروف الفيزيكية على ظهور بعض الإضطرابات التنظيمية والنفسية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة مُجد ملين دباغين، سطيف، الجزائر، 2015.
- 10- فتاش نورة، "إتخاذ القرارات في المؤسسة التربوية"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع التنموية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002.
- 11- فيصل بن فهد بن مُجد البراهيم، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 12- مُجد الجريسي بدر، "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم"، مذكرة لنيل أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العالمية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 13- عبد مُجد العمري سهيلة، "أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا في إتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماجستير، كلية التجارة -قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 14- النخالة مُجد رضوان، " القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية-مع دراسة ميدانية للأجهزة الأمنية"، مذكرة لنيل الماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، 2015.

### 3/الملتقيات، المجالات والمقالات :

- 1- العمري أحمد أمين، ريد قاسم مُجد عيسى، " النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة إتحاد الجامعات العربي، العدد5، الأردن، 2010.
- 2- بورحال مبروكة نوار، "محاضرات في علم الاجتماع التربوية"، الجزء الأول، دار غريب للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2005-2004.
- 3- حسين وليد حسين، " تأثير إعادة هندسة الموارد البشرية في تعزيز الروح المعنوية للعاملين " دراسة تطبيقية - كلية الرافدين الجامعة"،مجلة العلوم مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية الاقتصادية والإدارية، العدد 601 المجلد 2، العراق، 2018 .
- 5- شهاب إبراهيم بدر، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الادارة العامة، مسقط، الأردن، 1995.

- 6- شوقي مُجد الصباغ، عبد العزيز علي مرزوق، ثروت صبري العزب عبد الجو، "نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية-"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، مصر، 2017.
- 7- عبد اللطيف رشاد أحمد، "إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية"، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2000.
- 8- عبيرات مقدم، أحلام بن ساحه، "الثقافة القوية وأثرها على الروح المعنوية- دراسة مقارنة حسب النوع بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بالأغواط"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، دراسات إقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد (34)02، تاريخ النشر 1 أبريل 2018.
- 9- عزيزو راشدة، "المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها"، جامعة بن خلدون، تيارت الجزائر .
- 10- عقيلي عمر وصفي، "فلسفة الادارة"، جامعة حلب، كلية الإقتصاد والتجارة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، سوريا، 1995.
- 11- قاسم هاشم صبيحة، عالية غريب سميان القصاب، "العوامل المؤثرة في الروح المعنوية لملاك التمريض وإنعكاسها في بناء الإلزام التنظيمي، دراسة تطبيقية- في مستشفى كركوك العام -"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد، 7 العدد2، العراق، 2017.
- 12- مجلخ سليم، علي خالد، بشيشي وليد، "الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الإحتراق الوظيفي في المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر-تبسة-"، جامعتي 8ماي 1945 قالملة -كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وجامعة مُجد لخضر الوادي-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد2، تاريخ النشر 2019.

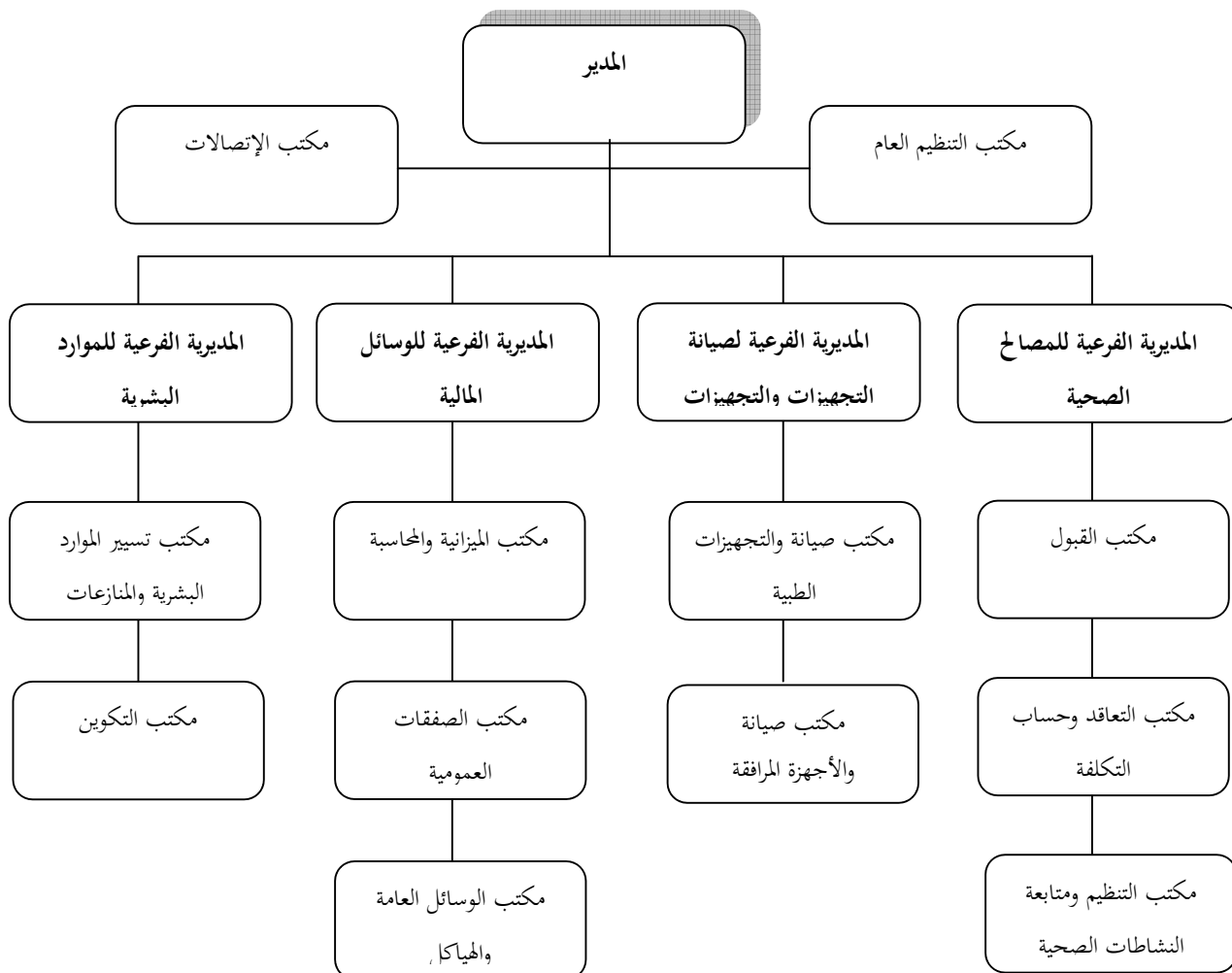
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Larry, "perfection of theachers at seles middle school on the role of theachers in shared decision ", making in waybe state university dissertation abstract International ,vol 54, n 3.
- 2- Lightner, Meal E .Participatory Decision . Making in Wisconsin Public High School Principals, Beliefs and Perceptions, Dissertation Abstract International, Vol. 55, No. 5.1994.
- 3- WENTZ and al, " Determining the level of morale and job satisfaction among workers at the University of Wisconsin-Stout ,", 2006.
- 4- Fatimah Hashim, Gazi Mahabubul Alam, Saedah Siraj", E-Management For Administrative Efficiency In Higher Through Participatory Decision-Making" Malaysia: 50603 Kuala Lumpur, 2016.
- 5- Miks Mutassim" Commitment to organization versus commitment to profession, conflict or compatibility" ,jurnal Pengurusam. Malaysia.2002.
- 6- Rafferty, " The effectes of teachers morale on teacher turnover rates", 4 decembre 2002.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية مُجَّد بوضياف -ورقلة-.



المصدر : وثائق المؤسسة.

الملحق 02 : قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والإسم
01	عرابة الحاج
02	رجم خالد
03	بلطرش حورية
04	يوسف أسماء
05	حجاج عبد الرؤوف
06	صالح سميرة



## قائمة الملاحق

تيشات سلوى	07
دويس مُجد الطيب	08
عبد الجليل طواهرير	09
بن شويحة بشير	10
قداش سمية	11

الملحق رقم 03 :

### جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية علوم إقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

### إستبانه

أخي الممرض / أختي الممرضة ؛ .. يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الإستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر إدارة أعمال، تحت عنوان "أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية للعاملين"، في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف، لذلك فإن لتعاونكم الفعال معنا بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج ونعلمكم أن الإجابات التي ستقدم من طرفكم سوف تحضى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

الكاشي كوثر، [kachikaouthar@gmail.com](mailto:kachikaouthar@gmail.com) : فاشي كوثر، [chatbi.dihia@gmail.com](mailto:chatbi.dihia@gmail.com) : شاطبي دهيبة.

الأستاذ المشرف : البروفيسور مناصرية رشيد.

موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			<u>المتغير المستقل : المشاركة في إتخاذ القرار</u> : إسهام المرؤوسين في إتخاذ القرارات الإدارية .
			<u>1. طبيعة المشاركة :</u>
			(1) المشاركة في إتخاذ القرار متاحة فق لمن لهم صلاحيات.
			(2) تعتمد وظيفي على المشاركة في إتخاذ القرارات.
			(3) تتاح لي فرصة المشاركة في وضع الأهداف والمسؤوليات التي تساهم في صنع القرارات.

## قائمة الملاحق

			4) صلاحياتي في عملية إتخاذ القرارات محددة وواضحة.
			5) يسمح لي رئيسي أحيانا بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات.
<b>2. مدى المشاركة :</b>			
			6) يشجعني رئيسي في التعبير عن رأيي فيما يتعلق بحل مشكلات العمل.
			7) يمكنني إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملتي بكل حرية.
			8) نظام الإتصالات المفتوح في العمل يسهل علي التواصل مع رئيسي في إتخاذ القرارات.
			9) إنجاز مهام وظيفتي يعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات.
			10) يقوم رئيسي بتفويض السلطة لبعض المرضين لتنمية مشاركتهم في إتخاذ القرار.
<b>نوعية القرارات :</b>			
			11) أشرك في وضع القرار المتعلق بالمستوى الإداري الذي أعمل به.
			12) يتم إستشارتي دائما عند إتخاذ القرارات ضمن إختصاصي الوظيفي.
			13) لا أهتم بتقديم رأيي عند إتخاذ قرارات خارج إختصاص وظيفتي.
			14) يساعدني إستقلال المصلحة التي أعمل بها على إتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحتي.
<b>المتغير التابع : الروح المعنوية للعاملين: ذلك الشعور الذي يجعل العامل راضيا عن عمله، مقبلا عليه بحماس وبعلاقة جيدة بينه مع رؤسائه وزملائه.</b>			
<b>1. نحو المؤسسة :</b>			
			1) تقدر المؤسسة الإستشفائية ما أقوم به من جهود.
			2) تساعدني المؤسسة الإستشفائية على العمل في المنصب الذي أرغب به.
			3) تساعدني بيئة المؤسسة الإستشفائية في تنميتي مهنيًا.
			4) نظام الحوافز والمكافآت الحالي جيد و مناسب.
			5) أشعر بالإرتياح والرضا عن الأجر الذي أتقاضاه.
			6) وجودي في المؤسسة الإستشفائية يشعرنني بالراحة دوما.
			7) يوجد إحساس قوي لدي بوجود روح الجماعة في المؤسسة الإستشفائية.
<b>2. نحو رؤساء العمل :</b>			
			8) يقوم رئيسي بالإستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل.
			9) يحرص رئيسي على سماع الشكاوي وتقبل الإقتراحات من قبل المرضين.
			10) علاقتي برئيسي المباشر يسودها الإحترام والتقدير.

## قائمة الملاحق

			(11)أحرص على تكثيف التعاون بيني وبين رئيسي في العمل.
			(12)يستشيرني رئيسي من حين لأخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل.
			(13)يتمتع رئيسي بالمعرفة والخبرة العالية في مجال العمل.
			(14)أشعر بأن رئيسي يعامل جميع المرضى معاملة عادلة .
<b>3. نحو زملاء العمل :</b>			
			(15)يسود بين الزملاء جو عمل مبني على التعاون والإنسجام.
			(16)جو العمل خال من الصراع بين الزملائي في العمل .
			(17)أحرص على تبادل الزيارات مع زملائي في العمل.
			(18)تتسم العلاقات بين الزملائي بالإحترام والتقدير.
			(19)أشعر بالإستقرار في العمل مع زملائي.
			(20)يساعدني العمل مع زملائي بتقديم أفضل خدمة ممكنة.
			(21)يساعدني العمل بمعية زملائي في منح فرص للتميز والإبداع.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الواردة بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إختيارك.

### البيانات الشخصية :

الجنس :

ذكر  أنثى

العمر :

أقل من 35  من 36 إلى 45  من 46 فما فوق

المستوى الدراسي :

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

المستوى الوظيفي :

ممرض حاصل على شهادة دولة  ممرض مؤهل  مساعد تمريض للصحة العمومية  ممرض للصحة العمومية

الأقدمية :

أقل من 5سنوات  من 6 إلى 10  من 11 إلى 15  15 سنة فأكثر

شكرا جزيلاً لحسن تعاونكم

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 04 : نتائج إختبار الإستبانة

1- نتائج إختبار الثبات الكلي :

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.769	35

2- توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	59	59.0	59.0	59.0
	2.00	41	41.0	41.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

3- توزيع أفراد العينة حسب العمر :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1.00	42	42.0	42.0	42.0
	2.00	44	44.0	44.0	86.0
	3.00	13	13.0	13.0	99.0
	4.00	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1.00	8	8.0	8.0	8.0
	2.00	41	41.0	41.0	49.0
	3.00	51	51.0	51.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

## قائمة الملاحق

### 5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	27	27.0	27.0	27.0
2.00	23	23.0	23.0	50.0
3.00	33	33.0	33.0	83.0
4.00	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### 6- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

#### أقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide 1.00	27	27.0	27.0	27.0
2.00	30	30.0	30.0	57.0
3.00	30	30.0	30.0	87.0
4.00	13	13.0	13.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

### 7- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن الحوية الأول والثاني:

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
المشاركة في إتخاذ القرار متاحة فق لمن لهم صلاحيات	100	2.2400	.84232
تعتمد وظيفي على المشاركة في إتخاذ القرارات	100	2.0700	.84393
تتاح لي فرصة المشاركة في وضع الأهداف والمسؤوليات التي تساهم في صنع القرارات.	100	1.9500	.71598
صلاحياتي في عملية إتخاذ القرارات محددة وواضحة.	100	2.5000	.73168
يسمح لي رئيسي أحيانا بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات.	100	1.5600	.80804
يشجعني رئيسي في التعبير عن رأيي فيما يتعلق بحل مشكلات العمل.	100	2.1400	.85304
يمكنني إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملتي بكل حرية.	100	2.1100	.83961
نظام الإتصالات المفتوح في العمل يسهل علي التواصل مع رئيسي في إتخاذ القرارات.	100	2.2900	.76930
إنجاز مهام وظيفتي يعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات	100	2.2000	.88763
يقوم رئيسي بتفويض السلطة لبعض الممرضين لتنمية مشاركتهم في إتخاذ القرار	100	2.0300	.83430
أشارك في وضع القرار المتعلقة بالمستوى الإداري الذي أعمل به.	100	2.1100	.83961
يتم إستشارتي دائما عند إتخاذ القرارات ضمن إختصاصي الوظيفي.	100	2.1200	.80754
لا أهتم بتقديم رأيي عند إتخاذ قرارات خارج أختصاص وظيفتي عبارة سلبية	100	2.0500	.77035
يساعدني إستقلال المصلحة التي أعمل بها على إتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحتي	100	2.0700	.87911
تقدر المؤسسة الإستشفائية ما أقوم به من جهود	100	1.6500	.74366
تساعدني المؤسسة الإستشفائية على العمل في المنصب الذي أرغب به ,	100	1.5500	.74366

## قائمة الملاحق

تساعدني بيئة المؤسسة الإستشفائية في ترميمي مهنيا	100	1.7100	.78232
نظام الحوافز والمكافآت الحالي جيد و مناسب	100	1.7600	.80554
أشعر بالإرتياح والرضا عن الأجر الذي أتقاضاه	100	1.7200	.82975
وجودي في المؤسسة الإستشفائية يشعرنني بالراحة دوما	100	1.8000	.73855
يوجد إحساس قوي لدي بوجود روح الجماعة في المؤسسة الإستشفائية	100	2.1100	.79003
يقوم رئيسي بالإستفسار عن عملي وتوجيهي أثناء العمل	100	2.3200	.81501
يحرص رئيسي على سماع الشكاوي وتقبل الإقتراحات من قبل الممرضين	100	2.2300	.82701
علاقتي برئيسي المباشر يسودها الإحترام والتقدير	100	2.4000	.82878
أحرص على تكثيف التعاون بيني وبين رئيسي في العمل	100	2.3400	.80679
يستشيرني رئيسي من حين لآخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل	100	2.2100	.85629
يتمتع رئيسي بالمعرفة والخبرة العالية في مجال العمل	100	2.5200	.75852
أشعر بأن رئيسي يعامل جميع الممرضين معاملة عادلة	100	2.3700	.81222
يسود بين الزملاء جو عمل مبني على التعاون والإنسجام	100	2.4700	.74475
جو العمل خال من الصراع بين الزملائي في العمل	100	2.1800	.89194
أحرص على تبادل الزيارات مع زملائي في العمل	100	2.1600	.87294
تتسم العلاقات بين الزملائي بالإحترام والتقدير	100	2.6900	.58075
أشعر بالإستقرار في العمل مع زملائي	100	2.4600	.70238
يساعدني العمل مع زملائي بتقديم أفضل خدمة ممكنة	100	2.1900	.74799
يساعدني العمل بمعية زملائي في منح فرص للتميز والإبداع	100	2.0300	.78438
<b>طبيعة المشاركة</b>	<b>100</b>	<b>2.0640</b>	<b>.43380</b>
<b>مدى المشاركة</b>	<b>100</b>	<b>2.1540</b>	<b>.56772</b>
<b>نوعية القرارات</b>	<b>100</b>	<b>2.0875</b>	<b>.48249</b>
<b>نحو المؤسسة</b>	<b>100</b>	<b>1.7571</b>	<b>.42471</b>
<b>نحو رؤساء العمل</b>	<b>100</b>	<b>2.3414</b>	<b>.39576</b>
<b>نحو زملاء العمل</b>	<b>100</b>	<b>2.3114</b>	<b>.49127</b>
<b>المتغير التابع: الروح المعنوية للعاملين</b>	<b>100</b>	<b>2.1367</b>	<b>.28792</b>
<b>المتغير المستقل: المشاركة في إتخاذ القرار</b>	<b>100</b>	<b>2.1018</b>	<b>.39927</b>
N valide (listwise)	100		

## 8-الإرتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.295 <sup>a</sup>	.087	.078	.27648

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل المتغير, القرار إتخاذ في المشاركة: المتغير التابع

b. Variable dépendante : الروح المعنوية الروح: التابع المتغير

قائمة الملاحق

9- تحليل تباين خط الإنحدار :

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.716	1	.716	9.361	.003 <sup>a</sup>
Résidu	7.491	98	.076		
Total	8.207	99			

a. Valeurs prédites : (constantes), المستقل المتغير, القرار إتخاذ في المشاركة

b. Variable dépendante : التابع المتغير : للعاملين المعنوية الروح

10- إختبار الإنحدار البسيط:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1.689	.149		11.346	.000
المتغير المستقل: المشاركة في إتخاذ القرار	.213	.070	.295	3.060	.003

a. Variable dépendante : التابع المتغير : للعاملين المعنوية الروح

11- تحليل الإنحدار المتعدد :

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	مدى المشاركة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : التابع المتغير : للعاملين المعنوية الروح

قائمة الملاحق

écapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.282 <sup>a</sup>	.080	.070	.27760

a. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة مدى

b. Variable dépendante : المتغير المعنوية الروح: التابع المتغير : للعاملين المعنوية للعاملين

12-معامل الارتباط بيرسون :

		المتغير التابع: الروح المعنوية للعاملين
طبيعة المشاركة	Corrélation de Pearson	.234 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	.019
	N	100
مدى المشاركة	Corrélation de Pearson	.282 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.004
	N	100
نوعية القرارات	Corrélation de Pearson	.190
	Sig. (bilatérale)	.058
	N	100
المتغير المستقل: المشاركة في إتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	.295 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.003
	N	100

13-إختبار t-test الخاص بالجنس :

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع: الروح المعنوية للعاملين	1.00	59	2.1243	.24152	.03144
	2.00	41	2.1545	.34647	.05411



قائمة الملاحق

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع: الروح المعنوية للعاملين	Hypothèse de variances égales	12.678	.001	-.514	98	.609	-.03018	.05876	-.14678	.08643
	Hypothèse de variances inégales			-.482	66.357	.631	-.03018	.06258	-.15512	.09476

14- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى أفراد العينة حسب

متغير العمر :

ANOVA

المتغير التابع: الروح المعنوية للعاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.039	3	.013	.152	.928
Intra-groupes	8.168	96	.085		
Total	8.207	99			

15- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى أفراد

العينة حسب متغير المستوى الوظيفي :

ANOVA

المتغير التابع: الروح المعنوية للعاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.400	3	.133	1.640	.185
Intra-groupes	7.807	96	.081		

قائمة الملاحق

ANOVA

المتغير التابع: الروح المعنوية للعاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.039	3	.013	.152	.928
Intra-groupes	8.168	96	.085		
Total	8.207	99			

16- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى أفراد العينة

حسب متغير الأقدمية :

ANOVA

المتغير التابع: الروح المعنوية للعاملين

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.465	3	.155	1.924	.131
Intra-groupes	7.742	96	.081		
Total	8.207	99			

# الفهرس:

## الفهرس

III	الإهداء 1 :
IV	الإهداء 2 :
V	شكر :
VI	ملخص الدراسة :
VIII	قائمة المحتويات :
IX	قائمة الجداول :
XI	قائمة الأشكال :
XI	قائمة الملاحق :
أ	المقدمة :
<b>الفصل الأول :</b>	
<b>الأدبيات النظرية والتطبيقية للروح المعنوية والمشاركة في إتخاذ القرار</b>	
2	تمهيد :
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للروح المعنوية للعاملين والمشاركة في إتخاذ القرار
3	المطلب الأول : الأدبيات النظرية للروح المعنوية للعاملين.
3	الفرع الأول : أساسيات الروح المعنوية للعاملين.
9	الفرع الثاني : أبعاد الروح المعنوية للعاملين .
9	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين.
11	الفرع الرابع : قياس الروح المعنوية للعاملين .
12	المطلب الثاني : الأدبيات النظرية للمشاركة في إتخاذ القرار.
12	الفرع الأول : أساسيات المشاركة في إتخاذ القرار.
16	الفرع الثاني : أبعاد المشاركة في إتخاذ القرار.
16	الفرع الثالث : مزايا وعيوب المشاركة في إتخاذ القرار.
16	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في المشاركة في إتخاذ القرار.
18	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للروح المعنوية و المشاركة في إتخاذ القرار
18	المطلب الأول : دراسات باللغة الأجنبية.
19	المطلب الثاني : دراسات باللغة العربية.
23	المطلب الثالث : مايميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية.
26	خلاصة الفصل :
<b>الفصل الثاني :</b>	
<b>الدراسة الميدانية لأثر المشاركة في إتخاذ القرار على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الإستشفائية مُجد بوضياف-ورقلة-</b>	
28	تمهيد :

## الفهرس

29	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
29	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة.
29	الفرع الأول : منهجية الدراسة.
31	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة.
29	الفرع الأول : أدوات جمع البيانات.
34	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة.
35	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
35	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية.
35	الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة .
41	الفرع الثاني : عرض وتحليل بيانات الاستبئانة.
47	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.
47	الفرع الأول : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
59	الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة:
60	الفرع الثالث : مناقشة النتائج الإحصائية:
62	خلاصة الفصل :
64	خاتمة :
69	قائمة المراجع :
74	قائمة الملاحق :
86	الفهرس :