



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



عنوان المذكرة

المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين
دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:
- قنطاس عبلة

من إعداد:
- جزار مريم
- بلعابد عبير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مقيطع حمزة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
مقيطع صبري	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
قنطاس عبلة	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا

السنة الجامعية: 2022/2021

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبَّنَا
إِنَّا كُنَّا بِكَ عَاجِلِينَ
إِحْسَابًا

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

إلى من ربّتي وأعانّتي بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسانة في الوجود أمي الحبيبة أدامها الله لنا

إلى من علمني كيف أبدأ خطوات الحياة إلى ذلك الرجل العزيز أبي الغالي

إلى من ساندي وأخذ بيدي في الحياة إلى منبع فخري واعتزازي خالي "أحمد"

إلى من تحلو الحياة بوجودهم أختيواخي حفظهم الله وتمنيات لهما بالتوفيق والنجاح

إلى صديقات العمر إلى كل عائلتي

إلى من أحب وكل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي أتمنى لهم كل التوفيق والنجاح في دروب الحياة

مريم

إهداء

إلهي خالقي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بذكرك بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب

الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا بعفوك

إلى الغطاء الذي وضع من فوقه ليحميني والسند الذي ارتكز عليه فيقويني إليك

يا من وضعت الجنة تحت قدميك إليك يا أحلى ما في الوجود والدتي فتيحة

إلى من ساندني في الحياة إلا رمز اعتزاز وفخري إليك والدي محمد نجيب

إلى من تحلو الحياة بوجودهم إخوتي حفظهم الله

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

عبير

الشكر

إن أول الشكر لمن له الشكر الله عز وجل الذي وفقنا
إلى هذا العمل وصلى الله على سراج الكون معلم
الإنسانية الهادي البشير ﷺ

نتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة
علينا "قنطاس عبلة" لما أسدته من نصائح
وتوجيهات التي كان لها الأثر في إنجاز هذا العمل
كما نتوجه بالشكر إلى كافة الأساتذة الكرام
لكلية علوم التسيير

ولا ننسى إن نتوجه بالشكر للأصدقاء الذين ساعدونا
في إتمام هذا العمل ولو بكلمه مشجعه ولفته طيبة
أو ابتسامة مواسية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، حيث قمنا بطرح الإشكالية التالية: هل للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالرضا الوظيفي للعاملين؟ و للإجابة على هاته الإشكالية اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على الإستبانة، حيث اشتملت على (28) عبارة موزعة على عينة عشوائية متكونة من 48 تم استرجاع منها 43 استبانة تم وصف وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (spss) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الوظيفة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الأجر بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن بيئة العمل (ظروف العمل) بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، المؤسسة المينائية لسكيدة.

Abstract:

This study aimed to clarify the role of participation in decision-making in increasing the job satisfaction of workers through a case study of the port institution of Skikda, where we posed the following problem: Is participation in decision-making related to the job satisfaction of workers? In order to answer this problem, we followed the descriptive-analytical approach, relying on the questionnaire, which included (28) statements distributed on a random sample consisting of 48, 40 out of were retrieved. The data was described and analyzed and hypotheses tested using the (spss) program. The study resulted in a set of results, the most important of which are:

- There is a relationship between employees' participation in decision-making and their job satisfaction.
- There is a correlation between employees' participation in decision-making and their satisfaction with the job.
- There is a correlation between employees' participation in decision-making and their satisfaction with wages.
- There is a correlation between employees' participation in decision-making and their satisfaction with the work environment (working conditions).
- **Keywords:** decision-making, participation in decision-making, job satisfaction, the port institution of Skikda

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ت	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي
5	تمهيد الفصل
20 - 6	المبحث الأول: ماهية المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي
6	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول اتخاذ القرار
9	المطلب الثاني: مفاهيم حول المشاركة في اتخاذ القرار
14	المطلب الثالث: أساسيات حول الرضا الوظيفي
22 - 21	المبحث الثاني: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين
21	المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
22	المطلب الثاني: علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي للعاملين
26 - 23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول المشاركة في اتخاذ القرار
24	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي
26	المطلب الثالث: القيمة المضافة
27	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة
29	تمهيد الفصل
38 - 30	المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة المينائية لسكيدة
30	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

فهرس المحتويات

34	المطلب الثاني: الجانب التنظيمي للموارد البشرية
47 - 39	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: مجتمع ومصادر بيانات الدراسة
41	المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة
61 - 48	المبحث الثالث: نتائج الإستبانة
48	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: وصف استجابات العينة حول متغيرات الدراسة
58	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
62	خلاصة الفصل
65-64	خاتمة
69-67	قائمة المراجع
81-74	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة	01
32	بطاقة تعريف المؤسسة المينائية لسكيدة	02
39	تداول الإستبانة	03
42	توزيع درجات العبارات وفق مقياس ليكرت الثلاثي	04
42	قيم المتوسط المرجح	05
44	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المشاركة في اتخاذ القرار	06
45	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرضا عن الوظيفة	07
46	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرضا عن الأجور	08
46	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرضا عنبيئة العمل	09
47	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)	10
48	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
49	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	12
50	توزيع عينة الدراسة الأقدمية في العمل	13
52-51	وصف عناصر متغير المشاركة في اتخاذ القرار وفقا استجابات عينة	14
54	وصف عناصر متغير الرضا عن الوظيفة وفقا استجابات عينة	15
55	وصف عناصر متغير الرضا عن الأجر وفقا استجابات عينة	16
57	وصف عناصر متغير الرضا عن بيئة العمل وفقا استجابات عينة	17
58	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الوظيفة	18
59	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الأجر	19
60	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن بيئة العمل	20
61	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الرضا الوظيفي	21

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد	01
16	ديناميكية الرضا الوظيفي	02
18	نموذج Durieux للرضا الوظيفي	03
34	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	04
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
51	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	07

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
71	استبانة الدراسة	01
74	قائمة الأساتذة المحكمين	02
74	نتائج الدراسة بالإعتماد على برنامج spss	03



مقدمة:

إن اتخاذ القرار يعتبر روح العملية الإدارية بكل أبعادها ومؤشراتها، فهو عملية ضرورية في جميع المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، فباقي عمليات الإدارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار، ذلك أنها هي النتيجة أو المحصلة لكل الأعمال الإدارية الأخرى في أي مؤسسة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة، فإشراك العاملين في هذه العملية تضمن تقبلهم للقرارات وتخلق جواً من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة.

يعتبر أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مظهر من مظاهر الرضا الوظيفي، كونه يساهم في شعور العاملين بأنهم جزء من المنظمة يشاركون في قراراتها ووضع أهدافها، فيزداد ولائهم للمؤسسة ويشعرون بأهميتهم ودورهم الوظيفي، كما يعمل على زيادة إنتاج ونشاط العاملين وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي زيادة الأداء الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها.

ولمحاولة التعرف على مدى تأثير مستوى المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال العلاقة القائمة بينهم تم طرح الإشكالية التالية:

1- إشكالية الدراسة:

- هل للمشاركة في اتخاذ القرارات علاقة بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاهم عن بيئة العمل بالمؤسسة المينائية لسكيدة ؟

- هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاهم عن الأجر بالمؤسسة المينائية لسكيدة ؟

- هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاهم عن الوظيفة بالمؤسسة المينائية لسكيدة ؟

2- تحديد الفرضيات

- تعتبر الفروض إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة يضعها الباحث للكشف عن العوامل المسببة للظاهرة

المدروسة وفي هذه الدراسة قمنا بتحديد الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

المينائية لسكيدة.

الفرضيات الجزئية :

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن بيئة العمل بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا عن الأجر لسكيدة.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الوظيفة بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

3- دوافع اختيار الموضوع :

- طبيعة البحث وعلاقته بالتخصص المدروس (إدارة أعمال).
- رغبة الباحث في التأكيد على الدور الذي تلعبه المشاركة في اتخاذ القرار وتأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي، وإمكانية التحقق منه ميدانيا وإخضاعه للإجراءات المنهجية والاختبار.

4- أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أهمية كل من المشاركة وتفويض السلطة في عملية صنع القرار والرضا الوظيفي لما لها من تأثير كبير على وجود المنظمة واستمرارها، حيث تسعى هذه الدراسة إلى معرفة وتوضيح السبل المتاحة لمشاركة في اتخاذ القرارات بالمنظمة وتفويض السلطة للأفراد وعلاقتها بمستوى الرضا الذي يشعر به الموظفين.
- التعرف على أهم عملية في الإدارة وهي عملية اتخاذ القرار.
 - التركيز على عملية اتخاذ القرار في الإدارة وإعطاء أهمية كبيرة للمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - التعرف على مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة المينائية لسكيدة .
 - معالجة مشكلة كبيرة يعاني منها مدراء المؤسسات خاصة في عملية اتخاذ القرار ووجوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - تساهم هذه الدراسة في إيجاد آليات جديدة في اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - يستفيد مدراء المؤسسات من نتائج الدراسة بمعرفة أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والآخذ بتوصياتهم وهذا يساعد على التخطيط المستقبلي.

5- أهداف الدراسة :

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.
- معرفة طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.

6- منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتبر أكثر ملائمة وتناسبا مع طبيعة البحث.

7- هيكل الدراسة

يهدف الإلمام الجيد بالبحث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين أساسيين بدءا من المقدمة وصولا إلى الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

حيث تم التطرق في المبحث الأول ماهية المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي والمبحث الثاني قمنا بالتطرق إلى علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي للعاملين وصولا إلى المبحث الثالث الذي يتناول الدراسات السابقة وهم النتائج التي وردت فيها إضافة إلى القيمة المضافة

الفصل الثاني: يتضمن دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة

ويشتمل المبحث الأول لمحة عامة حول المؤسسة المينائية لسكيكدة أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وأخيرا تناولنا في المبحث الثالث إلى تحليل محاور الإستبانة واختبار الفرضيات وفي الأخير سيتم عرض نتائج الدراسة والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري للمشاركة في
اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

تمهيد

تعتبر عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة عملية دائمة ومستمرة وتقع في جميع المستويات التنظيمية، حيث هناك طرق عديدة لاتخاذ القرار للوصول إلى قرار راشد يخدم ويحقق مصلحة القائمين على المؤسسة، ومن بينها المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يعتبر القرار قوام المنظمات الحديثة والذي يلعب دورا كبيرا في تحقيق كفاءاتها وفعاليتها، وأن أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتبع في المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين وبذلك يؤثر على رضاهم الوظيفي.

وسنتطرق في هذا الفصل المقسم إلى ثلاث مباحث إلى:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

إن المشاركة من قبل العاملين أو المرؤوسين في اتخاذ القرار يعطي لهم دافعية للإنجاز والإبداع، كما يشجعهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة ويحقق للعامل رضاه، كون الرضا الوظيفي من العمليات الإدارية وأحد السلوكيات التنظيمية التي تسعى الإدارة إلى تلبيتها والعامل إلى تحقيقها قصد سير العمل بأحسن الظروف.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول اتخاذ القرار

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار وخطواته وإبراز أهميته على مستوى المنظمة.

الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرار وأهميته

1- تعريف اتخاذ القرار

يمكن التطرق لبعض المفاهيم الأساسية حول القرار واتخاذ القرار حيث:

عرف كنعان القرار أنه: "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة عن كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة"¹.

ويعرف اتخاذ القرار بأنه: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار"².

ويعرف أيضا: هو اختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة³.

ومنه نستخلص أن اتخاذ القرار هو عملية طرح البدائل الممكنة واختيار البديل الأفضل بطريقة عقلانية ورشيدة بهدف تحقيق هدف معين.

2- أهمية اتخاذ القرار

تتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية⁴:

اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام.

¹نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، ط5، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2007، ص160.

² علي السلمي السلوك التنظيمي دار الكتاب الجامعي القاهرة، 2001، ص212.

³ رحيم حسين، "أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية"، مكتبة اقرأ الجزائر، 2011، ص13.

⁴ احمد ماهر، "الإدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003/2004، ص ص280-282.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: حيث يقرر المدير ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.

اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.

اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف الإدارة.

كما أن للمعلومات دور في عملية اتخاذ القرارات حيث تعتبر المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري في أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة، لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات، فإن جودة وفعالية القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها¹.

الفرع الثالث: أنواع القرارات

ميز سايمون بين نوعين أساسيين من القرارات هما²:

أ- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة والمصطلح المستخدم هنا البرمجة يمثل تماما البرمجة في الحاسوب الآلي، إذ عندما نبرمج الحاسب نحدد له مجموعة من البدائل فيقوم باختيار بديل من البدائل.

ب- **القرارات الغير مبرمجة:** وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفا، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولا يمكن إتباع أساليب بروتينية ولائحية في علاجها، وبالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة.

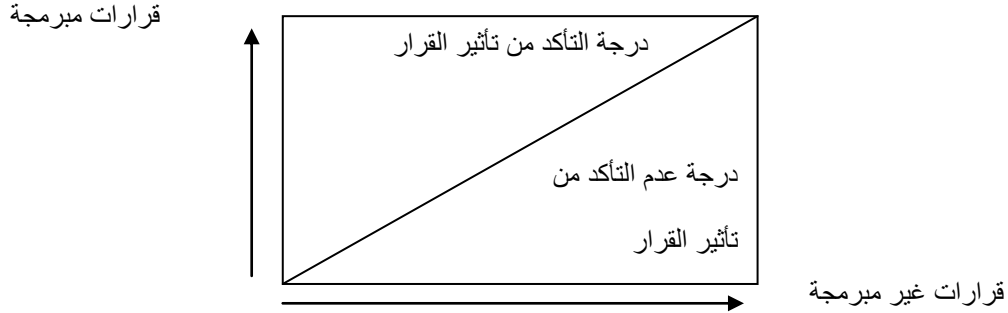
¹نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات" دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص65.

²بونخلة فريد تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2007، صص 126-127.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

ويمكن تصوير نوع القرار على درجة التأكد في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد



المصدر: بونخلة فريد تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر سنة 2006/2007 ص ص 126-127
كما يمكن تحديد الفرق بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الفرق بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	أساسيات التفرقة
غير منتظمة وغير متكررة	روتينية ومتكررة	طبيعتها
يمكن استخدام الحكم الشخصي	واضحة	معايير الحكم فيها
تتسم بنوع من الصعوبة	سهلة	تحديد البدائل
عدم تأكد نسبي	تأكد	ظروف اتخاذ القرار
غير محددة مسبقا	محددة	الإجراءات
قليلة جدا وغير كافية	متوفرة	المعلومات
الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	أدوات الحل

المصدر: بلعجوز حسين، نظرية القرار مدخل اداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008، ص 104.

الفرع الثالث: خطوات اتخاذ القرار

قام مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمي بتقسيم خطوات أو مراحل اتخاذ القرار كل بحسب المدرسة التي ينتمي إليها واتجاهاته الفكرية، فمنهم من قسم عملية اتخاذ القرار إلى عدة مراحل هي¹:

¹ أمل احمد طعمه، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي"، ط3، دار دييونو للنشر والتوزيع، سنة 2015، ص ص 47-48.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

- تحديد الهدف أو الأهداف المرغوبة بوضوح.
- تحديد جميع البدائل الممكنة والمقبولة.
- تحليل البدائل بعد تجميع معلومات وافية عن كل منها باستخدام المعايير العامة الآتية.
 - أ- درجة التوافق بين الأهداف التي يحققها البديل أو أهداف الفرد.
 - ب- المنفعة المتحققة من اختيار البديل، ودرجة المخاطرة التي ينطوي عليها.
 - ج- المجهود اللازم لتنفيذ البديل.
 - د- قيم الفرد ومحددات المجتمع.
- ترتيب البدائل في قائمة أولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعية.
- إعادة تقييم أفضل بديلين أو ثلاثة في ضوء المخاطر التي ينطوي عليها كل بديل والنتائج المحتملة التي ظهرت بعد مرحلة التحليل الأولى.
- اختيار أفضل البدائل من بين البديلين أو الثلاثة التي أعيد تقييمها في الخطوة السابقة واعتماده للتنفيذ.

المطلب الثاني: مفاهيم حول المشاركة في اتخاذ القرار

سننتظر في هذا المطلب لمفهوم المشاركة في اتخاذ القرار وأهميتها، والطرق والأساليب الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرار.

الفرع الأول: تعريف المشاركة في اتخاذ القرار وأهميتها

1- تعريف المشاركة في اتخاذ القرار

عرفت المشاركة في اتخاذ القرار: أنها تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمنظمة¹.

كما تعني: إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها من جهة أخرى².

ومنه نستخلص أن المشاركة هي فتح المجال أمام الفرد العامل في المنظمة لإبداء رأيه حول المشكلات التي تقع فيها المنظمة.

¹ خليل محمد حسن الشماع، حمود خضير كاظم، "تطريه المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، السنة، 2000، ص 246.

² محمد فريد الصحن وآخرون، "مبادئ الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2002، ص 136.

2- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

تلعب المشاركة دورا هاما في تحقيق أهداف كل منظمة، وأن الأخذ بأراء العاملين حول اتخاذ قرار ما يعتبر عملا أساسيا في إنجاح القرار، ذلك أن المدير لو حده لا يستطيع أن يتخذ قرار بمفرده، فهي من أهم مبادئ تفويض السلطة وتعتبر وسيلة لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه، كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه وأهميته داخل المنظمة، وبالتالي زيادة حماسه وتقبله للتطوير والتغيير فيواجه المشكلات وتكون لديه معرفة بالأمر، مما يسهل التعاون على تنفيذ تلك القرارات التي شارك في اتخاذها وهذا ما يحقق الأهداف المطلوبة، فبالمشاركة تزول من ذهن العامل أنه موجود من أجل التنفيذ فقط كما أن عمل المنظمة على تفعيل عوامل المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق أهدافها بصورة ايجابية¹.

فحينما يشارك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة، وأنظمة عديدة، ومقترحات عديدة، وأيضا أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفون أو العاملون أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتأتي القرارات أو الحلول أكثر فعالية، فإن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم الدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال ومهم في طيات المؤسسة².

الفرع الثاني: طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار

1- طرق المشاركة

تتمثل طرق المشاركة في اتخاذ القرار في³:

1-1- المشاركة الغير مباشرة: وتضم:

أ- المشاركة الغير مباشرة الرسمية: والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرار سواء كان ذلك على مستوى الورشة أو المنظمة وتكون رسمية، حيث تستمد شرعيتها إما من قوانين الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية، فإن المشاركة غير المباشرة الرسمية كانت دائما الطريقة الوحيدة لمشاركة حقيقية في المنظمات نتيجة الطابع القانوني الذي يفرضها على أرباب العمل.

¹ بوقطف فوزية، "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، جوان 2007، ص 582.

² محمد العيد حند، "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، سنة 2014-2015، ص ص 41-42.

³ رقام ليندة، "العمال في تسيير المؤسسة الوطنية واقع وتحديات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2022، ص ص 122-123.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

ب- المشاركة غير المباشرة غير الرسمية: تستمد شرعيتها من الإجماع والاتفاق الموجود بين الأفراد مع ضرورة الملاحظة أن التجربة يمكن أن تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية وغير الرسمية والمسير لا يستطيع أن يهمل ذلك وإلا يواجه خطر عدم فعالية قراراته.

1-2- المشاركة المباشرة: ويقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الإنتاج، حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية يتمتع العمال فيها بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه، ففي الأشكال الحديثة أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل دوائر الجودة، أو مجموعات التفكير المشترك أو مجموعات نوعية الحياة في العمل أو مجموعات شبه مستقلة وخلافات التعبير والإقتراح.

2- الأساليب الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرار

تتعدد الأساليب التي من خلالها تتم المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث هناك عدد من الأساليب الحديثة التي يتم استخدامها لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف هذه المشاركة ومن أهم هذه الأساليب:

➤ أسلوب دلفي: يعتمد هذا الأسلوب على معالجة وحل المشكلات الإدارية عن طريق إشراك الخبراء المتخصصين، وهي طريقة حديثة والتي تكون من خلال الاتصال بهم بطرق رسمية باستخدام قوائم الاستفتاء لانتقاء آرائهم أو أفكارهم، ويتبع ذلك عن طريق لجنة معينة تقوم بتجميع آراء الخبراء والمتخصصين من خلال مجموعة من زيارات يقوم بها كل خبير على حدى¹.

➤ أسلوب العصف الذهني: وهذا الأسلوب هو هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشتركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل مشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة وساعتين تقريباً، فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم وتطوير حلول عديدة بديله ومناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يمكن من الوصول إلى أحسن حل².

➤ أسلوب الجماعة الاسمية: وقد سمي بهذا الاسم لأن تكوينه اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق، وأيضا الأفراد الذين يحضرون الاجتماع محددين سلفاً بالإسم وهذا الأسلوب خليط بين أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي³.

¹السكرانة بلال خلف، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص ص 187-188.

²ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 2003، ص 281.

³ نفس المرجع، ص 285.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

➤ أسلوب فيليبس: يستخدم هذا الأسلوب في تقديم البدائل واختيار الأنسب من بينها، وهو يتشابه مع أسلوب العصف الذهني من ناحية تقديم الأفكار ويختلف عنه في عدد أفراد الجلسة (يكون اكبر)، تقويم الأفكار أثناء الجلسة، يتم تقسيم أفراد الجلسة إلى مجموعات وكل مجموعة لها رئيس فرعي، يتم اختيار أفضل الحلول من بين ما تقدمت به المجموعات، وبالرغم من وجود بعض العيوب في أسلوب فيليبس والتي تتمثل في عيوب التفكير الجماعي بشكل عام هناك العديد من المميزات تجعله أسلوب مثاليا للمشاركة في اتخاذ القرارات من بينها: الفصل بين مرحلة تقديم الأفكار ومرحلة تقييمها، وتقديم أفكار أكثر مما يتم تقديمه في الأساليب العادية¹.

➤ أسلوب التجميع الإحصائي: تصلح هذه الطريقة لحل المشاكل الكمية مثل: تقدير تكاليف عنصر معين، حيث يسأل مجموعة من الأفراد عن تقديراتهم الكمية لمشكلة معينة، وتجمع آراء الأفراد الكمية حيث في هذه الطريقة لا يلتقي أفراد المجموعة وجها لوجه في جلسه اتخاذ القرار وتمتاز هذه الطريقة بخلوها من مشكلة ضغط المجموعة أو مشكلة التفكير الجماعي، كما أنها لا تصلح إلا لمشكلة معينة².

➤ أسلوب الرنجي اليابانية: وتستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمة اليابانية وهي صور من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، حيث يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قرارا جماعيا وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد القسم أو الأقسام وجها لوجه، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختما بالموافقة ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى والتي لها دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار، ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار وقد يكون مدير المنظمة بذاته³.

الفرع الثالث: مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرار

1- مزايا المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن تحديد أهم المزايا التي تقدمها المشاركة في عملية اتخاذ القرار فيما يلي⁴:

¹ حنان علي عبد السلام القطراني، "المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركات النقل الجوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، سنة 2014 ص38.

² بالعربي عبد الكريم قطر، "تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية"، أطروحة دكتوراه، قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة وهران، الجزائر، سنة 2010_2011 ص74.

³ نفس المرجع ص ص 74-75.

⁴ ريمة علي حلاق، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سنة 2013_2014، ص ص 90-91.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

- تساعد على تحسين نوعيه القرار وجعله أكثر ثباتًا وقبولًا لدى العاملين مما يمكن من تطبيقه وتنفيذه بشكل جيد.
 - تمكن المشاركة في اتخاذ القرار من تبادل الثقة بين متخذ القرار وبين أفرادا لمنظمة من ناحية وبين المنظمة والجمهور الذي تتعامل معه من ناحية أخرى.
 - تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على الرفع من الروح المعنوية لأفراد المنظمة وإشباع حاجات الاحترام وتأكيد الذات.
 - التنفيذ بحماس ورغبة مع أداء المهام على أكمل وجه.
- فمن المعروف أن حل أي مشكله من المشكلات الإدارية يحتاج إلى معلومات كافية وهذه المعلومات لا تتوفر عادة لدى مدير أو فرد واحد.

2- عيوب المشاركة في اتخاذ القرار

- على الرغم من المزايا والأهمية الكبيرة التي يحظى بها الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار إلا أن هناك بعض العيوب الذي تكتنفه والتي يمكن أن نحددها فيما يلي¹:
- يؤدي استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار إلى استهلاك الكثير من الوقت في عملية اتخاذ القرار، كما أن الموظفين الذين يشاركون في هذه العملية لا يؤدون عملا إنتاجيا وهو ما يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت والموارد داخل المنظمة، كما أن هيمنة بعض الأعضاء على عملية المشاركة وسيطرة عضو أو بعض الأعضاء على مجريات النقاش يؤثر على القرار الذي يتم اتخاذه، بل أنه قد تنشأ حالة من الصراع الداخلي بين أعضاء المجموعة نتيجة هذه الهيمنة.
 - التأثير بالتفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة يشعر البعض بالضغط الذي يجبرهم على قبول الحل أو القرار الذي نتوصل إليه الجماعة، دون محاولة تمحيصه والتأكد من فاعليته.
 - تشتت المسؤولية: فعندما يتم اتخاذ القرار بشكل جماعي فان مسؤولية هذا القرار غالبا ما تكون مشتتة بين أعضاء الجماعة مما يجعلهم لا يشعرون بالفعل بكثير من المسؤولية الشخصية اتجاه هذا القرار.
 - تشكل المشاركة مظهر لتنازل الرئيس أو المدير الإداري عن بعض مهماته القيادية التي يفرضها عليه منصبه.

¹ بلفكرات رشيد بن زعمه عبد القادر، "دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المسؤولية"، مجله الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، مجلد 4، العدد 3، جامعه الجزائر3، الجزائر، سبتمبر 2019، ص ص 178-179.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

المطلب الثالث: أساسيات حول الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من العمليات الإدارية واحد السلوكيات التنظيمية التي تسعى الإدارة إلى تلبيتها والعامل إلى تحقيقها قصد سير العمل بأحسن الظروف فالرضا الوظيفي هو شعور نفسي داخلي يكمن في نفسية العامل وهذا ما يدفعه ويحفزه على بذل جهد كبير في إتقان العمل وزيادة الإنتاج، لذلك فالباحثون دوماً يفكرون كيف يجعلون هذه القوى البشرية تزيد من الأداء وتحقق الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية لدى القوى العاملة.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

1- تعريف الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناولها العلماء والباحثون ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

يعرفه مويلي انه: "رد فعل تقييمي حالي اتجاه وظيفة الفرد الحالية"¹.

أما شلول فيعرف الرضا الوظيفي بأنه: "ذلك الشعور نفسي بالقناعة والسرور والارتياح والذي يستمده الموظف من وظيفته من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف) ومن فرص النمو المهني"².

نستخلص أن الرضا الوظيفي موضوع فردي يتعلق بالفرد ذاته فما يمكن أن يكون مرض لشخص معين قد يكون غير مرض لشخص آخر فالأشخاص لديهم حاجات ودوافع مختلفة.

2- أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية³:

- كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته في أي كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضيا وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل.
- إسهام الرضا في التأثير على كل سلوك الفرد.
- كما يعتبر الرضا الوظيفي محددًا هامًا لكفاية المنظمات الاجتماعية سواء الداخلية منها أو الخارجية على حد سواء، إذ أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل مرنة تتسم بالانفتاحية والتفاعل الإيجابي

¹ كريمه طويل، "الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعه الجزائر، ص95.

² سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي أثر نظريه وتطبيقاتعملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة2008، ص64.

³ أمينه مسغوني سهيلة شوية، "آليات اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الوادي الجزائر، 2014_2015، ص65.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

يبين سائر أفراد تلك المنظمات من ناحية وبين المنظمات المجتمعية ذاتها من ناحية أخرى، ومما لا شك فيه أن لتلك الخصائص مردود مؤثر على إنتاجية تلك المنظمات وعلى تحقيقها لأهدافها، إضافة إلى توفير مناخ تنظيمي فاعل وحياة اجتماعية سوية¹.

كما يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من موظف المنظمة، وكذا المجتمع تتمثل هذه الأهمية في ما يلي²:

2-1- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل.
- الرغبة في الإبداع والابتكار.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم.

2-2- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة

في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفاعلية والفعالية.
- ارتفاع في الإنتاجية.
- تخفيض تكاليف الإنتاج بحيث يساهم في تخفيض معدلات التغيب عن العمل.
- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة.

2-3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع

في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه

1- أنواع الرضا الوظيفي

أشار Ginsberg أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي وهي³:

¹ إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، "الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني"، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ص 50.

² نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية" أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص ص 191-192.

³ بشري عبد العزيز العبيدي، "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي"، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد، للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 261.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

- أ- الرضا الداخلي: بحيث يأتي من مصدرين المتعة التابعة من انهماك الفرد في عمله وإحساسه بالإنجاز، ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز.
- ب- الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.
- ت- الرضا الذاتي (المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.

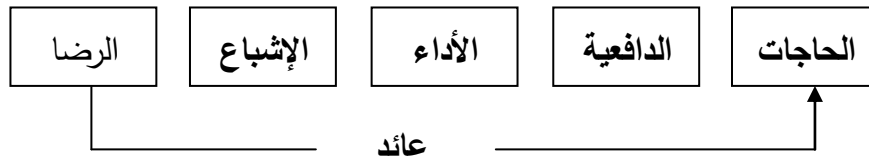
2- كيفية حدوثه (ديناميكية الرضا الوظيفي)

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه بحيث العوامل المسؤولة عن حدوثه تنظم في نسق من التفاعلات تتم على النحو التالي¹:

- ✓ الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى إلى إشباعها.
- ✓ الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية لحث الفرد إلى التوجه نحو مصدرها.
- ✓ الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد.
- ✓ الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- ✓ الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يستطيع من خلالها إشباع حاجته.

والشكل التالي يوضح كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

شكل رقم (02): ديناميكية الرضا الوظيفي



المصدر: بودن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيسد ماكيلانيد للدافعية"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمود منتور يفسنطينية، الجزائر، سنة 2006_2007، ص37.

¹ بودن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيسد ماكيلانيد للدافعية"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمود منتور يفسنطينية، الجزائر، سنة 2006_2007، ص37.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

إن الرضا يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة ولكن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد، وهذه المجالات تسمى عناصر أو عوامل الرضا الوظيفي وهي محاولة لتقسيم مكوناته في مجموعات يتوجب على الإدارة الناجحة دراستها لتتعرف على نوعيه الرضا الوظيفي والتي تتمثل في ما يلي¹:

يرى Duvieux في نموذجه أن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاث عوامل رئيسية تتوزع بدورها إلى عوامل فرعية:

✓ **الوظيفة:** يقصد بها حدود السلطة والمسؤولية بحيث تتأثر هي الأخرى بأربع متغيرات فرعية:

أ- **التطور المهني:** تطوير المهارات والخبرات للعمال التي تتيح فرص الترقية.

ب- **فرص الترقية:** غريزة التطلع نحو النمو والترقية في العمل كما أكد Duvieux أن العامل المحدد لأثر

فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعاتهم للترقية التي سوف يحصلون عليها مستقبلا، أي كلما

كانت هناك آمال وطموحات للترقية لمستوى وظيفي أعلى كلما زادت درجة الرضا.

ت- **الاستقلالية:** نمط الإشراف والتوجيه، الإبداع وحرية المناورة كلها تؤثر في مستوى الرضا.

ث- **التوفيق بين العمل والحياة الخاصة:** تؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى الرضا.

✓ **المؤسسة:** إن اللوائح التي تنظم العمل وتحدد المهام والمسؤوليات فضلا عن الظروف المادية التي تحيط

بالفرد وبيئة العمل تؤثر بشكل كبير على تغيير أنماط السلوك وتفاوت درجات الرضا والأداء لديهم.

✓ **المحيط:** السياسة العامة للدولة وتدخلاتها تؤثر بالشكل الذي يتماشى مع هذه الظروف، وعلى هذا فصل

Duvieux تأثيرات المحيط إلى قسم يتعلق بموقع المؤسسة في المحيط وقسم بأوضاع القطاعات المحيطة

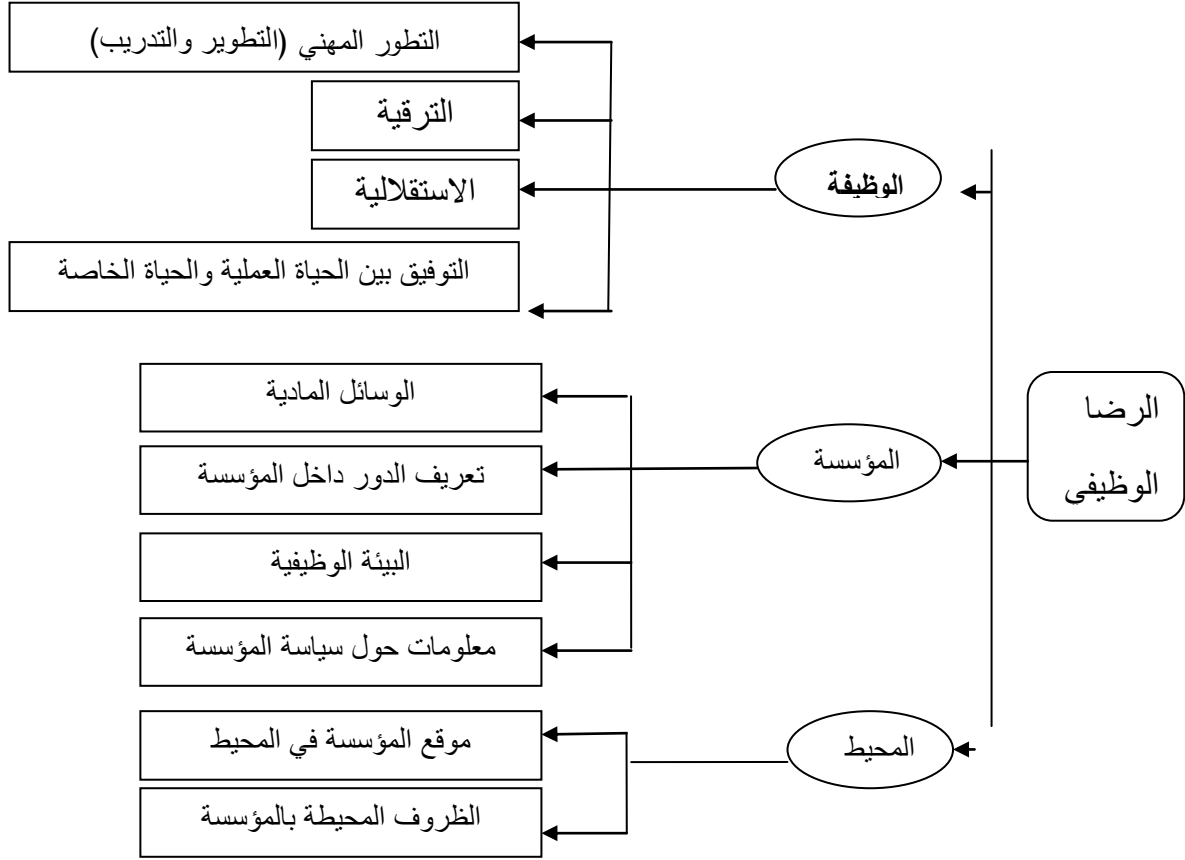
بالمؤسسة كارتفاع معدلات الرسوم والضرائب وارتفاع القدرة الشرائية وغير ذلك

¹ ستي سيدي أحمد، "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل الطرق الكمية المخصصة في التسيير"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، سنة 2016_2017، ص9.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم(03): نموذج Durieux للرضا الوظيفي



المصدر: مزيان التاج، "الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية"، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص 82.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

الفرع الرابع: طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مفهوم نفسي بمعنى انه لا يمكن رؤيته ومن الصعب وضع المقياس العلمي الموحد الذي يقيس الرضا بشكل علمي وثابت، مما يصعب قياس هذا المفهوم ويمكن الحصول على المعلومات من خلال السؤال عن العناصر التي تعتبر مهمة في تحديد الرضا عن العمل من خلال الاتصال الشخصي بالعاملين والمعلومات المتاحة في سجلات الموظفين المتعلقة بالجوانب التالية: ترك العمل، الإنتاجية، الجودة والغياب والتقارير الخاصة بالإرشاد النفسي والتأمينات، ومن هنا ظهرت عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي تتمثل في¹:

✓ طريقة تحليل ظواهر الرضا

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره اتجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي.

بحيث يمكن حساب معدل التغيب بالصيغة التالية²:

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد ساعات أو الأيام كلية}} \times 100$$

بحيث الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر و أيام الأعياد الرسمية.

✓ **طريقه هريبيرغ (طريقه القصة):** وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يذكر الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا وتوصلت هذه الطريقة لنتيجة هامة: وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.

✓ **طريقه الاستقصاءات:** وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاه من خلال نماذج الاستطلاع الرأي وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين بحيث تأخذ هذه النماذج أشكال عدة مثل نموذج فروم أو نموذج التوقعات وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.

² V. Lerville et autre, conduire le diagnostic global d'une unité industrielle, édition d'organisation, paris, 2001, p297.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس من الحاجات الإنسانية: هي الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال.

وهناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي وهي¹:

✓ **طريقة الحالات الحرجة:** تعتمد على سرد القصة حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل في ما يتعلق برضاه أو عدم رضاه وتجمع الإجابات وتحلل.

✓ **طريقة المقاييس الذاتية:** وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين إما:

أ- **الاستبيان:** من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح.

ب- **المقابلة الشخصية:** وتقوم هذه الطريقة على العاملين شخصيا وتوجه أسئلة مباشرة لهم لمعرفة رضاهم عن العمل وقد تكون هذه المقابلات الرسمية أو غير رسمية ومهيكله وغير مهيكله وتعد هذه الطريقة فعالة في حالات المنظمات ذات الحجم الصغير ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي²:

- المرونة في جمع البيانات أثناء المقابلة.

- جودة المعلومات وتوافر الفرصة للحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة.

أما عيوبها فهي: التكلفة العالية، احتمال تحيز المقابلة، صعوبة ترجمه المعلومات من المستقسي أحيانا.

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² عبد المحسن صالح حيدر إبراهيم عمر بن طالب، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي"، في مدينة الرياض، معهد المعارف، السعودية، 2005، ص ص 84-85.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين

أصبحت اغلب المؤسسات تولي الجانب الإنساني للعامل أهمية كبيرة لئلا يهمل من دور في تحقيق أهداف المنظمة، فهي تبحث باستمرار عن سبل تمكنها من تحقيق الفعالية في العمل، ذلك أنها تأكدت أن القرارات الناجحة تكمن في العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتي بدورها تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد لخص الفكر الإداري في مجال إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء في ثلاث اتجاهات أساسية وهي¹:

الاتجاه الأول: حيث يرى أن العامل الراضي هو أكثر أداءً، وبذلك يكون الرضا الوظيفي مرتفعاً فيؤدي إلى زيادة الأداء وهذا الاتجاه ظهر نتيجة لدراسات (هاوتون)، حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل والاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وهو يشجع على المشاركة في العمل و اتخاذ القرار وتقديم النصح.

الاتجاه الثاني: فهو يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وأن العلاقة ليست ارتباطية بين الرضا والأداء ويمكن أحياناً زيادة الإنتاجية بالضغط أو استخدام أسلوب الديكتاتورية في الإدارة وبذلك يكون الأداء مرتفعاً ووجود حالة من عدم الرضا.

الاتجاه الثالث: يرى أصحابه أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لتحسن مستوى الأداء أي أن الرضا الوظيفي الإيجابي نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد إيجابية أو مكافآت مادية أو معنوية، وفي حالة شعور العامل بأنه قد حصل على عناصر الرضا الوظيفي (الأجر، الترقية والتقدير، الأمن الوظيفي والقيادة العادلة) وهذه العناصر مرتبطة بضرورة أدائه للعمل بمستوى معين.

ونستنتج في الأخير أن الأداء والرضا الوظيفي مرتبطان ببعضهما البعض وذلك من حيث أنه كلما زاد إحساس الفرد بالرضا عن العمل يزيد من أدائه وبالتالي يؤدي ذلك إلى تطوير وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ المغربي كامل، "محمد السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط4، دار الفكر للنشر، الأردن، سنة 2010، ص130.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

المطلب الثاني: علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها نمو المنظمات وتضخم حجمها حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات ويمكن الربط بين الموظف والتنظيم الذي يعمل به من خلال¹:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي نتيجة شعورهم بأنهم جزء من التنظيم أو المنظمة، ويشاركون في قراراتها ووضع أهدافها وبالتالي يزداد ولائهم للمنظمة ويشعرون بأهميتهم ودورهم الوظيفي.
- مساهمة الموظفين في جميع المستويات تؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإدارية والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.
- تحسين نوعية القرارات المتخذة لأن رأي المجموعة يقدم بدائل أفضل من رأي الفرد ويقوي مفهوم الالتزام بالقرارات المتخذة من قبل المشاركين في اتخاذها.

¹ بالمزاود أمال روابح، "نجاح عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، سنة 2017-2016 ص 60.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة و القيمة المضافة

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول المشاركة في اتخاذ القرار

الفرع الأول: الدراسات العربية

1-دراسة خلاصي مراد (2007/2006) بعنوان اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية و الأرتوفونيا تخصص علم النفس التنظيمي والتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة من عدمها بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في المنظمة، كما تهدف أيضا إلى إعطاء مسيري الموارد البشرية البعد الحقيقي لقراراتهم اليومية من أجل الحفاظ على الكفاءات، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي حيث توصل إلى النتائج التالية: توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية من خلال الأنظمة واستقرار الإطار في العمل، كما توصل إلى ضرورة وجود نظام لتسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد من المنظمة هدف يسعى من أجل تحقيقه.

2-دراسة إشراف رياض الله(2008/2007) بعنوان مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي رسالة ماجستير كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وكانت نتائج الدراسة كما يلي: إن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات وأن أعلى درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة بالمنهاج، ثم القرارات المتعلقة بالطلبة، ثم القرارات المتعلقة بالمعلمين، ثم القرارات المتعلقة بالأموال المالية على الأقل درجة من المشاركة، درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة توجد علاقة ايجابية بين اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم.

3-دراسة سماح محمد قاسم المتوكل (2011/2010) بعنوان تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي دراسة حالة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات اليمنية رسالة ماجستير جامعة صنعاء اليمن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المشاركة في صنع القرارات الإدارية على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي حيث توصلت إلى النتائج التالية: مستوى اتجاهات الموظفين نحو سلوكهم في المشاركة إذا أتاحت لهم مرتفع، هناك رغبة ملحّة لدى الموظفين في

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

المشاركة في صنع القرارات عبر ممثل للموظفين منتخب من قبل المجالس تلك المنظمات أما فيما يخص مستوى الرضا الوظيفي العام فقد كان ضعيفا، مما يدل على أن هناك ثغرة في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة JAMES&MARK (2004) الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان الدراسة لاتخاذ القرار المشكلة دراسة فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى أهمية اتخاذ القرارات لدى عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في ثلاث ولايات أمريكية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت نتائج الدراسة أن اتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقيا في الوصول إلى حل أمثل.

2- دراسة BECKER&PALNER (2009) بعنوان تأثير الثقافة على صنع القرار دراسة حالة على ألمانيا والمكسيك.

هدفت الدراسة إلى توفير فهم أفضل لكيفية اتخاذ القرار في ألمانيا والمكسيك وكيف تؤثر الثقافة على صنع القرار واتبعت الدراسة منهج مقارنة نتائج التشابهات والاختلافات بين الحالتين في البلدين وأشارت نتائج دراسة الحالات المتعلقة باتخاذ القرار إلى أن كلا من ألمانيا والمكسيك تستخدم في عملية اتخاذ القرار قرارات عقلانية إلى حد ما وتتخذ القرار على المدى البعيد والمدى القصير في كلا من البلدين.

3- دراسة DAVID&DIOSDAD (2011) بعنوان تأثير مشاركة إدارة المدرسة، القيادة والإدارة: هل تؤثر على المستويات الحقيقية للعاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة إدارة المدرسة وتأثيرها على العاملين، حيث أجريت الدراسة على مجموعة من العاملين في مدرسة واحدة في الفيليبين وقياس المستويات الحقيقية للأداء حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة التأثير الكبير للمشاركة على أداء العاملين.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي

الفرع الأول: الدراسات العربية

1- دراسة إخلص إبراهيم الطروانة محمد إبراهيم الطروانة (2011) بعنوان الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل للأكاديميين في جامعتي الحسين بن طلال والطفيلة التقنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 31.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها ببعض المتغيرات، كما هدفت أيضا إلى معرفة علاقة مستويات الرضا الوظيفي في رغبة ونية ترك العمل من تلك الجامعتين بالاعتماد

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

على المنهج الوصفي، حيث توصلت إلى النتائج التالية: درجات الرضا الوظيفي في مجالات الرواتب والأجور إدارة الحوافز والترقيات كانت منخفضة ومتوسطة في مجالي ظروف العمل وبيئة العمل العلاقة مع الزملاء وعدم وجود أثر لكل من المتغيرات التالية على مستوى الرضا الوظيفي الجامعة: التي يعمل بها العضو، الجنس، صفة الحصول على الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، عمل الزوجة، بالإضافة إلى وجود نية لترك العمل لدى 65% من عينة الدراسة ووجود علاقة معنوية سالبة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.

2- دراسة زيادة محمد علي الحمادي و فراس محمد الرواشدة (2009) بعنوان محددات الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن دراسة ميدانية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي، حيث قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي، حيث توصل إلى نتائج التالية: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية بين بيئة العمل والرئيس المباشر والمهارات المستخدمة على مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي، كما توصل أيضا إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين الإدارة العليا والحوافز المقدمة على مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي.

3- دراسة شابونية عمر ديسمبر (2013) بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر العدد 33.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث توصل إلى النتائج التالية: يؤثر كل من العوامل الوظيفية والتنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين كما توصل إلى عدم وجود تأثير للخصائص الشخصية والديموغرافية على درجة الرضا الوظيفي.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة كل skoustelios and nikolaostsigilis atogiaathanasio aspasi (2004) بعنوان: academic librarians greek among Job satisfaction

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى أمناء المكتبات في اليونان بالاعتماد على المنهج الوصفي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى: توصل الباحثون إلى وجود رضا وظيفي لدى عينة الدراسة فيما يخص العمل نفسه، الإشراف وظروف العمل والمؤسسة ككل تأثير ايجابي قوي، وقل رضا بالنسبة للمتغيرات المتمثلة في الراتب الترقي (تأثير ايجابي لكن ضعيف).

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

2-دراسة كل من syukrinaalini mat ali ,noorazzahsaid ,noor'ainmohamedyunus, sri
hackamn and :fatianyAbdkader, dillasyadia ab latif, rudzimunap
oldham's job characteristis model to job stisfaction

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين خصائص العمل والرضا الوظيفي حيث اعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي وتتمثل نتائج الدراسة في: توصل الباحثون إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متغيرات خصائص العمل والرضا الوظيفي إذ كلما كانت تلك المتغيرات متوفرة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي.

3-دراسة كل alamdarhussain khan muhammadaleem(2014) بعنوان : Impact of job
satisfaction on employee turnover :An empiricalstudy of
AutonomousMedical Institutions of pakistan

هدفت الدراسة إلى معرفة محددات دوران العمل في القطاع الصحي بباكستان وعلاقته بالرضا الوظيفي، بالاعتماد على المنهج الوصفي بحيث توصل الباحثان إلى: وجود اثر ايجابي ومعنوي بين كل من الراتب، الترقية، ظروف العمل وطبيعة العمل على رضا الوظيفي بالإضافة إلى وجود اثر سلبي ومعنوي بين كل من: الراتب، لترقية، ظروف العمل، وطبيعة العمل وعلى دوران العمل.

الفرع الثالث: القيمة المضافة

على اعتبار أن البحث هو عملية تراكمية ولكي يكون البحث ذا قيمة يجب أن ينطلق صاحب البحث مما توقف عنده الآخر ومن سبقه في البحث في نفس الموضوع وعلى هذا الأساس يمكن القول أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في:

- **المجتمع محل الدراسة:** حيث ان هذه الدراسة تعتبر على حد اطلاق الطالب أو لدراسة تهتم بالمشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين على مستوى المؤسسة المينائية لسكيدة
- **عنصر المشاركة في اتخاذ القرار:** تتميز الدراسة التي نحن بصدد القيام بها بعنصر مهم بالنسبة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وهو عنصر المشاركة الذي يعتبر عنصر يؤثر في الأداء إيجابا و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل المتضمن للإطار النظري للمشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، توصلنا إلى أن عملية اتخاذ القرار عملية منظمة وعقلانية لاختيار البديل الأفضل لأجل تحقيق أهداف معينة وذلك من خلال تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة كون للمشاركة في اتخاذ القرارات دورا هاما للوصول إلى قرارات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة حيث تعتبر وسيلة لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه.

كما تطرقنا إلى العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين حيث أن عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات تساهم في نوعية هذا القرار وقبوله من طرف العمال مما يزيد في رغبتهم على تنفيذه بحماس مما يخلق الرضا في نفوسهم وما ينعكس ذلك على ولائهم والتزامهم بالعمل وإحساسه بالمسؤولية الأمر الذي يساعد على حل المشكلات وتجاوز العقبات بتنفيذ القرارات التي اشتركوا في اتخاذها.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ
القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي
للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل السابق المفاهيم المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي وتوضيح العلاقة بينهما كان لابد من إسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في المؤسسة المينائية لسكيكدة وذلك بغرض التعرف على واقع المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، وعلى ضوء ما سبق ذكره سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة المينائية لسكيكدة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل الإستبانة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة المينائية لسكيكدة.

كان ميناء سكيكدة عبارة عن مرفأ صغير لا يمكن للسفن إفراغ حمولتها فيها إلى غاية 1890 م، حيث بدأ الاحتلال الفرنسي تنفيذ مشروع بناء مرفأ بطول (1400) كلم وحوض في الجهة الشرقية وأرضية للميناء من الناحية الغربية، ومع ذلك بقي الميناء ثانويا، وفي سنة 1969 م حول إلى ميناء مختلط بإنشاء أرصفة عائمة نفطية، و اليوم أصبح ميناء سكيكدة ثاني أهم الموانئ في الجزائر. ومن خلال هذا المبحث يتم التعرف إلى المؤسسة المينائية لسكيكدة من خلال التعريف بها، وتوضيح بنيتها التنظيمية بالإضافة إلى شرح الجانب التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة وتعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة، أهدافها ومختلف أنشطتها.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة المينائية لسكيكدة

تأسست المؤسسة المينائية لسكيكدة بمقتضى الرسوم رقم 82/284 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982م في خضم برنامج إعادة هيكلة المؤسسات، وأصبحت مؤسسة عموميا اقتصادية حسب القانون رقم 88/01 المؤرخ في 12/01/1988م، وتحولت منذ 28/02/1982م، إلى شركة ذات أسهم مسيرة عن طريق القانون والأنظمة الخاصة باستقلالية المؤسسات، يبلغ رأس مالها الاجتماعي 9.000.000.000.00 دج بملكية مساهم وحيد والمتمثل في شركة تسيير مساهمات الدولة (SOGE PORTS)، وللمؤسسة ثلاثة فروع وهي:

- مؤسسة تسيير موانئ الصيد البحري بحصة (100%).
- مؤسسة النسق اللوجستيكي بحصة (66%).
- سكيكدة خدمة الحاويات بحصة (55.30%).

وتشرف المؤسسة على خمسة موانئ تتربع على مساحة قدرها 30 كلم وهي:

- موانئ القل و المرسى و سطوره والمختصة في نشاط الصيد البحري.
- ميناء المحروقات وهو من أحدث الموانئ أسس سنة 1979م.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية لسكيدة

- ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ وهو ميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل الأنشطة التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

الفرع الثاني: تعريف وأهداف المؤسسة المينائية لسكيدة

1- تعريف المؤسسة المينائية لسكيدة

هي مؤسسة اقتصادية عمومية، تم تأسيسها بمقتضى المرسوم 284/82 المؤرخ في 14 أوت 1982م وذلك في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت لهذه المؤسسة مهام كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشأت المؤسسة المينائية لسكيدة، وتتمثل هذه الوحدات في:

- الديوان الوطني للموانئ (LONP).

- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA).

- الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN).

تعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم مسيرة عن طريق القانون والأنظمة الخاصة باستقلالية المؤسسات أما عن استقلاليتها في حالة الاستثمارات الكبرى فإنها تلجأ إلى التحاور مع بعض الوزارات كوزارة النقل مثلا وهي مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية باستيراد وتصدير البضائع، حيث تقوم بتوزيع البضائع والمواد إلى كل الجهات الشرقية للبلاد وهذا بالتعاون مع الهيئات الأخرى كالجمارك والشرطة. ويقدر رأس مالها ب: 900 مليون دينار جزائري.

فيما بلغ رقم أعمالها لسنة 2017 ب: 35000000.00 دج، بملكية مساهم وحيد، هو مؤسسة تسيير مساهمات الدولة "PORT" (SOGEPOR) يعتبر الثاني بعد أرزيو في المحروقات كما أنه أصبح يستقبل البواخر من الحجم الكبير بعد تهيئة الرصيف الخاص بها الذي يبلغ عمقه 11م، مما يسمح بشحن وتفريغ البضائع وتحتوي المؤسسة على 05 موانئ، تتربع على مساحة قدرها 30 كلم ومن أهمها ما يلي:

- ميناء القل والمرسى وسطورة: والمختص نشاطه في عمليات الصيد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

- ميناء مزدوج: يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

ميناء الهيدروكربون : وهو من أحدث الموانئ.

ويمكن توضيح أكثر هوية المؤسسة المينائية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02): بطاقة تعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة

البيان	بطاقة تعريف المؤسسة المينائية لسكيكدة
التسمية	المؤسسة المسائية لسكيكدة (Entreprise portuaire de Skikda) باختصار E.P.S
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية اقتصادية، مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات.
تاريخ الإنشاء	تأسست بمقتضى المرسوم رقم 284/82 الصادر في 14 أوت 1982 وتحولت إلى شركة مساهمة في 21/03/1989
المقر	المنطقة الصناعية الصغرى "فهد الأسود" صندوق بريد رقم 65 سكيكدة 21000 الجزائر.
نظام التسيير	مؤسسة منظمة لمديرية عامة أحادية الوحدة.
المساهمون	مجمع الخدمات المينائية (المواني).
رأس مالها	900 مليون دينار جزائري .
شهادة النوعية	المؤسسة حاملة للشهادة توجب متطلبات نظام OHSAS 18001 V 2007 ISO14001 V ISO 9001 V 2008, 2004
العاملون	1920 عامل
رقم الأعمال	3.500.000.000 دج

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مجموعة من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية لسكيدة

2- أهداف المؤسسة المينائية لسكيدة و أنشطتها:

تمتلك المؤسسة المينائية لسكيدة مجموعة من الأهداف والأنشطة وتتمثل فيما يلي :

1-2- أهداف المؤسسة المينائية لسكيدة

تسعى المؤسسة المينائية لسكيدة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني و زيادة الدخل الوطني.
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأقل التكاليف.
- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه ومساعدة المؤسسات في عملية الاستيراد والتصدير.
- المساهمة في الاستثمار الوطني مستقبلا.
- إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها.

2-2- أنشطة المؤسسة المينائية لسكيدة

تعتبر المؤسسة المينائية لسكيدة مؤسسة خدمية تسعى لتسيير الأملاك العامة المينائية وممارسة عمليات الشرطة والأمن المتعلقة بحركة الإحار والرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية العامة، وأهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة :

- القيام بعمليات الإرساء والتحميل و الشحن وتفريغ البضائع والسحب البحري.
- الاستيراد و التصدير.

- تسيير الاستغلال العمومي و الأملاك.

تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية.

تنظيم حركة المرور والإبحار بصفة عامة.

- الوقاية من حرائق المنشآت و الملاحاة البحرية وكذا التلوث البحري.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

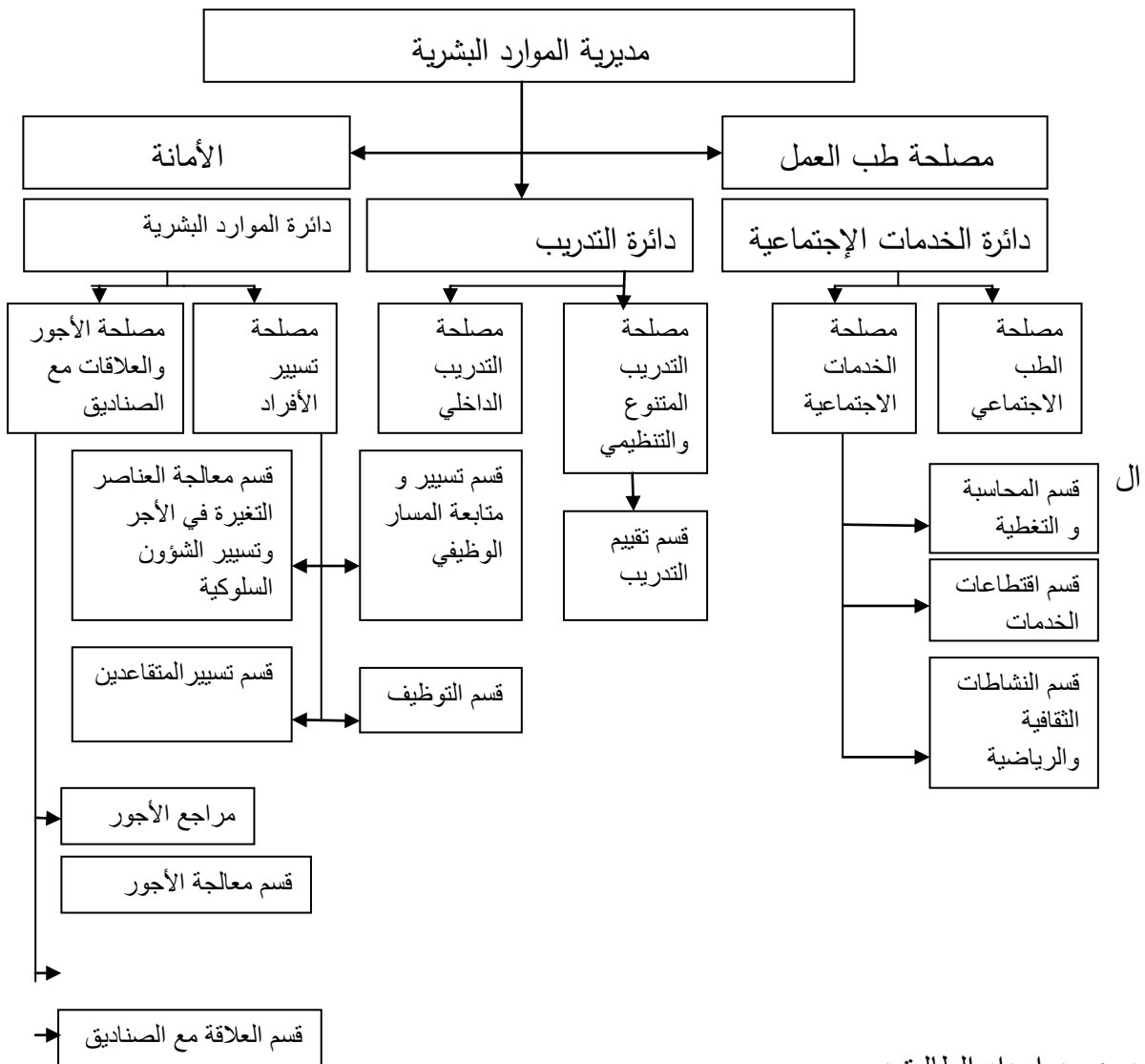
- الاستغلال الجيد لليد العاملة و المردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية.

ويمثل نشاط المحروقات (85%) من نشاط المؤسسة مستحوذا بذلك على أكبر حصة في نقل المحروقات على مستوى الشرق الجزائري.

- المساحات الأراضية: هناك مساحات مكشوفة داخل المؤسسة المينائية يتم فيها وضع الحاويات؛ بالإضافة إلى الخدمات الأساسية، هناك خدمات مساعدة تقدمها المؤسسة المينائية بسكيكدة متمثلة في: إصلاح السفن، تموين الصفي بالمياه والوقود، تفريغ السفن من الفضلات.

المطلب الثاني: الجانب التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

الفرع الأول: مهام مديرية الموارد البشرية

يقوم مدير الموارد البشرية بتنشيط ومراقبة وتنسيق وتوجيه مجموع العمليات المرتبطة بإدارة الأفراد وبتسيير الموارد البشرية .

(1) إدارة الأفراد: في هذا الإطار تتمثل مهام المديرية فيما يلي:

- إعداد ومسك يومي مجموع الوثائق المتعلقة بعلاقة العمل إضافة إلى مختلف المعطيات التي تتضمنها الملفات والقرارات والعقود....الخ.
- إعداد الرواتب حسب الصيغ المقررة.
- تسيير الحقوق المتعلقة بالعطل مدفوع الأجر.
- تأمين ظروف العمل الموافقة للأحكام التشريعية والتنظيمية خاصة المراقبة الطبية الدورية والظروف الصحية والأمنية للعمل.
- وضع وتحيين التعليمات المتعلقة بالعلاقات والتحاور الاجتماعي وتنفيذ الأحكام التي تتضمنها.
- مراقبة حضور الأفراد.

(2) تسيير الموارد البشرية: بحيث يتم البحث عن الموارد البشرية واكتساب ودمج المهارات ذات الملامح المطلوبة وذلك لأجل:

- إعداد و تنفيذ مخطط تسيير المسار المهني و الكفاءات و التوظيف ونقل الأفراد و الترقية.
- إقرار و تنفيذ مخططات الأداء والتكوين على أساس تحديد الاحتياجات مع مراقبة النتائج.
- إعداد قائمة الوظائف و جدول الأجور.

الفرع الثاني: التنظيم العام لمديرية الموارد البشرية

* تتكون مديرية الموارد البشرية مما يلي:

الأمانة.

مصلحة طب العمال.

* وتتكون كذلك من الدوائر التالية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

1) دائرة الموارد البشرية: تتكون من:

أ) مصلحة الأجور والعلاقات مع الصناديق: تكلف مصلحة الأجور والعلاقات مع الصناديق بالمهام التالية :

- إعداد الأجور الأفراد ومراجعتها قبل تحويلها إلى مديرية المالية لتسويتها.
- إعداد وضعيات للأجور والتكاليف وتحويلها إلى المديرية المالية والمحاسبة.
- إعداد التصريحات الاجتماعية و الضريبية.
- إعداد كل الوثائق المتعلقة بأجور الأفراد.
- مسك يومي لسجل الأجور.

* وتضم هذه المصلحة الأقسام التالية:

- مراجع الأجور
- قسم مراجعة الأجور.
- قسم العلاقات مع الصناديق.

ب) مصلحة تسيير الأفراد: من مهامها ما يلي:

- تسيير ومسك يومي لملفات الأفراد.
- متابعة تطور المسار المهني للأعوان من خلال المخطط الإداري (الغيابات، العطل، الترقية...الخ
- تطبيق القوانين التنظيمية المتعلقة بالعمل.
- مسك السجلات الإلزامية الخاصة بالأفراد و العطل.
- تطبيق القوانين السارية المفعول الخاصة بتنظيم العمل.
- مراقبة و متابعة حضور الأعوان.
- إعداد لحساب مصلحة الأجور العناصر المتغيرة التي تسهل حساب الأجور.
- تطويق الغياب و مسبباته و اقتراح طرق ووسائل الحد منه.
- إعداد كشوف مصاريف المهمات المتوافقة مع الإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

وتتضمن المصلحة أربع أقسام هي:

- قسم معالجة العناصر المتغيرة في الأجور وتسيير الشؤون السلوكية.
- قسم تسيير المتقاعدين.
- قسم تسيير و متابعة المسار المهني؛ قسم التوظيف .
- قسم التوظيف.

1- دائرة التدريب : تتكون من مصلحتين :

(أ) مصلحة التدريب الداخلي: تتمثل مهامها في:

- تخطيط التدريب وإنشاء برامج ومخططات التدريب الداخلي المناسبة لاحتياجات المؤسسة.
- ضمان إنجاز برامج التدريب الداخلي.
- تسيير الأفراد المتدربين أثناء فترة التدريب.
- تقييم برامج التدريب الداخلي.

تحضير عقود التعلم ووضع المتعلمين في مناصبهم على مستوى المؤسسة.

(ب) مصلحة التدريب المتنوع و التنظيمي: من مهامها ما يلي:

- تجميع احتياجات التدريب المحول من الدوائر والمصالح.
- تنفيذ مخططات التدريب المتوافقة مع الميزانية والموافق عليها من طرف مجلس الإدارة.
- تخطيط التدريب.
- تحضير المهام إلى الخارج.
- إعداد المخطط الشهري للتدريب وبطاقة متابعة تنفيذ التدريب.
- قياس ما مدى تحقيق الأهداف وتقييم كل تدريب.
- تحليل نتائج التقييم الشامل للعملية التدريبية.

* كما تضم مصلحة التدريب المتنوع والتنظيمي قسما لتقييم التكوين

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

2- دائرة الخدمات الاجتماعية: وتضم مصلحتين:

أ) مصلحة الخدمات الاجتماعية: تعمل هذه المصلحة تحت مسؤولية اللجنة المشتركة، و المؤسسة من جهتها أن توفر لها الوسائل المادية و البشرية الضرورية بحيث تتكفل المؤسسة بالأفراد العاملين في هذا الإطار ، و تسيير اللجنة المشتركة أنشطة الخدمات الاجتماعية الآتية :

- الإطعام.
- النادي.
- تعاونية الاستهلاك و الأنشطة الثقافية و الرياضية.

ومن مهام هذه المصلحة ما يلي:

- التموين الدوري للنادي وتعاونية الاستهلاك وتسيير وإعداد الجرد.
- برمجة الوجبات المقدمة بالكمية والجودة المناسبة.
- السهر على نظافة المحيط والالتزام بالمعايير الصحية في إعداد الوجبات.
- تنظيم الأنشطة الثقافية والرياضية المقررة وتسيير المنشآت والأجهزة الرياضية.
- السهر على احترام القواعد المحاسبية والمسك اليومي للحسابات وإعداد الميزانية وحساب النتائج للخدمات الاجتماعية.
- تسيير خزينة الخدمات الاجتماعية و إعداد الميزانية و ضمان متبعتها.

* وتتكون من ثلاث أقسام هي:

- قسم المحاسبة و التغطية.
- قسم اقتطاعات الخدمات الاجتماعية.
- قسم التنشيط الثقافي والرياضي.

ب) مصلحة الطب الاجتماعي: ومن مهامها:

- ضمان متابعة وتنفيذ برامج المراقبة الطبية الإجبارية من طرف مركز طب العمل.
- ضمان الفحص العلني الدوري للأفراد و ضمان متابعة تسيير التمرير.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

المطلب الأول : مجتمع و مصادر بيانات الدراسة .

الفرع الاول : مجتمع وحدود الدراسة

سننتظر في هذا الفرع إلى المجتمع والعينة التي تم الاعتماد عليها لإجراء الدراسة بالإضافة إلى الحدود المكانية والزمنية للدراسة .

1- مجتمع وحدود الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات المؤسسة المينائية لسكيكدة والمقدر عددهم ب 80 عامل، وكما هو معروف في كل دراسة استطلاعية على الباحث تحديد عينة الدراسة حيث شملت على 48 عامل بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.

وقد تم توزيع 48 استبانة تم استرجاعها 43 والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): عدد الإستبانات الموزعة والصالحة للتحليل

النسبة المئوية	العدد	الإستبانات
100	48	الموزعة
10,42	5	الغير مسترجعة
6,25	3	الملغاة
83,3	40	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبان

2- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الميدانية التي قمنا بها في:

- الحدود الزمنية: إمتدت من تحديد الموضوع الى تأشير النتائج حيث استمرت الفترة من

2022/04/22 الى 2022/05/21

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المؤسسة المينائية للسكيكدة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات:

ثم الحصول على البيانات اللازمة لدراسة من خلال مصدرين هما:

- **المصادر الثانوية:** تم الاعتماد في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على المصادر والمراجع العربية ذات العلاقة، الكتب ومجالات الأبحاث والرسائل التي تناولت موضوع مشاركة في إتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين.
- **المصادر الأولية:** ثم استخدام الإستبانة وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، حيث تضمنت الإستبانة مجموعة من العبارات التي قاست كل من المتغير المستقل المتمثل في مشاركة في اتخاذ القرار والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى الإعتماد على الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة ولأساليب الإحصائية المستخدمة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بمشاركة في اتخاذ القرار والدور الذي تلعبه في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ولكي يتم التوصل الى نتائج دقيقة، قمنا بإستخدام الإستبانة والتي تعتبر الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة الى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات أو الملاحظة بحيث وجدنا أن الإستبيان هو الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة وإجراءات إعدادها

تعتبر الإستبانة الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث تم الإعتماد في بناءها على الأدب النظري وعدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور، المحور الأول خاص بالبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة والمحور الثاني خاص بالمتغير المستقل أما المحور الثالث فهو يتعلق بالمتغير التابع، وحصلنا في الأخير على استبانة مكونة من (28) عبارة كما تم شرح المصطلحات التي بدت نوعا ما غامضة مع كل فرد من أفراد العينة، وقد احتوت الاستبانة على:

القسم الأول: يتمثل في البيانات الشخصية التي تصف عينة الدراسة وهي على النحو الآتي:

-الجنس.

-السن.

-الأقدمية في العمل.

القسم الثاني: يتضمن متغيرات الدراسة التالي:

المحور الأول: ويتضمن على (13) عبارة تقيس مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية لسكيكدة.

المحور الثاني: ويتضمن ثلاث أبعاد تمثل العمليات الجوهرية لرضا الوظيفي ويحتوي هذا المحور على (15) عبارة تم توزيعها حسب المتغيرات الفرعية الآتية :

- الرضا عن الوظيفة : يضم العبارات (1-5).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

- الرضا عن الأجر : يضم العبارات (6- 10).

- الرضا عن بيئة العمل : يضم العبارات (11- 15).

تم الإعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(04): توزيع درجات العبارات وفق مقياس ليكرت الثلاثي

لا	أحيانا	نعم
1	2	3

المصدر: من اعداد الطالبتان

يحتوي المقياس على ثلاث إجابات مرتبة من (1) إلى (3)، ويعتبر هذا القياس الأكثر تعبيراً عن آراء عينة الدراسة كما يعبر بدقة عن درجة موافقة أفراد العينة عن العبارات المقدمة. بعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي ثم يحدد الإتجاه حسب قيم المتوسط كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): توزيع درجات العبارات وفق مقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط المرجح	المستوى
لا	من 1,00 إلى 1,66
أحيانا	من 1,67 إلى 2,33
نعم	من 2,34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، ثم استخدام برنامج الحزم الإحصائية، الذي يرمز له اختصاراً (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ. وقد تم استخدام الأساليب التالية في هذه الدراسة:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية: يساعد هذا الاختبار على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، وحسب مقياس ليكرت الثلاثي، فإذا كانت قيمة المتوسط تتراوح ما بين (1) و (1,66) فالمستوى ضعيف جدا ، وإذا كانت تتراوح ما بين (1,67) و(2,33) فالمستوى متوسط وإذا كانت تتراوح ما بين (2,34) و (3) فالمستوى مرتفع جدا .
- ✓ الانحراف المعياري: وهو واحد من أهم مقاييس التشتت، حيث استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل من عبارات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من المحاور الرئيسية و الفرعية عن متوسطها الحسابي
- ✓ معامل الارتباط بيرسون ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.
- ✓ الانحدار البسيط: يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين احدهما مستقل و الآخر تابع ويستخدم كذلك لتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل.
- ✓ ألفا كرونباخ: يقيس صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة

1-1 - الصدق الظاهري:

قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية لعد من المحكمين من أساتذة الجامعة بكل العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، والملحق رقم(02) يوضح أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات والاقتراحات التي أبدأها المحكمين، قمنا بإجراء التعديلات المناسبة ليصبح الاستبيان أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث.

1-2- صدق الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم(06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يتم اتخاذ القرار بشكل فردي	**0,426	0,006
02	يتم اتخاذ القرار بشكل جماعي	**0,585	0,000
03	تشارك المدير في القرارات التي تخصك مباشرة	**0,671	0,000
04	تساهم في وضع حلول مناسبة لحل بعض المشاكل	**0,774	0,000
05	يستشيرك المدير في حل المشاكل التي تواجهك أثناء العمل	**0,758	0,000
06	تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة	**0,467	0,000
07	تؤدي مهامك بفاعلية	**0,623	0,000
08	تساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة الدافعية للعاملين نحو أداء العمل	**0,531	0,000
09	بيئة العمل ملائمة	**0,613	0,000
10	بيئة العمل الملائمة تساهم في اتخاذ قرارات فعالة	**0,690	0,000
11	تشارك في وضع حلول بديلة	**0,623	0,000
12	تساهم في الخطة التطويرية للمؤسسة	**0,403	0,010
13	تساهم في تعاون بينك وبين المشرف على العمل	**0,427	0,006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المشاركة في اتخاذ القرار تراوحت ما بين 0,403 و0,774 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

1- الرضا عن الوظيفة

الجدول رقم(07): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرضا عن الوظيفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تشعر بالرضا عن شروط وظيفتك	**0,716	0,000
02	تفتقد الشعور بالحماسة عند ممارسة هذا العمل	**0,765	0,000
03	تشعر بمتعة حقيقية في أداء هذا العمل	**0,630	0,000
04	تقدر الإدارة ما تقوم به من جهد خلال العمل	**0,676	0,000
05	يتيح العمل الذي تقوم به الفرصة لاستغلال قدراتك وخبراتك	**0,657	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الرضا عن الوظيفة تراوحت ما بين 0,630 و0,765 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

2- الرضا عن الأجور:

الجدول رقم(08): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الرضا عن الأجور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يتناسب راتبك مع ارتفاع معدل غلاء المعيشة	**0,707	0,000
02	الجهد الذي تبذره يحقق لك أجرا مناسباً	**0,442	0,004
03	الراتب الذي تتقاضاه يكفي التزاماتك الأسرية والمادية	**0,738	0,000
04	راتبك الشهري يتناسب مع مؤهلك العلمي	**0,483	0,000
05	لديك الفرصة للعمل خارج المؤسسة لزيادة اجرك	**0,805	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الرضا عن الأجور تراوحت ما بين 0,442 و 0,805 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3- بيئة العمل:

الجدول رقم(09): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بيئة العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يتوفر للموظف خدمة صحية جيدة	**0,662	0,000
02	تتوفر لك التسهيلات المطلوبة للحصول على الاجازات	**0,751	0,000
03	تتوفر لك التسهيلات المطلوبة للحصول على الاجازات	**0,778	0,000
04	تتوفر اوقات الراحة أثناء الدوام	**0,633	0,000
05	توجد عدالة في توزيع العمل على الموظفين و زملاء العمل	**0,689	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بيئة العمل تراوحت ما بين 0,633 و0,778 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم(10): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مشاركة العاملين	13	0,811
الرضا عن الوظيفة	05	0,864
الرضا عن الأجر	05	0,604
بيئة العمل	05	0,741
الرضا الوظيفي	15	0,861
المجموع	28	0,880

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول رقم (10) بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف الأقسام تجاوزت 60% وهي تتراوح بين 0,604 و0,864 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,880 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

هذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج الإستبانة

يهتم هذا المبحث بدراسة وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال الإستبانة من دراسة دور المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وبذلك بوصف خصائص العينة ووصف استجاباتها حول متغيرات الدراسة من خلال العبارات الإستبانة بناء على بياناتها يتم تحليل نتائج بالإعتماد على برنامج (spss) اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل بيرسون.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

تم تخصيص المحور الأول من الإستبانة للبيانات الشخصية لأفراد العينة، والتي سيتم وصفها حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، الأقدمية في العمل.

الفرع الأول: الوصف حسب متغير الجنس

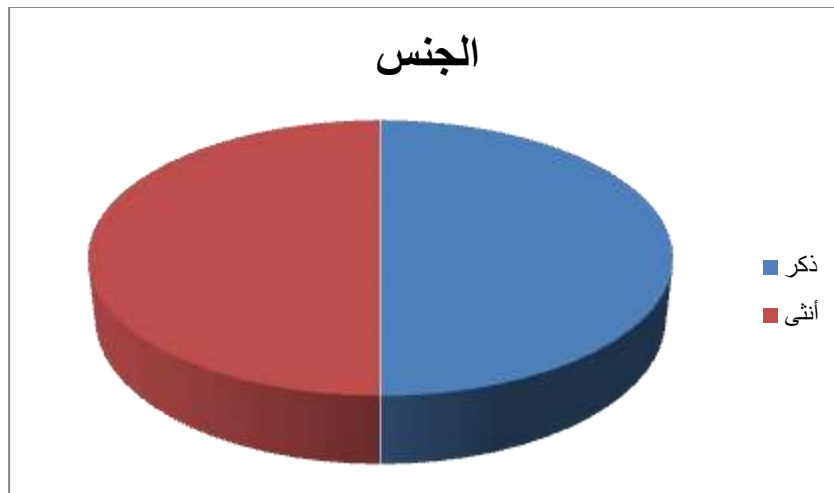
جدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
50%	20	ذكر
50%	20	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تقدر بـ50%، فيما بلغت نسبة الإناث 50%، وعليه يمكن القول أن قسم الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة يشغلها نسبة متساوية من الإناث والذكور.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة



الفرع الثاني: الوصف حسب متغير السن

دول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	السن
40%	16	من 25 إلى 35 سنة
35%	14	من 36 إلى 46 سنة
25%	10	من 47 فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 25 إلى 35 سنة حيث بلغت النسبة 40%، تليها الفئة من 36 إلى 46 سنة بنسبة 35%، ثم تليها الفئة من 47 فما فوق بنسبة 25%، و منه يتضح بأن أفراد العينة بقسم الموارد البشرية في المؤسسة المينائية لسكيكدة فئة شباب مما يدل على امكانية الاعتماد عليهم لتحقيق الإبداع والنمو والنجاح المستمر للمؤسسة.

ويمثل الشكل الموالي توزيع افراد العينة من حيث متغير السن:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة



الفرع الثالث: الوصف حسب متغير الأقدمية في العمل

جدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة الأقدمية في العمل

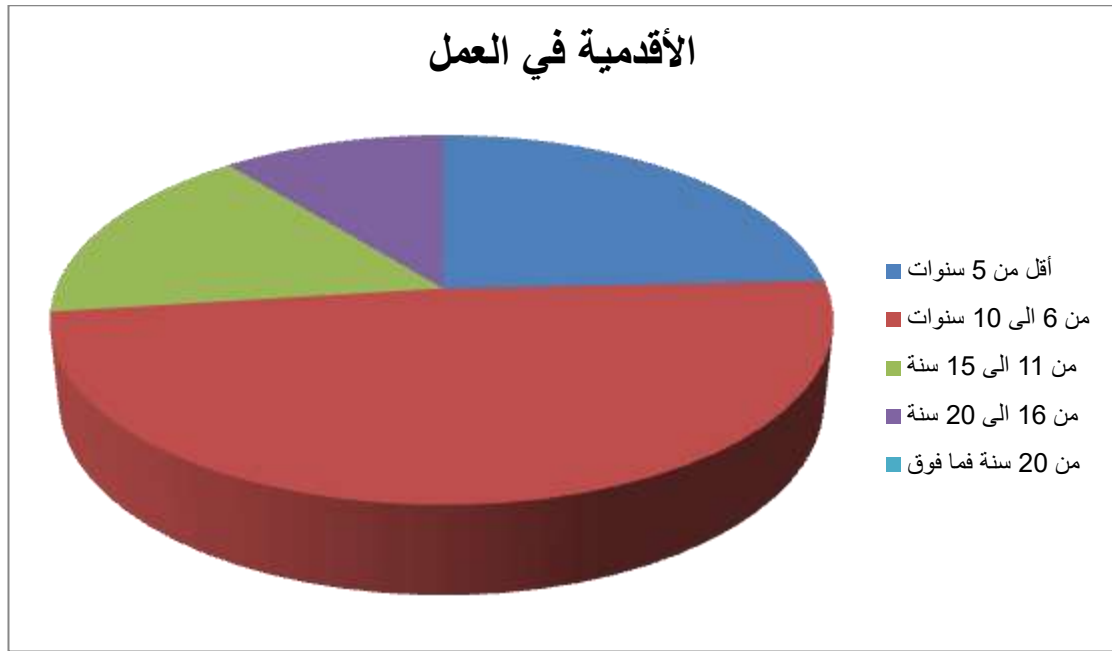
النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
22,5%	9	أقل من 5 سنوات
45%	18	من 6 إلى 10 سنوات
15%	6	من 11 إلى 15 سنة
10%	4	من 16 الى 20 سنة
7,5%	3	من 20 فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن 45% من أفراد العينة لديهم خبرة بالمؤسسة من 6 الى 10 سنوات، تليها نسبة 22,5% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة أقل من 5 سنوات ، تليها نسبة 15% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 11 الى 15 سنة، تليها نسبة 10% الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 16 الى 20 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة 7,5% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 20 سنة فما فوق، ومنه فإن أغلبية أفراد العينة بقسم

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

الموارد البشرية سنوات الخبرة لديهم من 6 إلى 10 سنوات، وهذا يدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد الدراسة بمستوى متوسط لأن معظم أفراد العينة من فئة الشباب، والشكل الموالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:



المطلب الثاني: وصف استجابات العينة حول متغيرات الدراسة

الفرع الأول: وصف استجابات العينة حول المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم(14): الوسط الحسابي لعبارات المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم اتخاذ القرار بشكل فردي	2,05	0,782	متوسط	1
2	يتم اتخاذ القرار بشكل جماعي	1,85	0,975	متوسط	3
3	تشارك المدير في القرارات التي تخصني مباشرة	2,05	0,749	متوسط	1
4	تساهم في وضع حلول مناسبة لحل	1,80	0,853	متوسط	4

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

				بعض المشاكل	
4	متوسط	0,648	1,80	يستشيرك المدير في حل المشاكل التي تواجهك أثناء العمل	5
2	متوسط	0,816	2,00	تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة	6
4	متوسط	0,757	1,80	تؤدي مهامك بفاعلية	7
5	ضعيف	0,814	1,55	تساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة الدافعية للعاملين نحو أداء العمل	8
6	ضعيف	0,814	1,45	بيئة عمل المؤسسة ملائم	9
7	ضعيف	0,774	1,40	تعتبر البيئة الملائمة للمؤسسة مهمة لاتخاذ قرارات فعالة	10
4	متوسط	0,757	1,80	تشارك في وضع حلول بديلة	11
2	متوسط	0,816	2,00	تساهم في الخطة التطويرية للمؤسسة	12
5	ضعيف	0,814	1,55	تساهم في تعاون بينك و بين المشرف	13
	ضعيف	0,419	1,65	المشاركة في اتخاذ القرار	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (14) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار والتي جاءت كمايلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 و 3 يساوي 2,05 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,65 وانحراف معياري 0,782، 0,749 على الترتيب، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن مدير المؤسسة المينائية لسكيكدة لا يتخذ قراره بشكل فردي دائما، كما أن العامل أحيانا يشارك المدير في القرارات التي تخصه مباشرة، وهذا ما يدل على أن مدير المؤسسة يتيح الفرصة للعامل لإبداء آرائه، وتنمية قدراته.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 والعبارة 12 يساوي 2,00 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,65 وانحراف معياري 0,816، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العامل يساهم في الخطة التطويرية للمؤسسة بدرجة متوسطة، كما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 1,85 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,65 وانحراف معياري 0,975، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية لسكيكدة يتم اتخاذه أحيانا بشكل جماعي.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 و 5 و 7 و 11 يساوي 1,85 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,80 وانحراف معياري 0,853، 0,648، 0,757، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العامل يساهم في وضع حلول مناسبة لحل بعض المشاكل، كما أن المدير أحيانا يستشير العامل في حل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل، كون العامل يؤدي مهامه بفاعلية كما أنه أحيانا يشارك في وضع حلول بديلة.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 و 13 يساوي 1,55 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,80 وانحراف معياري 0,814، وهذا ما يبين أن هناك موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العامل لا يساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة الدافعية للعاملين نحو أداء العمل، كما أنه لا يساهم في تعاون بينه وبين المشرف على عمله.

6- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 1,45 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,80 وانحراف معياري 0,814، وهذا ما يبين أن هناك موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن بيئة العمل للمؤسسة غير ملائمة.

7- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 1,40 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,80 وانحراف معياري 0,774، وهذا ما يبين أن هناك موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن بيئة العمل للمؤسسة غير مهمة لاتخاذ قرارات فعالة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

الفرع الثاني: وصف استجابات العينة حول الرضا عن الوظيفة:

جدول رقم(15): الوسط الحسابي لعبارات الرضا عن الوظيفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تشعر بالرضا عن شروط وظيفتك	1,35	0,735	ضعيف	4
2	تفتقد الشعور بالحماس عند ممارسه هذا العمل	1,82	0,675	متوسط	2
3	تشعر بمتعته حقيقيه في اداء هذا العمل	1,22	0,530	ضعيف	5
4	لا تقدر الإدارة ما تقوم به من جهد خلال العمل	1,55	0,749	ضعيف	3
5	اتاحه العمل الذي تقوم به الفرصة لاستغلال قدراتك وخبراتك	2,05	0,985	متوسط	1
الإجمالي	الرضا عن الوظيفة	1,60	0,506	ضعيف	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (15) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالرضا عن الوظيفة والتي جاءت كمايلي:

- 1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 2,05 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,60 وانحراف معياري 0,985، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إتاحة العمل الذي يقوم به العامل في المؤسسة الفرصة لاستغلال قدراته وخبراته.
- 2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 1,82 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,60 وانحراف معياري 0,675، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن بعض العاملين يشعرون بالحماس عند ممارسة عملهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 1,55 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,60 وانحراف معياري 0,749، وهذا ما يبين أن هناك موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الإدارة لا تقدر ما يقوم به العامل من جهد خلال العمل.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 1,35 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,60 وانحراف معياري 0,735، وهذا ما يبين أن هناك موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العامل لا يشعر بالرضا عن شروط وظيفته.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 1,22 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,60 وانحراف معياري 0,530، وهذا ما يبين أن هناك موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العامل لا يشعر بمتعة حقيقية في أداء عمله.

الفرع الثالث: وصف استجابات العينة حول الرضا عن الأجر

جدول رقم(16): الوسط الحسابي لعبارات الرضا عن الأجر

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	متوسط	0,516	2,20	يتناسب راتبك مع ارتفاع معدل غلاء المعيشة	1
3	متوسط	0,816	2,00	الجهد الذي تبذله يحقق لك أجرا مناسباً	2
2	متوسط	0,973	2,02	الراتب الذي تتقاضاه يكفي التزاماتك الأسرية المادية	3
5	ضعيف	0,814	1,45	راتبك الشهري يتناسب مع مؤهلك العلمي	4
4	ضعيف	0,802	1,65	تعمل خارج المؤسسة لزيادة أجرك	5
	متوسط	0,496	1,86	الرضا عن الأجر	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

يشير الجدول رقم(16) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الرضا عن الأجر والتي جاءت كمايلي:

1. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 2,20 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,86 وانحراف معياري 0,516، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن على أن الراتب مناسب نوعا ما مع ارتفاع معدل غلاء المعيشة.
2. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 2,02 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,86 وانحراف معياري 0,973، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة غالبا ما توفر الراتب المناسب للعامل الذي يكفي إلتزاماته المادية والأسرية.
3. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 2,00 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,86 وانحراف معياري 0,816، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجهد الذي يبذله العامل غالبا يحقق له الأجر المناسب.
4. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 1,65 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,86 وانحراف معياري 0,802، وهذا ما يبين أن هناك موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العامل لا يعمل خارج المؤسسة لزيادة أجره.
5. المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 1,45 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,86 وانحراف معياري 0,814، وهذا ما يبين أن هناك موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الراتب الشهري للعامل لا يتناسب مع المؤهل العلمي وخبراته .

الفرع الرابع: وصف استجابات العينة حول بيئة العمل

جدول رقم(17): الوسط الحسابي لعبارات بيئة العمل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسط	0,853	1,80	يتوفر للعامل خدمة صحية جيدة	1
5	ضعيف	0,749	1,55	تتوفر لك التسهيلات المطلوبة للحصول	2

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

				على الإجازات	
3	متوسط	0,853	1,70	تشعر أن ساعات العمل المفروضة مناسبة لأداء العمل	3
1	متوسط	0,828	2,07	تتوفر أوقات الراحة أثناء الدوام	4
4	ضعيف	0,802	1,65	تشعر أن مكان العمل نظيف	5
	متوسط	0,573	1,75	بيئة العمل	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم(17) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى بيئة العمل والتي جاءت كمايلي:

- 1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 2,07 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,75 وانحراف معياري 0,828، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبا ما تتوفر أوقات الراحة للعامل أثناء الدوام.
- 2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 1,80 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,75 وانحراف معياري 0,853، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على توفر للعامل خدمة صحية متوسطة .
- 3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 1,70 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,75 وانحراف معياري 0,853، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبا ما تكون ساعات العمل المفروضة مناسبة لأداء العمل.
- 4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 1,65 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,75 وانحراف معياري 0,802، وهذا ما يبين أن هناك موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن مكان العمل غير نظيف.
- 5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 1,55 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 1,75 وانحراف معياري 0,749، وهذا ما يبين أن هناك موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على عدم توفر التسهيلات المطلوبة للحصول على الإجازات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الوظيفة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

جدول (18): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن

الوظيفة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,314	2,526	0.016	0,379	0,114	6,380

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (18) العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الوظيفة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الوظيفة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,379) عند مستوى دلالة 0,016 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,114) أي ما قيمته (11,4%) من التغيرات في مستوى رضاهم عن الوظيفة ناتج عن التغير في مستوى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,314) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى الزيادة في مستوى رضاهم عن الوظيفة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (6,380) وقيمة T (2,526) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الوظيفة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهذا راجع للإرتباط الكبير الذي بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا عن الوظيفة، فمن مظاهر الرضا عن الوظيفة هو مشاركة العاملين في مختلف القرارات وأنشطة المنظمة، فإشراك العاملين في اتخاذ القرار أعطى لهم الفرصة في تقديم الإقتراحات و الإسهامات التي من شأنها في تطوير الوظيفة وتحسين العوامل المؤثرة في الوظيفة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الأجر بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

جدول (19): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الأجر

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,289	2,247	0.031	0,343	0,117	5,050

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (19) العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الأجر في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الأجر، إذ بلغ معامل الارتباط (0,343) عند مستوى دلالة 0,031 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,117) أي ما قيمته (11,7%) من التغيرات في مستوى رضاهم عن الأجر ناتج عن التغير في مستوى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,289) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى الزيادة في مستوى رضاهم عن الأجر، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (5,050) وقيمة T (2,247) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن الأجر بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، ويمكن تفسير ذلك لأهمية الأجر بالنسبة للعامل الذي يعتبر أحد العوامل المحددة لمعدلات الرضا الوظيفي في المؤسسة، فإن حصول العامل على مكافآت تشجيعية وغيرها من الحوافز النقدية من شأنه أن يساهم في زيادة الشعور بالرضا، وإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تمنح للعامل المساحة للإبداع والإبتكار للإطلاع على اهتمامات العاملين و تقبل اقتراحاتهم خاصة في نظام الحوافز المادية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن بيئة العمل بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

جدول(20): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن

بيئة العمل

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,322	3,030	0.004	0,441	0,195	9,183

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (20) العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن بيئة العمل في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن بيئة العمل، إذ بلغ معامل الارتباط (0,441) عند مستوى دلالة 0,004 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,195) أي ما قيمته (19,5%) من التغيرات في مستوى رضاهم عن بيئة العمل ناتج عن التغيير في مستوى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,322) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى الزيادة في مستوى رضاهم عن بيئة العمل، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (9,183) وقيمة T (3,030) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضاهم عن بيئة العمل بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهذا راجع للإرتباط الذي بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا عن ظروف العمل (بيئة العمل)، ذلك من خلال شعور أفراد المنظمة و العاملين بالإنتماء إلى التنظيم في تقديم اقتراحات على ظروف العمل إلى الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك من خلال الإسهام في تغيير طريقة العمل بالإضافة إلى وجود حلول للمشاكل التي من شأنها خروج من المشكل للرقى بالعمل، وتحقيق للعامل انتمائه للمنظمة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

• اختبار الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة.

جدول (21): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	0,459	0,211	3,205	0.035

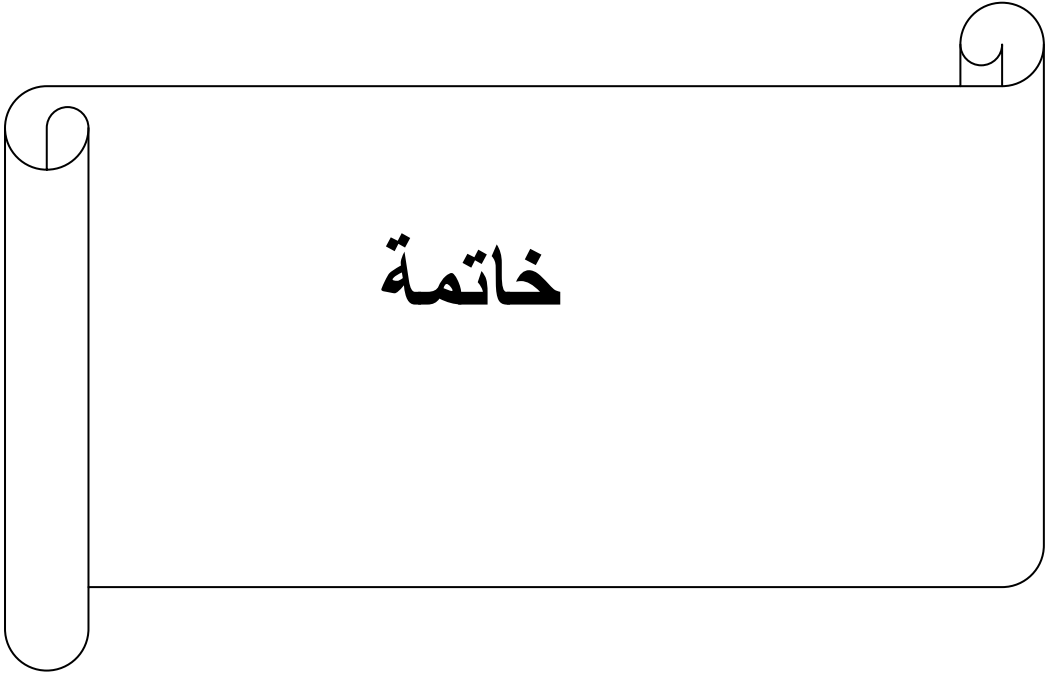
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (21) العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0,459) عند مستوى دلالة 0,035 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,211) أي ما قيمته (21,1%) من التغيرات في مستوى الرضا الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، كما بلغت وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (3,205) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، مما يدل على أن مشاركة العاملين على اتخاذ القرارات و تقديم لإقتراحاتهم له ارتباط موجب في زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال وبعبارة أخرى أنه كلما ارتفع مستوى المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات ارتفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يعزز انتمائهم للمهنة لعملهم كمرووسين حيث يعمل على رفع الروح المعنوية للعامل، فإن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين الشعور بأهمية الإنتماء للمنظمة، كما أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقاً عن هؤلاء العاملين.

خلاصة الفصل:

هدف فصل الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة هو إبراز العلاقة الموجودة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين، حيث تم التطرق إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة ووصف منهج الدراسة المتبع وكذا عينه الدراسة المتبع، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، ثم عرض المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

وبعد تفريغ البيانات وتحليل أجزاء الاستبيان الذي وزع على عينة من العاملين بالمؤسسة المينائية لسكيدة، وبعد استرجاع 43 استمارة التي تم تحليل منها 40 استمارة (الصالحة للتطبيق)، وباستخدام البرنامج الإحصائي (spss) أكدت نتائج الدراسة أن للمشاركة دور مهم وفعال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال فتح المجال أمام الفرد العامل في المنظمة لإبداء رأيه حول المشكلات التي تقع فيها المنظمة، ومساهمته في وضع الحلول لتجاوز العقبات لتحقيق أهداف المنظمة.



إن عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المنظمة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به، وهو توجيه المنظمة وترشيدها للوصول للأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وذلك انطلاقا من تحديد المشكل ومن ثم دراسته وتحليله وتحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينها، ثم اختيار البديل الأفضل من بينها لهذا تتعدد أساليب اتخاذ القرار من بينها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

فلمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أهمية ودور كبير خاصة في زيادة دافعية العمال وزيادة مستوى الأداء للعامل والمنظمة ككل، كما تحقق للعامل أهمية شعوره بالانتماء للمنظمة وتقديم الآراء والحلول لحل مشاكل العمل، وكذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي لذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل القائم: هل للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالرضا الوظيفي للعاملين؟

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للعاملين.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا عن الوظيفة.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا عن الأجر.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا عن بيئة العمل.

الاقتراحات والتوصيات:

يمكن تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

- تقوية العلاقات بين المدير والعاملين في المنظمة حتى يتم تحقيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وبالتالي زيادة مستوى الرضا عن العمل ورفع الإنتاجية ورفع الروح المعنوية.
- ضرورة إجراء دراسات موضوعية أخرى لقياس مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الرضا الوظيفي في تحقيق أفضل مستويات الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

خاتمة

- تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المبادرة وذلك بتحفيز مدير المنظمة على الاجتماع بالموظفين بشكل دوري لمعرفة مطالبهم، واحتياجاتهم الأسبوعية والشهرية للرفع من مستوى رضاهم الوظيفي.
- إيجاد نظام جديد للحوافز والمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية وتشجيع العاملين على التنافس والإبداع في العمل، وتقدير جهودهم مما يساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

أفاق الدراسة:

لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للبحث:

- الرضا الوظيفي ودوره في تحسين مستوى الأداء.
- عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- أثر المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أمل احمد طعمه، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي"، ط3، دار ديونو للنشر والتوزيع، 2015.
 2. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
 3. أحمد ماهر، "الإدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003_2004.
 4. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، "الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني المؤسسة العربية للعلوم والثقافة"، مصر، 2014.
 5. بلعجوز حسين، نظرية القرار مدخل اداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008.
 6. خليل محمد حسن، الشماع حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
 7. رحيم السلمي، أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية، مكتبة اقرأ، الجزائر، 2011.
 8. السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
 9. تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي اثر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
 10. عبد المحسن صالح الحيدر إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد المعارف، السعودية، 2005.
 11. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 2001.
 12. محمد فريد الصحن، واخرون، مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
 13. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، طبعة 4، دار الفكر للنشر، الاردن، 2010.
 14. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- #### الأطروحات والمذكرات
- #### الأطروحات
15. بالعربي عبد الكريم، اثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة الدكتوراه، قسم القانون العام كلية الحقوق، جامعة وهران، الجزائر، 2010-2011.
 16. ستي سيد احمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل الطرق الكمية المخصصة في التسيير، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016-2017.

قائمة المراجع

17. مزيان التاج، الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، أطروحة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير، جامعة أبو بكر بالفايد تلمسان، الجزائر، 2013 2014.

18. نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2005.

ب_ المذكرات

19. العيد محمد حند، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014-2015.

20. أمينة مسغوني، سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهاده الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الوادي، الجزائر، 2014/2015.

21. بونخلة فريد، تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006 2007.

22. بودن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند الدافعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية علوم الإنسانية جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006/2007.

23. بولمزود أمال، روابح نجاة، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة استكمال نيل لشهادة الماستر في علوم التسيير، كلية تسيير الموارد البشرية جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016 2017.

24. حنان علي عبد السلام القطراني، "المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركات النقل الجوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، سنة 2014.

25. ريمة علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين المدرسين في المدارس الثانوية العامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التربية جامعة دمشق، 2013/2014.

26. نوال عبد الرحمن، محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حاله على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

ج-المجلات

27. بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد، للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 36، 2013.
28. بلفكرات رشيد بن زعمه عبد القادر، "دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المسؤولية"، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، مجلد 4، العدد3، جامعة الجزائر3، الجزائر، سبتمبر 2019.
29. بوقطف فوزية، "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات"، حوليات جامعة قالمة، للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد20، جوان 2007.
30. رقام ليندة، العمال في تسيير المؤسسة الوطنية واقع وتحديات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2002.

V.Lerville et autre, conduire le diagnostic global d'une unité industrielle, édition d'organisation , paris ,2001.



الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبيان

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة سكيكدة للسنة الجامعية 2022/2021 نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين. لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة أنها ستتصف بالدقة والموضوعية. كما تؤكد بأن إجاباتكم ستكون سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط. نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

قنطاس عبلة

إعداد الطالبتان:

جزار مريم

بلعابد عبير

2022/2021

الملاحق

القسم الأول: البيانات العامة

الجنس: ذكر أنثى السن: من 25-35 من 36-46 من 47 فما فوق

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 6-10 من 11-15 من 16-20 من 20 فما فوق

المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار			
الرقم	العبارات	نعم	لا
1	يتم اتخاذ القرار بشكل فردي		
2	يتم اتخاذ القرار بشكل جماعي		
3	تشارك المدير في القرارات التي تخصك مباشرة		
4	تساهم في وضع حلول مناسبة لحل بعض المشاكل		
5	يستشيرك المدير في علاج المشاكل التي تواجهك أثناء العمل		
6	تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة		
7	تؤدي مهامك بفاعلية		
8	تساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة الدافعية للعاملين نحو أداء العمل		
9	بيئة عمل المؤسسة ملائمة		
10	تعتبر بيئة عمل المؤسسة مهمة لاتخاذ قرارات فعالة		
11	تشارك في وضع حلول بديلة		
12	تساهم فيا ل خطة التطويرية للمؤسسة		
13	تساهم في التعاون بينك وبين المشرف على العمل		

الملاحق

المحور الثاني: العوامل المؤثرة على مدى الرضا الوظيفي

المجال الأول: الرضا عن الوظيفة			
الرقم	العبارات	نعم	لا
		م	أحيا نا
1	تشعر بالرضا عن شروط وظيفتك		
2	تفتقد الشعور بالحماس عند ممارسة هذا العمل		
3	تشعر بمتعة حقيقية في أداء هذا العمل		
4	تقدر الإدارة ما تقوم به من جهد خلال العمل		
5	يتيح العمل الذي تقوم به الفرصة لاستغلال قدراتك وخبراتك		
المجال: الثاني الرضا عن الأجر			
1	يتناسب راتبك مع ارتفاع معدل غلاء المعيشة		
2	الجهد الذي تبذره يحقق لك أجرا مناسباً		
3	الراتب الذي تتقاضاه يكفي التزاماتك الأسرية والمادية		
4	راتبك الشهري يتناسب مع مؤهلاتك العلمية		
5	تعمل خارج المؤسسة لزيادة أرباحك		
المجال الثالث: ظروف العمل (بيئة العمل)			
1	يتوفر للموظف خدمة صحية جيدة		
2	تتوفر لك التسهيلات المطلوبة للحصول على الإجازات		
3	تشعر أن ساعات العمل المفروضة مناسبة لأداء العمل		
4	تتوفر أوقات الراحة أثناء الدوام		
5	تشعر أن مكان العمل نظيف		
6	توجد عدالة في توزيع العمل على الموظفين وزملاء العمل		

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذة بوزليفة شهرة
الأستاذة بوصبع سهام

الملحق رقم(03): نتائج برنامج (spss)

Statistiques de fiabilit

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,604	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	28

Corrélations

		q14	q15	q16	q17	q18	ch2
q14	Corrélation de Pearson	1	,436**	,319*	,665**	,117	,716**
	Sig. (bilatérale)		,005	,045	,000	,473	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q15	Corrélation de Pearson	,436**	1	,399*	,398*	,437**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,005		,011	,011	,005	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q16	Corrélation de Pearson	,319*	,399*	1	,197	,419**	,630**
	Sig. (bilatérale)	,045	,011		,224	,007	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q17	Corrélation de Pearson	,665**	,398*	,197	1	,101	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,224		,537	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q18	Corrélation de Pearson	,117	,437**	,419**	,101	1	,657**
	Sig. (bilatérale)	,473	,005	,007	,537		,000
	N	40	40	40	40	40	40
ch2	Corrélation de Pearson	,716**	,765**	,630**	,676**	,657**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		q19	q20	q21	q22	q23	ch3
q19	Corrélation de Pearson	1	,243	,398*	,512**	,297	,707**
	Sig. (bilatérale)		,130	,011	,001	,063	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q20	Corrélation de Pearson	,243	1	-,097	-,077	,391*	,442**
	Sig. (bilatérale)	,130		,553	,636	,012	,004
	N	40	40	40	40	40	40
q21	Corrélation de Pearson	,398*	-,097	1	,179	,734**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,011	,553		,268	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q22	Corrélation de Pearson	,512**	-,077	,179	1	,012	,483**
	Sig. (bilatérale)	,001	,636	,268		,943	,002
	N	40	40	40	40	40	40
q23	Corrélation de Pearson	,297	,391*	,734**	,012	1	,805**
	Sig. (bilatérale)	,063	,012	,000	,943		,000
	N	40	40	40	40	40	40
ch3	Corrélation de Pearson	,707**	,442**	,738**	,483**	,805**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,002	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q24	q25	q26	q27	q28	ch4
q24	Corrélacion de Pearson	1	,417**	,620**	,131	,120	,662**
	Sig. (bilatérale)		,007	,000	,422	,461	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q25	Corrélacion de Pearson	,417**	1	,505**	,345*	,414**	,751**
	Sig. (bilatérale)	,007		,001	,029	,008	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q26	Corrélacion de Pearson	,620**	,505**	1	,214	,367*	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,185	,020	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q27	Corrélacion de Pearson	,131	,345*	,214	1	,542**	,633**
	Sig. (bilatérale)	,422	,029	,185		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
q28	Corrélacion de Pearson	,120	,414**	,367*	,542**	1	,689**
	Sig. (bilatérale)	,461	,008	,020	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
ch4	Corrélacion de Pearson	,662**	,751**	,778**	,633**	,689**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mascu	20	50,0	50,0	50,0
	fémin	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	de 25 a 35 ans	16	40,0	40,0	40,0
	de 36 a 46 ans	14	35,0	35,0	75,0
	de 47 ans a plus	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

expé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	9	22,5	22,5
	de 6 a 10 ans	18	45,0	67,5
	de 11 a 15 ans	6	15,0	82,5
	de 16 a 20 ans	4	10,0	92,5
	de 20 ans a plus	3	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	40	2,0500	,78283	,12378
q2	40	1,8500	,97534	,15421
q3	40	2,0500	,74936	,11848
q4	40	1,8000	,85335	,13493
q5	40	1,8000	,64847	,10253
q6	40	1,2500	,63043	,09968
q7	40	1,8000	,75786	,11983
q8	40	1,5500	,81492	,12885
q9	40	1,4500	,81492	,12885
q10	40	1,4000	,74421	,11767
q11	40	1,8000	,75786	,11983
q12	40	2,0000	,81650	,12910
q13	40	1,5500	,81492	,12885
ch111	40	1,6577	,41914	,06627

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q14	40	1,3500	,73554	,11630
q15	40	1,8250	,67511	,10674
q16	40	1,2250	,53048	,08388
q17	40	1,5500	,74936	,11848
q18	40	2,0500	,98580	,15587
ch2	40	1,6000	,50637	,08006

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q19	40	2,2000	,51640	,08165
q20	40	2,0000	,81650	,12910
q21	40	2,0250	,97369	,15395
q22	40	1,4500	,81492	,12885
q23	40	1,6500	,80224	,12685
ch3	40	1,8650	,49694	,07857

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q24	40	1,8000	,85335	,13493
q25	40	1,5500	,74936	,11848
q26	40	1,7000	,85335	,13493
q27	40	2,0750	,82858	,13101
q28	40	1,6500	,80224	,12685
ch4	40	1,7550	,57376	,09072

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,379 ^a	,144	,121	,39291

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,985	1	,985	6,380	,016 ^b
	Résidu	5,866	38	,154		
	Total	6,851	39			

a. Variable dépendante : ch111

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	------------------------------	---	------

الملاحق

	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,156	,208		5,548	,000
ch2	,314	,124	,379	2,526	,016

a. Variable dépendante : ch111

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,343 ^a	,117	,094	,39894

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,804	1	,804	5,050	,031 ^b
Résidu	6,048	38	,159		
Total	6,851	39			

a. Variable dépendante : ch111

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,119	,248		4,514	,000
ch3	,289	,129	,343	2,247	,031

a. Variable dépendante : ch111

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,441 ^a	,195	,173	,38107

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

ANOVA^a

الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1,333	1	1,333	9,183	,004 ^b
	Résidu	5,518	38	,145		
	Total	6,851	39			

a. Variable dépendante : ch111

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,092	,196		5,568	,000
	ch4	,322	,106	,441	3,030	,004

a. Variable dépendante : ch111

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 ^a	,211	,145	,38757

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4, ch2, ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1,444	3	,481	3,205	,035 ^b
	Résidu	5,407	36	,150		
	Total	6,851	39			

a. Variable dépendante : ch111

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4, ch2, ch3