

يتبين من خلال الجدول رقم 12 ، وعلى ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار أن مستوى الموافقة العام جاء منخفضاً ، حيث لم يتعدى المتوسط الحسابي العام 2,30 وبانحراف معياري ضعيف نوع ما قدر ب 0,99 ، ولم تتجاوز قيم المتوسطات الحسابية لجميع العبارات القيمة 2,67 ، وهو ما يؤكد أن جميع عبارات البعد تشير إلى تدني قيمة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .  
وفيما يلي اراء عينة الدراسة، من خلال العبارات المكونة لهذا البعد، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

1) تشير نتائج الجدول بخصوص إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مضمون العبارة رقم (04) : يعتبر القارئ نفسه مدافع عن العاملين ، انها ذات مستوى متوسط وجاء ترتيبياً الأول على مستوى عبارات البعد ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,67 أما قيمة الانحراف المعياري بلغت 0,99 والتي تشير إلى تشتت ضعيف لدرجات الإجابة عن قيمة المتوسط الحسابي .

يعبر هذا المؤشر على أن هناك معايير متدنية بخصوص المشاركة في قرارات التي تصدرها المنظمة ، وأن نسبة معتبرة من أفراد العينة يرون أن هناك تمييز في مواقف القائد اتجاه الموظفين في حالة حدوث الأخطاء و دفاعه المستميت عن البعض فقط ، وهو ما ينجر عنه استياء وتذمر من طرف الموظفين التي تلتزم بأداء واجباتها وفق المعايير وبما تمليه اللوائح والقوانين المعمول بها

2) تظهر نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) : يعتقد القائد ان الادارة لديها حلول جاهزة ، بلغ 2,67 تتساوى مع قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابقة ، غير أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 1,09 ، الدال على وجود تقارب نسبي في إجابات المبحوثين حول قيمة المتوسط الحسابي وتحتل بذلك المرتبة الثانية، وبمستوى موافقة متوسط على مضمون العبارة .

من خلال المعطيات يتبين أن هناك شكاوي وانشغالات للموظفين غير متكفل بها، وهذا ما يعمل على خلق شعور بلا امان ، مما ينتج عنها تفشي ظاهرة عدم الولاء للمنظمة .

3 يظهر التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان أن قيمة المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة الدراسة حول العبارة رقم (06) : تشجع الإدارة محاولة الافراد في عملية تطوير اساليب العمل و اقتراح الحلول ، هو 2,66 وان قيمة الانحراف المعياري 0,89 ، التي تشير إلى تشتت ضعيف لإجابات أفراد عينة حول قيمة المتوسط ، ويقدر مستوى الموافقة على العبارة بمتوسط يوضح هذا المؤشر أن غالبية أفراد العينة غير موافقة على أن الإدارة لا تشجع بتاتا اية محاولة لتطوير اساليب العمل ، ففي غياب شروط الاتصال الفعال والمشاركة العمالية ، ومؤسسة حريصة على مصالح العمال ، لا يمكن بأي حال ان يكون هناك تطوير .

4 يتضح من خلال الجدول السابق أن العبارة رقم(05) : تعتقد بان رأيك في الخطط الموضوعة له قيمة ، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,37 وبانحراف معياري يقدر ب 1,06 مما يدل أن ما أفصوا به أفراد عينة الدراسة يقارب نسبيا قيمة المتوسط الحسابي، ومن خلاله هذه النتائج يتضح بان مستوى الاخذ بالآراء ذات درجة منخفضة.

يلاحظ كذلك أن تسيير اللاعقلاري لشؤون البلدية و المحاباة التي من تتجسد امام اعين الموظفين تجعل من قيمتي العدالة والمشاركة التي يراها تزيد من الهوة بينه و بين الإدارة ، تخلق لديه شعورا عن انفصاله عن المؤسسة وظيفيا .

5 يلاحظ أن مستوى الموافقة على العبارة رقم (03) : تعتقد بان المعايير ذات الجودة يعمل بها ، هو منخفض تؤكد قيم المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2,25 والانحراف المعياري ب 0,91 الذي يظهر تقارب آراء عينة الدراسة نحو محتوى العبارة. إن مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى توفرها على إطارات

أكفاء يقومون بعمليات وأدوار أساسية داخل التنظيم لتوزيع العاملين وتوجيههم إلى طرق العمل المناسبة وكذا التدخل في الوقت المناسب لتعديل سلوكهم وطرق أدائهم ، إذ تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ترى أن فكرة عصرنة الإدارة و نمط التسييري الذي

تقاد به البلدية لا يمكن له ان يخلق في نفوس الموظفين شعورا قويا بالانتماء ، وهذا ما يعمل على انخفاض قيمة المشاركة في البلدية مما يؤثر سلبا على الموظفين خاصة في مجال اكتساب الخبرة الوظيفية.

06 لاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم (02) : يقوم القائد بتقييم موضوعي للأداء جاءت في المرتبة السادسة وبمستوى منخفض كما تشير إليه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهما على التوالي 1,93 و 0,89 ، كما أن قيمة المتوسط محصورة في المجال الحرج القريب من الدرجة المنخفضة جدا. إن تأثير متوسط العبارة هو تأثير سلبي على المتوسط العام ، تشير هذه العبارة إلى أحد المؤشرات المعبرة.

7 تبين نتائج الجدول بخصوص العبارة رقم (08) : تعمل الادارة على غرس و تنمية الثقافة التنظيمية و الابداعية بين موظفيها و الحث عليها ، التي جاءت في المرتبة السابعة حسب قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 1,90 وبانحراف معياري الذي تعكس قيمته المقدر ب 0,85 وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتتها عن قيمة المتوسط الحسابي ، تقع بذلك في المجال الحرج القريب من الدرجة المنخفضة جدا.

قيمة المتوسط أقل من قيمة المتوسط العام وهو ما اثر عليه سلبا ، فتنمية خلق الثقافة التنظيمية والابتكار وخاصة في مؤسسة تنشط في مجال هام جدا وهو المجال الخدماتي إذ يعتبر الشريان الاقتصادي للدولة ، يجب أن يكون من أهم أولويات المؤسسة المعنية غير أنه هذا المؤشر ذو مستوى منخفض في المؤسسة.

8 أما بالنسبة للعبارة رقم (07) : تعطي الإدارة الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم و تقديم المقترحات مهما كانت مستوياتهم الإدارية ، يلاحظ أنها تقع في الترتيب الأخير لعبارات البعد وبمستوى منخفض من حيث الموافقة على محتواها حيث أن متوسطها الحسابي بلغ 1,89 يقترب من قيم مجال المستوى المنخفض جدا ، في حين قدر انحرافها المعياري 0,81 ، الذي يشير إلى تمركز قوي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول قيمة المتوسط الحسابي، مما يعكس شبه انعدام لهذه القيمة بالمؤسسة.

قيمة المتوسط أقل من المتوسط العام وهو ما أثر عليه سلبا ، وكون أن المشاركة في الإدلاء ببعض الآراء من طرف الموظفين ، تعمل على تنمية وعي الأفراد وتجعلهم أكثر نضجا وظيفيا ، من خلال تبادل الأفكار والآراء حول العمل ، مشبعة بذلك خاصة تأكيد الذات حسب نظريات التحفيز ، وغالبية أفراد العينة ترى أن هذه القيمة غير متوفرة بالمؤسسة.