

## دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية

دراسة ميدانية على عينة من عمال وموظفي بلدية النخلة - الوادي -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم وعمل

إشراف الاستاذ(ة)

د. فضيلة شعوبي

إعداد الطالبان:

- قطوطة التهامي

- زين بشير

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/08

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر-أ-	د. كريمة محمدي
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر-أ-	د. فضيلة شعوبي
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر-أ-	د. فتحي بوخاري

السنة الجامعية: 2023/2022



## دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية

دراسة ميدانية على عينة من عمال وموظفي بلدية النخلة - الوادي -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع  
تخصص: التنظيم وعمل

اشراف الاستاذة (ة)

د. فضيلة شعوبي

إعداد الطالبان:

- قوطه توهامي

- زين بشير

نوقشت المذكرة علنا يوم: ...../...../2023

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	.....	الاسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر	.....	الاسم واللقب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	.....	الاسم واللقب

السنة الجامعية : 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مكتبة  
١٤٢٠ هـ

## الإهداء

أهدي هذا العمل...

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأمدهما بوافر الصحة...

إلى أخواتي وإخوتي وكل أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم

إلى كل الأقارب الذين شجعوني

إلى كل الأصدقاء الذين أحبهم في الله

بشير

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً مباركاً فيه

إلى من أنزاح الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم "والدي الحبيب"

إلى نبع الحب والعطاء "أمي المحببة"

إلى مرياحين حياتي إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي

إلى الذين أحببتهم وأحبوني

أهدي هذا البحث المتواضع مراجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

توهامي

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين نحمد الله حمداً كثيراً على كرمه وفضله علينا

لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتورة المشرفة "فضيلة شعوبي"، التي كان

لها الفضل الكثير في إنجاز هذا البحث، وعلى صبرها الكبير معنا وسعة تفهمها وسمو تواضعها

وعلى إرشاداتها وتوجيهاتها.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة حمة لخضر "بالوادي".

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر القيم التنظيمية في القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة ولاية الوادي ،الى جانب التعرف على أثر كل من السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة ولاية الوادي، تم الاعتماد في هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اجراء الدراسة على عينة من موظفي بلدية النخلة مكونة من (50) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم استخدام اداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة وتم توزيعه على عناصر العينة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان هناك علاقة قائمة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.

- وجود أثر للسلوك التنظيمي في عملية تفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة، مما يساهم السلوك التنظيمي في التأثير المباشر على القرار الاداري للمدير والموظفين.

- وجود أثر للثقافة التنظيمية في عملية تفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة، وذلك أن الثقافة التنظيمية هي المكون الرئيسي لقيم الفرد وتؤثر مباشرة في تلك القيم مما يزيد من دقة او نقص دقة القرار الاداري للمدير والموظف على حد سواء.

- وجود أثر للفعالية التنظيمية في عملية تفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة، وذلك من خلال عملية التفاعل التي تكون بين المدير والموظفين أو الموظفين فيما بينهم أي من خلال عملية الاتصال التنظيمي وهذا ما يعكس تلك العلاقة الوطيدة التي من شأنها تعزيز التواصل والحوار بين افراد المؤسسة ومنه وجود قرارات ادارية دقيقة.

## Summary

The current study aimed to identify the impact of organizational values in administrative decisions among employees of the palm municipality and Valley State, in addition to identifying the impact of both organizational behavior and organizational culture and organizational effectiveness in administrative decisions among employees of the palm municipality and Valley State, the study was based on the descriptive analytical approach, where the study was conducted on a sample of Palm municipality employees consisting of (50) employees selected randomly, where the questionnaire tool was used as a basic tool in the study and distributed to the sample elements.

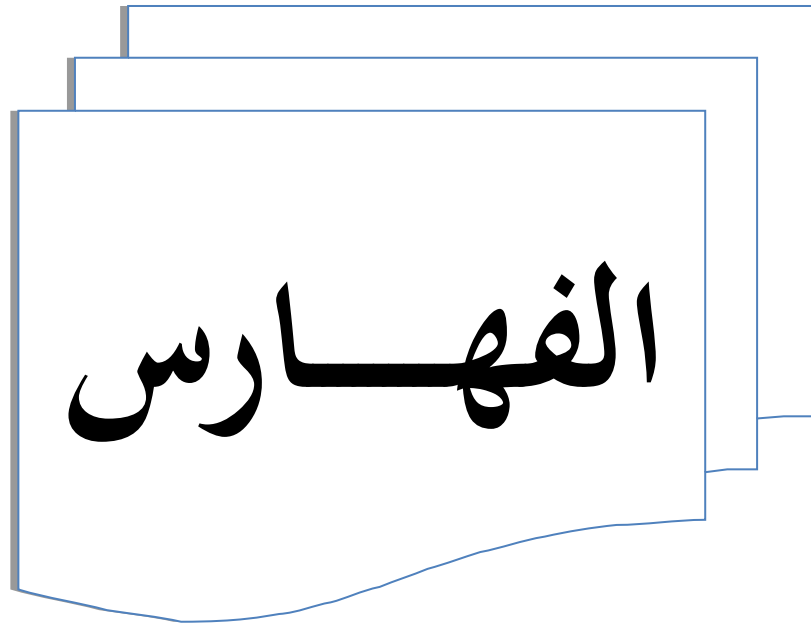
The study has reached the following results:

- There is a statistically significant relationship between the organizational values and the activation of administrative decisions among the employees of the palm municipality.

- The presence of an impact of organizational behavior in the process of activating administrative decisions among the employees of the palm municipality, which contributes to the organizational behavior in the direct impact on the administrative decision of the manager and employees.

- The presence of an impact of organizational culture in the process of activating administrative decisions among employees of the palm municipality, because organizational culture is the main component of the individual's values and directly affects those values, which increases the accuracy or lack of accuracy of the administrative decision of the manager and employee alike.

- The existence of an impact of organizational effectiveness in the process of activating administrative decisions among employees of the palm municipality, through the interaction process that is between the manager and employees or employees among themselves, i.e. through the process of organizational communication, and this reflects that close relationship that would enhance communication and dialogue between the members of the institution, including the existence of accurate administrative decisions.



الفهارس

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
28	يوضح متغيرات الدراسة	01
30	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	02
31	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس ( ذكر، أنثي )	03
32	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن	04
34	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى الدراسي	05
35	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة الاجتماعية	06
37	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة	07
39	يوضح إجابات الأفراد حول البعد الأول	08
42	يوضح إجابات الأفراد حول البعد الثاني	09
45	يوضح إجابات الأفراد حول البعد الثالث	10
46	يوضح إجابات الأفراد حول المحور الثاني	11
51	يوضح إجابات الأفراد حول المحور الثالث	12
52	اقيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين القيم التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية	13
53	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الفعالية التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية	14
54	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية	15
55	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين السلوك التنظيمي وتفعيل القرارات الادارية	16

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	أعمدة بيانية توضح توزيع ونسبة العينة حسب السن	01
33	أعمدة بيانية توضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة الاجتماعية	02
35	دائرة نسبية توضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى الدراسي	03
36	أعمدة بيانية توضح توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة	04

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	استمارة الاستبيان	01
67	بعض مخرجات برنامج spss	02

## فهرس الموضوعات

I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
V	الفهارس
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الاشكال
VIII	فهرس الملاحق
IX	فهرس الموضوعات
11	مقدمة

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

3	تمهيد:
4	المبحث الأول: القيم التنظيمية
4	مفهوم القيم التنظيمية:
4	المبحث الثاني: القرارات الإدارية
4	تعريف القرارات الإدارية:
5	المبحث الثالث: العلاقة بين القيم التنظيمية والقرارات الإدارية
6	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
8	خلاصة:

## الجانب التطبيقي

11	تمهيد:
----	--------

12.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
15.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
37.....	المبحث الثالث: الاستنتاج العام
39.....	خلاصة:
40.....	الخاتمة
43.....	قائمة المصادر والمراجع
.....	الملاحق



# مقدمة

إن القيم التنظيمية هي إحدى الوسائل التي نتجت عن الإدارة الحديثة وذلك من خلال اهتمام المدارس الحديثة في الفكر التنظيمي بقضية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، فالقيم التنظيمية تعتبر وسيلة تعريفية تضمن بقاء المؤسسة من خلال انفرادها بشخصية واحدة فريدة ومميزة تنفرد بها عن باقي المؤسسات الأخرى، فالحديث عن القيم التنظيمية يدفعنا بالضرورة إلى دراسة تأثير هاته القيم في المناخ التنظيمي داخل المؤسسة كون أن القيم التنظيمية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يتبناها عناصر المنظمة الواحدة للاندماج في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

تعاني المؤسسات والتنظيمات على مختلف أشكالها من مجموعة من المشاكل والتي قد تحول دون تقدمها أو تطورها وفي كثير من الأحيان تفقد المؤسسة شخصيتها وجوهرها وذلك نتيجة عدم وجود رابط قوي بين عناصر التنظيم الواحد يجمعهم ويوحدهم ويؤطر فكرهم، لذلك تكمن أهمية القيم في تلك الصفات الأخيرة والتي وجب على كل تنظيم مراعاتها لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها.

قد يكون تأثير القيم التنظيمية في مجموعة من العوامل التنظيمية والتي من بينها القرارات التي تصدر من طرف المدير أو المسير وذلك عند عملية اختيار بدائل القرار الذي يخدم المؤسسة لتحقيق التغيير والتقدم، فتأثير القيم التنظيمية هنا قد يبدو جليا في تلك العملية الفاصلة بين كل ما هو مفيد وغير مفيد لصالح عناصر التنظيم وبصفة أخرى فالقيم التنظيمية تلعب دورا في توجيه القرارات الإدارية.

## 1. الإشكالية:

إن المورد البشري من الموارد الهامة جدا في أي منظمة، فالموارد البشرية داخل المؤسسة عبارة عن هرم تنظيمي رؤساء ومرؤوسين، وهم الذين تم توظيفهم في هذه المنظمة للقيام بمهام ووظائف مختلفة تحت سقف قيمها التنظيمية والتي توضح وتوحد أنماط السلوك لتلك الموارد، بما في ذلك الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم تلك المهام والوظائف من أجل الوصول إلى الأهداف وتحقيق رسالة المنظمة.

مما لاشك فيه أن الغاية الكبرى من تشكيل أي تنظيم أو مؤسسة هو تحقيق مجموعة من الأهداف سواء أن كانت هاته الأخيرة خدمية أو ربحية أو ما بينهما، وللوصول إلى الأهداف التنظيمية لابد من أسس ومعايير وأفكار ترتب وتنظم العاملين أو الموظفين مما تحدد سلوكياتهم وثقافتهم التنظيمية وهي ما تسمى القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

نظرا للتطورات المختلفة التي تشهدها المنظمات والمؤسسات المعاصرة من تحسن في تقديم الأعمال والخدمات في جميع المجالات، سواء أن كانت هاته الأخيرة مؤسسات عمومية أو مؤسسات خاصة فهذا التقدم يعكس بالضرورة

وجود العديد من القيم والاتجاهات والأفكار التي يتوحد عناصر التنظيم ويشتركون فيها مما يكون لديهم شخصية تنظيمية واحدة تحمل هدف المؤسسة وتسعى لتحقيقه.

في مقابل ذلك القرارات الإدارية هي الوجه الرئيسي والركيزة التي تبني بها شخصية المؤسسة فالقرارات الصحيحة تساهم في تنمية وتطوير الأعمال والمهام والسلوكيات داخل المؤسسة وتجعل من العاملين ينضبطون ويتوحدون ومنه فإن حسن اختيار القرارات السليمة داخل التنظيم يعكس بالضرورة نجاح هاته المؤسسة وعلى غرار ذلك فإن القرارات الغير مدروسة أو القرارات الغير سليمة تعكس فشل وعدم نجاح المؤسسة بالإضافة على ضعف تسييرها مما يحول دون تحقيق أهدافها.

وفي ظل هذا فإن الهدف من البحث هو إيجاد الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في عملية تفعيل القرارات الإدارية داخل المؤسسة وخاصة العمومية، ومنه يتبادر الى أذهاننا التساؤل الرئيس التالي:

هل هناك علاقة دالة احصائيا بين القيم التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة؟  
ويندرج تحت التساؤل الرئيس أسئلة فرعية التالية:

- هل هناك علاقة دالة احصائيا بين السلوك التنظيمي وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة؟
- هل هناك علاقة دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة؟
- هل هناك علاقة دالة احصائيا بين الفعالية التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة؟

## 2. فرضيات:

وتندرج تحت تساؤلات الدراسة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.

### الفرضية الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفعالية التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.

## 3. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تكمن أسباب اختيار الباحث لموضوع دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية فيما يلي:

- في كون أن هذا الموضوع يعالج واقع القيم التنظيمية كأداة فعالة في عملية التسيير الإداري الحديث.
- الوقوف على مدى تأثير القيم التنظيمية في عملية اتخاذ القرار الإداري.
- ميل الباحث لدراسة الموضوع كونه موضوع حديث في علم اجتماع التنظيم وعمل.

#### 4. أهداف البحث وأهميته:

##### 4-1. أهداف البحث:

- مما لا شك فيه أن كل بحث علمي يقوم على مجموعة من الأهداف والتي من خلالها يسعى الباحث لتحقيقها من أجل الوصول الى النتائج المرجوة وهاته الأهداف كالتالي:
- العمل على معرفة دور القيم التنظيمية في عملية تفعيل القرارات الادارية داخل المؤسسة العمومية.
  - التعرف على مدى تأثير السلوك التنظيمي في عملية تفعيل القرارات الادارية داخل المؤسسة.
  - التمكن من رصد الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية في عملية تفعيل القرارات الادارية داخل المؤسسة.
  - الاطلاع على مدى جدوى الفعالية التنظيمية في الزيادة من تفعيل القرارات الادارية داخل المؤسسة.

##### 4-2. أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث في أهمية البحث العلمي، حيث أن للقيم دورا رئيسيا في تطور عمل المنظمات وتقدم المجتمع وتماسكه، وتكمن أهميتها في أنها:
- تمثل القيم التنظيمية هوية المنظمة الحديثة.
  - تكمن أهمية البحث كونه إضافة ورؤية جديدة تعالج القيم التنظيمية من زاوية تأثيرها على القرارات الادارية.
  - يساهم هذا البحث في اثراء المكتبة العلمية كمرجع يتناول ظاهرة تنظيمية بإحصائية علمية.

##### 5. حدود البحث:

اشتمل بحثنا هذا الحدود التالية:

- 1- **المجال البشري:** شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من موظفي بلدية النخلة ولاية الوادي، حيث يبلغ عدد مفردات مجتمع البحث 172 مفردة، تم اخذ منهم 50 مفردة كعينة للدراسة.
- 2- **المجال الزماني:** من المعروف أن لكل دراسة وقت محدد ينزل فيه الباحث العلمي إلى الميدان، وفي دراسة الحالية قمنا بدراسة استطلاعية ببلدية النخلة ولاية الوادي ابتداء من تاريخ : 2023/04/15 إلى 2023/05/13 إذ دامت الدراسة حوالي شهر كامل، حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق، وبعد ذلك تم توزيع الاستبيانات بتاريخ: 2023/05/15 وتم استرجعت بعد يوم من تسليمها أي بتاريخ 2023./05/16
- 3- **المجال المكاني:** تمت الدراسة في بلدية النخلة ولاية الوادي.

##### منهج البحث:

يعتبر المنهج أحد العناصر المهمة في البحث العلمي والتي من خلالها يتمكن الباحث من دراسة موضوع بحثه بطريقة منظمة ومرتبطة عبر سلسلة من المراحل والخطوات للوصول إلى حقائق معينة، ويمكن تعريف المنهج على أنه "هو أسلوب في يتبع في تقصي الحقائق وتباينها"<sup>1</sup>.

تمروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي. دار الوراق، ط1، عمان، 2012م، ص64.

بالإضافة إلى أن المنهج هو: " هي طريق إجرائي مركب ومتكامل، يعتمد الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه، أو تتسبب له أو لمجتمعه حرجا علميا أو اجتماعيا أو عمليا سلوكيا " <sup>2</sup>

المنهج هو الطريق الذي يستعين به الباحث للوصول إلى الهدف من البحث وتختلف المناهج باختلاف طبيعة الموضوع ومشكلات البحث واختلاف الأهداف التي يرغب الباحث في تحقيقها والوصول إليها. وبالنسبة لموضوع بحثنا الموسوم ب: " دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية في المؤسسة العمومية " فقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ الأهداف المرجوة من البحث . فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل اليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها<sup>3</sup>.

## 6. صعوبات البحث:

بما أن البحث العلمي سلسلة من المراحل والخطوات التي يعتمدها الباحث للوصول إلى الهدف الذي رسمه، فإن البحث العلمي لا يخلو من صعوبات وعوائق تواجه الباحث أثناء قيامه بدراسته، ومن الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذه الدراسة هي صعوبات تتعلق بجمع المراجع من خلال ندرة بعض المراجع وخاصة في ما يتعلق بمتغير القرارات الادارية، بالإضافة إلى وجود صعوبات في عملية استرجاع الاستبيان من قبل بعض الموظفين داخل البلدية مما ساهم في ضياع كثير من الوقت.

## 7. هيكلية البحث:

تم هيكلية وتنظيم البحث إلى فصلين وكل فصل يحتوي على أربع مباحث. فالفصل الأول يتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للبحث، وفي هذا الفصل هناك أربع مباحث فالمبحث الأول تم التطرق فيه لمتغير القيم التنظيمية كمتغير مستقل، حيث تم فيه تعريف القيم التنظيمية وذكر مصادرها وأهميتها ثم خصائصها ومراحل تطورها، أما المبحث الثاني فتم فيه التعريف للقرارات الادارية ثم ذكر انواع القرارات الادارية ثم اهمية اتخاذ القرار ثم اشكال صنع القرار والنظريات المفسرة للقرارات الادارية، أما المبحث الثالث ففيه تم تناول تلك العلاقة بين القيم التنظيمية والقرارات الإدارية، وفي المبحث الرابع تم التطرق فيه لبعض الدراسات السابقة التي تم اعتمادها في البحث.

وفي الفصل الثاني والذي يشمل الدراسة الميدانية ففيه تم التطرق لثلاث مباحث ففي المبحث الأول تم التطرق الى الطريقة والادوات التي تم استعمالها في البحث، وفي المبحث الثاني تم التطرق فيه الى عرض وتحليل نتائج الدراسة وفي المبحث الثالث تم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة، واخير عرض خلاصة الفصل ثم خاتمة البحث ومصادر ومراجع البحث.

<sup>2</sup> محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة،(ب.ط)،الأردن،1989،ص61.

<sup>3</sup> محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب للطباعة والنشر، طبعة3،الجمهورية اليمنية،2019،ص46.

الجانب النظري

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

## تمهيد

المبحث الأول: القيم التنظيمية

المبحث الثاني: القرارات الإدارية

المبحث الثالث: العلاقة بين القيم التنظيمية والقرارات الإدارية

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

## خلاصة

**تمهيد:**

يعالج هذا الفصل الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة باعتبار ان البحث العلمي سلسلة من المراحل والخطوات التي يتبعها الباحث العلمي للوصول الى نتائج مرغوب فيها، ففي هذا الفصل سيتم التعريف بمتغيري الدراسة وهما القيم التنظيمية والقرارات الإدارية، ومع تخصيص مبحث لمعالجة العلاقة القائمة بينهما، وختام الفصل ببعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الدراسة.

## المبحث الأول: القيم التنظيمية

## مفهوم القيم التنظيمية:

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى القيم فمن الصعب القول بأن هناك تعريفاً متفقاً عليه لهذا المفهوم لارتباطه الوثيق بالأفراد الذين يتميزون باختلاف ادراكاتهم واتجاهاتهم، ومن هنا سوف نتطرق الى اهم المفاهيم والتعاريف للقيم التنظيمية وهي كالتالي:

ورد تعريف القيم التنظيمية في دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء" أنها "تعكس خصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك". كما تم تعريفها بأنها "تعكس او تمثل القيم في مكان او بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه السلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"<sup>1</sup>.

ويعرفها محمود عمر " بأنها ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد الى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد"<sup>2</sup>.

والقيم التنظيمية كذلك هي " مجموعة من المبادئ التي تسيّر سلوك العامل وتوجهه بطريقة موضوعية وغير متحيزة وتشكل له معياراً يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطئه اتجاه ممارسته كنشاط معين في المؤسسة"<sup>3</sup>.

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات للقيم التنظيمية نعطي التعريف الاجرائي التالي:

القيم التنظيمية هي "مجموعة المعتقدات والأفكار التي يكتسبها أفراد التنظيم نتيجة اللوائح والقوانين التي تضعها المؤسسة، وتؤثر في سلوكياتهم وعلى أساسها يتم تحديد التوجهات وتقييم اداء الافراد داخل المؤسسة"<sup>4</sup>.

## المبحث الثاني: القرارات الإدارية

## تعريف القرارات الإدارية:

اختلفت الآراء حول وضع تعريف موحد للقرار الاداري، حيث أن المشرع لم يقيم بتعريف القرار الاداري رغم الاشارة اليه في العديد من المواد الدستورية والتشريعية، لذلك سنورد تعريف القرار الاداري في الفقه وفي القضاء مع وضع تعريفاً اجرائياً له.

حيث عرف القرار الاداري كل حسب رأيه فقد عرفه العميد " هوريو " بأنه ( اعلان للإدارة بقصد إحداث أثر قانوني ازاء الأفراد يصدر من سلطة ادارية في صورة تنفيذية أي في صورة تؤدي الى التنفيذ المباشر).

<sup>1</sup> خالد بن عبد الله حنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نجران مكة 2003، ص 28.

<sup>2</sup> ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط 2، الاسكندرية، مصر 1992، ص 112.

<sup>3</sup> عبد عقله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 80.

<sup>4</sup> من اعداد الباحث

وعرفه العميد ديكي ضمن تعريفه للعمل القانوني بأنه ( كل عمل اداري يتدخل قصدا لإحداث تعديل في الاوضاع القانونية المرجوة لحظة اتخاذه أو التي ستوجد في لحظة مستقبله معينة).

وعرفه العميد بونار العمل القانوني والذي يمكن استخلاص منه تعريف القرار او التصرف الاداري بما يلي ( العمل القانوني هو كل ما يحدث تعديلا في الاوضاع القائمة).

وعرفه الأستاذ ريفيرو بأنه:(العمل الذي بواسطته تقوم الادارة باستعمال سلطتها في تعديل المراكز القانونية بإرادتها المنفردة).<sup>1</sup>

التعريف الاجرائي:

"ويمكن تعريف القرار الاداري بأنه عمل إداري قانوني يتم إصداره بصورة فردية وله طابع تنفيذي ويتم من خلال احداث تغيير أو تعديل أو الغاء قانون".

### المبحث الثالث: العلاقة بين القيم التنظيمية والقرارات الإدارية

القيم التنظيمية هي مجموعات الأفكار والمعتقدات التي يتبناها عناصر التنظيم والتي تؤثر ويظهر تأثيرها جليا في سلوكيات العاملين داخل المؤسسة، فالعامل في المؤسسة يسعى دوما للحفاظ على تلك القيم والمبادئ التي من شأنها ان تضمن له استقرار نسبي اعتمادا على مجموعة من الرموز والإشارات والحركات التي توحد معظم العاملين لتحقيق هدف موحد للمؤسسة، ولا ننكر ان الدور الابرز في خلق القيم التنظيمية يرجع للمؤسسة أولا فهي من يفرض تلك القيم التنظيمية من خلال تأثيرها على المناخ التنظيمي وخلق بيئة تنظيمية تحترم اللوائح والقوانين التي تسطرها وأن أي عامل او موظف يحاول الانحراف أو الخروج عن تلك اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة هو في الحقيقة غير مندمج مع تلك القيم.

إن القرارات الإدارية هي مجموعة من البدائل التي يتم التخيير بينها للخروج بقوانين تخدم المؤسسة وتخدم اهدافها لذلك يعتبر الرئيس او المدير هو المسؤول الاول عن تلك القرارات، فالأمر الذي يدفعنا للتسليم بأن كل ما هو ناتج عن السلطة هو بالضرورة قد يخدم المؤسسة، ومما لاشك فيه ان المدير كونه احد عناصر المؤسسة الفاعلين فهو يؤثر ويتأثر كذلك، لذلك تعتبر القيم التنظيمية الفاعل الرئيسي في ترشيد السلوكيات داخل المؤسسة لكل من الرئيس والمرؤوس وهي المتحكم الرئيسي في قراراتهم الإدارية، ويكمن ذلك من خلال أن القيم التنظيمية تلعب دورا في التأثير المباشر على القرارات الإدارية من خلال الأفكار والمعتقدات التي يتبناها المدير داخل الإدارة تساهم في

<sup>1</sup>رائد محمد يوسف العدوان، نفاذ القرارات الادارية بحق الافراد، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة الشرق الاوسط، مصر/الاردن، 2012/2013، ص13.

توجيه قراراته نحو الميل إلى كل ما يخدم القيم الخاصة بالمؤسسة والتي يتوافق معها من اجل ضمان بقائها واستمراريتها وعدم اعتماد أي قرار يخالف تلك القيم التنظيمية.<sup>1</sup>

#### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى: دراسة عجال 2010، بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، اجريت بجامعة بسكرة .

هدفت الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي من خلال تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة على المحاور التالية:

\* علاقة ادارة الادارة بجودة التعليم العالي.

\* علاقة ادارة المهام بجودة التعليم العالي.

\* علاقة ادارة العلاقات بجودة التعليم العالي.

\* علاقة ادارة البيئة بجودة التعليم العالي.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- كانت درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الاربع ( ادارة الادارة ، ادارة المهمة، ادارة العلاقات ،ادارة البيئة) حسب ما أكدته أراء عينة الدراسة ايجابية بدرجة متوسطة تقع في اقل درجات الايجابية وتقترب الى الدرجات السلبية منها الى الايجابية مرتبة تنازليا حسب اوساطها الحسابية على التوالي:

ادارة العلاقات- ادارة الادارة- ادارة المهمة - ادارة البيئة بمتوسطات قدرت على التوالي 3.29-3.34-3.27-3.13 بدرجة متوسطة دلت عنها القيم المكونة لها والتي تقاربت درجة ممارستها مع الممارسات الكلية لكل بعد وكانت هناك اراء إيجابية ل(10) قيم تنظيمية على مستوى المفردات الدراسة وهي على التوالي: القوة، العدل بدرجة فرق المتوسط ثم الكفاءة ،الانتماء ،الدفاع، القانون والنظام، وفرق العمل ،المكافئة ، الصفوة

<sup>1</sup>من إعداد الباحث

استغلال الفرص وكلها بدرجة متوسطة كما أن هناك آراء سلبية ل(02) من القيم التنظيمية على مستوى مفردات الدراسة وهي على التوالي: الفاعلية ثم التنافس بدرجة ضعيفة.

### تعقيب عن الدراسة:

وتتميز هاته الدراسة في كونها عاجلت موضوع القيم لدى عينة من الافراد أصحاب الشهادات والطبقة المثقفة وان موضوع القيم بالنسبة للباحث لدى هاته الفئة متعدد ومتنوع ولا يكتفي بوجود نوع واحد من القيم وانما في مجملها عديدة ومتنوعة، وعموما يمكن الاستفادة من هاته الدراسة في عملية ضبط الاشكالية بالإضافة الى الاستفادة منها بمراجع حول الدراسة.

2- الدراسة الثانية: دراسة بن عبد الله الحنيطة 2003، بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء" وهي عبارة عن دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض"، وهدفت هاته الدراسة لدى العاملين طبيعة القيم السائدة لدى العاملين، وتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية، كذلك العلاقة بين كفاءة الاداء والمتغيرات الشخصية.

واستعمل الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، حيث بلغ حجم العينة العشوائية (385)، من العاملين المدنيين والعسكريين.

وخلصت الدراسة الى نتائج التالية:

- القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفع. - تصنف كفاءة الأداء بشكل عام بالمرتفع.
- إتضح ان هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية، القيم التنظيمية (المتغيرات الشخصية)، وبين كفاءة الأداء وهي القانون والنظام.

### تعقيب عن الدراسة:

وتميزت هاته الدراسة في كونها ربطت موضوع القيم التنظيمية بموضوع الأداء وكفاءته مما يزيد من تلك العلاقة وتأثيراتها على الأفراد داخل المؤسسة، كذلك نجد أن الدراسة اكدت على فرضياتها من خلال نتائج الدراسة ويمكن الاستفادة من هاته الدراسة في موضوع البحث من خلال تناول تأثير القيم التنظيمية في حياة الأفراد وقراراتهم، غير أنه تبقى هناك جوانب غامضة لم تتناولها الدراسة ووجب وجود دراسات اخرى تناقش موضوع القيم كونه موضوع كبير وشاسع.

## خلاصة:

يعتبر هذا الفصل، فصل نظري يشمل دراسة الجوانب النظرية للموضوع وذلك بغية تحقيق خطوة مهمة في البحث وهي الشمولية، ويعتبر هذا الفصل او الجانب النظري هو خطوة تمهيدية للشروع للانتقال للجانب التطبيقي الذي يعتمد على لغة الكم والأرقام والاحصائيات وكل هذا بغية التأكد من فرضيات الدراسة التي تم صياغتها في الجانب النظري، اذا هناك علاقة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في البحث العلمي حيث لا يمكن الفصل بينهما لأن كلاهما تابع للأخر...

# الجانب التطبيقي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: الاستنتاج العام

خلاصة

**تمهيد:**

إن البحث العلمي كل متكامل وهو عبارة عن سلسلة من المراحل والخطوة التي يتبعها الباحث العلمي دون فصل جانب عن آخر، وذلك بغية الوصول الى نتائج دقيقة حول موضوع بحثه، لذلك سيتم تناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة وذلك من خلال التعرف على الاجراءات المنهجية للدراسة من أدوات الدراسة مع عملية تحليل وتفسير نتائج الدراسة بناء على معطيات الاستبانة والوصول الى نتائج بلغة الارقام والاحصائيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة

1. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عدد عمال مؤسسة بلدية النخلة والذي يبلغ عددهم 172 موظف وموظفة منهم 49 الدائمين و123 متعاقدين.

العينة: تعتبر العينة أهم محاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من كل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة"<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أنها " تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس "

لقد تم في بحثنا هذا اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الدراسة الكلي بلغ عددهم 50 موظف وموظفة من المجتمع الدراسة وقد تم توزيع 55 استمارة استرجعت منها 50 استمارة.

2. تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار القيم التنظيمية كمتغير مستقل، والقرارات الإدارية كمتغير تابع، والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): يوضح متغيرات الدراسة

المتغير	نوعه
القيم التنظيمية	متغير مستقل
القرارات الادارية	متغير تابع

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على موضوع الدراسة

بغرض الحصول على أحسن تمثيل للمتغيرين المذكورين، تم الاعتماد على استخدام القيم التنظيمية للمتغير المستقل، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع فتم الاعتماد على قياس القرارات الإدارية.

<sup>1</sup>ريما ماجد، منهجية البحث العلمي. مؤسسة فريدريش للنشر، (د ط)، لبنان، 2016م.

ثانيا: الأدوات

1. أداة جمع البيانات

استمارة الاستبيان:

تعتبر أهم وسيلة من وسائل البحث العلمي والتي بواسطتها يمكن جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة الكتابية المرتبة حول موضوع ما حيث "يتم وضعها في الاستمارة، ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"<sup>1</sup>

- المحور الأول: صفات العينة البيانات الشخصية ويضم 5 أسئلة.

- المحور الثاني: القيم التنظيمية ويضم 15 سؤالاً.

- المحور الثالث: القرارات الادارية ويضم 11 سؤالاً.

وذلك بوضع كل المعلومات التي تدور حول موضوع الدراسة، وتحليل متغيرات الفرضيات إلى مؤشرات، هذه المؤشرات تصاغ على شكل أسئلة متسلسلة ومترابطة من العام إلى الخاص، حيث نجد أن السؤال الواحد فيها يحمل فكرة معينة، وقد كانت أسئلتها موجهة للموظفين بشكل مباشر، حيث احتوت هذه الاستمارة على مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، والتصنيف المهني وسنوات الخبرة، كما احتوت على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، وقد تضمنت 31 سؤالاً، فقد قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على الموظفين وكان عددهم 50 موظف، وأعطيناهم مدة أسبوع للإجابة.

وعليه تم إعداد استبيان حاولنا جعل أسئلتها واضحة وخادمة لموضوع الدراسة ومعبرة عن اشكالياتها وتساؤلاتها، وربطها بنظرية الاستخدامات والاشباعات ومعاينة الدراسات السابقة لهذه الدراسة.

2. المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في المقياس الثلاثي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (3 - 1 = 2) من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.67=3/2) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup>عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، ص39.

الجدول رقم (02): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

الأهمية	الدرجة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة	لا	من 33.33% - 55.67%	من 1- 1.67
متوسطة	أحيانا	أكبر من 55.67% - 78%	أكبر من 1.67 - 2.34
مرتفعة	نعم	أكبر من 78% - 100%	أكبر من 2.34 - 3

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مقرر مقياس الإحصاء

### 3. الاساليب الاحصائية

أ- البرامج الاحصائية:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً ب: SPSS النسخة 25.

ب - الأدوات الاحصائية:

من أجل معالجة وتحليل بيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية نذكر منها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.
- 2- الوسط الحسابي Arithmetic Mean: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية، ورمزه  $\bar{X}$ ، يتم استخدامه للدلالة على متوسط مجموع قيم ظاهرة ما.
- 3- الانحراف المعياري Standard Deviation: وهو من أكثر مقاييس التشتت استخداماً ورمزه  $\sigma$ ، ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- 4- الوزن النسبي: لمعرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة.
- 5- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة. من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية

1-1. الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس ( ذكر، أنثي )

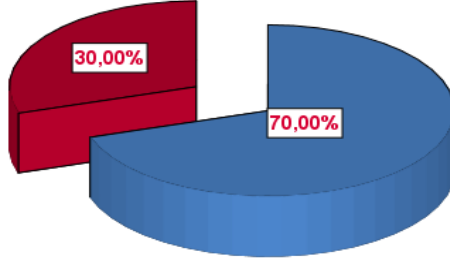
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70 %	35	ذكر
30 %	15	أنثي
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل البياني رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس ( ذكر، أنثي )

الجنس

■ ذكر  
■ أنثي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم(03) والشكل البياني رقم (01): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد حسب متغير الجنسين، حيث نجد عدد المبحوثين الذكور 35 موظف بنسبة 70%، وهي النسبة الأعلى، يليها عدد المبحوثين الإناث 15 موظفة بنسبة 30%، وهي النسبة الأقل.

نستنتج من خلال القراءة السابقة أن كلا الجنسين من موظفين وموظفات له دور في تفعيل القيم الاجتماعية وذلك راجع كون أغلبهم في مثقفين، ويرجع ارتفاع نسبة الموظفين الذكور إلى طبيعة عمل المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة المنطقة المحافظة التي تتميز بانخفاض معدلات التوظيف بالنسبة للمرأة.

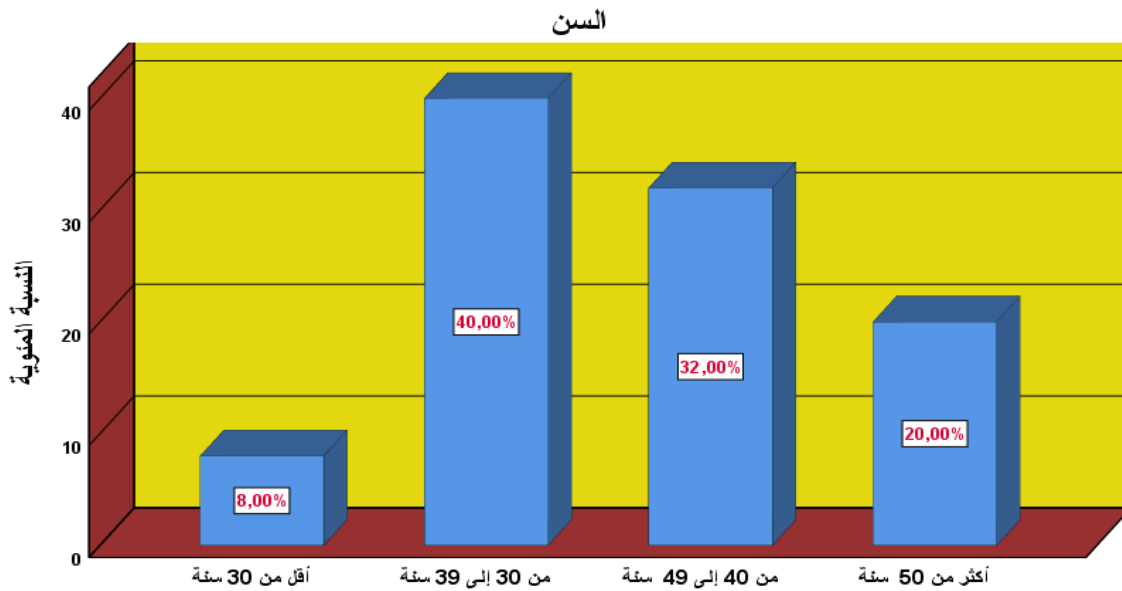
1-2 السن:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
8%	4	أقل من 30 سنة
40%	20	من 30 إلى 39 سنة
32%	16	من 40 إلى 49 سنة
20%	10	من 50 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل البياني رقم (02): أعمدة بيانية توضح توزيع ونسبة العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (04) والشكل البياني رقم (02): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد حسب متغير السن، حيث نجد عدد الباحثين الذين أعمارهم من 30 إلى 39 سنة 20موظفبنسبة

40%، وهي النسبة الأعلى، يليها عدد المبحوثين الذين أعمارهم من 40 إلى 49 سنة 16موظف بنسبة 32%، ويليهما عدد المبحوثين الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر 10موظفين بنسبة 20%، ويليهما عدد المبحوثين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة 4موظفين بنسبة 8%، وهي النسبة الأقل.

نستنتج من خلال القراءة السابقة أن أغلبية المبحوثين أعمارهم من 30 إلى 39 سنة، وهم بنسبة 40%، وهذا راجع إلى ارتفاع سن التوظيف في الجزائر بصفة عامة إضافة إلى عامل الخبرة.

### 1-3. المستوى الدراسي:

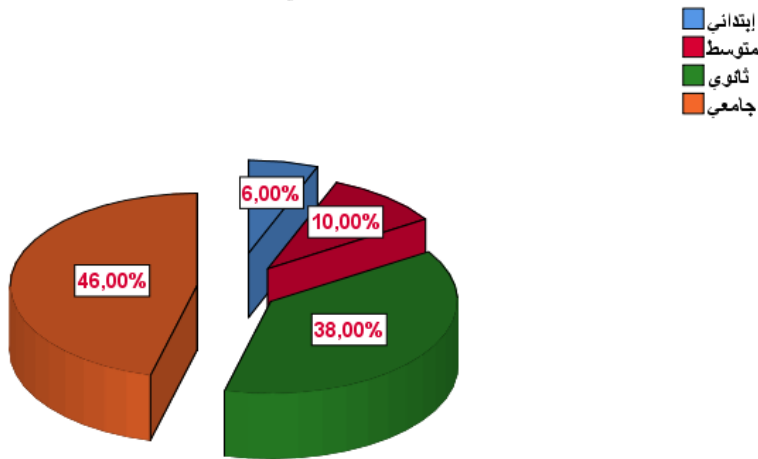
الجدول رقم (05): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
6 %	3	ابتدائي
10 %	5	متوسط
38 %	19	ثانوي
46 %	23	جامعي
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل البياني رقم (03): دائرة نسبية توضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى الدراسي

#### المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (05) والشكل البياني رقم (03): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد حسب متغير المستوى الدراسي، حيث نجد عدد الباحثين الذين مستواهم الدراسي جامعي 23 موظف بنسبة 46%، وهي النسبة الأعلى، يليها عدد الباحثين الذين مستواهم الدراسي ثانوي 19 موظف بنسبة 38%، يليها عدد الباحثين الذين مستواهم الدراسي متوسط 5 موظفين بنسبة 10%، يليها عدد الباحثين الذين مستواهم الدراسي ابتدائي 3 موظفين بنسبة 6%، وهي النسبة الأقل.

نستنتج من خلال القراءة السابقة أن أغلبية الباحثين لديهم مستوى دراسي لا بأس به وهو مستوى جامعي وذلك ناتج عن ارتفاع نسبة خرجي الجامعة، ويرجع أيضا إلى استقطاب خرجي الجامعات في الوظيف العمومي.

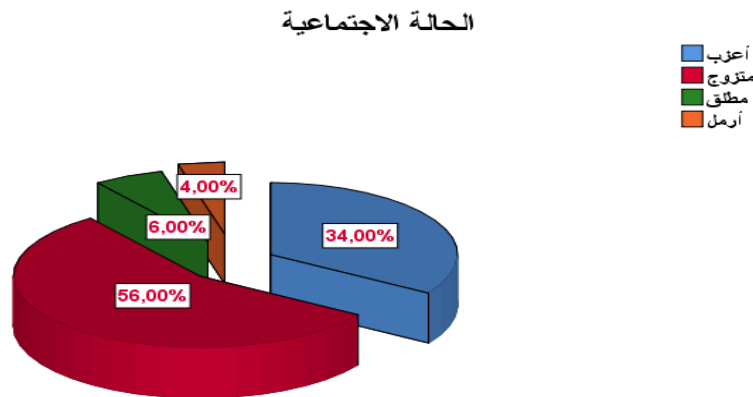
#### 4- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
34%	17	أعزب
56%	28	متزوج
6%	3	مطلق
4%	2	أرمل
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل البياني رقم (04): أعمدة بيانية توضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) والشكل البياني رقم (04): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد حسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث نجد عدد المبحوثين المتزوجين 28 موظف بنسبة 56% وهي النسبة الأعلى، يليها عدد المبحوثين العزاب 17 موظف بنسبة 34%، ويليهما عدد المبحوثين المطلقين 3 موظفين بنسبة 6%، ويليهما عدد المبحوثين الارامل 2 موظفين بنسبة 4%، وهي النسبة الأقل.

نستنتج من خلال القراءة السابقة أن اغلبية المبحوثين هم متزوجين، وهم بنسبة 56%، وهذا راجع إلى طبيعة المنطقة التي تشتهر بالزواج المبكر، مما يفسر ارتفاع نسبة المتزوجين في عينة الدراسة.

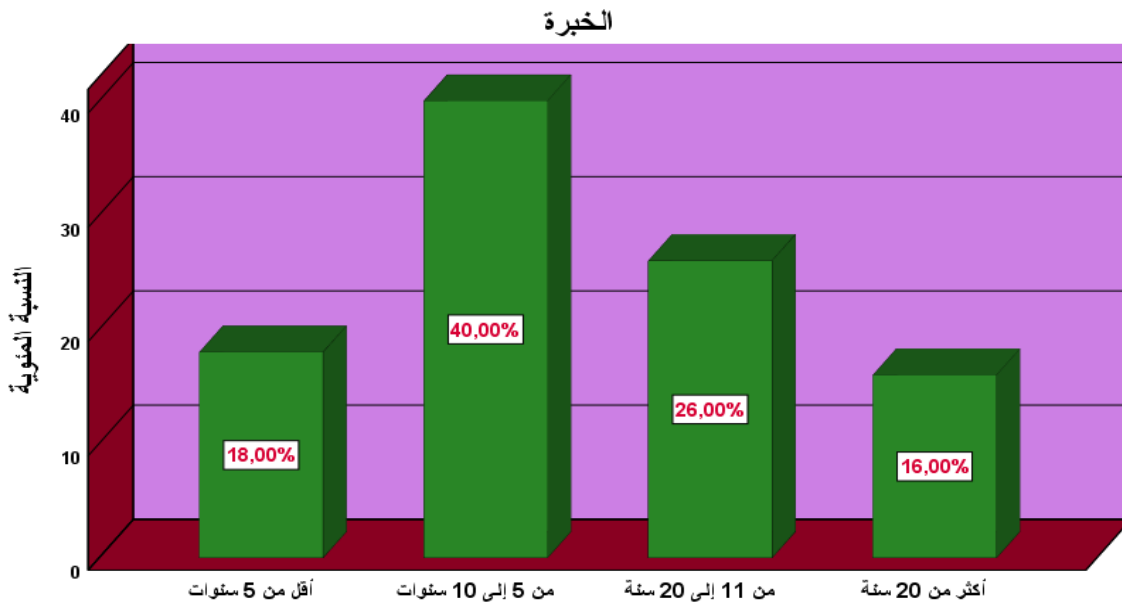
### 5- الخبرة:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	18%
من 5 إلى 10 سنوات	20	40%
من 11 إلى 20 سنة	13	26%
أكثر من 20 سنة	8	16%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل البياني رقم (05): أعمدة بيانية توضح توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) والشكل البياني رقم (05): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد حسب متغير الخبرة، حيث نجد عدد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنة 20 موظف بنسبة 40%، وهي النسبة الأعلى، يليها عدد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 20 سنة 13 موظف بنسبة 26%، ويليهما عدد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات 9 موظفين بنسبة 18%، ويليهما عدد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 20 سنة 8 موظفين بنسبة 16%، وهي النسبة الأقل.

نستنتج من خلال القراءة السابقة أن اغلبية المبحوثين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنة، وهم بنسبة 40%، وهذا راجع إلى ارتفاع سن التوظيف في الجزائر كما قلنا سابقا، إضافة إلى مواصلة أغلب افراد عينة الدراسة إلى إكمال دراستهم الجامعية مما يرفع سن توظيفهم بالتالي سنوات الخبرة المهنية لديهم تكون منخفضة.

## 2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: القيم التنظيمية

### 1-2. البعد الأول: السلوك التنظيمي

تم قياسه باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الأول تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح إجابات الأفراد حول البعد الأول

الاهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		أحيانا		نعم		رقم العبارات	
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
مرتفعة	92.67%	0.582	2.78	8%	4	6%	3	86%	43	6	
مرتفعة	88.67%	0.557	2.66	4%	2	26%	13	70%	35	7	
مرتفعة	93.33%	0.495	2.80	4%	2	14%	7	82%	41	8	
مرتفعة	93.33%	0.535	2.80	6%	3	8%	4	86%	43	9	
مرتفعة	83.33%	0.763	2.50	16%	8	18%	9	66%	33	10	
مرتفعة	90.33%	0.533	2.71	الاتجاه العام لمتوسط البعد الأول							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التحليل:

لقد تحصل البعد الاول " السلوك التنظيمي "، على متوسط حسابي قدره 2.71 وانحراف معياري قدر ب 0.533، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 90.33%، وحسب ما ورد في المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد عينة الدراسة اتجههم ايجابي نحو البعد الأول، فأغلبيتهم موافقين على أن هناكسلوك التنظيمي في المؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1 - تحصلت العبارة رقم(6): " هناك سلوكيات موحدة داخل المؤسسة يمارسها العاملین "، على متوسط حسابي قدره 2.78 وانحراف معياري قدره 0.582، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 92.67%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (6)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا ب " نعم " وعددهم 43موظف بنسبة 86%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا ب " لا " وعددهم 4 موظفين بنسبة 8%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا ب " أحيانا " وعددهم 3موظفين بنسبة 6%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن هناكسلوكيات موحدة داخل المؤسسة يمارسونها مع بعضهم البعض، بالتالي نقول هناك سلوك التنظيمي في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

2 - تحصلت العبارة رقم(7): " تشجع المؤسسة العاملین على الإبداع والابتكار"، على متوسط حسابي قدره 2.66 وانحراف معياري قدره 0.557، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 88.67%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (7)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا ب " نعم " وعددهم 35موظف بنسبة 70%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا ب " أحيانا " وعددهم 13 موظف بنسبة 26%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا ب " لا " وعددهم 2موظفين بنسبة 4%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تشجع العاملین على الإبداع والابتكار، بالتالي نقول هناك سلوك التنظيمي في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

3 - تحصلت العبارة رقم(8): " تعمل المؤسسة على تقييم أداء العاملین بشكل مستمر "، على متوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 0.495، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 93.33%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (8)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا ب

" نعم " وعددهم 41موظف بنسبة 82%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 7 موظفين بنسبة 14%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 2موظفين بنسبة 4%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تعمل على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر، بالتالي نقول هناك سلوك التنظيمي في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

4 - تحصلت العبارة رقم(9): " تشجع المؤسسة العاملين على العمل ضمن روح الفريق "، على متوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 0.535، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 93.33%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (9)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 43موظف بنسبة 86%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 4 موظفين بنسبة 8%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 3موظفين بنسبة 6%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تشجع العاملين على العمل ضمن روح الفريق، بالتالي نقول هناك سلوك التنظيمي في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

5 - تحصلت العبارة رقم(10): " تعمل المؤسسة على تحسين التواصل بين العاملين فيما بينهم "، على متوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري قدره 0.763، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 83.33% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (10)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 33موظف بنسبة 66%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 9 موظفين بنسبة 18%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 8موظفين بنسبة 16%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تعمل على تحسين التواصل بين العاملين فيما بينهم، بالتالي نقول هناك سلوك التنظيمي في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

ومما سبق ذكره نقول ان في المؤسسة محل الدراسة درجة عالية في تطبيق السلوك التنظيمي، وهذا تبين من خلال موافقة أغلبية أفراد العينة على جميع العبارات المشكلة لهذا البعد، بالتالي نقول أن عمال وموظفي بلدية النخلة لديهم سلوك التنظيمي جيد.

2-2. البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

تم قياسه باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الثاني تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح إجابات الأفراد حول البعد الثاني

الاهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		أحيانا		نعم		رقم العبارات
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	92.67%	0.545	2.78	6%	3	10%	5	84%	42	11
مرتفعة	92%	0.517	2.76	4%	2	16%	8	80%	40	12
مرتفعة	86%	0.702	2.58	12%	6	18%	9	70%	35	13
مرتفعة	90%	0.580	2.70	6%	3	18%	9	76%	38	14
مرتفعة	94%	0.482	2.82	4%	2	10%	5	86%	43	15
مرتفعة	91%	0.534	2.73	الاتجاه العام لمتوسط للبعد الثاني						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التحليل:

لقد تحصل البعد الثاني " الثقافة التنظيمية "، على متوسط حسابي قدره 2.73 وانحراف معياري قدر ب 0.534، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 91%، وحسب ما ورد في المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد عينة الدراسة اتجاههم ايجابي نحو البعد الثاني، فأغلبيتهم موافقين على أن هناك ثقافة تنظيمية في المؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1 - تحصلت العبارة رقم(11): " هناك تفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة "، على متوسط حسابي قدره 2.78 وانحراف معياري قدره 0.545، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 92.67%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (11)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 42موظف بنسبة 84%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 5 موظفين بنسبة 10%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 3موظفين بنسبة 6%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن هناك تفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة، بالتالي نقول هناك ثقافة تنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

2 - تحصلت العبارة رقم(12): " " هناك مجموعة من المعتقدات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة "، على متوسط حسابي قدره 2.76 وانحراف معياري قدره 0.517، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 92%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (12)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 40موظف بنسبة 80%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 8 موظفين بنسبة 16%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 2موظفين بنسبة 4%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن هناك مجموعة من المعتقدات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، بالتالي نقول هناك ثقافة تنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

3 - تحصلت العبارة رقم(13): " تعمل المؤسسة على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم " على متوسط حسابي قدره 2.58 وانحراف معياري قدره 0.702، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (13)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 35موظف بنسبة 70%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 9 موظفين بنسبة 18%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 6موظفين بنسبة 12%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تعمل على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم، بالتالي نقول هناك ثقافة تنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

4 - تحصلت العبارة رقم(14): " تعمل المؤسسة على حل المشاكل التنظيمية بشكل ديمقراطي "، على متوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 0.580، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 90%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (14)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين

الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 38 موظف بنسبة 76%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 9 موظفين بنسبة 18%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 3 موظفين بنسبة 6%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تعمل على حل المشاكل التنظيمية بشكل ديمقراطي، بالتالي نقول هناك ثقافة تنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

5 - تحصلت العبارة رقم (15): " تعمل المؤسسة على تزويد العاملين بالمعارف والأفكار التي تدمجهم ضمن بيئة العمل "، على متوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري قدره 0.482، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 94%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (15)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 43 موظف بنسبة 86%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 5 موظفين بنسبة 10%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 2 موظفين بنسبة 4%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تعمل على تزويد العاملين بالمعارف والأفكار التي تدمجهم ضمن بيئة العمل، بالتالي نقول هناك ثقافة تنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

ومما سبق ذكره نقول ان في المؤسسة محل الدراسة درجة عالية في تطبيق السلوك التنظيمي، وهذا تبين من خلال موافقة أغلبية أفراد العينة على جميع العبارات المشكلة لهذا البعد، بالتالي نقول أن عمال وموظفي بلدية النخلة لديهم ثقافة تنظيمية جيد.

3-2. البعد الثالث: الفعالية التنظيمية

تم قياسه باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الثالث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح إجابات الأفراد حول البعد الثالث

الاهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		أحيانا		نعم		رقم العبارات
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	%89.33	0.621	2.68	%8	4	%16	8	%76	38	16
مرتفعة	%88	0.663	2.64	%10	5	%16	8	%74	37	17
مرتفعة	%86.67	0.606	2.60	%6	3	%28	14	%66	33	18
مرتفعة	%88	0.563	2.64	%4	2	%28	14	%68	34	19
مرتفعة	%93.33	0.452	2.80	%2	1	%16	8	%82	41	20
مرتفعة	%89	0.512	2.67	الاتجاه العام لمتوسط للبعد الثالث						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التحليل:

لقد تحصل البعد الثالث " الفعالية التنظيمية "، على متوسط حسابي قدره 2.67 وانحراف معياري قدر ب 0.512، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 89%، وحسب ما ورد في المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد عينة الدراسة اتجههم ايجابي نحو البعد الثالث، فأغلبيتهم موافقين على أن هناك فاعلية تنظيمية في المؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1 - تحصلت العبارة رقم(16): " الأهداف التي تضعها المؤسسة واضحة ومفهومة "، على متوسط حسابي قدره 2.68 وانحراف معياري قدره 0.621، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 89.33%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجأهم ايجابي نحو العبارة رقم (16)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 38موظف بنسبة 68%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 8 موظفين بنسبة 16%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 4موظفين بنسبة 8% وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن الأهداف التي تضعها المؤسسة واضحة ومفهومة، بالتالي نقول هناك فاعلية تنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

2 - تحصلت العبارة رقم(17): " المدير داخل المؤسسة يمتلك مهارة اتخاذ القرار "، على متوسط حسابي قدره 2.64 وانحراف معياري قدره 0.663، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 88%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجأهم ايجابي نحو العبارة رقم (17)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ "نعم" وعددهم 37موظف بنسبة 74%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 8 موظفين بنسبة 16%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 5موظفين بنسبة 10% وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المدير داخل المؤسسة يمتلك مهارة اتخاذ القرار، بالتالي نقول هناك فاعلية تنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

3 - تحصلت العبارة رقم(18): " هناك علاقات تفاعلية إيجابية بين العاملين داخل المؤسسة "، على متوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري قدره 0.606، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86.67%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجأهم ايجابي نحو العبارة رقم (18)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 33موظف بنسبة 66%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 14 موظف بنسبة 28%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 3موظفين بنسبة 6%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن هناك علاقات تفاعلية إيجابية بين العاملين داخل المؤسسة، بالتالي نقول هناك فاعلية تنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

4 - تحصلت العبارة رقم(19): " تعمل المؤسسة على مبدأ تفويض السلطة للعاملين "، على متوسط حسابي قدره 2.64 وانحراف معياري قدره 0.563، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 88%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجأهم ايجابي نحو العبارة رقم (19)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ "نعم" وعددهم 34موظف بنسبة 78%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا "

وعدددهم 14 موظف بنسبة 28%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " و عدددهم 2 موظفين بنسبة 4% وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تعمل على مبدأ تفويض السلطة للعاملين، بالتالي نقول هناك فاعلية تنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

5 - تحصلت العبارة رقم(20): " يستفيد العاملون على الحوافز المادية والمعنوية بشكل عادل "، على متوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 0.452، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 93.33% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجهوا نحو العبارة رقم (20)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " و عدددهم 41 موظف بنسبة 82%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " و عدددهم 8 موظفين بنسبة 16%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " و عدددهم 1 موظف بنسبة 2% وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن العاملين يستفيدون على الحوافز المادية والمعنوية بشكل عادل، بالتالي نقول هناك فاعلية تنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب هذه العبارة.

ومما سبق ذكره نقول ان في المؤسسة محل الدراسة درجة عالية في تطبيق الفاعلية التنظيمية، وهذا تبين من خلال موافقة أغلبية أفراد العينة على جميع العبارات المشككة لهذا البعد، بالتالي نقول أن عمال وموظفي بلدية النخلة لديهم فاعلية تنظيمية جيدة.

#### 4-2. المحور الثاني: القيم التنظيمية

تم قياسه باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل بعد من المحور الثاني تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح إجابات الأفراد حول المحور الثاني

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاهمية
السلوك التنظيمي	2.71	0.533	90.33%	مرتفعة
الثقافة التنظيمية	2.73	0.534	91%	مرتفعة
الفاعلية التنظيمية	2.67	0.512	89%	مرتفعة
القيم التنظيمية	2.70	0.522	90%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

#### التحليل:

لقد تحصل المحور الثاني " القيم التنظيمية "، على متوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدر بـ 0.522، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 90%، وحسب ما ورد في المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد عينة

الدراسة اتجاههم ايجابي نحو المحور الثاني، فأغلبهم موافقين على أن هناك قيم تنظيمية في المؤسسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية المدرجة سابقا.

ومما سبق ذكره نقول ان في المؤسسة محل الدراسة درجة عالية في تطبيق القيم التنظيمية، وهذا تبين من خلال موافقة أغلبية أفراد العينة على جميع الابعاد والعبارات المشكلة لهذا المحور، بالتالي نقول أن عمال وموظفي بلدية النخلة يطبقون قواعد وابعاد القيم التنظيمية بشكل كبير.

### 3 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: القرارات الإدارية

تم قياسه باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من المحور الثالث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح إجابات الأفراد حول المحور الثالث

الاهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		أحيانا		نعم		رقم العبارات
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
متوسطة	%80	0.639	2.40	%8	4	%44	22	%48	24	21
مرتفعة	%87.33	0.567	2.62	%2	2	%30	15	%66	33	22
مرتفعة	%82.67	0.646	2.48	%8	4	%36	18	%52	28	23
مرتفعة	%84.67	0.579	2.54	%4	2	%38	19	%56	29	24
مرتفعة	%84.67	0.613	2.54	%6	3	%34	17	%60	30	25
مرتفعة	%83.33	0.678	2.50	%10	5	%30	15	%60	30	26
مرتفعة	%85.33	0.611	2.56	%6	3	%32	16	%62	31	27
مرتفعة	%86	0.575	2.58	%4	2	%34	17	%62	31	28
مرتفعة	%86	0.642	2.58	%8	4	%26	13	%66	33	29
مرتفعة	%86.67	0.606	2.60	%6	3	%28	14	%66	33	30

مرتفعة	%84	0.614	2.52	%6	3	%36	18	%58	29	31
مرتفعة	%84.67	0.556	2.54	الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

### التحليل:

لقد تحصل المحور الثالث " القرارات الإدارية "، على متوسط حسابي قدره 2.54 وانحراف معياري قدره ب 0.556، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 84.67%، وحسب ما ورد في المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد عينة الدراسة اتجههم ايجابي نحو المحور الثالث، فأغلبيتهم موافقين على أن هناكتفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة وهذا ما يؤكد انحراف المعيارى إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1 - تحصلت العبارة رقم(21): " القرارات التي تتخذها المؤسسة تخدم أهدافها "، على متوسط حسابي قدره 2.40 وانحراف معياري قدره 0.639، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 80%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (21)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا ب " نعم " وعددهم 24موظف بنسبة 48%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا ب " أحيانا " وعددهم 22 موظف بنسبة 44%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا ب " لا " وعددهم 4موظفين بنسبة 8%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن القرارات التي تتخذها المؤسسة تخدم أهدافها بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

2 - تحصلت العبارة رقم(22): " تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف عاملها "، على متوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري قدره 0.567، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 87.33%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (22)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا ب " نعم " وعددهم 33موظف بنسبة 66%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا ب " أحيانا " وعددهم 15 موظف بنسبة 30%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا ب " لا " وعددهم 2موظفين بنسبة 4% وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف عاملها بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

3 - تحصلت العبارة رقم(23): " تعمل المؤسسة بمبدأ الديمقراطية عند اتخاذ القرار المناسب "، على متوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري قدره 0.646، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 82.67%، وحسب المقياس

الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجاهاهم ايجابي نحو العبارة رقم (23)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 28 موظف بنسبة 56%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 18 موظف بنسبة 36%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 4 موظفين بنسبة 8%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تعمل بمبدأ الديمقراطية عند اتخاذ القرار المناسب، بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

4 - تحصلت العبارة رقم(24): " تتخلى المؤسسة عن القرارات التي لا تخدم أهدافها "، على متوسط حسابي قدره 2.54 وانحراف معياري قدره 0.579، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84.67%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجاهاهم ايجابي نحو العبارة رقم (24)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 29 موظف بنسبة 58%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 19 موظف بنسبة 38%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 2 موظفين بنسبة 4% وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تتخلى عن القرارات التي لا تخدم أهدافها، بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

5 - تحصلت العبارة رقم(25): " يتمتع المدير بكفاءات مهنية تمكنه من اتخاذ القرار السليم "، على متوسط حسابي قدره 2.54 وانحراف معياري قدره 0.613، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84.67% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجاهاهم ايجابي نحو العبارة رقم (25)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 30 موظف بنسبة 60%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 17 موظفين بنسبة 34%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 3 موظفين بنسبة 6% وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المدير يتمتع بكفاءات مهنية تمكنه من اتخاذ القرار السليم، بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

6 - تحصلت العبارة رقم(26): " يتمتع كل العاملين بالمهارات المهنية والفنية المطلوبة لإنجاز مهامهم "، على متوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري قدره 0.678، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 83.33% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجاهاهم ايجابي نحو العبارة رقم (26)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 30 موظف بنسبة 60%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 15 موظف بنسبة 30%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 5 موظفين

بنسبة 10%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أنكل العاملين يتمتعوا بالمهارات المهنية والفنية المطلوبة لإنجاز مهامهم، بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

7 - تحصلت العبارة رقم(27): " تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين للتدريب على مهامهم الجديدة "، على متوسط حسابي قدره 2.56 وانحراف معياري قدره 0.611، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.33% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (27)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 31 موظف بنسبة 62%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 16 موظف بنسبة 32%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 3 موظفين بنسبة 6%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تتيح الفرصة للعاملين للتدريب على مهامهم الجديدة، بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

8 - تحصلت العبارة رقم(28): " تستغل المؤسسة الموارد المادية المتوفرة الاستغلال الأمثل بما يفيد إنجاز المهام "، على متوسط حسابي قدره 2.58 وانحراف معياري قدره 0.575، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (28)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 31 موظف بنسبة 62%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 17 موظف بنسبة 34%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 2 موظفين بنسبة 4%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تستغل الموارد المادية المتوفرة الاستغلال الأمثل بما يفيد إنجاز المهام، بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

9 - تحصلت العبارة رقم(29): " تتجنب المؤسسة هدر الموارد المتاحة "، على متوسط حسابي قدره 2.58 وانحراف معياري قدره 0.642، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (29)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 33 موظف بنسبة 66%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 13 موظف بنسبة 26%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 4 موظفين بنسبة 8% وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن المؤسسة تتجنب هدر الموارد المتاحة، بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

10 - تحصلت العبارة رقم(30): " هناك صيانة دورية للوسائل الموجودة "، على متوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري قدره 0.606، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86.67% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (30)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 33موظف بنسبة 66%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 14 موظف بنسبة 28%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 3موظفين بنسبة 6%، وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أن هناك صيانة دورية للوسائل الموجودة، بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

11 - تحصلت العبارة رقم(31): " يتم اقتناء الوسائل الجديدة بما يفيد تحقيق جودة العمل "، على متوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري قدره 0.614، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أفراد العينة اتجههم ايجابي نحو العبارة رقم (31)، حيث كانت أعلى نسبة للموظفين الذين أجابوا بـ " نعم " وعددهم 29موظف بنسبة 58%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " أحيانا " وعددهم 18 موظف بنسبة 36%، وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " وعددهم 3موظفين بنسبة 6% وهي النسبة الأقل، بالتالي نقول أن أغلبية الموظفين موافقين على أنه يتم اقتناء الوسائل الجديدة بما يفيد تحقيق جودة العمل، بالتالي نقول هناك تفعيل للقرارات الإدارية في المؤسسة حسب هذه العبارة.

ومما سبق ذكره نقول ان في المؤسسة محل الدراسة درجة عالية في تفعيل القرارات الإدارية، وهذا تبين من خلال موافقة أغلبية أفراد العينة على جميع العبارات المشكلة لهذا المحور، بالتالي نقول أن عمال وموظفي بلدية النخلة يفعلون القرارات الإدارية بشكل جيد.

### 3. عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

#### 4 - 1. عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة القوة التنظيمية ودرجة التوافق المهني، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sup>25</sup>) لحساب قيمة  $r$  بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين القيم التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الارتباط R	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دالة إحصائية	0.000	0.796	50	القيم التنظيمية
				وتفعيل القرارات الادارية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13): نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة القيم التنظيمية ودرجة تفعيل القرارات الادارية، تساوي 0.796، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيم التنظيمية ودرجة تفعيل القرارات الإدارية، بناء على ذلك نقبل الفرضية العامة القائلة بأنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.

ويمكن تفسير وجود العلاقة بين القيم التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة، حيث أن المنظمة تسعى من خلال القيم التنظيمية التي تكتسبها إلى التطوير والنجاح الفعال وإلى التحكم في الجانب الأدائي للعمال من خلال كسب رضاهم الوظيفي وولائهم وذلك من خلال ما تقدمه من امتيازات مادية ومعنوية وتفعيل القرارات الإدارية والتنظيمية الهادفة التي تساهم في التحكم في الجوانب القيمة للعمال، كما أن العمال لديهم شعور وإيمان بنجاعة القيم التنظيمية في قيادة المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها من خلال تفعيل القرارات الرشيدة التي تنتهجها.

#### 4 - 2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

تنص الفرضية الجزئية الاولى على أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة السلوك التنظيمي ودرجة التوافق المهني، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>) لحساب قيمة  $r$  بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين السلوك التنظيمي وتفعيل القرارات الادارية

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الارتباط R	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دالة إحصائية	0.000	0.821	50	السلوك التنظيمي
				وتفعيل القرارات الادارية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14): نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة السلوك التنظيمي ودرجة تفعيل القرارات الادارية، تساوي 0.821، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة السلوك التنظيمي ودرجة تفعيل القرارات الإدارية، بناء على ذلك نقبل الفرضية الجزئية الاولى القائلة بأنه: **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.**

ويمكن تفسير وجود العلاقة بين السلوك التنظيمي وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة، من خلال سعي المؤسسة إلى إضفاء نوعاً من السلوك التنظيمي في البيئة التنظيمية، بحيث يمكن أن يحقق الانسجام والتلاحم بين أفراد التنظيم وتوجيه أهدافهم وأفكارهم نحو رفع الأداء وتعلقهم بوظيفتهم والالتزام بإجراءات العمل ويتجلى ذلك من خلال الدور الفعال للقيادة في تغيير السلوك التنظيمي والتحكم فيه والهمل على تنمية قدرات العامل والرفع من أدائه والاستثمار في قدراته من خلال تفعيل القرارات الإدارية الراشدة والسليمة.

#### 4 - 3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.**

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الثقافة التنظيمية ودرجة التوافق المهني، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>) لحساب قيمة  $r$  بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الارتباط R	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دالة إحصائية	0.000	0.778	50	الثقافة التنظيمية
				وتفعيل القرارات الادارية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15): نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الثقافة التنظيمية ودرجة تفعيل القرارات الادارية، تساوي 0.778، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة الثقافة التنظيمية ودرجة تفعيل القرارات الإدارية، بناء على ذلك نقبل الفرضية الجزئية الثانية القائلة بأنه: **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.**

ويمكن تفسير وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة، من خلال سعي الثقافة التنظيمية في المنظمة إلى إعادة هيكلة جانبا مهما من جوانب السلوك الجماعي في العمل، حيث يشكل تميز المنظمة ثقافتها وأدائها عن غيرها من المنظمات، فمن خلال الثقافة السائدة تتضح القرارات الهامة التي يمكن اتخاذها في أي وقت من أوقات العمل.

#### 4 - 4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفعالية التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.**

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفعالية التنظيمية ودرجة التوافق المهني، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sup>25</sup>) لحساب قيمة  $r$  بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الفعالية التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الارتباط R	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دالة إحصائية	0.000	0.764	50	الفعالية التنظيمية
				وتفعيل القرارات الادارية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (16): نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفعالية التنظيمية ودرجة تفعيل القرارات الادارية، تساوي 0.764، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة الفعالية التنظيمية ودرجة تفعيل القرارات الإدارية، بناء على ذلك نقبل الفرضية الجزئية الثالثة القائلة بأنه: **توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفعالية التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.**

ويمكن تفسير وجود العلاقة بين الفعالية التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة، من خلال سعي المؤسسة إلى الاعتماد على نظام تفعيل الأداء والتحفيز العملي في تفعيل القرارات، حيث نجد أن فعالية التنظيم تكمن في مدي اهتمامه بالقرارات المدرجة التي تنظم سير العمل وتتحكم في رغبات وأفكار العمال وبالتالي تحقق الأهداف الكلية للمنظمة، فالعنصر الفعال يتميز بالسرعة في الأداء واستغلال الوقت الأمثل لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية في العمل، وهذا يتطلب مراعات جانب تفعيل القرارات وإعطاء الشرعية التنظيمية في التعامل مع متغيرات وبيئة العمل وبالتالي التوصل إلى تحقيق أهداف التنظيم.

### المبحث الثالث: الاستنتاج العام

#### 1 نتائج التحليل الوصفي للدراسة:

- هناك درجة عالية في تطبيق القيم التنظيمية لدى موظفي بلدية النخلة.
- هناك درجة عالية في تطبيق السلوك التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة.
- هناك درجة عالية في تطبيق الثقافة التنظيمية لدى موظفي بلدية النخلة.
- هناك درجة عالية في تطبيق الفاعلية التنظيمية لدى موظفي بلدية النخلة.
- هناك درجة عالية في تفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.

2- نتائج فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفعالية التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.

### خلاصة:

وفي الاخير ومن خلال ما سبق فإن هذا الفصل يعتبر اللبنة الأساسية للدراسة حيث تم التأكد من خلاله من صحة فرضيات الدراسة التي وضعناها، وتمت الاجابة على تساؤلات الدراسة وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة، بالإضافة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الفعالية التنظيمية وتفعيل القرارات الادارية لدى موظفي بلدية النخلة.



الخاتمة

### الختامة:

لقد أظهرت النتائج المتوصل اليها في هاته الدراسة إلى أهمية القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية من خلال قيم العمل والالتقان والوقت والانضباط وإبداء الرأي وقيم التعامل والعمل بروح الفريق، والتي نالت بشكل عام اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الاجتماعية والانسانية وعلم النفس، كما تعكس هذه القيم درجة تماسك والتكامل بين اعضاء المنظمة، وبالتالي تنفيذ القرارات المتخذة فور تلقيها وزيادة مشاركة العاملين خاصة في مجال اتخاذ القرارات وتعزيز ولائهم للمؤسسة.

حيث قام الباحث من خلال دراسته بمعالجة دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية ببلدية النخلة لدى عينة من موظفي بلدية النخلة محل الدراسة الميدانية، حيث قام بها من اجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكان الغرض من ذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في اشكالية البحث بطريقة تجعلنا نتعرف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية مركزة على الجوانب التي تخدم الموضوع من الجانبين.

وصفوة القول فإن القيم التنظيمية لدى موظفي بلدية النخلة وحتى مدير البلدية هي قيم نابعة ومشاركة من طبيعة المجتمع الخارجي الذي يلتزم افراده بنوعية قيم تشبه في طبيعتها قيم المجتمعات التقليدية ذات التضامن الالي المبنية على صلة القرابة والتضامن الاجتماعي ومنه فإنها تظهر جلوية في طبيعة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي تبني عناصر التنظيم لقيم تنظيمية متشابهة تقريبا مما يجعل عملية اتخاذ القرارات الادارية مبنية على التشارك والتحاور فيما بين الرئيس والمرؤوسين، ومنها فإن هناك اثر للقيم التنظيمية لدى موظفي بلدية النخلة في القرارات الادارية.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أ- الكتب:

- 1- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي. دار الوراق، ط1، عمان، 2012م.
- 2- د. محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، (ب. ط)، الأردن، 1989.
- 3- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب للطباعة والنشر، طبعة3، الجمهورية اليمنية، 2019.
- 4- عبد عقله مجلي الخزاغلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 5- ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط2، الاسكندرية، مصر 1992.
- 6- فيصل محبوب بسمان، ادارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، دراسات تطبيقية لكليات الادارية والتجارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط1، مصر، 2003.
- 7- سعيد ناصف: تأثير القنوات الفضائية في منظومة القيم الاجتماعية، دراسة اجتماعية ميدانية، ط1، دار النور للطباعة، سنة 2003.
- 8- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، الاردن، 1992.
- 9- محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، 2010.
- 10- الصباغ زهير، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان، لبنان، لا توجد سنة.
- 11- ايهاب صبيح محمد رزيق، ادارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2001.

### ب- الرسائل العلمية:

- 1- خالد بن عبد الله حنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نجران، مكة 2003.
- 2- بوخالفة هاجر، دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة 8ماي 1945 قالمة، سنة 2016/2017.
- 3- عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير ، جامعة محمود منثوري جامعة قسنطينة، 2010.

## قائمة المصادر والمراجع

---

4- رائد محمد يوسف العدوان، نفاذ القرارات الادارية بحق الافراد، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة الشرق الاوسط، مصر/الاردن، 2013/2012.

### ج- المجالات والمحاضرات:

1- جابر نصر الدين، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس، جامعة بسكرة، سنة 2004.

2- منصور نايف العتيبي: القيم التنظيمية واثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران، منشورة في المجلة الوطنية، العدد 34.

3- زردومي أحمد، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد العاشر، غير منشورة، 2010.

الملاحق

## ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

قسم العلوم الاجتماعية .  
تخصص : علم اجتماع التنظيم وعمل .

استمارة استبيان:

تحية طيبة ، وبعد ..

أخي الموظف ، أختي الموظفة :

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، نضع بين أيديكم استمارة موضوع بعنوان: " دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية" قصد استيفاء البيانات، لذا نطلب منكم التعاون في ذلك.

**ملاحظة:** إن المعلومات التي ستدلون بها ستكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نرجو منكم وضع علامة X أمام الخانة المناسبة .  
في الأخير نشكر لكم تعاونكم

**المحور الأول : البيانات الشخصية .**

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

5- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : القيم التنظيمية

أولا : بعد السلوك التنظيمي

- 6- هناك سلوكيات موحدة داخل المؤسسة يمارسها العاملون: دائما  أحيانا  أبدا
- 7- تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع والابتكار: دائما  أحيانا  أبدا
- 8- تعمل المؤسسة على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر: دائما  أحيانا  أبدا
- 9- تشجع المؤسسة العاملين على العمل ضمن روح الفريق: دائما  أحيانا  أبدا
- 10- تعمل المؤسسة على تحسين التواصل بين العاملين فيما بينهم: دائما  أحيانا
- أبدا

ثانيا: بعد الثقافة التنظيمية

- 11- هناك تفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة: دائما  أحيانا
- أبدا

- 12- هناك مجموعة من المعتقدات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة: دائما
- أحيانا  أبدا

13- تعمل المؤسسة على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لإنجاز مهامهم:

دائما  أحيانا  أبدا

14- تعمل المؤسسة على حل المشاكل التنظيمية بشكل ديمقراطي:

دائما  أحيانا  أبدا

15- تعمل المؤسسة على تزويد العاملين بالمعارف والأفكار التي تدمجهم ضمن بيئة العمل:

دائماً  أحياناً  أبداً

### ثالثاً- بعد الفعالية التنظيمية

16- الأهداف التي تضعها المؤسسة واضحة ومفهومة: دائماً  أحياناً  أبداً

17- المدير داخل المؤسسة يمتلك مهارة اتخاذ القرار: دائماً  أحياناً  أبداً

18 - هناك علاقات تفاعلية إيجابية بين العاملين داخل المؤسسة: دائماً  أحياناً  أبداً

19- تعمل المؤسسة على مبدأ تفويض السلطة للعاملين: دائماً  أحياناً  أبداً

20- يستفيد العاملون على الحوافز المادية والمعنوية بشكل عادل: دائماً  أحياناً  أبداً

### المحور الثالث : القرارات الإدارية

21- القرارات التي تتخذها المؤسسة تخدم أهدافها: دائماً  أحياناً  أبداً

22- تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف عاملها: دائماً  أحياناً  أبداً

23 - تعمل المؤسسة بمبدأ الديمقراطية عند اتخاذ القرار المناسب: دائماً  أحياناً  أبداً

24 - تتخلى المؤسسة عن القرارات التي لا تخدم أهدافها: دائماً  أحياناً  أبداً

25- يتمتع المدير بكفاءات مهنية تمكنه من اتخاذ القرار السليم: دائماً  أحياناً  أبداً

26- يتمتع كل العاملين بالمهارات المهنية والفنية المطلوبة لإنجاز مهامهم: دائماً  أحياناً  أبداً

- 27- تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين للتدريب على مهامهم الجديدة: دائما  أحيانا  أبدا
- 28- تستغل المؤسسة الموارد المادية المتوفرة الاستغلال الأمثل بما يفيد إنجاز المهام: دائما  أحيانا  أبدا
- 29- تتجنب المؤسسة هدر الموارد المتاحة: دائما  أحيانا  أبدا
- 30- هناك صيانة دورية للوسائل الموجودة: دائما  أحيانا  أبدا
- 31- يتم اقتناء الوسائل الجديدة بما يفيد تحقيق جودة العمل: دائما  أحيانا  أبدا

### ملحق رقم (02): بعض مخرجات برنامج spss

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	70,0	70,0	70,0
	أنثى	15	30,0	30,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	3	6,0	6,0	6,0
	متوسط	5	10,0	10,0	16,0
	ثانوي	19	38,0	38,0	54,0
	جامعي	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

#### الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	17	34,0	34,0	34,0
	متزوج	28	56,0	56,0	90,0
	مطلق	3	6,0	6,0	96,0
	أرمل	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		السنة			Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	8,0	8,0	8,0
	من 30 إلى 39 سنة	20	40,0	40,0	48,0
	من 40 إلى 49 سنة	16	32,0	32,0	80,0
	من 50 سنة فأكثر	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		الخبرة			Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	9	18,0	18,0	18,0
	من 5 إلى 10 سنوات	20	40,0	40,0	58,0
	من 11 إلى 20 سنة	13	26,0	26,0	84,0
	أكثر من 20 سنة	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**س1**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage
					cumulé
Valide	أبدا	4	8,0	8,0	8,0
	أحيانا	3	6,0	6,0	14,0
	دائما	43	86,0	86,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**س2**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage
					cumulé
Valide	أبدا	2	4,0	4,0	4,0
	أحيانا	13	26,0	26,0	30,0
	دائما	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**س3**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage
					cumulé
Valide	أبدا	2	4,0	4,0	4,0
	أحيانا	6	12,0	12,0	16,0
	دائما	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	4	8,0	8,0	14,0
	دائما	43	86,0	86,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	8	16,0	16,0	16,0
	أحيانا	9	18,0	18,0	34,0
	دائما	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	5	10,0	10,0	16,0
	دائما	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	4,0	4,0	4,0
	أحيانا	8	16,0	16,0	20,0
	دائما	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	6	12,0	12,0	12,0
	أحيانا	9	18,0	18,0	30,0
	دائما	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س 9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	9	18,0	18,0	24,0
	دائما	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س 10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	4,0	4,0	4,0
	أحيانا	5	10,0	10,0	14,0
	دائما	43	86,0	86,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س 11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	4	8,0	8,0	8,0
	أحيانا	8	16,0	16,0	24,0
	دائما	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س 12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	5	10,0	10,0	10,0
	أحيانا	8	16,0	16,0	26,0
	دائما	37	74,0	74,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

س 13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	14	28,0	28,0	34,0
	دائما	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**س14**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	4,0	4,0	4,0
	أحيانا	14	28,0	28,0	32,0
	دائما	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**س15**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	1	2,0	2,0	2,0
	أحيانا	8	16,0	16,0	18,0
	دائما	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ع1**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	4	8,0	8,0	8,0
	أحيانا	22	44,0	44,0	52,0
	دائما	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ع2**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	4,0	4,0	4,0
	أحيانا	15	30,0	30,0	34,0
	دائما	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**ع3**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	4	8,0	8,0	8,0
	أحيانا	18	36,0	36,0	44,0
	دائما	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 4ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	4,0	4,0	4,0
	أحيانا	19	38,0	38,0	42,0
	دائما	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 5ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	17	34,0	34,0	40,0
	دائما	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 6ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	5	10,0	10,0	10,0
	أحيانا	15	30,0	30,0	40,0
	دائما	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 7ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	16	32,0	32,0	38,0
	دائما	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 8ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	2	4,0	4,0	4,0
	أحيانا	17	34,0	34,0	38,0
	دائما	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**9ع**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	4	8,0	8,0	8,0
	أحيانا	13	26,0	26,0	34,0
	دائما	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**10ع**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	14	28,0	28,0	34,0
	دائما	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**11ع**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أبدا	3	6,0	6,0	6,0
	أحيانا	18	36,0	36,0	42,0
	دائما	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
1س	50	2,78	,582
2س	50	2,66	,557
3س	50	2,80	,495
4س	50	2,80	,535
5س	50	2,50	,763
البعد1	50	2,7080	,53331
N valide (liste)	50		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
6س	50	2,78	,545
7س	50	2,76	,517
8س	50	2,58	,702
9س	50	2,70	,580
10س	50	2,82	,482
البعد2	50	2,7280	,53416
N valide (liste)	50		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
11س	50	2,68	,621
12س	50	2,64	,663
13س	50	2,60	,606
14س	50	2,64	,563
15س	50	2,80	,452
البعد3	50	2,6720	,51231
المحور2	50	2,7027	,52150
N valide (liste)	50		

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1ع	50	1	3	2,40	,639
2ع	50	1	3	2,62	,567
3ع	50	1	3	2,48	,646
4ع	50	1	3	2,54	,579
5ع	50	1	3	2,54	,613
6ع	50	1	3	2,50	,678
7ع	50	1	3	2,56	,611
8ع	50	1	3	2,58	,575
9ع	50	1	3	2,58	,642
10ع	50	1	3	2,60	,606
11ع	50	1	3	2,52	,614
المحور3	50	1,00	3,00	2,5382	,55582
N valide (liste)	50				

### Corrélations

		المحور2	المحور3
المحور2	Corrélation de Pearson	1	,796**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
المحور3	Corrélation de Pearson	,796**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

### Corrélations

		البعد1	المحور3
البعد1	Corrélation de Pearson	1	,821**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
المحور3	Corrélation de Pearson	,821**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

### Corrélations

		البعد2	المحور3
البعد2	Corrélation de Pearson	1	,778**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
المحور3	Corrélation de Pearson	,778**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

### Corrélations

		البعد3	المحور3
البعد3	Corrélation de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
المحور3	Corrélation de Pearson	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

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

