

واقع تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية في بيئة العمل (دراسة استكشافية على المجلس البلدي لمدينة زليتن)

د. عمران علي أبوخريص¹ د. عبدالله مفتاح عويدان²

¹ أستاذ الإدارة المشارك، قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد، الجامعة الأسمرية لإسلامية زليتن / ليبيا
بريد الكتروني: omranali24434@gmail.com

² أستاذ الإدارة المساعد، قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد، الجامعة الأسمرية لإسلامية زليتن / ليبيا

HNSJ, 2023, 4(8); <https://doi.org/10.53796/hnsj4828>

تاريخ القبول: 2023/07/15م

تاريخ النشر: 2023/08/01م

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة القيم التنظيمية في المجلس البلدي لمدينة زليتن، وذلك من خلال تحديد مستوى تطبيق الأبعاد التالية: القانون والنظام، النزاهة والشفافية، العدالة والمساواة، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان بتصميم صحيفة استبانة وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم 50 مفردة، وما يمثل نسبة 20% من مجتمع البحث، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات المتحصل عليها، وعليه توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- أن مستوى تطبيق إدارة القيم التنظيمية في المجلس قيد البحث جاء بدرجة متوسطة.
- هناك مستوى منخفض من التطبيق لقيم العدالة والمساواة بين العاملين في المجلس قيد البحث.
- وياءً على النتائج السابقة يوصي الباحثان إدارة المجلس البلدي لمدينة زليتن على ضرورة العمل بما يلي:
- مسائلة ومحاسبة جميع الموظفين المخالفين لقوانين ولوائح العمل بموضوعية ودون تحيز.
- إعادة النظر في المرتبات من حيث ملاءمتها للجهد المبذول في العمل.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية - إدارة القيم التنظيمية - بيئة العمل.

RESEARCH TITLE

THE REALITY OF APPLYING THE CONCEPT OF MANAGING ORGANIZATIONAL VALUES IN THE WORK ENVIRONMENT
(An exploratory study on the municipal council of the city of zliten)

Dr. Omran Ali Abu Khreis¹ Dr. Abdullah Moftah Owaidan²

¹ Associate Professor of Administration, Department of Business Administration - Faculty of Economics, Al Asmariya Islamic University Zliten / Libya

Email: omranali24434@gmail.com

² Assistant Professor of Administration, Department of Business Administration - Faculty of Economics, Al Asmariya Islamic University Zliten / Libya

HNSJ, 2023, 4(8); <https://doi.org/10.53796/hnsj4828>

Published at 01/08/2023

Accepted at 15/07/2023

Abstract

The research aims to identify the implementation level of the organizational values management in the Municipal Council of Zliten, by determining the implementation level of the following aspects: Law and System, Integrity and Transparency, Justice and Equality. To achieve the objectives of the research, the researcher designed and distributed a questionnaire among a sample of fifty individuals representing 20% of the research community. He utilized a descriptive-analytical methodology and a set of statistical methods to analyze the acquired data. As a result, the researcher reached a number of conclusions, the most important of which are the following:

- The implementation level of organizational values management in the Council under study was found to be of an average level.
- There is a poor implementation level of justice and equality values among the employees of the Council under study.

Based on those results, the researcher recommends that the Municipal Council of Zliten should take the following measures:

- Hold accountable all employees violating work laws and regulations objectively and without prejudice.
- Reconsider salaries according to the effort exerted at work.

Key Words: values – Managing organizational values – Work environment.

المبحث التمهيدي**أولاً: مقدمة**

يظهر التحدي الأعظم لإدارة المنظمات في تحديد الأسلوب الذي يمكنها من التحكم في سلوك العاملين بها حتى يصبحوا مسؤولين عن سير العمل ونتائجه، وتحتاج هذه الفلسفة إلى وقت طويل وجهد كبير لإحداث هذا التغيير الفلسفي في سلوك العاملين. ويعتبر مفهوم الإدارة بالقيم من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل الإدارة، بحيث يشتمل هذا المفهوم على مجموعة من القيم المتعارف عليها إنسانياً منذ القدم، والتي أصبحت اليوم مستخدمة إدارياً في بيئة العمل، ومن الجدير بالذكر أن الاهتمام بتطبيق مفهوم الإدارة بالقيم يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات في منظمات العمل بمختلف أنواعها، خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء.

بناءً على ما تقدم فإن المؤسسات اللببية في حاجة ماسة إلى تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة، تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، كما يتناول هذا البحث محاولة التعرف على واقع تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية في المجالس البلدية للبلديات في ليبيا، وذلك من خلال القيام بدراسة استكشافية حول هذا الموضوع.

ثانياً: مشكلة البحث

رغم تأكيد الاتجاهات الإدارية الحديثة على أهمية وضرورة تطبيق مفهوم الإدارة بالقيم في منظمات العمل، إلا أن الأخذ بهذا المفهوم ووضعه موضع التنفيذ لا زال يعاني من معوقات كثيرة في الدول النامية على وجه العموم، وفي ليبيا على وجه الخصوص، ومن هذه المعوقات على سبيل المثال لا الحصر: غياب القيادات الحكيمة التي تدرك أهمية تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم الإدارة بالقيم في المؤسسات المختلفة، ومن خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحثان إلى المجلس البلدي لمدينة زليتن، وقيامهما ببعض المقابلات الشخصية مع مجموعة من المسؤولين والعاملين، تبين للباحثين أن: **(هناك تدني في مستوى قدرة القيادات الإدارية على تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية في المجلس البلدي لمدينة زليتن)**، وعليه تتلخص مشكلة هذا البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية في المجلس المحلي لمدينة زليتن؟
- 2- ما مستوى تطبيق قيم القانون والنظام في المجلس (قيد البحث)؟
- 3- ما مستوى تطبيق قيم النزاهة والشفافية في المجلس (قيد البحث)؟
- 4- ما مستوى تطبيق قيم العدالة والمساواة في المجلس (قيد البحث)؟

ثالثاً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية:
- هناك تطبيق لمفهوم إدارة القيم التنظيمية في المجلس البلدي لمدينة زليتن.
- الفرضية الفرعية الأولى:
- هناك تطبيق لقيم القانون والنظام في المجلس (قيد البحث).

- الفرضية الفرعية الثانية:

- هناك تطبيق لقيم النزاهة والشفافية في المجلس (قيد البحث).

- الفرضية الفرعية الثالثة:

- هناك تطبيق لقيم العدالة والمساواة في المجلس (قيد البحث).

رابعاً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- 1- محاولة تقديم إطار نظري للتعريف بمفهوم إدارة القيم التنظيمية وأهمية تطبيقه في المجلس البلدي لمدينة زليتن على وجه الخصوص وفي بيئة العمل الليبية على وجه العموم.
- 2- معالجة مشكلة موجودة في الواقع العملي ومحاولة إيجاد حل لها.
- 3- المساهمة في إثراء المكتبة العربية من خلال إضافة محاولة جديدة من محاولات البحث العلمي في حقل الإدارة.
- 4- تنمية وتطوير القدرات والمهارات البحثية للباحثان.
- 5- تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها المساهمة في مساعدة القيادات الإدارية على تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

خامساً: أهداف البحث

1. التعرف على مستوى تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية في المجلس البلدي لمدينة زليتن.
2. التعرف على مستوى تطبيق قيم - القانون والنظام - النزاهة والشفافية - العدالة والمساواة - في المجلس (قيد البحث).
3. تحديد القيم الأكثر ممارسة في المجلس قيد البحث.

سادساً: منهجية البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أسلوب التحليل الاستكشافي كطريقة منهجية للتحليل في إطاره لاستكشاف مدى إدراك المديرين والعاملين في المجلس المحلي لمدينة زليتن لأهمية تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية، كما يستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الأخرى المناسبة لتحليل البيانات ومن ثم الإجابة عن أسئلة البحث ومحاولة إثبات أو رفض فرضياته.

سابعاً: أدوات البحث

يتكون الإطار العام للبحث من شقين هما:

الشق الأول: الجزء النظري: وفيه يتم جمع المعلومات بالاعتماد على أدبيات الموضوع الموجودة في بطون الكتب والدراسات السابقة والمراجع العلمية.

الشق الثاني: الجزء العملي: وفيه يتم جمع البيانات عن طريق توزيع صحيفة الاستبيان على عينة البحث.

ثامناً: بيئة البحث: والمتمثلة في المجالس البلدية للبلديات في ليبيا.

تاسعاً: مجتمع البحث: يشمل جميع الموظفين في المجلس المحلي لمدينة زليتن، والبالغ عددهم 250 موظفاً.

عاشراً: عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في المجلس البلدي لمدينة زليتن بواقع 50 مفردة، أي مانسبته 20% من مجتمع البحث.

الحادي عشر: حدود البحث

أ- **حدود زمنية:** تم إجراء البحث في الفترة الزمنية الواقعة بين (2022/10/01 - 2022/12/31).

ب- **حدود مكانية:** سيتم إجراء البحث داخل نطاق الحدود الإدارية لمدينة زليتن.

الثاني عشر: الدراسات السابقة

1. دراسة عبدالفتاح (2020)، بعنوان: واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل، جامعة واسط، مجلة كلية التربية، العدد 40 الجزء الثاني / آب / 2020، العراق، هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة في الجامعة، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها: أن القيم السائدة والممارسة في الجامعة هي: (الانضباط، التعاون، العمل الجماعي، القانون والنظام).

2. دراسة عبداللطيف، زكريا (2019)، بعنوان: أثر القيم التنظيمية على التوجه الإداري لتبني تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات، هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه الإداري لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوي وعلاقة تأثير معنوي بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والتوجه الإداري لتبني مفهوم الإدارة الالكترونية في الجامعات المصرية.

3. دراسة عبدالكريم (2018)، بعنوان: القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى الكشف عن القيم السائدة في المؤسسات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور كبير ومهم تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، وهذه القيم هي: قيم إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات.

4. دراسة المدير (2017)، بعنوان: علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية من حيث مستوياتها في المؤسسة التعليمية وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين تابعين لها، ومن أهم النتائج: وجود مستويات مناسبة من القيم التنظيمية بالجامعة المحمدية مالاناج، وكذلك مستويات مناسبة من الرضا الوظيفي في نفس الجامعة.

5. دراسة عبد الرحمن (2018)، بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعتها، ولقد ظهرت أهم النتائج بوجود علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.

6. دراسة زغبة (2017) بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية (التعاون، الانتماء، الانضباط، العدالة) وتمكين الموظفين، وكان من أهم النتائج وجود

علاقة ارتباط موجب بين القيم التنظيمية وتمكين العاملين.

7. دراسة خنشور (2015)، بعنوان: دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور قيم (العامل الجماعي، التعاون، الإبداع، الالتزام، الاحترام) في تحسين أداء الموارد البشرية.

وكانت أهم النتائج: أن توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية وبالتالي تحسين مستوى أداءهم.

8. دراسة الصميلي (2014)، بعنوان: القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات الأمنية الأردنية، وكان من أهم النتائج: أن أكثر القيم التنظيمية أهمية في التأثير على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات المدنية هي قيم (العدالة في الإجراءات، الإبداع) وفي المؤسسات الأمنية كانت قيم (المشاركة، الإبداع، الأمانة، التعاون، النزاهة، العدالة في الإجراءات).

- التعليق على الدراسات السابقة:

1. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة لها ما يلي:

أ. تعزيز قدرات الباحث على تكوين إطار نظري مفاهيمي لهذه الدراسة.

ب. تصميم وصياغة فقرات الاستبانة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتعلقة بالجانب العملي.

ج. اختيار الباحث للأبعاد التي تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيقها في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

2. أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لها:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة لها في الأوجه التالية:

أ. الاشتراك في بُعدي (النزاهة - العدالة في المعاملة) مع دراسة الصميلي (2014) ودراسة المدير (2017) ودراسة الخنشور (2015).

ب. إتباع المنهج الوصفي التحليلي المستخدم في جمع البيانات وتحليلها.

ج. الدراسة النظرية لمفهوم القيم التنظيمية وتحديد الأطر النظرية المناسبة لها.

3. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة لها:

أ. هذه الدراسة هي الدراسة الوحيدة التي كانت دراسة استكشافية.

ب. دراستها لإدارة القيم التنظيمية في بيئة العمل بشكل عام والمجلس البلدي لمدينة زليتن أنموذجاً.

4. تميزت هذه الدراسة بكونها دراسة رائدة - على حد علم الباحثان - في مجال إدارة القيم التنظيمية في البيئة البحثية المحلية الليبية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

يرمز مفهوم القيم في هذا البحث الى كل المبادئ والمعتقدات التي يؤمن بها الانسان، والتي يتشكل على أساسها السلوك البشري في المجتمع، وذلك من خلال تكوين الإطار العام الذي يحدد المعايير الكلية للتصرف، وبحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الفرد ليتعرف من خلالها على الصواب والخطأ والمقبول والمرفوض في تصرفاته وسلوكه بشكل عام، وسوف نستعرض فيما يلي أهم الموضوعات ذات العلاقة بمفهوم إدارة القيم التنظيمية، والمتمثلة في المفاهيم التالية:

أولاً / مفهوم وتعريف القيم التنظيمية:

تتشكل القيم التنظيمية للعاملين من خلال التفاعل الحاصل بين القيم الاجتماعية للفرد التي يأتي بها من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والممارسات الوظيفية التي يقوم بها أثناء تأديته لأعماله في المؤسسات المختلفة، والجدول التالي يوضح أهم التعريفات الواردة بخصوص موضوع القيم التنظيمية.

جدول (1) أهم التعريفات المتعلقة بمفهوم القيم التنظيمية

ت	التعريف	المصدر
1.	هي عبارة عن الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يتقاسمها العاملون بالمنظمة والتي تحرك سلوكهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة.	الصميلي، 2014، ص24
2.	هي تلك المعتقدات التي يؤمن أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.	عبدالرحمان، (2018)، ص20
3.	هي الخصائص الثابتة نسبياً في المحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها العاملون ويعيشونها ويعبرون عنها.	المدير (2017)، ص17

***المصدر : من إعداد الباحث**

من خلال تحليل التعريفات الواردة في الجدول السابق يستنتج الباحثان أن القيم التنظيمية التي يمارسها الأفراد في المؤسسات ما هي إلا انعكاس لدرجة انتمائهم للبيئة الاجتماعية والثقافية التي يعيشون فيها. بناءً على ما تقدم سيتطرق الباحثان في الفقرة القادمة إلى محاولة تفسير ظاهرة التفاعل بين القيم الشخصية للأفراد العاملين وأهداف المنظمة.

ثانياً: تحليل التوافق والتعارض بين القيم والأهداف:

لا شك أن للمنظمة أهدافاً تسعى إلى تحقيقها منها على سبيل المثال:

أهداف التوسع والنمو - أهداف الشهرة والتطور - أهداف تحقيق الربح - أهداف تنافسية - أهداف كسب رضا الزبون... الخ، كما أن هناك أهدافاً أخرى يسعى الأفراد إلى تحقيقها منها على سبيل المثال أهداف الحصول على دخل مادي لائق - أهداف التطور الوظيفي - أهداف تحقيق الاستقرار والأمن المهني... الخ، وما يمكن استنتاجه من حدوث عملية التفاعل بين القيم والأهداف الشخصية للفرد والأهداف العامة للمؤسسة نشؤ صراع قد

يؤدي الى عدم الرضا عن العمل أو الرفض المتبادل بين المنظمة والعاملين فيها بينما يحدث في الوجه الآخر لهذا التفاعل توافق وانسجام وتكامل بين الأهداف والقيم يؤدي بالضرورة الى رضا والتزام بين طرفي الصراع المتمثل في الفرد والمنظمة. (العتبي, 2019, ص33) ، ومن الدراسات التي أيدت هذه الفكرة دراسة (عبدالكريم, 2018) في إحدى نتائجها بأنه يوجد دور كبير ومهم تلعبه القيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات.

وفي الفقرة القادمة شرح مبسط لأهم الأنواع التي يمارسها العاملون من القيم التنظيمية في بيئة العمل.
ثالثاً: أنواع القيم التنظيمية: للقيم التنظيمية أنواع عديدة أهمها ما تناولته بعض الدراسات نجملها في النقاط التالية:

1. قيم التعاون, الانتماء, الانضباط, العدالة, (دراسة رغبة, 2017).
 2. العمل الجماعي, التعاون, الإبداع, الالتزام, الاحترام, (دراسة خنشور , 2015).
 3. المشاركة, الإبداع, العدالة, الأمانة, التعاون, النزاهة, (دراسة الصميلي 2014).
 4. إدارة الإدارة, إدارة المهمة, إدارة العلاقات, (دراسة عبدالكريم, 2018).
- وأخيراً نخلص إلى أنواع القيم التنظيمية التي تناولتها هذه الدراسة, والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:
أ. قيمة القانون والنظام :

تتمكن ادارة المنظمة من خلال القانون وضع اللوائح التي تنظم سير العمل وتحدد العلاقات الرسمية بين كافة الوحدات التنظيمية الامر الذي يفرض النظام على الجميع وبذلك فإن القانون والنظام وجهان لعملة واحدة .
ب . النزاهة والشفافية :

ترتبط قيمة النزاهة ارتباطاً مباشراً بقيمة الشفافية , وذلك لان كلاهما مكمل للآخرى فإذا كانت النزاهة تعني استخدام المنظمة للإجراءات الكفيلة بمحاربة الفساد الاداري والمالي والحد منه فإن الشفافية تعني الوضوح والصرحة التي تزرع الثقة في النفوس لتصبح المعلومات متوفرة للجميع .
ج . العدالة والمساواة :

توجد علاقة وثيقة بين قيمة العدالة وقيمة المساواة , تتمثل هذه العلاقة في الدور الذي تلعبه كلاهما في جعل السلوك الانساني في المنظمة سلوكاً ايجابياً يعمل لخدمة الاهداف التنظيمية في كونه ينصف العاملين في الحقوق والواجبات فيكون الاجر مناسباً ومعادلاً للجهد المبذول وكذلك النظر للعاملين نظرة واحدة خالية من التفرقة .
رابعا : آليات تحويل القيم التنظيمية إلى سلوك تنظيمي:

لتحقيق هذه الفكرة اعتمد الباحثان على بعض النظريات التي حاولت تفسير مفهوم القيم بشكل عام وفي اطار محاولته النظرية التي تهدف إلى تحويل القيم السلوك سيبدأ بطرح السؤال التالي : ماهي الاساليب التي يمكن لإدارة المنظمة اتباعها من اجل تحويل القيمة التنظيمية التي يمارسها العاملون فيها إلى سلوك ايجابي يسهم مساهمه فاعله في تحقيق الاهداف التنظيمية ؟.

و للإجابة عن هذا التساؤل يرى الباحثان أنه على ادارة المنظمة العمل على تطبيق وظائف الإدارة وهي التخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابه ، كما سنوضحه في الفقرات التالية:

1- التخطيط السلوكي :

يمكن للإدارة تطبيق وظيفة التخطيط على المستوى السلوكي بواسطة تحديد مجموعة القيم التي تعزز السلوك الايجابي ، ومنها على سبيل المثال القيم التي اشتمل عليها موضوع هذه الدراسة (القانون - النظام - النزاهة - الشفافية - العدالة - المساواة) والتي تمثل البدائل المتوفرة لتحقيق الهدف السلوكي، والجدير بالذكر ان وظيفة التخطيط السلوكي لن يحالفها النجاح إلا إذا توفر تلتها المؤهلات والخبرات البشرية الكفؤة والقادرة على تحديد البديل الامثل الذي يضمن تشجيع العاملين على ممارسه وتكرار السلوك الايجابي من جهة ونبذ السلوك السلبي والامتناع عن تكراره من جهة اخرى ، لعل نجاح الخطة يكمن في قيام الإدارة بالخطوات التالية:

أ- تحديد البدائل السلوكية المكونة من مجموعته القيم المراد من العاملين ممارستها في بيئة العمل.

ب- وضع الاهداف السلوكية التي تساعد إدارة المنظمة على تحقيق الاهداف التنظيمية العامة.

ج- تقييم البدائل السلوكية التي تعبر عن المسارات المختلفة التي يجب اتباعها لتحقيق الهدف المطلوب.

د- اختيار البديل السلوكي الامثل الناتج عن ممارسه العاملين للقيم التنظيمية.

هـ- رسم السياسات السلوكية الكفيلة بتشجيع العاملين على ممارسه السلوك المطلوب كسياسه الثواب والعقاب التي سنتناولها بالشرح في وظيفة التوجيه السلوكي.

2- التنظيم السلوكي: تتكون هذه الوظيفة من عدة خطوات نلخصها في مايلي:

- أ- حصر كافة القيم التنظيمية المتوقع من العاملين ممارستها اثناء العمل.
- ب- تحديد شبكه العلاقات الإنسانية الناجمة عن الممارسة العملية للقيم.
- ج- ترتيب الاولويات القيمية حسب الأهمية السلوكية النسبية التي تشارك بها القيمة في تحقيق الهدف.
- د- توفير قدر عالي من التنسيق الذي يمنع التعارض بين مجموعته القيم.
- هـ- تحقيق مستوى جيد من التوافق والانسجام بين القيمة التنظيمية والعاملين.
- و- تحديد القدر الذي تساهم به ممارسة القيم لإيجاد مناخ تنظيمي جيد.

3 - التوجيه السلوكي: تمارس المنظمات وظيفة التوجيه من خلال قيامها بثلاثة عمليات هي

القيادة- الاتصال- التحفيز، وعليه تتكون وظيفة التوجيه السلوكي للقيم التنظيمية من الخطوات التالية:

- أ- اتباع سياسة الباب المفتوح لتبادل الأفكار والآراء بين العاملين في كل المستويات الإدارية.
- ب- اتباع سياسة الثواب والعقاب لتشجيع العاملين على تكرار السلوك المرغوب والامتناع عن السلوك السلبي.
- ج- رصد المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الملتزمين بالمواظبة والحرص على ممارسه القيمة التنظيمية.
- د- الاهتمام بقنوات الاتصال المباشر بين كافة الوحدات التنظيمية رأسياً وأفقياً وقطرياً.
- هـ- تسخير القيم التنظيمية لبناء ثقافة المنظمة على المدى الطويل.

4- الرقابة السلوكية:

يؤدي غياب الرقابة على السلوك الناتج عن الممارسات الخاطئة لبعض القيم الى الانحراف عن تحقيق الاهداف

السلوكية للمنظمة، ولتحقيق نظام رقابي سلوكي فعّال يجب اتباع الخطوات التالية:

- أ- وضع الاطر الأخلاقية التي تناسب وتحكم الممارسة العملية للقيم.

- ب- اكتشاف الأخطاء السلوكية التي يقع فيها العاملون والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب.
- ج- تحديد الأفراد الذين يمارسون السلوك السلبي بهدف التقليل من أهمية القيم.
- والجدول التالي يوضح الهدف السلوكي المراد تحقيقه من خلال ممارسه القيم التي شملتها هذه الدراسة.

جدول (2) يوضح اساليب تحويل القيم التنظيمية إلى سلوك تنظيمي

ت	القيم التنظيمية	اسلوب الممارسة	الهدف السلوكي
1	القانون	تطبيق اللوائح المنظمة لسير العمل	منع تكرار السلوك السلبي
2	النظام	احترام الأوامر والتعليمات وتنفيذها	انجاز المهام بدون أخطاء
3	النزاهة	عدم التحيز في إصدار الأحكام	بناء علاقات إنسانية وتنظيمية جيدة بين المديرين ومرؤوسيه
4	الشفافية	الوضوح وإزالة الغموض	زرع الثقة بين العاملين
5	العدالة	مساواة الاجور للجهد المبذول	رفع الروح المعنوية للعاملين
6	المساواة	تكافؤ الفرص أمام الجميع	تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق

المصدر: من إعداد الباحثين

مما سبق يستنتج الباحثان ان إدارة القيم التنظيمية في بيئة العمل بطريقة علمية وأساليب ادارية حديثة لتطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على المستوى السلوكي قد يساهم مساهمه فاعلة في تحقيق الاهداف السلوكية والتنظيمية العامة للمنظمة.

الجانب العملي

منهجية البحث:

لتتعرف على " واقع تطبيق مفهوم ادارة القيم التنظيمية في بيئة العمل" استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة استكشافية على المجلس البلدي لمدينة زليتن.

مجتمع وعينة البحث:

نظراً لأن المستهدف في هذا البحث هم موظفي المجلس البلدي زليتن، قام الباحثان بتوزيع

50 استمارة استبيان على موظفي المجلس البلدي زليتن والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والفاقد منها والصالحة للتحليل

الاستمارات الموزعة	الفاقد	المتحصل عليها	المستبعد	الخاضع للدراسة	نسبة الاستجابة
50	1	49	0	49	%98

أداة البحث:

تم إعداد استمارة استبيان حول " تطبيق مفهوم ادارة القيم التنظيمية في بيئة العمل" تتكون استمارة الاستبيان من

أربعة محاور رئيسية لإدارة القيم التنظيمية هي:

- تطبيق قيمة القانون والنظام، ويشتمل على (4) فقرات.
- تطبيق قيمة النزاهة والشفافية، ويشتمل على (4) فقرات.
- تطبيق قيمة العدالة والمساواة، ويشتمل على (4) فقرات.

هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2) يبين درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

- ثبات استمارة الاستبيان:

يقصد بثبات استمارة الاستبيان أن تعطي هذه القائمة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات استمارة استبيان البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ:

اختبار ألفا كرونباخ (α) للصدق والثبات من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات استمارة الاستبيان وللقيام بأي تحليل لبيانات استمارة الاستبيان يجب إجراء اختبار ألفا كرونباخ (α) وهو اختبار يبين مدى مصداقية وثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة استمارة الاستبيان:

حيث : K عدد الأسئلة في الاستبيان.

: مجموع تباينات العناصر.

: تباين الدرجة الكلية.

ومعامل ألفا تكون قيمته من (0 إلى 1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة، فعندما تكون قيمة ألفا (0) فذلك يدل على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات العينة، أما إذا كانت قيمة معامل ألفا واحد صحيح فإن ذلك يدل على وجود ارتباط تام بين إجابات مفردات العينة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل (α) هي 0.60 وأفضل قيمة تتراوح بين (0.70 إلى 0.80) وكلما زادت قيمته عن 0.80 كان ذلك أفضل، وفي حين ما إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.60 فيتم إجراء حذف الإجابات الأقل ارتباطاً وذلك باستخدام برنامج SPSS فيتم حذف الاسئلة ذات العلاقة والتي تؤثر في البحث حيث تصل قيمة معامل ألفا إلى 0.60 أو أكثر.

كما استخدم الباحثان معامل ألف كرونباخ للتأكد من ثبات استمارة الاستبيان، وأنها تعطي نفس النتيجة لو

تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

جدول رقم (3) يبين نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة استبيان البحث

المحور	معامل ألفا كرونباخ
تطبيق قيمة القانون والنظام	0.69
تطبيق قيمة النزاهة والشفافية	0.79
تطبيق قيمة العدالة والمساواة	0.86
جميع فقرات استمارة الاستبيان	0.88

يتضح من نتيجة حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ انها كانت جيدة لمحوري استمارة الاستبيان، كذلك لجميع فقرات الاستبيان حيث كانت (0.88)، وهي قيمة مرتفعة، وبذلك فإن استمارة الاستبيان في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (1) قابلة للتوزيع، وبذلك تم التأكد من ثبات أداة البحث وصلاحيتها للتحليل والإجابة عن فرضيات البحث.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية Statistical Package for the Social Science (SPSS)، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- 1) النسب المئوية والتكرارات: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2) التمثيل البياني للبيانات باستخدام الأعمدة البيانية لعرض البيانات المتعلقة بالصفات الشخصية للمبحوثين.
- 3) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- 4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعرف على اتجاهات الآراء وتحديد درجة الممارسة.
- 5) اختبار (T) حول المتوسط: لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني

التحليل الإحصائي لبيانات البحث

تحليل البيانات واختبار البحث.

تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث:

تم إجراء التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث وفقاً لإجابات المبحوثين على الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع الأخذ في الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في البحث.

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصل إليها البحث

اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

جدول رقم (4) معيار متوسط إجابات المبحوثين

المتوسط الحسابي	اتجاه الرأي	درجة التطبيق
1.80 - 1.00	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
2.60 - 1.81	غير موافق	منخفضة
3.40 - 2.61	محايد	متوسطة
4.20 - 3.41	موافق	عالية
5.00 - 4.21	موافق بشدة	عالية جداً

اختبار فرضيات البحث:

سيتم اختبار فرضيات البحث باستخدام اختبار (T) حول المتوسط الحسابي ابتداءً بالفرضية الرئيسية للدراسة ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضية الرئيسية للبحث: هناك تطبيق لمفهوم إدارة القيم التنظيمية في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

ويمكن إعادة صياغة الفرضية الرئيسية للبحث كفرضية عدم وفرضية بديلة بالشكل التالي:

فرضية عدم: آراء الموظفين غير دالة احصائياً على تحديد مدى تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية بالمجلس البلدي زليتن.

الفرضية البديلة: آراء الموظفين دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية بالمجلس البلدي زليتن.

لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث تم دمج محاور الإستبيان في متغير واحد وإجراء اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات المبحوثين الناتج من دمج محاور الاستبيان ، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5): نتائج اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات الموظفين المستهدفين بالبحث حول مدى تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية في المجلس البلدي لمدينة زليتن

فرضية عدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري S	قيمة T	الدالة Sig
آراء الموظفين غير دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية بالمجلس البلدي زليتن.	3.28	0.738	2.677	0.01

من الجدول رقم (4) نجد أن مستوى المعنوية المحسوب 0.01 أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل " آراء الموظفين دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق مفهوم إدارة القيم التنظيمية بالمجلس البلدي زليتن "، وحيث أن المتوسط الحسابي لجميع هذه العبارات (3.28) كان أكبر من المتوسط المفترض (3) وهو يشير الى درجة متوسطة من التطبيق (2.61- 3.40) مما يعني أن مفهوم إدارة القيم التنظيمية يطبق بدرجة متوسطة في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تطبيق لقيم القانون والنظام في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

ويمكن إعادة صياغة الفرضية الأولى للبحث كفرضية عدم وفرضية بديلة بالشكل التالي:

فرضية عدم: آراء الموظفين غير دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم القانون والنظام بالمجلس البلدي زليتن.

الفرضية البديلة: آراء الموظفين دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم القانون والنظام بالمجلس البلدي زليتن. لاختبار هذه الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأجري اختبار (T) حول المتوسط لإجابات الموظفين بالمجلس قيد البحث لكل عبارة من العبارات الجزئية للمحور الأول (تطبيق قيم القانون والنظام) ، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لمتوسط إجابات المبحوثين حول تطبيق قيم القانون والنظام في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

العبارة الجزئية للمحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاحصاء المحسوبة	مستوى المعنوية	درجة التطبيق
1	4.59	0.574	19.399	0.00	عالية جداً
2	4.00	0.842	8.317	0.00	عالية
3	3.63	1.149	3.854	0.00	عالية
4	3.06	0.966	0.444	60.6	متوسطة

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول مدى تطبيق قيم القانون والنظام لكل فقرة من فقرات المحور الأول جاءت متدرجة بين متوسطة و عالية وعالية جداً، فنجد العبارة الجزئية الأولى "توجد بالمجلس ادارة مختصة بالشؤون القانونية" بمعدل 4.59 بانحراف معياري 0.574، وهو يقع في منطقة الموافقة بشدة (4.21 - 5.00) مما يعني أن اتجاهات آراء المبحوثين تؤكد بشكل كبير جداً وجود إدارة مختصة بالشؤون القانونية بالمجلس قيد البحث. وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة التطبيق العبارة الجزئية الثانية "تقوم الإدارة بتطبيق اللوائح والتعليمات التي تنظم سير العمل" بمتوسط حسابي يساوي 4.00 بانحراف معياري 0.842، وبذلك فإنه يقع في منطقة الموافقة (3.41 - 4.20) مما يعني أن ادارة المجلس قيد البحث تلتزم بشكل كبير بتطبيق اللوائح والتعليمات التي تنظم سير العمل.

في حين نجد في المرتبة الثالثة من حيث درجة التطبيق العبارة الجزئية الثالثة "يلتزم كل المسؤولين والموظفين في القطاع بمواعيد العمل الرسمية" بمتوسط حسابي يساوي 3.63 بانحراف معياري 1.149، وبذلك فإنه يقع في منطقة الموافقة (3.41 - 4.20) مما يعني أن لدى موظفي المجلس التزام تام بمواعيد العمل الرسمية. بينما نجد في المرتبة الأخيرة بأقل درجة تطبيق العبارة الجزئية الرابعة "يحدث التعارض والتضارب بين الوظائف والمهام داخل المجلس في بعض الأحيان" بمتوسط حسابي يساوي 3.06 بانحراف معياري 0.966، وبذلك فإنه يقع في منطقة الحياد (2.61 - 3.40) مما يعني أن هناك مستوى متوسط من التعارض والتضارب بين الوظائف والمهام داخل المجلس.

ومن خلال النتائج السابقة والمتعلقة بتحليل اتجاهات آراء الموظفين بالمجلس قيد البحث، ولمعرفة مدى تطبيق قيمة القانون والنظام يتم إجراء اختبار (T) حول المتوسط العام للآراء للمحور الأول :

جدول رقم (6): اختبار (T) للمتوسط العام للآراء حول مدى تطبيق قيم القانون والنظام في المجلس البلدي زليتن

فرضية العدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري S	قيمة T	الدلالة Sig
آراء الموظفين غير دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم القانون والنظام بالمجلس البلدي زليتن.	3.82	0.573	10.04	0.00

من الجدول رقم (6) نجد أن مستوى المعنوية المحسوب 0.00 أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل " آراء الموظفين دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم القانون والنظام بالمجلس البلدي زليتن " ، وحيث أن المتوسط الحسابي لجميع هذه العبارات (3.82) كان أكبر من المتوسط المفترض (3) وهو يشير الى درجة عالية من التطبيق (3.41-4.20) مما يعني أن قيم القانون والنظام مطبقة بشكل كبير في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تطبيق لقيم النزاهة والشفافية في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

ويمكن اعادة صياغة الفرضية الثانية للبحث كفرضية عدم وفرضية بديلة بالشكل التالي:

فرضية العدم : آراء الموظفين غير دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم النزاهة والشفافية بالمجلس البلدي زليتن.

الفرضية البديلة : آراء الموظفين دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم النزاهة والشفافية بالمجلس البلدي زليتن.

لاختبار هذه الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واجري اختبار (T) حول المتوسط لإجابات الموظفين بالمجلس قيد البحث لكل عبارة من العبارات الجزئية للمحور الثاني (تطبيق قيم النزاهة والشفافية) ، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لمتوسط إجابات المبحوثين حول تطبيق قيم النزاهة والشفافية في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

العبارة الجزئية للمحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاحصاء المحسوبة	مستوى المعنوية	درجة التطبيق
1 تحدد ادارة المجلس جميع الحقوق والواجبات المنوطة بالموظفين فيها.	3.65	1.071	4.267	0.00	عالية
2 تتوفر لديك المعلومات الدقيقة واللازمة لإنجاز العمل	3.63	0.972	4.554	0.00	عالية
3 هناك قدر كبير من الثقة المتبادلة بين الادارة والموظفين	3.35	1.147	2.118	0.039	متوسطة
4 يتوفر بالمجلس نظام علني متكامل لمسألة ومحاسبة الموظفين المخالفين	3.31	1.140	1.879	60.6	متوسطة

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول مدى تطبيق قيم النزاهة و الشفافية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني جاءت متدرجة بين متوسطة وعالية، فنجد العبارة الجزئية الأولى " تحدد إدارة المجلس جميع الحقوق والواجبات المنوطة بالموظفين فيها " جاءت بأعلى درجة تطبيق حيث كان متوسط إجابات المبحوثين لهذه العبارة يساوي (3.65) بانحراف معياري 1.071، وهو يقع في منطقة الموافقة (3.41 - 4.20) مما يعني أن اتجاهات آراء المبحوثين تؤكد بشكل كبير أن إدارة المجلس تحدد للموظفين حقوقهم وجميع المهام المطلوب منهم إنجازها.

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة التطبيق العبارة الجزئية الثانية " تتوفر لديك المعلومات الدقيقة والازمة لإنجاز العمل " بمتوسط حسابي يساوي 3.63 بانحراف معياري 0.972، وبذلك فإنه يقع في منطقة الموافقة (3.41 - 4.20) مما يعني أن لدى موظفي المجلس جميع المعلومات الكافية لإنجاز المهام المسندة اليهم. في حين نجد في المرتبة الثالثة من حيث درجة التطبيق العبارة الجزئية الثالثة " هناك قدر كبير من الثقة المتبادلة بين الادارة والموظفين " بمتوسط حسابي يساوي 3.35 بانحراف معياري 1.147، وبذلك فإنه يقع في منطقة الحياد (2.61 - 3.40) مما يعني أن هناك مستوى متوسط من الثقة المتبادلة بين ادارة المجلس و موظفيها. بينما نجد في المرتبة الأخيرة بأقل درجة تطبيق العبارة الجزئية الرابعة " يتوفر بالمجلس نظام علني متكامل لمسألة ومحاسبة الموظفين المخالفين " بمتوسط حسابي يساوي 3.31 بانحراف معياري 1.140 ، وبذلك فإنه يقع في منطقة الحياد (2.61 - 3.40) مما يعني أن هناك بالمجلس مستوى متوسط من المسألة والمحاسبة للموظفين المخالفين.

ومن خلال النتائج السابقة والمتعلقة بتحليل اتجاهات آراء الموظفين بالمجلس قيد البحث ، ولمعرفة مدى تطبيق قيم النزاهة والشفافية يتم إجراء اختبار (T) حول المتوسط العام للآراء للمحور الثاني:

جدول رقم (8) اختبار (T) للمتوسط العام للآراء حول مدى تطبيق قيم النزاهة والشفافية في المجلس البلدي زليتن

فرضية العدم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري S	قيمة T	الدلالة Sig
آراء الموظفين غير دالة إحصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم النزاهة والشفافية بالمجلس البلدي زليتن.	3.48	0.847	4.006	0.00

من الجدول رقم (8) نجد أن مستوى المعنوية المحسوب 0.00 أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل " آراء الموظفين دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم النزاهة والشفافية بالمجلس البلدي زليتن " ، وحيث أن المتوسط الحسابي لجميع هذه العبارات (3.48) كان أكبر من المتوسط المفترض (3) وهو يقع في منطقة التطبيق العالي (3.41-4.20) فهذا يعني أن قيم النزاهة والشفافية مطبقة بشكل كبير في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تطبيق لقيم العدالة والمساواة في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

ويمكن إعادة صياغة الفرضية الثالثة للبحث كفرضية عدم وفرضية بديلة بالشكل التالي:

فرضية العدم: آراء الموظفين غير دالة إحصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم العدالة والمساواة بالمجلس البلدي زليتن.

الفرضية البديلة: آراء الموظفين دالة إحصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم العدالة والمساواة بالمجلس البلدي زليتن. لاختبار هذه الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واجرى اختبار (T) حول المتوسط لإجابات الموظفين بالمجلس قيد البحث لكل عبارة من العبارات الجزئية للمحور الثالث (تطبيق قيم العدالة والمساواة)، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لمتوسط إجابات المبحوثين حول تطبيق قيم العدالة والمساواة في المجلس البلدي لمدينة زليتن.

العبارة الجزئية للمحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاحصاء المحسوبة	مستوى المعنوية	درجة التطبيق
1	2.84	1.405	0.814-	0.420	متوسطة
2	3.04	1.443	0.198	0.844	متوسطة
3	2.47	1.340	2.772-	0.008	ضعيفة
4	1.82	1.185	6.995-	0.00	ضعيفة

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول مدى تطبيق قيم العدالة و المساواة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث جاءت متدرجة بين ضعيفة ومتوسطة فنجد العبارة الجزئية الثانية " يتم توزيع الأعمال والمهام بين كل الموظفين دون تحيز " جاءت بأعلى درجة تطبيق حيث كان متوسط إجابات المبحوثين لهذه العبارة يساوي (3.04) بانحراف معياري 1.443، وهو يقع في منطقة الحياد (2.61 - 3.40) مما يعني أن اتجاهات آراء المبحوثين تشير إلى درجة متوسطة من توزيع الأعمال والمهام بين موظفي المجلس البلدي زليتن وبدون أي تحيز.

وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة التطبيق العبارة الجزئية الأولى " توجد اجراءات عادلة لتقييم أداء كل الموظفين بالمجلس دون استثناء " بمتوسط حسابي يساوي 2.84 بانحراف معياري 1.405، وبذلك فإنه يقع في منطقة الحياد (2.61 - 3.40) مما يعني أن هناك مستوى متوسط من العدالة في تقييم أداء كل الموظفين بالمجلس دون استثناء.

في حين نجد في المرتبة الثالثة من حيث درجة التطبيق العبارة الجزئية الثالثة " فرص الترقى للمناصب الإدارية الأعلى متاحة للجميع دون محاباة " بمتوسط حسابي يساوي 2.47 بانحراف معياري 1.430، وبذلك فإنه يقع في

منطقة الرفض (1.81 - 2.60) مما يعني أن فرص الترقى للمناصب الادارية الأعلى غير متاحة للجميع بدرجة متساوية وبشكل عادل.

بينما نجد في المرتبة الأخيرة بأقل درجة تطبيق العبارة الجزئية الرابعة " يتلائم المرتب الذي تتقاضاه مع جهدك الذي تبذله في العمل " بمتوسط حسابي يساوي 1.82 بانحراف معياري 1.185 ، وبذلك فإنه يقع في منطقة الرفض (1.81 - 2.60) مما يعني أن الموظفين بالمجلس البلدي زليتن غير راضيين عن المرتبات التي يتقاضونها حيث يرون أنها لا تتلائم مع المجهودات التي يبذلونها في العمل.

ومن خلال النتائج السابقة والمتعلقة بتحليل اتجاهات آراء الموظفين بالمجلس قيد البحث ، ولمعرفة مدى تطبيق قيم العدالة والمساواة يتم إجراء اختبار (T) حول المتوسط العام للآراء للمحور الثالث:

جدول رقم (10): اختبار (T) للمتوسط العام للآراء حول مدى تطبيق قيم العدالة والمساواة في المجلس البلدي زليتن

الدالة Sig	قيمة T	الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي	فرضية العدم
0.006	-2.847	1.129	2.54	آراء الموظفين غير دالة احصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم العدالة والمساواة بالمجلس البلدي زليتن.

من الجدول رقم (10) نجد أن مستوى المعنوية المحسوب 0.006 أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل " آراء الموظفين دالة إحصائياً في تحديد مدى تطبيق قيم العدالة والمساواة بالمجلس البلدي زليتن "، وحيث أن المتوسط الحسابي لجميع هذه العبارات (2.54) كان أصغر من المتوسط المفترض (3) فإنه يقع في منطقة التطبيق المنخفض (1.81 - 2.60) مما يعني أن (قيم العدل والمساواة مطبقة بشكل ضعيف في المجلس البلدي لمدينة زليتن).

النتائج و التوصيات

أولاً: النتائج

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها ظهرت النتائج التالية:

- 1- يطبق مفهوم إدارة القيم التنظيمية بدرجة متوسطة في المجلس البلدي لمدينة زليتن.
- 2- هناك درجة عالية من التطبيق لقيم القانون والنظام في المجلس (قيد البحث).
- 3- إتضح أن قيم النزاهة والشفافية مطبقة بشكل كبير في المجلس (قيد البحث).
- 4- هناك مستوى ضعيف من التطبيق لقيم العدل والمساواة في المجلس (قيد البحث).
- 5- أنه يوجد بالمجلس إدارة مختصة بالشؤون القانونية.
- 6- تلتزم إدارة المجلس البلدي زليتن بشكل كبير بتطبيق اللوائح والتعليمات التي تنظم سير العمل.
- 7- لدى موظفي المجلس المبحوث التزام تام بمواعيد العمل الرسمية.
- 8- ظهر بعض التعارض والتضارب بين الوظائف والمهام داخل المجلس قيد البحث.
- 9- تتوفر لدى موظفي المجلس جميع المعلومات الكافية لإنجاز المهام المسندة إليهم.

- 10- هناك مستوى متوسط من الثقة المتبادلة بين إدارة المجلس و موظفيها.
- 11- لا تلتزم إدارة المجلس بمسألة ومحاسبة الموظفين المخالفين بشكل تام.
- 12- لا تتاح الفرص بشكل متساوي وعادل لجميع الموظفين بالمجلس للترقي للمناصب الادارية الأعلى.
- 13- يتم توزيع الأعمال والمهام بين موظفي المجلس البلدي زليتن بشكل عادل نوعاً ما وبدون أي تحيز.
- 14- هناك مستوى متوسط من العدالة في تقييم أداء كل الموظفين بالمجلس دون إستثناء.
- 15- الموظفون بالمجلس غير راضين عن المرتبات التي يتقاضونها، ويرون أنها لا تتلائم مع الجهود التي يبذلونها في العمل.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث إدارة المجلس البلدي زليتن بضرورة العمل على القيام بما يلي:

- 1- رفع مستوى الثقة بموظفيها وكسب ثقتهم بشكل كبير.
- 2- التركيز على إتاحة فرص الترقي للمناصب الإدارية العليا بشكل متساوي وعادل لكل الموظفين.
- 3- ضرورة إلتزام إدارة المجلس بمساءلة ومحاسبة جميع الموظفين المخالفين لقوانين ولوائح العمل.
- 4- إعادة النظر في مرتبات الموظفين من حيث ملائمتها للمجهودات التي يبذلونها و الخدمات التي يقدمونها.
- 5- العمل على إنصاف الموظفين عند القيام بقياس وتقييم أدائهم.
- 6- الاهتمام بتطبيق وترسيخ قيمة النظام بين الموظفين للتقليل من التعارض بين الوظائف والمهام.
- 7- الإلتزام بقيم العدالة والمساواة بين كل الموظفين في الحقوق والواجبات.

قائمة المراجع العلمية

- 1- محمد خليفة، عبد اللطيف (2002)، ارتقاء القيم، دراسة نفسية، عالم المعرفة، 160، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص51.
- 2- الطنبور، رامز (2011)، الوجيز في مبادئ الإدارة الإسلامية، دار مكتبة الإيمان للنشر، ط غير موجودة، طرابلس، لبنان.
- 3- العلمي، مهدي فكري (2012)، أخلاقيات العمل والقيم الوظيفية، دار اليازوري للنشر، ط غير موجودة، عمان، الأردن.
- 4- آل ياسين، محمد مفيد (2010)، علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- 5- أبو الفضل، عبد الشافي محمد (2005)، قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية، في القرن الحادي والعشرين، (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
6. الصميلي، أحمد بن علي، (2014)، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
7. المدير، خالد نصر (2017)، علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

- التعليمية, رسالة ماجستير, الجامعة المحمدية مالانج, الجزائر.
8. زغبة, عبدالمالك (2017), القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين, شهادة ماستر, جامعة محمد بوضياف, تخصص عمل وتنظيم, المسيلة, الجزائر.
9. عبداللطيف, طارق شمس الدين, زكريا عبدالعزيز, منى (2019), أثر القيم التنظيمية على التوجه الإداري لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات, دراسة ميدانية على جامعة الأزهر, المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة, جامعة الأزهر, العدد (21), يناير 2019, جمهورية مصر العربية.
10. عبدالرحمن, بودهري (2018), القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاجتماعية, جامعة وهران, الجزائر.
11. عبدالكريم, نورة (2018), القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي, رسالة ماجستير, جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية, تخصص تنظيم وعمل, الجزائر.
12. عبدالفتاح, داليا (2020), واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل, جامعة واسط, مجلة كلية التربية, العدد (40) الجزء الثاني / آب / 2020, العراق.
13. خنشور, جمال (2015), دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية والتجارية, علوم التسيير, جامعة بسكرة, الجزائر.
14. العتيبي, بنت دياب, مشاعل, (2009), الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات, المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي, معهد الإدارة العامة, الرياض, المملكة العربية السعودية.
15. صدام, محمد (2004), الإدارة المعتمدة على القيم, إتجاه إداري حديث, الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم, معهد الإدارة العامة, سلطنة عمان.