دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية

إعداد د / على بن سعيد بن محمد القرنى * أستاذ التعليم ودراسات الموارد البشرية المساعد بمعهد الإدارة العامة

الملخص:

تظهر الدراسة أهمية العلاقة بين القيم التنظيمية للأفراد وفاعلية الأداء من خلال تطور أساليب وأنماط الإدارة داخل المنظمة ، حيث انتقل الفكر الإدارى من الإدارة التقليدية (التيلورية) والتي لا تعير أي اهتمام للأفراد داخل المنظمة ، إلى أساليب إدارية أخرى تهتم بالجوانب النفسية

^{*} نبذة عن الباحث:

حصل على الدكتوراه في مجال التعليم ودراسات الموارد البشرية من الولايات المتحدة الأمريكية ، ويعمل عضو هيئة تدريب في معهد الإدارة العامة بالسعودية ، وشارك في المؤتمرات والندوات العلمية في مجال الإدارة ، وشارك في اللجنة الوزارية وإعادة هيكلة أجهزة الدولة ، قدم عدداً من الاستشارات للأجهزة الحكومية ، وعمل مستشاراً لثلاث وزارات في الرياض .

والقيمية للفرد لما لها من تأثير على المنظمة ، مثل الإدارة بالقسم وبالتالى هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور معهد الإدارة العامة فى توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفى الأجهزة الحكومية والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها فى مجال زيادة فاعلية دور معهد الإدارة العامة فى توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفى الأجهزة الحكومية . وقد استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفى التحليلي ، والميداني المسحى .
وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها تفعيل القيم التنظيمية ببرامج عملية بمعهد

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها تفعيل القيم التنظيمية ببرامج عملية بمعهد الإدارة العامة لينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء والأداء التنظيمي للمتدربين من موظفى الأجهزة الحكومية ، زيادة مستوى الوعى بأهمية القيم التنظيمية لدى العاملين من موظفى الأجهزة الحكومية ، تصميم برامج تدريبية بالقطاعات التدريبية بمعهد الإدارة العامة تهتم بدعم مفاهيم التغيير والتطوير والمرونة كمفاهيم أساسية فى القيم التنظيمية ، وتفعيلها لدى المتدربين من موظفى الأجهزة الحكومية .

Abstract:

The study stresses the relation between organizational values of people and the effectiveness of performance maintained through the development of inter-organizational administrative types and methods that transformed the traditional administrative thinking which operates in total disregard of the individuals to value-based administration that appreciates individuals' psychology and values. The study, therefore, aimed to highlight the role of the Institute of public administration (IPA) in guiding public employees' organizational values and seeks to come up with applicable results that could be used in reinforcing the role of the IPA in guiding the organizational values of the public employees. The study used descriptive and analytical methodology supported by a field survey.

One of the key recommendations the study concluded is that organizational values should be activated in IPA's programs to guarantee trainees' commitment and promote their organizational performance. Other recommendations include the necessity to raise employees' awareness of organizational values, the importance of designing training programs that enhance change, development and flexibility as key concepts for organizational values and guide the behavior of public employees.

مقدم لة ٠

أدركت المنظمات بتنوعاتها أنه لا سبيل أمامها لتطوير قدراتها إلا بالاهتمام بتطوير القدرات الإدارية داخلها، فمن خلال القيادة الإدارية الناجحة يمكن إجراء عملية التغيير لاتخاذ القرارات التي من شأنها أن تطور الأداء من ناحية، ورفع قدرات العاملين بها من ناحية أخرى. ويعد العاملون الذين يتمتعون بقدر عال من القدرات القيادية مصدرًا رئيسًا لأي منظمة في

الحصول على الميزة التنافسية، وزيادة الإنتاج والاهتمام برأس المال البشري الذي يقوم بادارة تلك الموارد على الوجه الأمثل (Vathanophas& Ngam, 2007, 47).

وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، ونتيجة للتغيرات التي أصبحت تـؤثر في أداء المنظمات، كان لا بد لمنظمات الأعمال أن تبحث في النواحي السلوكية للعـاملين فيهـا لتكيفها وتوجهها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية لتعديل أوضاعها وإظهـار الإبـداعات الجديـدة لضمان بقائها في مضمار التنافس الذي لم يعد يقتصر على الأداء المالي والإنتاجي المادي، بـل أصبح يركز بشكل كبير على الأداء البشري الذي يعد أكثر أهمية في تكوين ونتاج المنظمات، ولم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير المناسب (Michael, 2008, 19).

وعلى صعيد آخر، يتأثر سلوك العاملين في كافة المنظمات بالقيم والعادات الاجتماعية السائدة داخلها، حيث تعمل كضابط موجه لسلوك العاملين، كما تعمل كدليل ومرشد للأفراد في تصرفاتهم، وتؤثر في الأحكام التي يطلقونها على المواقف والأحداث والأسياء. فالمنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة تكون هي القادرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عصر ملئ بالتحديات إذ أصبحت ثقافة التجديد فيه هي الثقافة السائدة .(Nicols and Hillman, 2006, 439).

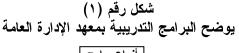
ولقد ركزت كثير من الأدبيات التربوية على تناول العلاقة بين العملية الإدارية والقيم، فعلى سبيل المثال أشارت بعض الدراسات التي قامت بها جامعة ميتشيجن إلى أهمية القيم الإدارية، وقام العالم ليكرت Likert بإجراء عدة أبحاث لتحليل أثر سلوك القائد وقيمه واتجاهاته على إنتاجية العاملين (Jeffery, 2005, 17).

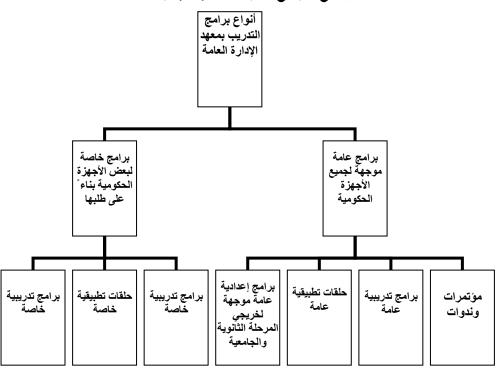
و لأن العمليات الإدارية بمختلف قطاعاتها مليئة بالقيم، كما أن كافة الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم فهم مثلاً في تعاملهم مع توزيع المهام، والتقييم، ووضع الميزانية يمارسون أحكاماً قيمية، وأن عملية اتخاذ القرارات القيمية لا تتوقف وحسب على الحقائق المجردة التي يحصل عليها المدير أو تمرير هذه الحقائق عبر الحاسبات الإلكترونية، فذلك لن يؤدي إلى إنقاذ الإداري من ممارسة عملية اتخاذ القرارات القيمية اللازمة ؛ ذلك لأن القرار ذا الأبعاد القيمية من المختصاص مخلوق حي له بعده البنائي المعتقدي والقيمي والمعرفي والثقافي، أي أن له إطاره الحضاري الذي يعيشه وينطلق منه في صنع قراراته وبلورتها، وأن أثر القيم على ممارسة العمل الإداري التربوي يمكن لمسه، ويصبح أكثر وضوحًا، عند صنع السياسات المختلفة وما يتطلبه ذلك من مراعاة ارتباطها بالأطر الاجتماعية، وبالأيديولوجية السياسية، وبالأبعاد المعرفية (مرعي، ٢٠٠٨، ٢٥).

وللقيم التنظيمية أهمية كبيرة في فعالية أي منظمة وتطورها وفي الارتقاء بأداء العاملين لمهامهم، فالقيم السائدة في المنظمة، وبين أعضائها، وما يؤمنون به منها يعد مهماً، حيث تبرز أهمية القيم التنظيمية من حيث كونها الأساس لأي ثقافة تنظيمية، فهي جوهر المنظمة وفلسفتها لتحقيق أهدافها، وتمثل العامل المشترك بين جميع العاملين، وبالتالي فإنها تزيد من قوة وحدات المنظمة وترابط أقسامها وتزيدها تماسكاً (Deal & Kennedy, 2000)، وفي هذا يشير البعض (Bahtijarević and Sikavica, 2001; 380) إلى أن القيم التنظيمية تعد الأداة الأكثر فاعلية التي يمكن للمنظمة ان تستخدمها كوسيلة في التأثير على العاملين بها.

وتأسيساً على ما سبق ، وانطلاقاً من ضرورة إحداث التغيير لكي تتمكن كافة المؤسسات والأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من اللحاق بركب التطورات، جاء إنشاء معهد الإدارة العامة بالرياض، والذي انشئ بموجب المرسوم الملكي رقم (٩٣) في عام١٣٨٠هـ، بهدف رفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علميًا لتحمل مسئولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني، كما يسهم في التنظيم

الإداري للإدارة الحكومية وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية ، والبحوث المتعلقة بشئون الإدارة وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة ، وذلك من خلال نشاط التدريب بالمعهد والذي ينقسم إلى نوعين أساسين هما: البرامج العامة والبرامج الخاصة كما هو موضح بالشكل التالي.





حيث يقوم المعهد بتصميم هذه البرامج وتنفيذها وفقاً لاحتياجات الأجهزة الحكومية بشكل عام، ويتم الترشيح لها من جميع الجهات، وينفذ المعهد سنوياً ما يزيد على (٢٩٠) برنامجاً تدريبياً مختلفاً تشمل مجموعة من البرامج الإدارية والمالية والاقتصادية والإدارة المكتبية، والحاسب الآلي، والموارد البشرية، والقانون، والمكتبات والمعلومات، وإدارة المواد، والإحصاء، والإدارة الصحية والإدارة الهندسية، والسلوك التنظيمي، وتتراوح مدد هذه البرامج بين يومين وعشرة أيام.

كما درج المعهد سنوياً على تقديم منح تدريبية لموظفي الخدمة المدنية في بعض الدول العربية—: الأردن، وتونس، وسلطنة عمان، والمغرب، واليمن، وفلسطين، والسودان، حيث بلغ عدد المتدربين من تلك الدول العربية خلال عام ١٤٣٤/١٤٣٣هـ (٤٤٥) متدرباً (التقرير السنوي لإنجازات المعهد،٢٠١٥م، ٢٦).

ولعل ما يؤكد على التوجه نحو الارتقاء بقدرات المتدربين من خلال تزويدهم بالجديد في مجال تخصصاتهم الوظيفية وتلبية احتياجاتهم التدريبية؛ أن بلغ عدد المتدربين بالمعهد (١٦٤٢١) متدربًا في عام ١٤٣٤هـ (التقرير السنوي لإنجازات المعهد،٢٠١م، ٢٠)، وهو ما يلقي بظلاله على دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تظهر أهمية العلاقة بين القيم الننظيمية للأفراد وفاعلية الأداء بشكل واضح وجلي مسن خلال ذلك التطور الذي يحدث في أساليب وأنماط الإدارة داخل المنظمة، إذ انتقل الفكر الإداري من الإدارة التقليدية (التيلورية) والتي لا تعير أي اهتمام للأفراد داخل المنظمة، إلى أساليب إدارية أخرى تهتم بالجوانب النفسية والقيمية للفرد لما لها من تأثير على المنظمة، مثل الإدارة بالقيم؛ والتي تعتبر كأداة قيادية إستراتيجية ذات إمكانية كبيرة للتنمية والتطوير نتيجة ارتباطها بالمستويات المختلفة.

إضافة إلى أن معهد الإدارة العامة هو الجهة المركزية للتدريب والتطوير الإداري كما ورد في مادته الرابعة والتي تنص على أن من ضمن مهامه تنفيذ برامج تدريبية للمستويات الوظيفية المختلفة في القطاع الحكومي، وتنفيذ برامج إعدادية في المجالات الإدارية وفقاً لاحتياجات سوق العمل، ومناقشة المشكلات الإدارية التي تواجههم، وبحث الحلول المناسبة لها، إلى جانب إتاحة الفرصة لهم للوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتبادل الآراء والمقترحات حولها.

وبناء على ما تقدم، وبما أن القيم التنظيمية تعد من العوامل المؤثرة التي تعمل باعتبارها ضابطاً لسلوك العاملين فهي التي توجه سلوكهم، وتؤثر على القرارات التي يتخذونها في المواقف المختلفة، جاءت هذه الدراسة للكشف عن الدور المنوط به معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية، وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ا. ما دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية؟

أهداف الدراسة:

تمثل أهداف الدراسة بعدًا منهجيًا يتم في ضوئه تحديد المنهج العلمي المتبع ووسيلة القياس التي سوف تستخدم وفي الوقت نفسه تعد جزءً من الرؤية المنشودة وضابطًا موضوعيًا للدراسة، وفي ضوء ذلك هدفت هذه الدراسة إلى ما يلى:

- التعرف على دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية.
- ٧. التعرف على أثر كل من المتغيرات الآتية: الجنس والمستوى التعليمي والخبرة ونوع القطاع التدريبي والعمر والرتبة الوظيفية؛ على وجهة نظر عينة الدراسة نحو مدى قيام معهد الإدارة العامة بدوره في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية.
- الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها في مجال زيادة فاعلية دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفى الأجهزة الحكومية.

أهمية الدراسية:

تنبثق أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة للقيم في سلوك المنظمات والأفراد، إذ إن لذلك تأثيراً واضحاً في خط سير العمل في المنظمة، وفي تحقيق أهدافها بفاعلية، وفي تعاظم قدراتهم على الأداء من ثم دور توجيهها بشكل سليم.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها كذلك من خلال ما يلى:

- القاء المزيد من الضوء على القيم التنظيمية لدى المتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة، والتي تعد المرتكز الرئيس لأي إصلاح تنظيمي على مستوى مؤسسات الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- ٧- إضفاء المزيد من الفهم عن طبيعة دور معهد الإدارة العامة، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمسؤولين بالمعهد أهمية التوفيق بين البرامج التدريبية المقدمة والقيم التنظيمية للمتدربين وما يحققه ذلك من نجاح وتقدم للمؤسسات و المنظمات الحكومية.
- ٣- تساعد الدراسة في تقديم معلومات عن مستويات دور معهد الإدارة العامة مما يساعد القيادات في المعهد معرفة جوانب التغيير المطلوبة في نوعية البرامج والخدمات التي تعمل على تحقيق وإشباع الاحتياجات التدريبية ومستويات الأداء المطلوب توافرها لدى المتدربين من موظفى الأجهزة الحكومية.
- ٤- رفد ميدان الدراسات والبحوث بدراسة قد تكون مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع الأدوار المنشودة لمعهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية لدى المتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد رؤية مشتركة ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى العوامل الشخصية (الجنس والمستوى التعليمي والخبرة ونوع القطاع التدريبي والعمر والرتبة الوظيفية).

ونشتق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى عامل الحنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى عامل المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم النتظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى الخبرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى نوع القطاع التدريبي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى عامل العمر.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى الرتبة الوظيفية.

مصطلحات الدراسة:

تعد مصطلحات الدراسة من الموجهات المنهجية والضوابط العلمية للبحث، ولهذا تم تحديد أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة من وجهة نظر الأدبيات التربوية ذات العلاقة، وتحديدها إجرائياً على النحو التالى:

أ- القيم التنظيمية: تعرف على أنها " الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمات، وهي عبارة عن الاختيار بين الصالح والسيء وبين المهم وغير المهم" (الغامدي،٢٠٠٥، ٤٥).

ويحددها سكافيس وآخرون (Sikavica, et al. ,2008; 426) بأنها" مجموعة من المعتقدات والأفكار المرتبطة بنوعية الأهداف التي يجب على أعضاء المنظمة تحقيقها عن طريق تبنى معايير سلوكية تتناسب مع آليات تحقيق تلك الأهداف".

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها" مجموعة القواعد والمبادئ والنظم، التي تضعها الإدارة العليا للعاملين، والتي تؤثر في مختلف مكونات بيئة العمل الإداري، ويتحدد في ضوئها جملة الأساليب التي تحقق الغايات والأهداف، وتوجيههم نحو ما هو جيد ومرغوب فيه، لتمثل المعيار الذي يحدد مدى التوافق بين الاعتقاد والممارسة".

ب- دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين: يعرف على أنه" جملة من البرامج والخطط والسياسات التدريبية التي توجه لمتدربي الوظائف الحكومية للتأثير على سلوكياتهم وتوجهاتهم في العمل الإداري برغبة وجدية لتحقيق الأهداف النتظيمية داخل المؤسسات الحكومية بالدولة".

منهجية الدراسة:

تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، والميداني المسحي. فعلى صعيد البحث الوصفي التحليلي، تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية المتعلقة بمجال القيم التنظيمية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل لعينة الدراسة من متدربي معهد الإدارة العامة، وتحليل كافة البيانات المجتمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات لدراسة دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

القسم الثاني: الإطار النظرى للدراسة

. Organizational Values طبيعة القيم التنظيمية

تعد القيم التنظيمية من العناصر الأساسية لثقافة المنظمات، أو ما يطلق عليها الثقافة التنظيمية، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وخارجها إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، فالقيم هي ما يعتبره الفرد مهماً، وذا قيمة في حياته، ويسعى دائماً إلى أن يكون سلوكه متسقاً، ومتوافقاً مع ما يؤمن به من قيم (حريم،٣٠٠٢).

وتشكل القيم التنظيمية جانبا مهماً من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الإدارية (الطراونة والصرايرة، ٢٠٠٠)، بل إن هناك من يذهب لأبعد من ذلك عندما ينظر إلى القيم التنظيمية بوصفها تعبر عن فلسفة المنظمة وخصائصها الداخلية، بما توفره من خطوط عريضة لتوجيه سلوك الأفراد (التويجري،٢٠٠٣)، ويرى عبد الله (٢٠٠٢) أن المنظمات تختلف في قيمها التنظيمية؛ فالقيم السائدة في المنظمات الإنتاجية تختلف عن تلك السائدة في المنظمات الخدمية، كما أن القيم التنظيمية السائدة في المنظمات الحكومية تختلف عن القيم التنظيمية في المنظمات الحكومية تختلف عن القيم التنظيمية في المنظمات الخاصة،

وقد تختلف القيم التنظيمية داخل المنظمة الواحدة من قسم إلى آخر، لذا فقد وضعت القيم التنظيمية في تصنيفات مختلفة من أهمها كما أشارت إليها الأدبيات التربوية، تصنيف كوين ورووباخ (Quinn& Rohrarbuagh,1981) للقيم التنظيمية والتي قسمها إلى أربعة أنواع هي:

- (١) قيم الهدف الرشيد: تقوم على مبادئ وأفكار النظريات الكلاسيكية.
- (٢) قيم العلاقات الإنسانية: تعتمد على أفكار ومبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية.
- (٣) قيم النظام المفتوح: تأخذ بعين الاعتبار أن المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة وتتأثر وتؤثر في عناصرها.
- (٤) قيم العمليات الداخلية: تهتم هذه القيم بالنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمة وتحرص على كفاءتها وفاعليتها والتعامل مع المستجدات الجديدة.
- كما صنف كل من فرانسيس وودكوك (Francis and Woodcock ,1990, 69) القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة، صنفت إلى أربعة مجالات رئيسة هي:
- (١) قيم إدارة الإدارة: وهي التي يجب على المنظمة أن تعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبعها وهي: [القوة، الصفوة، المكافأة].
- (٢) قيم إدارة الهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبعها هي: [الفعالية، الكفاية، الاقتصاد].
- (٣) قيم إدارة العلاقات: بموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها؛ إذ إن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبعها وهي: [العدل، فرق العمل، القانون، النظام].
- (٤) قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيف تؤثر على هذه البيئة، والقيم التي تتبعها: [الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص].
- ولقد تطورت القيم التنظيمية بنطور المدارس الإدارية وتأثرت بالمبادئ والأفكار التي قامت عليها هذه المدارس، ومن أهم مراحل تطور القيم التنظيمية كما أشار إليها كل من فرانسيس وودكوك (١٩٩٥):
- (۱) مرحلة القيم المرتبطة بالمبادئ: وقد قامت عليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي نظرت للإنسان كآلة، ودعت إلى أتباع الأسلوب العلمي في الأداء وفق معايير محددة، حيث سادت في هذه المرحلة القيم المادية والعقلانية وقيم السلطة، والكفاءة واحترام الوقت والقيم التي تؤكد على الجوانب الرسمية والروتين والتركيز على المادة في تحفيز العاملين.

- (٢) مرحلة القيم الإنسانية: التي جاءت من عمق حركة العلاقات الإنسانية، حيث التركيز على مخاطبة الجانب الإنساني والروح المعنوية للعاملين والعواطف والمشاعر، والاهتمام بعلاقات العمل، وسادت فيها قيم المحبة وروح الفريق والقيم التي تشجع على التنظيم غير الرسمي.
- (٣) مرحلة ظهور الاتحادات المهنية: في الخمسينات حيث الصراع والصدام بين النقابات والإدارات، وقد سادت قيم الحرية والولاء بين العاملين والبحث عن الذات وقيم التحالف واستغلال الفرص.
- (٤) مرحلة ظهور نظرية (X&Y) لدوجلاس ماكجريجور: حيث تم تقسيم المعتقدات الإدارية إلى مجموعتين، فالأفراد الذين يدارون وفق نظرية (X)غير متحابين ومخادعين في حين سيكونون إيجابيين ومحفزين ذاتياً إذا تمت إدارتهم وفق نظرية (Y) مما أدى إلى الصراع بين القيم الإيجابية والسلبية، وزادت المناداة في هذه المرحلة بمبادئ الحرية والفكر في العمل، والمثالية والمحبة والسلام مقابل السلطة.
- (٥) مرحلة الإدارة بالأهداف؛ التي نادي بها (Drucker): حيث سادت قيم المشاركة في مجمل العمليات الإدارية، وقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف تناسب البيئات الثابتة نسبياً.
- (٦) مرحلة التطور التنظيمي: فيها سادت قيم تشجع على التوجهات السلوكية وتغير الثقافات التنظيمية والتطوير الذاتي والمعالجة النفسية للعاملين والاهتمام بنوعية ظروف العمل والرضا الوظيفي.
- (٧) مرحلة الواقعية والمعاصرة: التي تشكل مزيجاً من المدارس السابقة وفيها تسود قيم مثل التنافس العالمي، والخاصية، والبقاء للأصلح، والاهتمام بالعمل الجاد، والاهتمام بالعميل، واستغلال الفرص الفردية، والمسؤولية الذاتية. وفي مجال الاتصال الإلكتروني، والحكومة الإلكترونية، ووسائل الاتصال الحديثة التي جعلت العالم قرية صغيرة.

(ب) مجالات القيم التنظيمية:

يمكن تقسيم مجالات القيم التنظيمية كما أشار إليها بلويسي وآخرون (Bloisi, et.al.) 2003 إلى نوعين هما:

- (١) قيم وظيفية Functional Values توجه الأفراد داخل المنظمة نحو الأمور العادية التي ينبغي توجيه عنايتهم لها مثل: خدمة العملاء والجودة وتحمل المخاطر والسرعة....الخ، وهي قيم تركز على سلامة إنجاز الأعمال الأساسية في المنظمة.
- (٢) قيم تميز Elitist Values والتي تركز بشكل أكبر على تفوق المنظمة على منافسيها؟
 لذا تسعى إلى التأكيد على ريادة المنظمة في السوق، والرموز التي أسهمت في تحقيق هذا النجاح.
- كما أنه يمكن تقسيم المصادر التي تلعب الدور المؤثر في تكوين القيم التنظيمية بالمنظمات إلى مصدرين أساسين هما (Bloisi, et.al., 2003):
- (أ) القيادة القوية(الكاريزمية) Charismatic Leadership: وتتمثل هذه القيادة عادة في مؤسس المنظمة، حيث تسهم هذه القيادة في بناء منظومة القيم التنظيمية داخل المنظمة.
- (ب) التقاليد التنظيمية Organizational Traditions: وهي المصدر الأكثر شيوعا في تكوين القيم التنظيمية وتكون القيم الناشئة عنها متأصلة في ممارسات أعضاء المنظمة عبر تاريخها الطويل، ويتوارثها جيل بعد جيل.

(جـ) أدوات بناء القيم التنظيمية:

تترجم أبعاد القيم التنظيمية في عدد من الجوانب أهمها (جاد الرب، ٢٠٠٥، ٣٩):

- (١) رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تقيس ماذا تفعل المنظمة، وما هي عقيدتها التي تؤمن بها.
- (٢) مبادئ المنظمة: والتي تجيب عن الأسئلة التالية: ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟ فقد يكون التركيز على العملاء أو الموظفين.
- (٣) أدوات تحقيق مبادئ المنظمة: فقد يتم تحقيق المبتدئ عن طريق فرق العمل، أو التميز في الجودة، أو التميز في الأعمال.
- (٤) إستراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تسير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية.

(د) شروط القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية العديد من الشروط التي نستطيع متى ما توافرت الحكم على وضوح تلك القيم، وهي على النحو التالي (ديف فرانسيس ومايك وودكوك ١٩٩٥، ٧٠-٥٢):

- (١) اختيار القيم من بين عدة بدائل.
- (٢) اتساق القيم مع بعضها البعض، فيجب أن تدعم القيم بعضها الأخر.
- (٣) محدودية العدد ضماناً لعد تبديد الجهود، وحتى لا يحدث أي ارتباك، وليمكن للقادة في المنظمة تحديد السلوك التي يتضمن القيم المرغوبة.
 - (٤) عملية القيم بحيث يمكن ترجمتها إلى واقع فعلى، وعملى.
 - أن تكون معززة لقيم الأداء.
 - (٦) أن تكون جذابة، وداعية للفخر والاعتزاز.
 - (٧) أن تكون قابلة للتوصيل.
- (٨) تدوين القيم لتوضيح الصورة العقلية لها، والإثارة النقاش حولها، ولضمان توصيلها برسائل واضحة الأفراد التنظيم.

(هـ) أهمية القيم التنظيمية:

هناك العديد من المظاهر والمجالات التي تبرز أهمية القيم التنظيمية، ومن ذلك التأثير الواضح لها في عملية اتخاذ القرارات، حيث تلعب القيم دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات، كما وتضمن المنظمة في حال وجود نظام قيم فعال لديها البعد عن العشوائية في اتخاذ القرارات، كما يساعد تحديد ودراسة القيم التنظيم في فهم العالم من حولها، كما يسهل ذلك أيضاً من عملية فهم الأخرين (المتعاملين) للتنظيم نفسه وللعاملين فيه، ناهيك عن عد القيم التنظيمية من ضمن المحددات المهمة التي نستفيد منها عند مواجهة عالم اليوم الذي يزخر بكم هائل من المعلومات يصعب حصر وتحديد ما نحتاجه منها عند اتخاذ قرار معين، لذا فإن ما نؤمن به من قيم يعتبر المرشد والحاكم لنا عند طلب المعلومات عن موضوع معين، وبذلك فهي تحد من كمية المعلومات التي نطلبها من خلال استخدام تقنيات المعلومات الحالية مثل: قواعد المعلومات المتخصصة وغيرها (Hall, 2000, 1-3).

كما تؤثر معرفة ثقافة المنظمة من خلال القيم التي يؤمن بها الأفراد ومدى اتفاقها وتنافرها وانعكاسها على سلوكياتهم على توزيع الموظفين داخل المنظمة، وعلى نوعية الأعمال التي يكلفون بها، وتوجه القيم عملية التخطيط داخل المنظمة، من خلال معرفة قيم المتعاملين، ومعرفة العاملين في المنظمة، ومعرفة أي الأعمال التي يجب تنفيذها، ومن أفضل المنفذين لها (Groat & Stern, 2000, 3).

وتدرك معظم المنظمات سواءً الحكومية، أو الأهلية أن القيم التنظيمية تعد المفتاح الرئيس لاحتياجات المستفيدين سواء المالكين أو المستفيدين، وبذلك أصبح من الضروري دراسة

ثقافة المنظمة من خلال القيم، وبيئة المنظمة، وعملية الحفر لدعم القيم التنظيمية التي تخدم أغراض وأهداف المنظمة (Bowden, 2000, 1).

وهناك تأثير واضح للقيم على أخلاقيات صنع القرار، فتعد من ضمن خطوات صنع القرار، حيث يتطلب أو لا تحديد القيم القابلة للتطبيق ضمن عملية اتخاذ أي قرار داخل المنظمة، لأن تلك الخطوة سوف تحد من حالات عدم التأكد التي تواجهها عمليات صنع القرارات داخل المنظمات (Verschoor, 2000, 2).

(و) أساليب نشر القيم التنظيمية:

تحرص المنظمات على تعليم عامليها الجدد للقيم التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وقراراتهم. ويقوم العاملون بشكل غير مباشر بتعلم قيم المنظمة من خلال ملاحظتهم لسلوكيات العاملين القدامي. ولا تحبذ المنظمات اتباع هذا الأسلوب لخطورته، فمن الممكن أن يتعلم العاملون الجدد عادات وقيم لا تقبلها المنظمة، في هذا الشأن هو أسلوب التهيئة التهيئة التي يتم بمقتضاها تعليم وغرس القيم التنظيمية لدى العاملين، إذ إن هذه التهيئة هي التي تحدد توجه الدور الذي يلعبه هذا العامل في المنظمة فيما بعد في تعامله مع المواقف والمشكلات التي تواجهه في مجال العمل.

وحدد بعض الباحثين أسلوبًا لتهيئة العاملين بمنظومة القيم التي تتبناها المنظمة هما: التوجه المؤسسي Institutional، وفيه يتعلم العاملون الجدد كيفية التصرف بنفس الأسلوب الذي يتبعه العاملون القدامى. فهو يشجع العاملين على الطاعة، واتباع النظام والتقاليد والمتعارف عليها في المنظمة، والتوجه الشخصي Individual وفيه يسمح للعاملين ويتم تشجيعهم على المبادأة والابتكار، بل والعمل على تغيير بعض العادات والقيم للأفضل. وطرح جونز (Jones, 2003) عدد ١٢ أسلوبًا لتهيئة العاملين الجدد بالقيم التنظيمية من خلال التوجهين المؤسسي والشخصى:

- 1- الجماعي مقابل الفردي:Collectiveness. Individual يستخدم الأسلوب الجماعي في تزويد العاملين الجدد بالخبرات العامة التي تهدف إلى تتميط استجاباتهم للمواقف. أما الأسلوب الفردي فيعتبر كل عامل حالة خاصة.
- ٧- الرسمي مقابل غير الرسمي الم Formal's Informal: يفضل اتباع الأسلوب الرسمي بين العاملين الجدد والعاملين القدامي أثناء عملية التعلم، فكل منهما يتم تعليمه على حدة، أما الأسلوب غير الرسمي فيتعلم العاملون الجدد على رأس العمل من خلال احتكاكهم بزملائهم القدامي.
- ٣- التتابعي مقابل العشوائي Sequential Random: يزود الأسلوب التتابعي العاملين الجدد بمعلومات محددة عن التتابع المطلوب لإداء العمل في إطاره. أما الأسلوب العشوائي فيعتمد تدريب هؤلاء العاملين على اهتمامات واحتياجات الأفراد كل على حدة
- 5- الثابت مقابل المتغير Fixed Variable: في الأسلوب الثابت يزود العاملون الجدد بمعلومات محددة عن الجدول الزمني المتعلق بإنهاء كل مرحلة من مراحل العمل. أما الأسلوب المتغير فلا تعطي معلومات محددة، حيث يعتمد الأمر على احتياجات واهتمامات كل عامل.
- النموذجي مقابل التلقائي Serial Disjunctive: في الأسلوب النموذجي يقوم العاملون القدامي بأداء عملهم بشكل نموذجي أمام العاملين الجدد. أما في الأسلوب التلقائي، فيطلب من العاملين الجدد أداء العمل أو السلوك دون أن يحدد لهم كيفية التصرف.

7- التهميش مقابل الرعاية Divestitures Investiture: في أسلوب التهميش تتجاهل المنظمة العاملين الجدد مقابل دعمها للعاملين القدامي إلى أن يتعلم العاملون الجدد. أما في أسلوب الرعاية فيتم دعم العاملين الجدد منذ بداية تعيينهم في المنظمة.

ويمكن تصنيف الأساليب الاثني عشر من حيث مناسبتها لتهيئة العاملين بالقيم التي تدعم كلاً من التوجه المؤسسي والتوجه الشخصي لدور العامل في المنظمة إلى قسمين كما يتضح من الشكل التالى:

شكل (۲)

أساليب نشر القيم التنظيمية (Jomes,2003)

الأساليب التي تدعم
التوجه المؤسسي التوجه الشخصي الفردي الجماعي فير
الرسمي فير التتابعي التتابعي التثنير المتغير الشابت المتغير النموذجي النموذجي النموذجي النموذجي النموذجي

القسم الثالث: الدراسات السابقة

لقد أجريت دراسات وبحوث عديدة في موضوع البحث، تناولت متغيرات هذه الدراسة وأبعادها المختلفة، وتفاوتت الدراسات في أهدافها ومتغيراتها والفئات المستهدفة والبيئات التي أجريت فيها، وقد أظهرت مراجعة أدبيات موضوع الدراسة عدم وجود دراسة تبحث بشكل مباشر الكشف عن دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية، لذلك حاولت الدراسة الحالية توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لتحقيق أهدافها، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات:

الرعاية

(١) دراسة أبوعميرة والسعودى (٢٠١١) بعنوان : " أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة – دراسة ميدانية – "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (٥٧٦) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للقيم الشخصية والقيم التنظيمية، ووجود أثر للقيم الشخصية والتنظيمية في الأداء الوظيفي، جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر للقيم الشخصية والتنظيمية في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، ووجود فروق ذات إحصائية للقيم التنظيمية تبعا للجنسية والرتبة الأكاديمية والخبرة.

(٢) دراسة صالح (٢٠١٠) بعنوان: " أثر القيم التنظيمية على فعالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الفنية الرقابية في الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية ".

استهدفت الدراسة في الأساس قياس العلاقة بين الترام مراقبي الجهاز المركري للمحاسبات بجمهورية مصر العربية بالقيم التنظيمية التي يعمل بها الجهاز على نشرها فيما بينهم وتحقيق أهدافه من عملية الرقابة. كما استهدفت قياس العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بالجهاز المركزي للمحاسبات ومدى الترام عامليه بالقيم التنظيمية. وقد خلصت الدراسة في هذا الصدد إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الترام العاملين بالقيم التنظيمية وتحقيق الجهاز لأهداف الرقابية، وعلاقة ارتباط موجبة بين جودة الحياة الوظيفية بالجهاز والتزام العاملين بالقيم التنظيمية التي يعمل على نشرها، وقد أوصت الدراسة – لتفعيل دور الجهاز في تحقيق أهدافه الرقابية بأن يتم تخطيط ونشر ومتابعة القيم التنظيمية للجهاز تعنى بهذا الغرض بهيكله التنظيمي، وتحسين العلاقة بين أعضاء الجهاز والعاملين بالجهاز تعنى بهذا الغرض بهيكله التنظيمي، وتحسين بتدريب القيادات وشاغلي الوظائف الإشرافية على تفعيل عملية الاتصال بالعاملين تحت رئاستهم، والمياشرة وتفاعلهم اليومي بمرؤوسيهم، وأخيراً تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز.

(٣) دراسة ويستوفر وآخرين (Westover, et.al., 2010) بعنوان : "العلاقة بين القيم التنظيمية وتأثيرها على إنتاجية وأداء العاملين ".

توصلت نتائج الدراسة في هذا الصدد إلى أن تحسين الأداء يتطلب تبني ونشر مجموعة من القيم التنظيمية الجوهرية التي تسهم في تحقيق رضاء العاملين والتزامهم التنظيمي، لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم على المدى الطويل.

(٤) دراسة بارنيل وتيان (Parnell&Tian, 2008) بعنوان : "الفروق الجوهرية في قيم العمل بين طلاب الإدارة في كل من تايوان وأمريكا ".

استهدفت الدراسة معرفة الفروق الجوهرية في قيم العمل بين طلاب الإدارة في تايوان وأمريكا. حيث عرفت قيم العمل على أنها متغيرات مهمة في عمليات تطوير المهن وذات تاثير على حياة الوظيفة (أي مدتها). واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واشتملت عينة الدراسة على (١٥٨) طالباً منهم (١٩٢) تايوانياً ينتمون إلى جامعات تايوان، و (٣٢٦) طالباً من أربع جامعات حكومية أمريكية. اتضح أن الطلاب الأمريكيين يهتمون أكثر بقيم الكفاءة والتطوير مقارنة مع الطلاب في تايوان. لكن ليس هناك فرق فيما بينهم بخصوص قيم وسائل الراحة والفراغ والأمن الوظيفي والاستقلال الذاتي.

(٥) دراسة إبراهيم (٢٠٠٧) بعنوان: "نموذج مقترح نعلاقة القيم الشخصية والتنظيمية بأداء المنظمات دراسة ميدانية مطبقة على شركات القطاع الصناعي بمصر ".

استهدفت التعرف على ما إذا كان هناك اختلافات معنوية في منظومة القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتباين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على (٣٧٤) مديراً و(٣٨٣) فرداً من المرؤوسين بشركات القطاع الصناعي بمصر، وكانت أهم النتائج وجود فروق معنوية بين المديرين بمجموعات الشركات ذات الأداء المتباين في القيم الشخصية محل الدراسة، في حين تركزت الفروق المعنوية بين المرؤوسين بهذه المجموعات من الشركات في القيم الجمالية فقط، كما أسفر تحليل الانحدار المتعدد التدريجي عن وجود تأثير معنوي موجب لأربع من القيم التنظيمية محل الدراسة على الأداء التنظيمي، وهذه القيم هي تقدير العملاء، والاهتمام بالتفاصيل، والابتكار، وتطوير الموارد البشرية، وأسفرت أيضاً عن وجود تأثير معنوي سالب لقيمة التوجه بالأفراد على أداء المنظمات.

(٦) دراسة الغامدى (٢٠٠٥) بعنوان : " القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس وميك وودكوك ".

استهدفت الدراسة الكشف عن القيم التنظيمية لإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس، ومايك وودكوك لمساعدة المديرين على معرفة مدى تأثير ها على سلوكهم وتعاملهم واتخاذهم للقرارات. واقتصرت الدراسة على تتبع اثنتي عشرة قيمة تندرج تحت أربع محاور رئيسة تم اختبارها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأجريت الدراسة على المديرين والمشرفين التربويين في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة؛ وبلغ عددهم (٣٢٨) فرداً، وكان من أهم نتائجها أن القيم التنظيمية جاءت بترتيب اشتمل على القوة أولا والمكافأة أخيراً، وأن القيم التنظيمية تمارس بإدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة عدا قيمة القوة التي تمارس بدرجة مرتفعة. كما أكدت نتائج الدراسة على ضرورة الاهتمام بقيمة المكافأة في المؤسسات التعليمية وإتاحة الفرصة للمديرين بإدارات التربية والتعليم لتطوير قدراتهم ومعارفهم.

($^{\vee}$) دراسة جفرى (Jeffery,2005) بعنوان : " العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإداريــة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في إدارة منظمة مشروع الجيش " .

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في منظمة إدارة مشروع للجيش، واعتمد الباحث في الدراسة على رؤية المنافسة الدى القيادات الأكثر نجاحاً وشملت العينة القيادات العليا و(٤٥) موظفاً من المكتب التنفيذي لبرنامج الجيش، وكانت النتيجة أن القيادات في المنظمة أجابوا في تحديدهم لقيم المنافسة أنهم يميلون إلى مراعاة أداة الفعالية التنظيمية ومن ثم الموظفين. وتشير الدراسة إلى أن إطار قيم المنافسة كما يطرحه كوين تؤيده النتائج إذ إن سلوكيات المديرين تهتم بأن تحقق التوافق مع القيم التي يتبناها كبار القادة في المنظمة، ولا توجد علاقة مهمة تم ملاحظتها بين السلوكيات للمديرين المتوسطين والقيم التنظيمية المتصورة من قبل القادة من المستوى الأعلى، ويقترح نموذج النتائج أن أكثر المديرين فاعلية يوازن السلوكيات عبر جميع الأبعاد الثمانية لإطار عمل قيم المنافسة، وأن تحليل الافتراضات أثبت قصوراً في التماثل في استخدام دور القائد ضمن أولئك المصنفين كأكثر المديرين فاعلية (باستخدام تقديرات أداء الجيش) كما تم مقارنتها بتلك المقدرة بأنها فقط فعالة.

(٨) دراسة نجلاء عبدالله (٢٠٠٣) بعنوان: "القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢) جهازاً حكومياً بطريقة

عشوائية بسيطة من بين الوزارات، والإدارات، والهيئات العامة التي تخضع لنظام الخدمة المدنية في قطر.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية التي يعتنقها المديرون والأداء الوظيفي وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم النظام المفتوى والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الأداء الوظيفي وكل من المستوى الوظيفي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي.

(٩) دراسة الزومان (٢٠٠١) بعنوان: "أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على التجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيم التنظيمية كدافع نحو تعزيز الاتجاه إلى التغيير التنظيمي لدى المديرين، وتكون مجتمع الدراسة من كل من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين ومن في حكمهم في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وبلغ حجم العينة (٤٥٠) مديرًا واستخدم مقياس القيم التنظيمية المعد من قبل (فرانسيس وودكوك ١٩٩٠).

وبينت نتائج الدراسة وجود ثماني قيم تنظيمية في الأجهزة الحكومية المبحوثة وهي: القوة والفعالية والعدالة وفرق العمل والقانون والنظام والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة، كما أظهرت النتائج أيضا انقسام المديرين حول مدى وجود قيم المكافأة والصفوة والكفاءة والاقتصاد في الأجهزة التي يعملون بها، وكشفت النتائج كذلك عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المرتبة الوظيفية التي يشغلها المدير وكل من قيمتي الكفاءة والعدالة واستغلال الفرص، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من قيم الفعالية وفرق العمل والنظام والقانون واستغلال الفرص والعدالة والدفاع وبين اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على دور المديرين في دعم ومساندة التغيير التنظيمي، إضافة إلى توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيمي ، ولابد من دراسة وتحليل القسيم الملائمة التي تساعد قيمها على مواطن القوة والضعف فيها قبل البدء بعملية التغيير التنظيمي.

(۱۰) دراسة كابنوف ودالي (Kabanoff & Daly, 2000) .

هدفت إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في المنظمات الأسترالية والأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (٧٧) منظمة أسترالية و(٥٥) منظمة أمريكية في القطاع الصناعي في الدولتين.

اشتملت الدراسة على مجموعة من القيم التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات المتشابهة في طبيعة العمل تميل إلى الاشتراك في نفس القيم والاهتمامات، وأن اختلافاً في القيم السائدة وفروقاً مهمة بين الثقافات التنظيمية في كل من المنظمات الأسترالية والأمريكية، وتم تصنيف القيم حسب أهميتها إلى قيم قوية وأخرى ضعيفة، فكانت قيم المساواة والإنجاز من أهم القيم الجوهرية السائدة في المنظمات الأمريكية في حين كانت قيم السلطة والمشاركة هي القيم السائدة في المنظمات الأسترالية، متجاوزة المفهوم الأمريكي لقيمة المساواة إلى أبعد من ذلك بالتركيز على قيم العدالة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن بعضها ركز على أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي مثل دراسة أبو عميرة والسعودي (۲۰۱۱)، ودراسة صالح (۲۰۱۰)؛ ودراسة ويستوفر وآخرين (Westover, et.al., 2010)، ودراسة إبراهيم (۲۰۰۷)، ودراسة نجلاء عبد الله (۲۰۰۳)، بينما تناولت بعض الدراسات القيم التنظيمية للمؤسسات في ضوء مقياس ديف فرانسيس وميك وودكوك مثل دراسة الغامدي (۲۰۰۵)، ودراسة كابنوف ودالي ديف فرانسيس وميك وودكوك مثل دراسة الغامدي (۲۰۰۵)، ودراسة والملوكيات الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية مثل دراسة جفري (Jeffery,2005)، ودراسة الزومان (۲۰۰۱).

وعليه فقد تبين من استعراض الدراسات السابقة التركيز على أهمية القيم التنظيمية والاعتماد على مقياس ديف فرانسيس وميك وودكوك(١٩٩٠) لمناسبته لتحديد درجة توافر القيم

التنظيمية بالمؤسسات والمنظمات الخدمية الإدارية، كما أنه لا توجد دراسة – في حدود علم الباحث – تناولت دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية.

منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المتدربين والمتدربات بالمركز الرئيس لمعهد الإدارة العامة بالرياض؛ والفرع النسائي بالرياض، خلال الفترة من ٧ رجب ٢٣٦ هـ إلى الفترة ١٣ رجب ٢٣٦ هـ إلى الفترة ١٣ رجب ٢٣٦ هـ إلى الفترة العامة بالرياض (١٧٣٨) فردًا؛ موزعين كما يلي: (١٣١٩) متدربًا؛ و(٢١٩) متدربة لشهر رجب الارياض (١٧٣٨) فردًا؛ موزعين كما يلي: (١٣١٩) متدربًا؛ و(٢١٩) متدربة السهر العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب القطاعات التدريبية التي التحق بها المتدربون والمتدربات بالمعهد وعددها (١٣) قطاعاً، حيث بلغت عينة المتدربين (٢٠٤) معلمة بنسبة (٦٨%) من المجتمع الأصلي، وبلغت عينة المتدربات (١٩٨) من المجتمع الأصلي.

وعليه فقد بلغت عينة الدراسة ككل (٦١٨) فردًا بنسبة (٣٦%) من مجتمع الدراسة الأصلي؛ وذلك بناء على تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون في اختيار حجم العينة والتي يمكن تطبيقها من القانون التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)}$$

حيث أن

N =حجم المجتمع

Z=الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦

D=نسبة الخطأ وتساوى ٠,٠٥

P=نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠,٥٠

الجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والقطاع التدريبي الملتحق به والعمر والرتبة الوظيفية .

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات: الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والقطاع التدريبي الملتحق به والعمر والرتبة الوظيفية

النسبة	التكرار	الفئات	المتغير
%ጓለ	٤٢٠	نكور	· 11
%٣٢	197	إناث	الجنس
%1 V	1.0	ثانوية فأقل	
%Y£,9	٤٦٣	بكالوريوس	المستوى التعليمي
%۸,۱	٥,	دراسات علیا	
%٢0,٣	101	٥ سنو ات فأقل	
%٣٢,£	۲.,	أكثر من ٥سنوات إلى ١٠ سنوات	11
%٢١,٤	١٣٢	أكثر من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	الخبرة
%٢٠,٩	179	أكثر من ١٥ سنة	
%o	٣١	قطاع القانون	
%٧,١	٤٤	قطاع الإدارة العامة	
%o,۲	٣٢	قطاع الإدارة المكتبية	
%١٠	٦٢	قطاع المحاسبة	
%٩,∨	٦.	قطاع السلوك التنظيمي	
%۱ · , ٤	٦٤	قطاع المعلومات	
%١٠,٧	٦٦	قطاع تقنية المعلومات	القطاع التدريبي
%0,٣	٣٣	قطاع الإدارة الهندسية والمشروعات	
%٦,٣	٣٩	قطاع إدارة الموارد	
%o,۲	44	قطاع العلاقات العامة والإعلام	
%o	٣١	قطاع الاقتصىاد والميزانية	
%A,9	00	قطاع الموارد البشرية	
%11,1	79	قطاع الإدارة الصحية	
%۱	٦	أقل من ٢٠ سنة	
%۲9,٣	١٨١	من ٢٠سنة إلى أقل من٣٠ سنة	
%£7,1	710	من ۳۰ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	العمر
%۱٧	1.0	من ٠٤ سنوات إلى ٥٠ سنة	
%٦, <i>٥</i>	٤١	أكثر من ٥٠ سنة	
%٢٣,0	150	من الرتبة الأولى للرتبة الخامسة	الرتبة الوظيفية
%٧٦, <i>٥</i>	٤٧٣	من الرتبة السادسة للرتبة العاشرة	الربب الوصيعية
%١٠٠	٦١٨	مجموع الكلي	1)

يتضح من الجدول رقم (١) أن عدد المتدربين من الذكور يزيد عن ضعف عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (٦٨%) من مجموع أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الإناث (٣٢%)، وفيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فقد تركزت عينة الدراسة في حملة المؤهل بكالوريوس بنسبة (٤,٤٧%) من إجمالي عينة الدراسة، كما كانت أعلى نسبة لعينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير الخبرة من ذوي الخبرة أكثر من صنوات إلى ١٠ سنوات بنسبة (٣٢,٤%) من مجموع أفراد العينة .

وفيما يتعلق بمتغير القطاع التدريبي فقد كانت أعلى نسبة من عينة الدراسة ملتحقة في قطاع الإدارة الصحية بنسبة (١,١١%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، كما تركزت الفئة العمرية لعينة الدراسة فيما بين ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة (٤٦,١%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفيما يتعلق بمتغير الرتبة الوظيفية فقد كانت الغالبية العظمي من عينة الدراسة منحصرة فيما بين الرتبة السادسة والرتبة العاشرة بنسبة (٧٦,٥%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أداة الدر اسة:

تكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: معلومات شخصية عن المستجيب (الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والقطاع التدريبي الملتحق به والعمر والرتبة الوظيفية).

القسم الثاني: تم الاعتماد في تصميم هذه الاستبانة على المقياس الذي وضعه ديف فرانسيس، ومايك ووود كوك (١٩٩٥) وترجمها إلى العربية الهيجان، والمخصص لقياس القيم النظيمية في المنظمات.

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود ومعهد الإدارة العامة، وكان الغرض من التحكيم التحقق من درجة مناسبة صياغة الفقرات لغوياً ومدى انتماء الفقرة إلى المجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تتمي إليه، وقد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، فتم تعديل صياغة الفقرات، وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة (٨٠٠) فأكثر من آراء المحكمين، وقد تكونت أداة قياس دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من (٦٢) فقرة موزعة على الأبعاد الأربعة على النحو التالي:

- (١) **محور قيم إدارة الإدارة:** والقيم التي تتبعه هي: [القوة، الصفوة، المكافأة] وتكونت من (١٧) فقرة من [١-٧١]
- (٢) **محور قيم إدارة الهمة**: والقيم التي تتبعه هي: [الفعالية، الكفاية، الاقتصاد] وتكونت من (١٧) فقرة من (١٧)
- (٣) محور قيم إدارة العلاقات: والقيم التي تتبعه هي: [العدل، فرق العمل، القانون، النظام] وتكونت من (١٥) فقرة من [٣٥-٤٤]
- (٤) محور قيم إدارة البيئة: والقيم التي تتبعه هي: [الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص] وتكونت من (١٣) فقرة من [٥٠-٦٦].

وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الثلاثي، فقد أعطى درجة الموافقة (٣) درجة، وموافق بدرجة متوسطة (٢) درجة، ولا أوافق (١) درجة.

ثبات أداة الدر اسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخراج معامل الثبات، طبقًا لكرونباخ الفا(Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، والجدول رقم (٢) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول رقم (٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	محور	الرقم
٠,٩١	محور قيم إدارة الإدارة.	١
٠,٩٥	محور قيم إدارة الهمة.	۲
٠,٩٥	محور قيم إدارة العلاقات.	٣
٠,٩٤	محور قيم إدارة البيئة.	٤
٠,٩١	الثبات الكلي	

يوضح الجدول رقم (٢) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (١٠,٩) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (١٠,٩٠، ٥٠,٠)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات وتفريغ البيانات تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Sciences Statistical Package for Social والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

ولتحديد طول خلايًا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (7-1=7)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (7/7=7,7) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١ إلى ١,٦٦ يمثل (لا أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣ يمثل (موافق بدرجة متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ۲,۳۲ إلى ٣,٠ يمثل (موافق بدرجة كبيرة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قرارية

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، للتحقق من ثبات أداة الدراسة
- 7. المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 7. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن توسطها الحسابي.

- ٤. تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين بالنسبة لمتغيرات المستوى التعليمي، الخبرة، القطاع التدريبي
- م استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين بالنسبة لمتغير الجنس والرتبة الوظيفية.
- تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السوال الأول : ما دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الأداة والجدول رقم (٣) يبين ذلك.

		ل رقم (۳)		
استبانة	رية لمحاور الا	ترافات المعياد	حسابية والاتح	المتوسطات ال
			_	

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
١	كبيرة	٠,٤٢	7,07	محور قيم إدارة العلاقات.	٣
۲	كبيرة	۰,۳۸	۲,٤٨	محور قيم إدارة الهمة.	۲
٣	كبيرة	٠,٤٨	۲, ٤٣	محور قيم إدارة البيئة.	٤
٤	كبيرة	٠,٣٥	۲, ٤٠	محور قيم إدارة الإدارة.	١
	كبيرة	٠,٣٧	7,50	المجموع الكلي	

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية لديهم جاءت بدرجة موافقة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الكلي (7 , وانحراف معياري (7 , وقد احتل محور قيم إدارة العلاقات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (7 , يلي ذلك محور قيم إدارة الهمة، بمتوسط حسابي بلغ (7 , المرتبة الثالثة محور قيم إدارة البيئة، بمتوسط حسابي بلغ (7 , وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة محور قيم إدارة الإدارة، بمتوسط حسابي بلغ (7 , المرتبة الرابعة والأخيرة محور قيم إدارة الإدارة، بمتوسط حسابي بلغ (7 , المرتبة الرابعة والأخيرة محور قيم إدارة الإدارة، بمتوسط حسابي بلغ (7 , المرتبة الرابعة والأخيرة محور قيم إدارة الإدارة الإدارة، بمتوسط حسابي بلغ (7 , المرتبة الثالثة محور قيم إدارة الإدارة، بمتوسط حسابي بلغ (7 , المرتبة الثالثة محور قيم إدارة الإدارة، بمتوسط حسابي بلغ (7 , المرتبة الثالثة محور قيم إدارة الإدارة، بمتوسط حسابي بلغ (7 , المرتبة الثالثة محور قيم إدارة الإدارة، بمتوسط حسابي بلغ (7 , المرتبة الثالثة محور قيم إدارة الإدارة الإدارة المتوسط حسابي بلغ (7 , المرتبة الثالثة محور قيم إدارة الإدارة الإدارة الإدارة الإدارة الإدارة الإدارة المرتبة الثالثة المحور قيم إدارة الإدارة الإدارة الإدارة الإدارة الإدارة الإدارة الإدارة الإدارة المتوسط حسابي المرتبة الثالثة المحور قيم إدارة الإدارة الإدارة المتوسط حسابي المرتبة الثالثة المحور قيم إدارة الإدارة الإدارة الإدارة الإدارة المتوسط حسابي المرتبة الثالثة المتوسط حسابة المتوسط حس

وقد تعزى تلك النتيجة إلى ارتفاع وعي المسؤولين بمعهد الإدارة العامة بأهمية توجيه القيم التنظيمية لدى المتدربين والمتدربات نحو التميز والفاعلية لتحقيق الأهداف المنسودة من القطاعات التدريبية المتعددة بالمعهد والارتفاء بأداء تلك المتدربين لمهامهم الوظيفية، وهو ما انعكس على موافقة عينة الدراسة على دور المعهد في توجيه قيمهم التنظيمية، كذلك التأكيدات المستمرة من المسؤولين في المؤسسات السعودية المختلفة على ضرورة بلورة مفهوم القيادة الإدارية بالانتقال من المركزية إلى اللامركزية، وغرس القيم الإيجابية ورفع مستوى الأداء المؤسسي للعاملين في المؤسسات الحكومية، وفي ضوء ما سبق يمكن القول أنه توجيه القيم مشتركة ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه الأولى التنظيمية للمتدربين من موظفى الأجهزة الحكومية، ومن ثم رفض الفرضية الرئيسية الأولى

والتي تنص على أنه" لا توجد رؤية مشتركة ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية".

ولقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كابنوف ودالي (Kabanoff & Daly, 2000)، ودراسة الزومان (۲۰۰۱)، دراسة نجلاء عبد الله (۲۰۰۳)، ودراسة ويستوفر وآخرين (Westover, et.al., 2010)، وقد توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى الفئات المبحوثة لديهم مرتفعة.

السؤال الثانى: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \ge 0$) نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والقطاع التدريبي الملتحق به والعمر والرتبة الوظيفية)؟

(أ) الفروق باختلاف متغير الجنس:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس اختلاف متغير نوع المؤهل تم استخدام اختبار (ت) (T-Test)، كما يتضح في الجدول رقم (3):

جدول رقم (٤) جدول رقم الفروق بين متوسطات استجابات أفراد (ت) (independent sample T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعًا لمتغير نوع الجنس

مستوى الدلالة	قيمة(ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محور	
***,**	۱۰,۳۳-	٠,٣٤	۲,۳۱	٤٢.	ذكر	مدرية المارة الالمارات	
*,**	1 * , 1 1	٠,٢٩	۲,٦٠	191	أنثى	محور قيم إدارة العلاقات.	
***,**	٦,٢١–	۲,٤١	۲,٤١	٤٢.	ذكر	بحديق لدارتال يتالية	
*,**	1,11	٠,٣٥	۲,٦١	191	أنثى	محور قيم إدارة الهمة.	
***,**	٧,٤٠-	٠,٤٠	۲,٤٣	٤٢.	ذكر	ت المات الماتة	
*,**	٧, ٧ ٠	٠,٤١	٢,٦٩	191	أنثى	محور قيم إدارة البيئة.	
***,**	٧,١٦-	٠,٤٧	٠,٤١٤	٤٢.	ذكر	7 1001 7 10 7	
*,**	٧,1 ٢	٠,٤٦	7,77	191	أنثى	محور قيم إدارة الإدارة.	
** • , • •	۸۶۵_	٠,٣٥	۲,۳۷	٤٢٠	ذكر	t traction in	
,	۸,٦٥–	٠,٣٣	۲,٦٣	191	أنثى	الدرجة الكلية للمحاور	

^{**}ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05*

يبين الجدول رقم (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يبين الجدول رقم (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله الأجهزة الحكومية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث وذلك على الأداة بشكل عام وعلى جميع محاور ها. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر تمسكاً بالتعليمات والقيم الإدارية من الذكور. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المتدربات الإناث أكثر التراما بتطبيق التعليمات وأكثر حرصاً على التلفس للوصول إلى أفضل أداء من الذكور وبصفة خاصة في المجتمع السعودي. وعليه يمكن رفض قبول الفرضية الفرعية الأولى، والتي نصت على "أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع لعامل الجنس".

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو عميرة والسعودي (٢٠١) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى الفئات المبحوثة لديهم تعزى إلى الجنس.

(ب) الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما يتضح في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥) تتائج اختبار تحليل التباين الأحادى (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعًا لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	محور			
	V A	٠,٨٧	۲	1,70	بين المجمو عات	محور قيم إدارة			
٠,٠٠١	٧,٠٠٨	٧,٠٠٨	Υ,••Λ	Y,**/\	٠,١٢٥	710	٧٦,٩٠	داخل المجموعات	العلاقات.
	•		717	٧٨,٦٥	المجموع				
, * *	۸,۳۲٥	1,197	۲	7,790	بين المجمو عات	" 131 %			
*,***	7,1 (5	٠,١٤٣	710	۸۸,۱۹۱	داخل المجموعات	محور قيم إدارة الهمة.			
			717	9.,011	المجموع				
٠,٠١٠	٤,٦٠٤	۰٫۸۲۳	۲	1,757	بين المجمو عات				
, 1 *	2,1+2	٠,١٧٨	710	1.9,000	داخل المجمو عات	محور قيم إدارة البيئة.			
			717	111,0.0	المجموع				
*, * * *	9,017	7,190	۲	٤,٣٩١	بين المجمو عات				
,,,,,	(,0 , ,	٠,٢٣٠	710	1	داخل المجمو عات	محور قيم إدارة الإدارة.			
			717	1 £ 7 , 4 4 7	المجموع				
*, * * *	A VA7	1,127	۲	7,770	بين المجمو عات	الدرجة الكلية			
*,***	۸,۷۸٦	,,,,,,,	٠,١٣٤	710	۸۲,۳۷٦	داخل المجمو عات	الدرجة الكلية للمحاور		
			717	٨٤,٧٤٢	المجموع				

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية تعزى لمتغير المستوى التعليمي على جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية.

ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير المستوى التعليمي، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (7).

جدول رقم (٦) الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الحتبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية باختلاف متغير المستوى التعليمي

در اسات علیا	بكالوريوس	<u>ی</u> ثانویة فأقل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المستوى الدر اسىي	محور
٠,١٩٤	٠,١٢٦		٠,٣٣	۲,٥١	1.0	ثانوية فأقل	محور قيم إدارة
			٠,٣٦	۲,۳۸	٤٦٣	بكالوريوس	العلاقات
			۸,۲۹۸	۲,۳۲	٥,	دراسات عليا	
٠,١٩٢	٠,١٦١٣		۰,۳٥	۲,٦١	1.0	ثانوية فأقل	
			٠,٣٩	۲,٤٥	٤٦٣	بكالوريوس	محور قيم إدارة الهمة
			٠,٣٠	۲,٤٢	٥,	در اسات علیا	
٠,١٨٩	٠,١٢١		٠,٣٩	۲,٦٢	1.0	ثانوية فأقل	
			٠,٤٣	۲,٥٠	٤٦٣	بكالوريوس	محور قيم إدارة البيئة
			٠,٣٦	٢,٤٣	٥,	دراسات علیا	**
٠,٣٤٧	٠,١٦٢		٠,٣٩	۲,0۸	1.0	ثانوية فأقل	
			٠,٤٩	۲,٤١	٤٦٣	بكالوريوس	محور قيم إدارة الإدارة
			٠,٤٩	۲,۲۳	٥,	دراسات علیا	
٠,٢٣١	٠,١٤٣		٠,٣٢	۲,٥٨	1.0	ثانوية فأقل	ar 1 ar 1,
			۰,۳۸	۲,٤٤	٤٦٣	بكالوريوس	الدرجة الكلية للمحاور
			٠,٣١	٢,٣٥	٥,	در اسات علیا	3 3

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) والذي بين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحاور، حيث أوضحت النتائج أن الفروق جاءت جميعها لصالح المتدربين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي فأقال، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أكثر من يطبق عليه الممارسات الإدارية هم الموظفون من حملة الموقلات الثانوية فأقل؛ لذا جاءت موافقتهم على فاعلية دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية لديهم. وعليه يمكن رفض قبول الفرضية الفرعية الثانية، والتي نصت على "أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم النظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى عامل المستوى التعليمي ".

(جـ) الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ، كما يتضح في الجدول رقم (V):

جدول رقم (٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	محور
*,***	۲,۲۰	٠,٨١	٢	۲,٤٥	بين المجمو عات	محور قيم إدارة
,,,,,,	,,,,	٠,١٢٤	۲۱٤	٧٦,١٩	داخل المجموعات	العلاقات
			٦١٧	٧٨,٦٥	المجموع	
*,***	17,75	۲,٤٠	٣	٧,٢١	بين المجمو عات	محد قد ادار تا
,,,,,	, , , , ,	٠,١٣٦	٦١٤	۸٣,٣٧	داخل المجمو عات	محور قيم إدارة الهمة
			717	9 + ,0 A	المجموع	
*,***		1,79	٣	0,87	بين المجمو عات	
,,,,,,,	10,88	٠,١٧	۲۱٤	١٠٦,١٣	داخل المجموعات	محور قيم إدارة البيئة
			717	111,0.	المجموع	
*,***	٧,٨٤	١,٨٠	٣	0, 2.	بين المجمو عات	محد قد ادار تا
,,,,,,	1,,,,	٠,٢٢	٦١٤	1 £ • ,9 ٣	داخل المجموعات	محور قيم إدارة الإدارة
			٦١٧	1 27,77	المجموع	
*,***	11,17	1,27	٣	٤,٣٩	بين المجمو عات	الدرجة الكلية
	, , , ,	٠,١٣	٦١٤	۸٠,٣٥	داخل المجمو عات	الدرجة التنية للمحاور
			7 \	٨٤,٧٤	المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية .

ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (Λ).

جدول رقم (^) المتجابات أفراد عينة الدراسة (لالله المتحابات أفراد عينة الدراسة نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية باختلاف متغير سنوات الخبرة

أكثر من ١٥ سنة	من ۱۰ سنوات إلى أقل ۱۵ سنة	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	خمس سنوات فأقل	الاتحراف المعياري	-	ن	المستوى الدراسي	محور
٠,١٣٣-	٠,١٣٤-	.,171-		٠,٣٦	٢,٣٣	107	خمس سنوات فأقل	
	٠,١٢-			۰,۳۷	۲,٤٥	۲.,	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	محور قيم إدارة العلاقات
٠,١٣٢٨				٠,٣٣	۲,٤٧	١٣٢	من ۱۰ سنوات المي أقل ۱۵ سنة	
				۰,۳۱۸	۲,۳۳	179	أكثر من ١٥ سنة	
•,1٧•-	٠,٣٠٨-	٠,١٩٨٦-		۰,۳۷۹	۲,۳۱	107	خمس سنوات فأقل	
	٠,١٠٩–			۰,۳۹	۲,٥١	۲.,	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	محور قيم إدارة
٠,١٣٧				۰,۳٤	۲,٦٢	١٣٢	من ۱۰ سنوات المي أقل ۱۵ سنة	الهمة
				٠,٣٤	۲,٤٨	179	أكثر من ١٥ سنة	
٠,١٥٠-	٠,٢٦٨-	٠,١٦١–		٠,٤٣	۲,۳۷	107	خمس سنوات فأقل	
	٠,١٠٧-			٠,٤٤	۲,0٤	۲.,	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	محور قيم إدارة
٠,١١٨				۰,۳٥	۲,٦٤	١٣٢	من ۱۰ سنوات إلى أقل ۱۵ سنة	البيئة
				٠,٤٠	۲,0۳	179	أكثر من ١٥ سنة	
٠,١٩٦–	٠,٢٥٨-	.,17		٠,٤٦	٢,٢٩	107	خمس سنوات فأقل	
	.,1 ٣٧٩–			٠,٥١	۲,٤١	۲	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	محور قيم إدارة
				٠,٤٥	۲,٥٥	١٣٢	من ۱۰ سنوات إلى أقل ۱۵ سنة	الإدارة
				٠,٤٦	٢,٤٩	179	أكثر من ١٥ سنة	

.,179٧-	٠,٢٤٢-	٠,١٤٩-	 ٠,٣٦	۲,۳۳	104	خمس سنو ات فأقل	
	_ •,•9٣٢		۰,۳۹	۲,٤٨	۲	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	الدرجة الكلية للمحاور
٠,١١٢			۰,۳۳	۲,٥٧	١٣٢	من ١٠ سنوات إلى أقل ١٥ سنة	
			٠,٣٣	٢,٤٦	179	أكثر من ١٥ سنة	

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) والذي بين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحاور، حيث أوضحت النتائج أن الفروق بين المتدربين من ذوي الخبرة خمس سنوات فأقل وذوي الخبرة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات كانت لصالح من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما جاءت نتائج الفروق بين المتدربين من ذوي الخبرة خمس سنوات فأقل وذوي الخبرة من ١٠ سنوات إلى أقل ٥٠ سنة.

كما بين الجدول رقم (Λ) أن المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحاور، بين المتدربين من ذوي الخبرة من $^{\circ}$ سنوات إلى أقل من $^{\circ}$ سنوات وذوي الخبرة من $^{\circ}$ سنوات إلى أقل $^{\circ}$ سنة كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة من $^{\circ}$ سنوات إلى أقل $^{\circ}$ سنوات إلى أقل $^{\circ}$ سنة.

كما وضح الجدول رقم (Λ) أن المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة – عدا محور قيم إدارة الإدارة – والدرجة الكلية للمحاور، بين المتدربين من ذوي الخبرة من ١٠ سنوات إلى أقل ١٠ سنة وذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنة كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القيم التنظيمية تعد مظاهر سلوكية تتعلق بالكيفية التي يستجيب بها الموظف إزاء المواقف الوظيفية المختلفة في منظمته والتي في ضوء خبرته تحدد بشكل كبير مستوى اتجاهاته، وإدراكاته ومعتقداته الوظيفية، مما يجعل زيادة سنوات الخبرة التأثير الأكبر في ممارسة تلك القيم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو عميرة والسعودي (٢٠١١) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى الفئات المبحوثة لديهم تعزى لمتغير الخبرة. وعليه يمكن رفض قبول الفرضية الفرعية الثالثة، والتي نصت على "أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم النظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى الخبرة".

(د) الفروق باختلاف متغير القطاع التدريبي:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير القطاع التدريبي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One (Way Anova) كما يتضح في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩) تتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعًا لمتغير القطاع التدريبي

مستوى	ر		درجات	مجموع		
الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	الحرية	المربعات	المجموعات	محور
۰,۳۲	١,٢٠٧	٠,٥٠٤	17	٦,٠٥٨	بين المجمو عات	محور قيم إدارة
*,1 1	1,141	٠,١١٩	۲.0	٧٢,0٩	داخل المجموعات	العلاقات
			٦١٧	٧٨,٦٥	المجموع	
٠,٥٣	٠,٧١٠	9.,01	17	٧,٧٦	بين المجمو عات	محمد قدم الدادية
,,,,,	,,,,,	•,187	٦.٥	٧,٧٦	داخل المجموعات	محور قيم إدارة الهمة
			717	٩٠,٥٨	المجموع	
٠,٤١	۲۲۸,۰	٠,٦٦٢	١٢	٧,٩٤	بين المجمو عات	
,,,,,,	- ,,, , ,	٠,١٧١	٦.٥	1.4,0	داخل المجموعات	محور قيم إدارة البيئة
			717	111,0.	المجموع	
٠,٤٣	١,٨٩٨	1,. 49	17	17,901	بين المجمو عات	
,,,,,	1,77,77	٠,٢٢٠	٦.٥	188,87	داخل المجموعات	محور قيم إدارة الإدارة
			717	1 £ 7, 44	المجموع	
۰,٥٢	٠,٦٦	A£,Y£Y	17	٧,٢٥٢	بين المجمو عات	الدرجة الكلية
	-, , ,	•,17.	٦.0	٧٧,٤٩	داخل المجموعات	الدرجة الكلية للمحاور
			717	۸٤,٧٤	المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية تعزى لمتغير القطاع التدريبي على جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هناك اتفاقاً بين عينة الدراسة نحو الدور الذي يقوم به معهد الإدارة العامة في توجيه قيمهم التنظيمية بصرف النظر عن نوعية القطاعات التدريبية الملتحقين بها. وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة، والتي نصت على "أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى نوع القطاع التدريبي".

(هـ) الفروق باختلاف متغير العمر:

معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بديلا عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير العمر، كما يتضح في الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعًا لمتغير العمر

مستوى الدلالة	متوسط الرتب	العدد	العمر	محور
	٤٠٩,٩	۲	أقل من ٢٠ سنة	
	۲ ۷0, ٤0	١٨١	من ٢٠سنة إلى أقل من٣٠ سنة	قد ادار ت
٠,٠٢٢	WY0,91	710	من ۳۰ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	محور قيم إدارة العلاقات
	٣٢٠,٧١	1.0	من ٤٠ سنوات إلى ٥٠ سنة	ر کری
	٣٠٢,٢٤	٤١	أكثر من ٥٠ سنة	
	٤٢٢,٥	۲	أقل من ٢٠ سنة	
	771,10	١٨١	من ٢٠سنة إلى أقل من٣٠ سنة	ا الله الله الله الله الله الله الله ال
٠,٠٠	۳۱٦,١٠	710	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	محور قيم إدارة الهمة
	٣٥٣,٦٧	1.0	من ٤٠ سنوات إلى ٥٠ سنة	الهمت
	٣٣٠,٠١	٤١	أكثر من ٥٠ سنة	
	٣٦٩,٥	٦	أقل من ٢٠ سنة	
	۲۷۷,۳٤	١٨١	من ٢٠سنة إلى أقل من٣٠ سنة	
٠,٠١١	٣٠٩,٦٤	710	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	محور قيم إدارة
	۳۵۲,۳۸	1.0	من ٤٠ سنوات إلى ٥٠ سنة	البيئة
	770,VA	٤١	أكثر من ٥٠ سنة	
	٣٣٨,٣٣	۲	أقل من ٢٠ سنة	
	۲۷۷,٥٠	١٨١	من ٢٠سنة إلى أقل من٣٠ سنة	" 1st"
٠,٠٠٣	٣٠٧,١٦	710	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	محور قيم إدارة الإدارة
	771,70	1.0	من ٤٠ سنوات إلى ٥٠ سنة	الإدارة
	٣٢٨,٩٢	٤١	أكثر من ٥٠ سنة	
	٤١٥,٧	۲	أقل من ٢٠ سنة	
	777,97	١٨١	من ٢٠سنة إلى أقل من٣٠ سنة	itetii it
٠,٠٠	٣١٣, ٧٨	710	من ۳۰ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	الدرجة الكلية
	T70,11	1.0	من ٤٠ سنوات إلى ٥٠ سنة	للمحاور
	٣٢٥,١٨	٤١	أكثر من ٥٠ سنة	

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور (قيم إدارة العلاقات – قيم إدارة الهمـة – قيم إدارة البيئة)، والدرجة الكلية لها تعزى لمتغير العمر لصالح عينة الدراسة ذوي العمر الأقل مـن ٢٠ سنة، وقد يعزى ذلك إلى أن العينة في تلك الفئة العمرية تتميز بالنشاط والهمة ومحاولة تكوين علاقات وظيفية جيدة لكسب ثقة الرؤساء والتنافس وحسن استغلال الفرص ومحاولة تقبل النصح والمشورة.

بينما يبين الجدول رقم (١٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور قيم إدارة الإدارة. لصالح عينة الدراسة ذوي العمر من ٤٠ سنة إلى ٥٠ سنة، وقد يعزى ذلك إلى أن العينة في تلك الفئة العمرية تعتمد على تحقيق قيم الصفوة والقوة ومنح صلاحيات لهم تعادل حجم المسئولية الملقاة عليهم. وعليه يمكن رفض قبول الفرضية الفرعية الخامسة، والتي نصت على "أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى عامل العمر".

(و) الفروق باختلاف متغير الرتبة الوظيفية:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس اختلاف متغير الرتبة الوظيفية تم استخدام اختبار (ت) (T-Test)، كما يتضح في الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١) بين متوسطات (independent sample T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعًا لمتغير الرتبة الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الوظيفية	محور
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	.	٠,٣٦	۲,٤٧	150	من الرتبة الأولى للرتبة الخامسة	محور قيم إدارة
٠,٠٠٧	۲,٦٩	۰,۳٥	۲,۳۸	٤٧٣	من الرتبة السادسة للرتبة العاشرة	العلاقات
.,.10	7,57	٠,٣٩	۲,00	150	من الرتبة الأولى للرتبة الخامسة	محور قيم إدارة
,,,,,	1,21	۰,۳۷	٢,٤٦	٤٧٣	من الرتبة السادسة للرتبة العاشرة	الهمة
٠,٠٠١	٣,٢٨	٠,٤٠	۲,٦٢	150	من الرتبة الأولى للرتبة الخامسة	محور قيم إدارة
*,***	,,,,,	٠,٤٢	۲,٤٨	٤٧٣	من الرتبة السادسة للرتبة العاشرة	البيئة
٠,٠٠١	٣, ٤ ٤	٠,٤٦١	۲,00	150	من الرتبة الأولى للرتبة الخامسة	محور قيم إدارة
.,	,,,,,	٠,٤٨	٢,٣٩	٤٧٣	من الرتبة السادسة للرتبة العاشرة	الإدارة
٠,٠٠١	٣,٤١	۰,۳۷۲	۲,٥٥	120	من الرتبة الأولى للرتبة الخامسة	الدرجة الكلية
-,	,,,,,	٠,٣٦٦	۲, ٤٣	٤٧٣	من الرتبة السادسة للرتبة العاشرة	للمحاور

^{**}ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05*

يبين الجدول رقم (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (0.05) نحو دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكوميـة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية ولصالح العينة من الرتبة الأولى للرتبة الخامس. وقد تعزى هـذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من ذوي الرتبة الأولى للرتبة الخامس وظيفياً، أكثر ممارسة للقـيم التنظيمية نتيجة لزيادة الأعباء الإدارية الملقاة عليهم، بجانب الشعور المستمر بضيق الوقت ممـا لترقية لمراتب الوظيفية الأعلى ، وذلك مقارنة بأقرانهم من عينة الدراسـة مـن ذوي الرتبـة السادسة للرتبة العاشرة وظيفياً. وتختلف تلك النتيجة مع أشارت إليه دراسـة نجـلاء عبـد الله المديرون والأداء الوظيفي بقطر، وقد يرجع ذلك لاختلاف عينة الدراسة والبيئة التي أجريت بها المديرون والأداء الوظيفي بقطر، وقد يرجع ذلك لاختلاف عينة الدراسة والبيئة التي أجريت بها الدراسة.

وعليه يمكن رفض قبول الفرضية الفرعية السادسة، والتي نصت على "أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم النتظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية ترجع إلى عامل الرتبة الوظيفية".

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بالتالى:

- تفعيل القيم التنظيمية ببرامج عملية بمعهد الإدارة العامة، لينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء والأداء التنظيمي للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية. ومن ثم تحقيق أهداف معهد الإدارة العامة.
- زيادة مستوى الوعي بأهمية القيم التنظيمية لدى العاملين من موظفي الأجهزة الحكومية، وذلك من خلال إجراء العديد من الحلقات والندوات التوعوية المتنقلة داخل تلك الأجهزة الحكومية لمندوبي معهد الإدارة العامة.
- إجراء دراسات حول القيم التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الدعم التنظيمي المدرك، والثقة التنظيمية لدى المتدربين بمعهد الإدارة العامة.
- تصميم برامج تدريبية بالقطاعات التدريبية بمعهد الإدارة العامة، تهتم بدعم مفاهيم التغيير والتطوير والمرونة كمفاهيم أساسية في القيم التنظيمية، وتفعيلها لدى المتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية.
- العمل على زيادة فرص التعبير عن الأفكار ومناقشتها وتشجيع المتدربين بمعهد الإدارة العامة على المشاركة الفاعلة في حل المشاكل الوظيفية بالأجهزة الحكومية لديهم
- انتهاج أساليب وأدوات التعلم التنظيمي القائم على القيم التنظيمية في إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية بمعهد الإدارة العامة.

المراجسع

- ١. مرعي، كائنكان فواز (٢٠٠٨). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال.
 جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عبد الله، نجلاء محمود(۲۰۰۲)، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ۱۱(۲)، ۲۳۰–۲۶۹
- ٣. الزومان، موضى. (٢٠٠١). أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، المملكة العربية السعودية.
- ٤. التقرير السنوي لإنجازات معهد الإدارة العامة خلال العام التدريبي ٤٣٤/١٤٣٣ اهـ،
 متاح على الرابط
 - http://www.ipa.edu.sa/Arabic/About/Pages/Achievements.aspx
- الغامدي، عبد العزيز. (٢٠٠٥). القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوع مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك. دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- حالح، محمود عبد الحميد. (۲۰۱۰). أثر القيم التنظيمية على فعالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الفنية الرقابية في الجهاز المركزي للمحاسبات بجمهورية مصر العربية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ۱(۲)، ۵۷-۸۷.
- ٧. حريم، حسين (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨. جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة،
 دار النهضة العربية.
- 9. الغامدي، عبد العزيز عبد الله. (٢٠٠٥). القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوع مقياس" ديف فرانسيس، مايك وودكوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٠دراسة أبو عميرة، عريب والسعودي، موسى أحمد(٢٠١) بعنوان: أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة دراسة ميدانية –، مجلة العلوم التربوية، ٣٨(١)، ٤٥-٧٥.
- 11. إبر اهيم، عبد الناصر طه. (٢٠٠٧). نموذج مقترح لعلاقة القيم الشخصية والتنظيمية بأداء المنظمات دراسة ميدانية مطبقة على شركات القطاع الصناعي بمصر -، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة أسبوط.
- ١٢. التويجر، أنس. (٢٠٠٣). القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة. جامعة مؤتة. الأردن.
- ١٣. عبد الله، نجلاء محمود (٢٠٠٢). القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ١(١١)، ص ص ٣٣٥-٢٤٩.

- ١٤. فرانسيس، ديف وودكوك، مايك. (١٩٩٥). القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان،
 معهد الإدارة العامة ، الرياض.
- **15.** Vathanophas, V. and Ngam, T.(2007). *Competency Requirements for Effective Job Performance in the Public Sector*, Contemporary Management Research, 3(1), 47-70.
- 16. Michael, A. (2008). *Emotional Intelligence and Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership*. PhD. Thesis. University of Phoenix, North America.
- 17. Nicols, M. & Hillman, J. (2006). *Blending personal values and Organizational Decision-Making*, Journal Business Horizons, 49 (6): 437-442.
- 18. Jeffery, G.,(2005)." the relationship between organizational values &34 34 management behaviors & their influence on organizational effectiveness .in army project management organization " argosy university . u.s.a.
- 19. Deal, T. E. & Kennedy, A. (2000). *Coronate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* (*Paperback*), Addison Wesley Publishing Company, Inc, USA.
- 20. Bahtijarević, F.; Sikavica, P. (Ed.) (2001). *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia.
- 21. Sikavica, P ,Bahtijarević, F., and Pološki, N. (2008). *Modern management: skills*, systems and challenges, London: School book.
- 22. Francis, D. and Woodcock, M.(1990) *Unblocking Organizational Values*, Scott Foresman & Co.
- 23. Quinn, R. & Rohr Baugh, J. (1981). Competing Values approach to Organizational Effectiveness, *Public Productivity Review*, 5, 122 140.
- 24. Bloisi, W.& Cook, W and Hunsaker, P.(2003). *Management and Organizational Behavior* (McGraw-Hill, European Edition)
- 25. Verschoor, C. (2000). Values added: Rules and values in ethical decision-making, *Strategic finance*, 81 (8): 24-28.
- 26. Bowden, P. (2000). Delivering organizational excellence by employee values management, *Total Quality Management*, 11(4-6): 636-640.
- 27. Parnell, A. and Tia, Q.(2008). Assessing Work Values Among Students in American and Taiwanese Business Schools.
- 28. Groat, L., and Stern, L. (2000). Cultivating organizational values: A New model for workplace planning, *The Journal for Quality and participation*, 23 (5); 5-11.
- 29. Hall, M (2000). *Systems thinking and Human Values*, http:sysval.org chhhapter3. html. 2000\U\21. www.sysval.org.com.
- 30. Jones, R.(2001). Organization Theory(Prentice-Hall Inc., 3ed)
- 31. Kabanoff, B. & Daly, J. (2000). 'Values Espoused By Australian & US. Organizations, *Applied Psychology*, 49(2), 284-315.
- 32. WestoverP.& Wester, H., Aan, L., (2010). "Enhancing Long-Term Worker Productivity and Performance, the Connection of Key Work Domains to Job Satisfaction and Organizational Commitment,

International Journal of Productivity and Performance Management, 59(4).368-381.