

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

5.1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة من خلال عرض موجز لنتائج التحليل العاملي التوضيحي والتوكيدي، لمقياس أخلاقيات الوظيفة العامة، ومقياس فاعلية الإدارة، ومقياس الثقافة التنظيمية. يتضمن هذا الفصل أيضاً مناقشة فرضيات الدراسة. يستعرض أيضاً أهم الآثار النظرية والعملية المترتبة على النتائج التي يمكن اعتبارها مساهمة في مجتمع الدراسة، وكذلك التوصيات ومقترحات الدراسة المستقبلية.

5.2 النتائج المستخلصة من التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي

- كشفت نتائج التحليل العاملي التوضيحي لمقياس أخلاقيات الوظيفة العامة: إن نسبة التباين الكلي المفسر يساوي (65.910%) وهذا يدل على أن فقرات مقياس أخلاقيات الوظيفة العامة فسرت مفهوم الأخلاقيات بنسبة (65.910%)؛ وهذه النسبة عالية في العلوم الإدارية وأعلى من نسبة (60%) وفقاً ل(هير وآخرون, Hair et al., 2010)، أشارت نتيجة التحليل إلى ستة عوامل كامنة على التوالي: الأمانة، تحمل المسؤولية، القدوة، الشورى، التطوير الذاتي، حسن التعامل.

بناءً على نتائج التحليل العاملي التوضيحي؛ فإن نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أخلاقيات الوظيفة العامة تميزت بالصدق التقاربي، وصدق التمايز، (الصدق البنائي) الذي يشير إلى تماثل تلك

العوامل الستة مع الواقع اعتماداً على البيانات، نتائج التحليل دلت على ستة عوامل تراوحت النسبة بين (84%) لعامل حُسن التعامل، يليه عامل الشورى بنسبة (83%) كأعلى قيمة، وبين أقل قيمة وكانت على التوالي (77%) لعامل التطوير الذاتي، (76%) لعامل الأمانة، (73%) لعامل القدوة، (72%) لعامل تحمل المسؤولية. كان ترتيب هذه العوامل وفقاً لنسب التشبعات التي تعكس أهميتها وانتشارها لدي مدراء وزارة العمل والتأهيل يليها على التوالي.

كشفت نتائج التحليل العملي التوضيحي لمقياس فاعلية الإدارة؛ إنّ نسبة التباين الكلي المفسر كانت (62.836%)، وهذا يعني أن فقرات فاعلية الإدارة فسرت مقياس فاعلية الإدارة بنسبة (62.836%) التي تعتبر مقبولة في العلوم الإدارية وأعلى من النسبة المرغوبة (60%) وفقاً ل (Hair, 2010) et al.,) وقد دلت نتائج الدراسة إلى وجود عاملين رئيسيين على التوالي: الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. الرضا الوظيفي فيه عاملان فرعيان هما: العلاقات في العمل، الرضا عن العمل. أما الأداء الوظيفي فقد احتوى على فروع ثانوية ثلاثة هي: مشاركة الموظفين، وتطوير الأداء، والدافعية.

اعتماداً على نتائج التحليل العملي التوضيحي، فإن نتائج التحليل العملي التوكيدي لمقياس فاعلية الإدارة تميزت بالصدق التقاربي وصدق التمايز، الذي يشير إلى تماثل تلك العوامل (الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي) مع الواقع بناءً على البيانات، العامل الأول: الرضا الوظيفي اشتمل على (العلاقات في العمل، والرضا عن العمل)، أما العامل الثاني الأداء الوظيفي: فقد تضمن (مشاركة الموظفين، وتطوير الأداء، والدافعية). ويتضح من نتائج التحليل أيضاً؛ أن الأداء الوظيفي في الدرجة الأولى من الأهمية من الرضا الوظيفي، حيث أن معامل الأثر للأداء (93%-87%) أعلى من معامل الأثر للرضا الوظيفي (92%-).

-بينت نتائج التحليل العاملي التوضيحي لمقياس الثقافة التنظيمية من خلال نسبة التباين الكلي لمقياس الثقافة التنظيمية، الذي بلغ (61.571%) وأن عوامل الثقافة التنظيمية، فسرت مقياس الثقافة التنظيمية بنسبة (61.571%)؛ والتي تعتبر مقبولة في العلوم الإدارية وأعلى من النسبة المرغوبة (60%) وفقاً لـ (هير وآخرون، 2010, Hair et al.)، وقد أشارت النتائج وجود إلى ستة عوامل هي: تجنب عدم اليقين أو المجهول، النموذج الوظيفي، التوجه طويل المدى، التساهل مقابل ضبط النفس كعوامل داخلية، والفردية مقابل الجماعية، والذكورة مقابل الأنوثة كعوامل خارجية، بناءً على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي؛ كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية تتسم بالصدق التقاربي وصدق التمايز (الصدق البنائي) الذي يشير إلى تماثل تلك العوامل الست مع الواقع ووفقاً لبيانات الدراسة، ويتضح أن العوامل الداخلية تأتي في الدرجة الأولى من الأهمية من العوامل الخارجية، حيث أن حجم الأثر للعوامل الداخلية (78-88) أعلى من حجم الأثر للعوامل الخارجية (51-71).

5.3 ملخص مناقشة نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة

5.3.1 العلاقات المباشرة

5.3.1.1 أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة

الهدف الأول لهذه الفرضية هو تشخيص تأثير أخلاقيات الوظيفة العامة على فاعلية الإدارة في. كما نص السؤال الأول على ما هو أثر أخلاقيات الوظيفة العامة على فاعلية الإدارة؟ وأشارت النتائج؛ أن العلاقات كانت ذات دلالة إحصائية معنوية، فالإهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة يؤدي إلى تحسين فاعلية الإدارة، والتزام المديرين بالأمانة، وتحمل المسؤولية، ليكونوا قدوة لموظفيهم، ومشاورة موظفيهم،

والتطوير الذاتي لأنفسهم، وحسن التعامل مع الموظفين في مجال العمل يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالرضا الوظيفي وزيادة أدائهم.

وتظهر نتائج التحليل؛ أن تأثير أخلاقيات الوظيفة العامة على فاعلية الإدارة كانت بنسبة (22%).

أي أنّ 22% من فاعلية الإدارة عبارة عن أخلاقيات الوظيفة العامة، وهذه النسبة يطلق عليها حجم الأثر؛ وتعتبر هذه النسبة ليست عالية وكانت في المتوسط حيث لم تتجاوز نسبة (25%) (كوهين، Cohen, 1989).

أشارت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ذات تأثير إيجابي بين أخلاقيات الوظيفة وفاعلية الإدارة وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة رضوان طارق (2009) أن هناك أثر لأبعاد الدور الأخلاقي في المنظمة في تحسين فاعلية المنظمة، كما أن الدور الأخلاقي يؤثر إيجاباً في الفاعلية، كما تتفق مع دراسة باتريك Patrick (2014) إذ كشفت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة والفاعلية التنظيمية، واتفقت أيضاً نتائج الدراسة مع دراسة الأحمدي وآخرون (Ahmadie et al., 2014) حيث بينت وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات العمل والنتاجية الموظف (كفاءته وفاعليته). وأيد ذلك الخطيب (2005) بوجود أثر دال إحصائياً للمدير وسلوكه والأخلاقي على مستوي الفاعلية، واتفقت مع دراسة دانييل Daniel (2001) أن مواقف الموظفين وسلوكياتهم ترتبط بالفاعلية التنظيمية وتؤثر إيجاباً على الفاعلية. كذلك تتفق مع دراسة صلاح وآخرون (Salih et al., 2012) بأن القيم الأخلاقية تؤثر على أداء المنظمات وفعاليتها الإدارية.

إضافة إلى ذلك؛ فإن نتائج الدراسة تتفق مع نتائج دراسة محمود مجيد (2004) و دراسة درويش Darwish (2001) بأن هناك علاقة قوية وذات تأثير إيجابي بين السلوك الأخلاقي للمدير والرضا عن العمل، واتفقت الدراسة أيضاً مع دراسة محمود وآخرون ., Mohamed et al. (2014)؛ جبر وداوود، (2011)؛ اورولو Arowolo (2012)، راشد الصيد وآخرون ., Rashid saeed et al. (2013) في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مابين أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي، والنتائج تتفق أيضاً مع الحجج النظرية في الأدبيات ذات الصلة دراسة (دعماج، 1994؛ الصواف، 1994) في أن ضعف السلوك الأخلاقي والانحرافات الوظيفية في التنظيم الرسمي، وضعف الرقابة الداخلية، وعدم سلامة المناخ التنظيمي؛ كلها عوامل تؤثر على رضا الموظف وفاعلية أدائه، حين أكد ذلك أيضاً دراسة انتصار شهباز (1994) أن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة تعكس اهتماماً بالتطوير والتغيير لتهيئة المناخ التنظيمي الفعال لأداء وظيفي أمثل.

واتفقت الدراسة الحالية ما جاءت به نظرية التبادل الاجتماعي؛ حيث فسرت هذه النظرية الأسباب التي تؤثر على التعاملات أو التبادلات التي تحدث ما بين المدير ومروؤسيه، بحيث تؤدي إلى إتباع سلوكيات معينة داخل المنظمات، بمعنى أن القائد الأخلاقي عندما يعامل مروؤسيه معاملة أخلاقية فإن مروؤسيه غالباً ما يردون على تلك المعاملة الحسنة بسلوكيات إيجابية في العمل؛ بحيث تزيد من فاعلية الإدارة ومحاولين بذلك رد الجميل لمديرهم على تلك المعاملة، بأن تزيد من مستوى أدائهم الوظيفي وشعورهم بالرضا.

وتتفق مع ما جاءت به أيضاً نظرية العدالة التنظيمية التي تنص؛ أن الفرد عادة ما يقارن بين

معدل مدخلاته ومخرجاته مع معدل مدخلات ومخرجات الآخرين في العمل، فإذا تساوت المعدلات بين

الطرفين يشعر الفرد بعدالة المعاملة، وإذا لم تتساو فيشعر بالظلم أو عدم العدالة في المعاملة، أي أن إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل وتزيد من أدائهم ومستوى رضاهم عن عملهم.

5.3.1.2 أخلاقيات الوظيفة العامة والثقافة التنظيمية

الهدف الثاني من الدراسة يقيس تأثير أخلاقيات الوظيفة العامة على الثقافة التنظيمية، كما ويشير السؤال الثاني إلى ما تأثير أخلاقيات الوظيفة العامة على الثقافة التنظيمية؟ توصلت النتائج إلى أنه توجد علاقة ذات تأثير مباشر بين أخلاقيات الوظيفة العامة والثقافة التنظيمية، حيث كانت الفرضية ذات دلالة معنوية إحصائية وذو علاقة إيجابية، فالاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة يؤدي زيادة ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية، فالالتزام بالأمانة، تحمل المسؤولية، القدوة، الشورى، التطوير الذاتي، حسن التعامل في مجال العمل؛ كلها تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالنفوذ الوظيفي، التوجه طويل المدى، التساهل مقابل ضبط النفس، تجنب عدم اليقين أو المجهول، الفردية مقابل الجماعية، والذكورة مقابل الأنوثة.

أظهرت نتائج التحليل؛ أن تأثير أخلاقيات الوظيفة العامة على الثقافة التنظيمية كانت بنسبة (41%)، أي أن نسبة تأثير أخلاقيات الوظيفة العامة على الثقافة التنظيمية كان (41%)، هذه النسبة يطلق عليها حجم الأثر أو الارتباط التربيعي، وتعتبر هذه النسبة عالية في المتغيرات الكامنة؛ حيث أنها أكبر من نسبة (25%) وفقاً لـ (كوهين، Cohen, 2002) وتعكس كفاءة نموذج الدراسة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة السنفاز (2001) بوجود علاقة قوية بين أخلاقيات الوظيفة

و العامل الثقافي، ودراسة محسن شاكيل وآخرون (Mohsin shakeel et al., 2011)؛ ناغاشيكار

وأجيل، Nagashekhare & Agil (2012) حيث تظهر النتائج أن هناك ارتباط وثيق بين السلوك الأخلاقي والثقافة، ودراسة الحبيب وآخرون (2002) Al-Habib, et al., التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية (الذكورية والفردية). وتتفق أيضاً مع دراسة جياشري وآخرون (2013 Jayashree et al.) أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل ومتغير الثقافة التنظيمية، وأن أخلاقيات العمل لها تأثير إيجابي على كل متغيرات الثقافة (بيئة العمل، والقيم والمعتقدات، الموقف من العمل، العلاقات الشخصية المشتركة، سياسة المنظمة، مشاركة العمل).

والنتائج تتفق أيضاً مع الدراسات النظرية ذات الصلة دراسة الأصبغي (1994)؛ بأن انحرافات الموظفين عن أخلاقياتهم الوظيفية إنما بتأثير البيئة والعامل الثقافي المحيط بالموظف، وتتفق الدراسة أيضاً مع دراسة الباروني (1995) في أن العوامل الثقافية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوكيات الموظفين، ودراسة العشوي (2002) بأن هناك علاقة قوية بين القيم الأخلاقية و الثقافة، ودراسة الحلبي (2004) Alhelsi أن الثقافة تؤثر على سلوكيات الموظفين. ودراسة سرنكا (2004) srnka أن السلوك الفعلي للفرد مستمد من الثقافة ولها تأثير عليه.

كما اتفقت هذه الدراسة مع ماجاءت به نظرية الثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من معارف و قيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة خاصة ما يتعلق بإتخاذ القرارات و توجيه سلوك العاملين، وتحسين مستوى إلتزامهم بالقوانين و المعايير المتفق عليها.

5.3.1.3 الثقافة التنظيمية و فاعلية الإدارة

الهدف الثالث للدراسة التحقق من العلاقة بين فاعلية الإدارة و الثقافة التنظيمية. ويشير السؤال الثالث إلى ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية و فاعلية الإدارة؟ كشفت نتائج التحليل، أنه توجد علاقة ذات تأثير مباشر بين الثقافة التنظيمية و فاعلية الإدارة، فكانت الفرضية ذات دلالة معنوية إحصائية والعلاقة ذات اتجاه إيجابي، هذا يؤكد أن أي زيادة تطرأ بالثقافة التنظيمية تؤدي إلى زيادة في فاعلية الإدارة؛ وكان تأثير الثقافة التنظيمية بمعية أخلاقيات الوظيفة العامة على فاعلية الإدارة بنسبة (69%)، بمعنى نسبة تأثير الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الوظيفة العامة على فاعلية الإدارة (69%) هذه النسبة يطلق عليها حجم الأثر وتعتبر هذه النسبة عالية؛ حيث أنها أكبر من نسبة (25%) (كوهين، Cohen, 2002) فكلا المتغيرين أخلاقيات الوظيفة العامة والثقافة التنظيمية؛ لهما تأثير على فاعلية الإدارة، مع أن الثقافة التنظيمية كانت أكبر تأثيراً (67%) من أخلاقيات الوظيفة العامة (22%).

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة نجوين وسندس (2009)؛ التي تؤكد وجود علاقة بين الثقافة والفاعلية وأن العلاقة باتجاه إيجابي، وأن أي زيادة في درجة الثقافة تزيد من الفاعلية، فيما أكد كندی وديل Kennedy & Deal (1980)، وجود علاقة إيجابية بين قوة الثقافة و فاعلية المنظمة، واتفقت في ذلك مع دراسة كونو Kono (1994)، ودراسة الطبلاوي (1996) ودراسة تھاني عبد الرحمن (2009)، ودراسة دنسون Dension (1990)، ودراسة بنتون وليان Benton Lynn (1999) على وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية، كما اتفقت مع دراسة لجين و فاس Lejeen & Vas (2009) ودراسة هناءة أحمد (1995)؛ بأن هناك تأثير قوي للثقافة على الفاعلية، وأن عملية التغيير في

الثقافة تساعد في تحقيق الفاعلية والأداء الايجابي والرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة هوانغ Huang (2003) التي أكدت أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بأغلب مقاييس الفاعلية. وتتوافق في هذا مع دراسة عبد اللامي Aldulaimi (2015) ودراسة تشنغ وآخرون Zheng. et al., (2009) في إن إدارة المعرفة تتوسط بالكامل أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية ، وأن هناك علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية.

كذلك فإن القحطاني (1999) أكد في دراسته أن عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية؛ يعطي مؤشراً سلبياً على كفاءة أداء الموظفين، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الفالح (2001) ودراسة البدراني (2006) ودراسة البريدي (2008)؛ بوجود ارتباط موجب بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، في حين أشارت دراسة تشاتمان وكالدويل Chatman & Caldwell (1991)؛ أنه كلما سائرت ثقافة الفرد ثقافة التنظيم، أدى ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. و أظهرت نتائج دراسة أوكو Aluko (2003) أن هناك علاقة ايجابية كبيرة بين ثقافة المنظمة والأداء، أما دراسة محمد Mohammad (2012) فقد أظهرت أن العديد من سمات الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على أداء المنظمة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع ما جاءت به نظرية الثقافة التنظيمية. بما تتضمنه من معارف و قيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة خاصة ما يتعلق بإتخاذ القرارات وتوجيه سلوك العاملين، وتحسين مستوى إلتزامهم بالقوانين، والمعايير المتفق عليها وتزيد من رضاه وتحسن أدائه.

5.3.2 العلاقات غير المباشرة

ويعرض هذا الجانب المناقشات حول نتائج دور الوسيط (الثقافة التنظيمية)

5.3.2.1 أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة من خلال الثقافة التنظيمية كعامل وسيط

الهدف الرابع للدراسة تحليل ومناقشة أثر العلاقة غير المباشرة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، واستخدمت هذه الفرضية لتحليل ما هو أثر أخلاقيات الوظيفة العامة على فاعلية الإدارة بوجود الثقافة التنظيمية كعامل وسيط؟ وكشفت النتائج؛ وجود علاقة ذات تأثير غير مباشر لأخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة من خلال الثقافة التنظيمية، وكانت العلاقة ذات دلالة معنوية إحصائية وموجبة، قيمة التأثير غير المباشر كانت 0.43. وتعتبر عالية حيث تجاوزت المعيار المعتمد (0.08) للتأثير غير المباشر، حيث إنها أكبر من (25%) (كوهين، Cohen, 2002)، فبالإضافة إلى وجود تأثير مباشر لأخلاقيات الوظيفة العامة على فاعلية الإدارة (الفرضية الأولى)، فهناك أيضاً تأثير مباشر لأخلاقيات الوظيفة العامة على الثقافة التنظيمية (الفرضية الثانية) وبالتالي يتحول ذلك التأثير، أو ينتقل إيجابياً على فاعلية الإدارة.

توصلت الدراسة؛ إلى أن الثقافة التنظيمية كان لها دور الوسيط في العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة، وذات تأثير إيجابي، وتقدم هذه النتيجة دعماً إضافياً للدراسات السابقة، ومنها دراسة زهاري وآخرون (Zahari et al., 2012)، شورباغي Shyrbagi (2015) التي توصلت أن هناك تأثير إيجابي وغير مباشر للثقافة التنظيمية (عامل وسيط) لعدة متغيرات كالرضا والالتزام

التنظيمي، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي.

هذه النتيجة تتفق مع الدراسة النظرية التي أجراها رفیق آخرون, Rafeeq, et. al., (2014) التي

أشارت إلى أن الأخلاق في بعض الشركات؛ تكاد تكون معدومة، مما يدل على أهمية وجود ثقافة تنظيمية تسيطر جنباً إلى جنب الأخلاق، من أجل خلق كيان ناجح من القوى العاملة عالية الجودة في قطاع الأعمال، وهذا سيكون المفتاح الحقيقي لاعتلاء سلم نجاح القيادة وأخلاقيات الأعمال التجارية، ويسبب نمواً مستمراً للمنظمات، للتكيف مع ثقافة الشركات، وجادل درويش Darwish (2001)، بأن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على العلاقة بين أخلاقيات العمل الإسلامي، وبين بعض من المتغيرات (الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي).

- كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية يكون لها دور المتغير الواسطي الجزئي وليس المتغير الواسطي الكلي، بين أخلاقيات الوظيفة العامة كمتغير مستقل وبين فاعلية الإدارة كمتغير تابع، هذا يؤكد أن أخلاقيات الوظيفة العامة وكذلك الثقافة التنظيمية تؤثران معاً بطريقة مباشرة على فاعلية الإدارة، إلا أن التأثير المباشر للثقافة التنظيمية كان الأقوى والأكثر تأثيراً من أخلاقيات الوظيفة العامة على فاعلية الإدارة.

5.4 مساهمات الدراسة

ليس هناك شك في أن النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة ستكون ذات فائدة للكثيرين، وكما يتوقع من هذا أن يكون لها مساهمات عديدة، وتناقش المساهمات المترتبة على هذه الدراسة من منظورين: المساهمات النظرية والعملية.

5.4.1 المساهمات النظرية للدراسة

المساهمة النظرية الرئيسية لهذه الدراسة؛ تكمن في أنها تفحص الثقافة التنظيمية، باعتبارها متغير وسيط للعلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة مع فاعلية الإدارة. فتساهم الدراسة إسهاماً كبيراً من خلال تطوير نموذج تكاملي يجمع بين أخلاقيات الوظيفة العامة، والثقافة التنظيمية، وفاعلية الإدارة في دولة نامية مثل ليبيا.

هذه الدراسة تشكل إضافة جديدة إلى معارف الإدارة العامة، في هذا المجال بشكل عام وأدبيات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص نظراً لمناقشتها ثلاثة جوانب هي: أخلاقيات الوظيفة العامة، وفاعلية الإدارة، والثقافة التنظيمية. بما من شأنه أن يعزز الفهم لهذه المتغيرات، ويبدو هذا مهماً في الأدبيات العربية والمحلية والليبية، التي يعوزها وجود دراسات تربط بين ثلاث متغيرات، فهذه الدراسة فريدة من نوعها؛ من حيث إنها ساعدت على سد الثغرة، في محاولة لتحسين فهمنا لدور الثقافة التنظيمية كوسيط في العلاقة غير المباشرة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة في وزارة العمل والتأهيل بليبيا. ويمكن اعتماد هذه الدراسة أساساً لإجراء مزيد من البحوث في مجال أخلاقيات الوظيفة العامة.

فضلاً عن ذلك؛ فإن نتائج الدراسة تسهم في تحديد الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على فاعلية الإدارة، عندما تتماشى مع أخلاقيات الوظيفة، والتركيز هنا على أبعاد هوفستيد في المجتمع الليبي، ومنها (النفوذ الوظيفي، عدم اليقين أو المجهول، الذكورة مقابل الأنوثة، الفردية مقابل الجماعية، التوجه طويل المدى، التساهل مقابل ضبط النفس) وكلها تؤثر في أخلاقيات المدراء وفاعلية الإدارة. ومن

الواضح أن هناك تأثير إيجابي قوي لأخلاقيات الوظيفة العامة على الثقافة التنظيمية، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تحتاج للتركيز على قيم أخلاقية لتعزيز البيئة التي تدعم في نهاية المطاف الثقافة التنظيمية، عند دمجها بشكل إيجابي مع أخلاقيات الوظيفة العامة بما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية.

وهذه المناقشات والنتائج تعتبر إضافة لأدبيات الإدارة المتعلقة بتأثير أخلاقيات الوظيفة العامة (الأمانة، الشورى، حسن التعامل، التطوير الذاتي، تحمل المسؤولية، القدوة) لهوفستيد على الثقافة التنظيمية التي لم يتم دراستها بإستفاضة في المجتمع الليبي. فهذه الدراسة هي أول دراسة ميدانية في البيئة العربية عامة والليبية خاصة، التي استخدمت منهجية إحصائية التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي لدراسة الصدق البنائي لمقياس أخلاقيات الوظيفة العامة، ومقياس الثقافة التنظيمية، ومقياس فاعلية الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك تقدم الدراسة مساهمة كبيرة في أدبيات العلم، وتطبيق الباحثة لمعادلة النمذجة البنائية (SEM) الذي يمكن اعتبارها مساهمة منهجية، إذ تعزز وتحسن نوعية البحوث، خصوصاً في العلاقات متعددة المتغيرات، التي لم يستخدمها الباحثون في الدول العربية بكثرة حتى الآن.

زيادة على ذلك؛ لا يوجد تطبيق على نطاق واسع وكبير من قبل الباحثين في الدول العربية لنمذجة المعادلة البنائية (بيرن، Byrne, 2006) إضافة إلى أن الباحثين في الدول العربية لا يستخدمون نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، ولذلك تطلب الأمر إجراء دراسة بحثية لتطبيق نمذجة المعادلة البنائية (SEM) في العالم العربي، لإضافة المزيد من المعرفة للدراسات التطبيقية.

كما أن هذه الدراسة تقدم نظرة ثاقبة لأخلاقيات الوظيفة العامة، وتوضح الأخلاقيات التي يجب أن يلتزم بها الموظف التي تؤدي إلى ثقافة تنظيمية قوية، مما يؤثر على فاعلية الإدارة، وبعبارة أخرى الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة واتصاف الموظف بهذه الأخلاقيات؛ تساعد المنظمة في خلق وتبني ثقافة تنظيمية قوية من شأنها أن تؤثر إيجابياً على فاعلية الإدارة. وذلك للوصول إلى أداء أعلى.

5.4.2 المساهمات العملية للدراسة

لا شك أن نتائج هذه الدراسة ستكون مفيدة للمدراء والموظفين بالمنظمات العامة والخاصة، عندما تؤخذ نتائجها بالحسبان. والتحقق بالنظر إلى ما أظهرته هذه النتائج من دور القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية؛ في التأثير على كل من الأخلاقيات الوظيفية العامة وفاعلية الإدارة، ومن ثم يجب على المديرين معرفة القيم الثقافية والأخلاقيات السائدة في المنظمة، واتخاذ الاجراءات اللازمة التي تشجع -قدر الامكان- على توفير القيم وإشعار الموظفين بالاهتمام؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومحاولة تعديلها. كما أن هذه النتائج تساعد المدراء من خلال إعطائهم مؤشرات عما يجري داخل المنظمات إضافة إلى أنها تساعد في إنجاز الوظائف الإدارية بكفاءة وفاعلية، وكشف القيم الثقافية، والبحث عن أسباب ضعفها، والمشكلات التي تعوق توفرها والعمل على وضع الخطط التي تساعد على تفعيلها وتقويتها.

نتائج هذه الدراسة تعطي الممارسين في المنظمات العامة؛ تصوراً حول الارتباط بين أخلاقيات الوظيفة العامة، كما أنها تعطي مؤشرات للتنبؤ بأخلاقيات الوظيفة التي يجب توافرها في المدراء والموظفين عن طريق معرفة القيم الثقافية.

إن ادراك العلاقة بين المتغيرات أخلاقيات الوظيفة العامة والثقافة التنظيمية تسهم في إعانة المديرين

على أن تكون مهمتهم أكثر نجاحاً وتقدماً في تنفيذ التغيير من أجل تحسين فاعلية الإدارة.

نتائج هذه الدراسة تساعد الباحثين على تطوير نموذج الذي يمكن استخدامه من قبل الأكاديميين

والممارسين لمساعدتهم على تحليل أخلاقيات الوظيفة العامة والثقافة التنظيمية، من أجل تحسين فاعلية

الإدارة.

ومن أجل تعزيز الثقافة التنظيمية وفاعلية الإدارة؛ يحتاج المديرون إلى دعم أخلاقيات الوظيفة

العامة في منظماتهم وبالتالي، يمكن للمدير ضمان أن كل موظف يجب أن يشارك بنشاط في البرامج

التدريبية والتعليمية، التي تركز أكثر على تطبيق الأخلاق والقيم الإسلامية في مكان العمل، بوجود ثقافة

تنظيمية جيدة تجمع الموظفين من أجل الوصول إلى أداء عالٍ ورضا وظيفي عالٍ.

5.5 توصيات الدراسة

هذه الدراسة تحاول أن تمد الجسور وتسد الفجوة بين الأكاديميين والممارسين، عن طريق توضيح بعض

المفاهيم والنتائج التي يستفيد منها الممارسون على أرض الواقع، فالأكاديمي لا تتضح له الرؤية حول

بعض المفاهيم إلا عن طريق الممارسين، وهذه الدراسة تضيف إضافة نوعية جديدة لأدبيات الإدارة،

ولكي تتضح هذه الرؤية أكثر حول هذه الدراسة؛ فإن الباحثة تقترح التوصيات الآتية:

ضرورة إعداد دورات تدريبية للمدرين والموظفين، لتدريبهم على تعلم القيم الأخلاقية، عبر

وسائل التوعية والبرامج الدينية، لدعم بعض الأخلاقيات، وتكثيف البرامج التدريبية التي تساعد في غرس

هذه الأخلاقيات في شخصية الموظف، ومن هذه الأخلاقيات الأقل وجوداً كما ظهرت في الدراسة) الأمانة، التطوير الذاتي، القدوة، المسؤولية) خصوصاً أن هذه الأخلاقيات تشكل أساساً مهماً من أسس شخصية المدير.

وضع ميثاق أخلاقي للوظيفة العامة يحكم هذه الاخلاقيات بعيداً عن العموميات، بحيث يكون عملي تطبيقي، مدعوم بالأدلة والتطبيقات الوظيفية لهذه الأخلاقيات، وليكن تحت مسمى (مدونات أخلاقية توجيهية للسلوك الإداري)، وتكريم الملتزمين بأخلاقيات الوظيفة، والتأكيد على روح الفريق في العمل، وتشجيعهم على العدالة والاستقامة وتحفيزهم مقابل الأداء الجيد المتميز عن طريق منحهم صلاحيات أكبر، وإشراكهم في مناقشة التغيير، والسماح لهم بتقديم الإقتراحات.

ضرورة التنوع في القيادات الإدارية بين الرجل والمرأة، وتحلي المدير بصفات أخلاقية حسنة، وتنمية الأخلاقيات الضعيفة لديهم، عن طريق الندوات والمناقشات، وتنمية مهاراته بإنشاء البرامج التدريبية والتوعية. وتبني ثقافة هوفستيد في المنظمات الليبية خاصة والمنظمات العربية عامة. ويجب أن تضع العوامل الثلاثة (أخلاقيات الوظيفة العامة، فاعلية الإدارة، الثقافة التنظيمية) في تصميم وتنفيذ التغييرات التي تطرأ على المنظمات وأخذها في الاعتبار مستقبلاً، ومحاولة الحفاظ على ثقافة قوية وإيجابية للموظف لمصلحة المنظمة وموظفيها، والعمل على إصدار مدونات أخلاقيات الوظيفة للوزارات والمنظمات العامة، بحيث لا تتعارض مع سياسة الحكومة.

توصي الباحثة قيام المؤسسات الأكاديمية في ليبيا بتنظيم ورش عمل تدريبية، وعقد ندوات ومؤتمرات؛ من أجل تسليط الضوء على الجوانب الأخلاقية، واهتمام الجامعات والمعاهد، وطلاب

الدراسات العليا، بتدريس مساقات أخلاقيات الوظيفة، في الجوانب السلوكية، بحيث تخلق موظفاً ملتزماً أخلاقياً في مجال عمله، يؤدي واجبه على أكمل وجه، وإلزام المنظمات على اختلاف أنواعها بوضع أسس ومعايير أخلاقية للوظيفة العامة.

العمل على إعادة النظر في استراتيجيات وسياسات وزارة العمل والتأهيل بحيث تكون أخلاقيات الوظيفة العامة ضمن العناصر الأساسية التي تشكل رسالة المنظمة وفلسفتها.

تشكل هذه الدراسة خطوة تمهيدية لفتح آفاق جديدة مستقبلية لدراسة الأخلاقيات من منظور إسلامي وكذلك علاقتها ببعض الأبعاد التي لم تشملها هذه الدراسة مثل: الأداء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، الأمن الوظيفي، الابتكار التنظيمي، التطوير التنظيمي، وغيرها.

على وزارة العمل والتأهيل أن تبحث إمكانية إدخال أخلاقيات الوظيفة العامة، ضمن المعايير الأساسية لاختيار المديرين والموظفين، بحيث يتم اختيار الموظفين الذين يتمتعون بالحس الأخلاقي، بالإضافة إلى توعية الموظفين بأخلاقيات الوظيفة المرغوبة والتي يجب أن يتحلى بها كل موظف داخل الوزارة.

كما تستخدم هذه الدراسة؛ المنهج الكمي فقط من أجل فهم العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة في ليبيا، ولكن هناك مناهج بحثية أخرى لم تستخدم في هذه الدراسة، مثل الطرق النوعية والمختلطة يمكن تطبيقها في هذا النوع من الدراسة لفهم متعمق لدور الوساطة للثقافة التنظيمية وهذا سوف يساعد على شرح أفضل للاختلاف في العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة في ليبيا، وبالتالي يجب على الدراسات المستقبلية التركيز في هذا المجال.

أُستُخدمت الثقافة التنظيمية كوسيط في هذه الدراسة؛ ولكن في الواقع هناك العديد من العوامل الأخرى، مثل الهيكل التنظيمي، والحجم التنظيمي، المناخ التنظيمي، وغيرها من العوامل، والتي يمكن أن تستخدم أيضاً للتوسط في العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة، ويعتقد أن هذه العوامل يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً على فاعلية الإدارة، وهذا بدوره يؤثر على أداء المنظمة ككل وبالتالي، يجب النظر في الدراسات المستقبلية لهذه العوامل كوسيط في العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة.

قد أجريت هذه الدراسة في البلدان النامية؛ على وجه التحديد في قطاع وزارة واحدة وهي وزارة العمل والتأهيل بليبيا، على عكس الدراسات السابقة التي أجريت في الغالب في السياق الغربي، لذلك توصي هذه الدراسة أن الدراسات المستقبلية تكون لدراسة العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة في القطاعات الأخرى في ليبيا سواء خاصة أو عامة أو تكرارها في بلدان مختلفة بحيث تكون النتائج أكثر عمومية.

وكان التحدي الرئيس الذي واجهه الدراسة صعوبة جمع البيانات، بسبب القيود المفروضة، ومنها الوقت الكافي والموارد اللازمة للوصول إلى كافة فروع الوزارة، في ظل الظروف التي تمر بها ليبيا الآن، وأيضاً ضعف وجود طرق حديثة للتواصل مع الموظفين مثل البريد الإلكتروني وغيرها من وسائل التواصل.

وأخيراً وليس آخراً، فإن جميع التوصيات الواردة أعلاه تساعد في تحسين أداء الوزارة وفاعلية إدارتها هذا وسوف تسفر عن نتائج إيجابية على الاقتصاد الوطني والمحلي في كافة القطاعات في ليبيا.

5.6 خلاصة الفصل

ناقش هذا الفصل النتائج والتوصيات والمقترحات، بحثت هذه الدراسة دور الوسيط للثقافة التنظيمية على العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة في وزارة العمل والتأهيل بليبيا، تم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM)، استناداً إلى النتائج التي تم الحصول عليها من مختلف التحليلات تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات تأثير إيجابي بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة، وبين أخلاقيات الوظيفة العامة والثقافة التنظيمية، وتأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين أخلاقيات الوظيفة العامة وفاعلية الإدارة، وللوصول إلى أداء جيد ورضا على لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الثقافة التنظيمية الجيدة. وبالتالي، ينبغي للمنظمات المزيد من التركيز على الثقافة التنظيمية، لأن ذلك من شأنه أن يساعد على الوصول لنتائج جيدة، ويجب على واضعي السياسات الالتزام بأخلاقيات الوظيفة والتي من شأنها أن تعزز الثقافة التنظيمية، وتحقق نتائج أفضل وزيادة فاعلية أدائها.