



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



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
أطروحة مقدمة تدخل ضمن نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في فرع علم الاجتماع
قسم : العلوم الاجتماعية
تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل
بعنوان :

القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي

إشراف الأستاذ الدكتور:
الأزهر ضيف

إعداد الطالب :
- العيد جغل

لجنة المناقشة :

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الانتساب
شوقي قدارة	أستاذ محاضراً	رئيساً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
الأزهر ضيف	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
بلقاسم نويصر	أستاذ التعليم العالي	عضواً مناقشاً	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02
يعقوب سالم	أستاذ محاضراً	عضواً مناقشاً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
شوقي مرابط	أستاذ محاضراً	عضواً مناقشاً	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
عادل غزالي	أستاذ محاضراً	عضواً مناقشاً	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02

السنة الجامعية: 1444 - 1445 هـ / 2022 - 2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ
لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ ٩

(سورة الزمر، الآية 9)

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

(سورة طه، الآية 114)

- بقوة العلم تقوى شوكة الأمم
 - فالحكم في الدهر منسوب إلى القلم
 - فأعكف على العلم تبلغ شأو منزلة
 - في الفضل محفوفة بالعز والكرم
 - فليس يجنى ثمار الفوز يانعة
 - من جنة العلم إلا صادق الهمم
 - لو لم يكن في المساعي ما يبين به
 - سبق الرجال تساوى الناس في القيم
- محمود سامي البارودي

- لم نخلق كاملين ولم نخلق للبحث عن الكمال، خلقنا بشر نخطئ ونصيب،
نجرب ونتعلم، نفشل وننجح.

وليام شكسبير

- أخطأونا جزء من إنسانيتنا والتزام البعض بمظهر المثالية ليس إلا تمثيل متقن،
فالكمال ليس من طبيعة البشر.

- الخطأ طريق الصواب فإذا كنت لا تتحمل ظهور الخطأ والنقص في عملك كان
عليك أن لا تنتظر ظهور الصواب والكمال فيه.

علي الوردي

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقني لطلب العلم وبلغني ما يحب ويرضى، له الحمد الكثير وله الثناء والشكر الجزيل على توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع، ونسأله الإخلاص في أعمالنا كلها، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أتقدم بأسمى عبارات ومعاني الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور الأزهر ضيف على تفضله بالإشراف على هذا العمل، وعلى نصائحه القيمة ومعلوماته المفيدة، وتوجيهاته وإرشاداته وحسن متابعته لي في عملي هذا، وأتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة رئاسة وأعضاء على تفضلهم قبول مناقشة هذا العمل المتواضع، كما أشكر إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وكل موظفيها على حسن لاستقبالهم لي وتعاونهم معي، كما لا يفوتني أن أشكر جميع أساتذتي الكرام في قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، وكذلك أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة من جامعات داخل الوطن ومن مختلف الدول العربية الشقيقة الذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم واستشاراتهم وإجاباتهم المفيدة على كل أسئلتنا فيما يتعلق بالأنشطة وتطويرها وتحسين أسئلة الاستمارة.

- الطالب :

العيد جغل

ملخص الدراسة باللغة العربية:

سعيًا من خلال دراستنا هذه إلى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وتبلورت فكرة البحث من هذا المنطلق، لذلك قمنا بدراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وتم طرح التساؤل التالي:

- هل للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

وتتفرع منه أسئلة فرعية مفادها:

- هل لقيم إدارة الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

- هل لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

- هل لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

- هل لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم بداية وضع فرضية رئيسية متمثلة في:

- للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

وأربع فرضيات فرعية على التوالي وهي:

- لقيم إدارة الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

- لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

- لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

- لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

واقترضت طبيعة الموضوع إتباع المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات الذي تم تطبيقه على مجتمع البحث وعدده ستة وسبعون (76) عامل إداري، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، بالاعتماد على معاملات الارتباط والنسب المئوية، وتمكنت الدراسة من الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية وقبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الدراسة، بحيث توصلت إلى وجود دور للقيم التنظيمية السائدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسة الدراسة، وقد أوصت على ضرورة الاهتمام الأكبر بالقيم داخل التنظيمات واعتماد الإدارة بالقيم بصورة خاصة، وترسيخ القيم التنظيمية من خلال عقد الندوات والاجتماعات وتقديم نماذج سلوكية حسنة يقتدى بها، كما أوصت بضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية وتفعيل نظام التحفيز والمكافآت، وتنمية السلوكيات القيمية الايجابية للعمال بحيث أن لها دور فعال في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وإيجاد الارتباط الوثيق بين رسالة المنظمة وقيمها من جهة وقيم العاملين من جهة أخرى، مع ضرورة العمل على تعزيز النقاط التي أدت إلى الرفع من مستوى القيم التنظيمية، وإعادة النظر في النقاط التي أجاب أغلب أفراد البحث بنقص توفرها والتي تشكل جانب مهم من القيم، للاهتمام بها أكثر من قبل الإدارة، وقد كان من دوافع اهتمامنا بالموضوع كون أن القيم التنظيمية مهمة للمنظمة حيث تساهم بدرجة أساسية في تغيير سلوك العمال نحو الأفضل وتنمي لديهم الولاء، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداءهم وجودة خدماتهم، ويزيد من قوة المنظمة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، ويساهم في نموها واستمرارها.

Study summary in English:

We sought through this study to try to find out the role played by organizational values in achieving the strategic objectives of the Algeria Telecom Corporation in the valley, and the idea of research crystallized from this point of view, so we conducted a field study on a sample of administrative staff in the Algiers Telecom Corporation in the valley, and the following question was raised:

-Do organizational values have a role in achieving the strategic goals of the Algeria Telecom Corporation in El-Oued Province?.

Sub-questions arise from it:

-Do management values have a role in achieving the strategic objectives of the Algeria Telecom Corporation in El-Oued Province?.

-Do mission management values play a role in achieving the strategic objectives of the Algeria Telecom Corporation in El-Oued Province?.

-Do the values of relationship management have a role in achieving the strategic objectives of the Algeria Telecom Corporation in the Wilayat of El-Oued?.

-Do the values of environmental management have a role in achieving the strategic objectives of the Algeria Telecom Corporation in El-Oued Province?.

In order to answer the previous questions, a main hypothesis was established:

-Organizational values have a role in achieving the strategic objectives of the Algeria Telecom Corporation in El-Oued Province.

and four sub-hypotheses, respectively:

-The administration values have a role in achieving the strategic objectives of the Algeria Telecom Corporation in El-Oued Province.

-The mission management values have a role in achieving the strategic objectives of the Algeria Telecom Corporation in El-Oued Province.

-The values of relationship management have a role in achieving the strategic objectives of the Algeria Telecom Corporation in El-Oued Province.

-The values of environment management have a role in achieving the strategic objectives of the Algeria Telecom Corporation in El-Oued Province.

The nature of the subject necessitated following the descriptive approach and using the questionnaire tool to collect information, which was applied to the research community, numbering seventy-six (76) administrative workers. The data contained in the questionnaires were analyzed by using the statistical package for social sciences, based on correlation coefficients and percentages. Answering the questions raised in the problem and accepting the main hypothesis and sub-hypotheses of the study, so that it concluded that there is a role for the prevailing organizational values in achieving the strategic goals in the study institution, The study recommended the need for greater attention to

values within the various organizations and the adoption of management by values in particular, and the consolidation of organizational values through holding seminars and meetings and presenting good behavioral models to be emulated, Also, activating the system of motivation, bonuses and rewards with regard to positive value behaviors on a regular basis for workers has a positive and effective role in improving performance and achieving goals, and finding a close link between the organization's mission and values on the one hand and the values of workers on the other hand, with the need to work on strengthening and enhancing the points that led to Raising the level of organizational values, and reconsidering the points that most of the research members answered about their lack of availability, which constitute an important aspect of organizational values, to be taken into consideration and given more attention by the administration.

One of the motives of our interest in the subject was the fact that organizational values are important to the organization, as they contribute fundamentally to changing the behavior of workers for the better and develop their loyalty to the organization, which is positively reflected on the performance of workers and the quality of services provided and increases the strength of the organization, whether at the local or global level, and achieves its desired goals.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
أ، ب	ملخص باللغة العربية
ج، د	ملخص باللغة الانجليزية
هـ، و، ز، ح	فهرس المحتويات
ط، ي، ك، ل، م	فهرس الجداول
ن	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
3 - 2 - 1	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
9 - 6	أولا : الإشكالية وتساؤلات الإشكالية
10 - 9	ثانيا : فرضيات الدراسة
11 - 10	ثالثا : أسباب اختيار الموضوع
13 - 11	رابعا : أهمية الدراسة
14 - 13	خامسا: أهداف الدراسة
27 - 14	سادسا: تحديد المفاهيم
44 - 28	سابعا : الدراسات السابقة
50 - 44	ثامنا : التعقيب على الدراسات السابقة
54 - 50	تاسعا : المقاربة النظرية للدارسة
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : القيم التنظيمية	
57	تمهيد الفصل
	أولا: القيم
59 - 57	1- تعريف القيم

61 - 59	2- أهمية القيم
63 - 61	3- مصادر القيم
65 - 63	4- خصائص القيم
	ثانيا: القيم التنظيمية (التعريف، الأهمية، الأهداف)
68 - 65	1- تعريف القيم التنظيمية
70 - 68	2- أهمية القيم التنظيمية
72 - 70	3- أهداف القيم التنظيمية
	ثالثا: القيم التنظيمية (التشكل، مراحل التطور، الشروط)
74 - 72	1- تشكل القيم التنظيمية
80 - 75	2- مراحل تطور القيم التنظيمية
82 - 81	3- شروط القيم التنظيمية
	رابعا: القيم التنظيمية (التصنيف، القياس، الأثر على العاملين)
91 - 82	1- تصنيف القيم التنظيمية
94 - 91	2- قياس القيم التنظيمية
96 - 94	3- أثر القيم التنظيمية على العاملين
	خامسا: القيم التنظيمية في المؤسسة
98 - 96	1- الدور الإستراتيجي لمنظومة القيم
99 - 98	2- تأثير اختلاف القيم التنظيمية على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة
102 - 100	3- عوامل تشكل النسق القيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية
102	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الأهداف الإستراتيجية
105	تمهيد الفصل
	أولا: الأهداف الإستراتيجية (التعريف، الأهمية، الأنواع)
107 - 105	1- تعريف الأهداف الإستراتيجية

109 - 108	2- أهمية الأهداف الإستراتيجية
112 - 109	3- أنواع الأهداف الإستراتيجية
	ثانيا: الأهداف الإستراتيجية (الخصائص، الأبعاد، النظريات)
114 - 112	1- خصائص الأهداف الإستراتيجية
116 - 114	2- أبعاد الأهداف الإستراتيجية
119 - 116	3- نظريات الأهداف الإستراتيجية
	ثالثا: الأهداف الإستراتيجية (مراحل تحديدها، أساليب وضعها، مداخل تحقيقها)
121 - 120	1- مراحل تحديد الأهداف الإستراتيجية
123 - 121	2- أساليب وضع الأهداف الإستراتيجية
125 - 123	3- مداخل تحقيق الأهداف الإستراتيجية
	رابعا: الأهداف الإستراتيجية (منهجية الصياغة، عوامل تحقيقها، الفوائد)
126 - 125	1- منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية
127 - 126	2- عوامل تحقيق الأهداف الإستراتيجية
129 - 127	3- فوائد الأهداف الإستراتيجية
	خامسا: الأهداف الإستراتيجية (الارتباطات، العوامل المؤثرة، علاقتها بالقيم التنظيمية في المنظمة)
131 - 129	1- ارتباطات الأهداف الإستراتيجية
132 - 131	2- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية
134 - 132	3- علاقة القيم التنظيمية بالأهداف الإستراتيجية في المنظمة
134	خلاصة الفصل

الجانب الميداني	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
137	تمهيد الفصل
139 - 137	أولاً: منهج الدراسة
144 - 139	ثانياً: مجالات الدراسة
144	ثالثاً: عينة الدراسة
146 - 145	رابعاً: أدوات جمع البيانات
157 - 147	خامساً: الخصائص السيكمترية لأداة القياس
158	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
158	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
160	تمهيد الفصل
200 - 161	أولاً: عرض البيانات وتحليلها
219 - 201	ثانياً: تحليل ومناقشة الفرضيات
232 - 220	ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج
234 - 233	رابعاً: التوصيات والاقتراحات
236 - 235	خاتمة
256 - 238	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح نظريات الأهداف الإستراتيجية	119
02	يوضح كيفية توزيع بنود أسئلة الاستبيان لكل من متغير القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة ومتغير الأهداف الإستراتيجية	146
03	يوضح البدائل المستعملة ودرجاتها في أسئلة الاستبيان لكل من محور القيم التنظيمية ومحور الأهداف الإستراتيجية	146
04	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر القوة مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة الإدارة	148
05	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر الصفة مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة الإدارة	149
06	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر المكافأة مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة الإدارة	149
07	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر الفعالية مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة المهمة	150
08	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر الكفاءة مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة المهمة	150
09	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر الاقتصاد مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة المهمة	151
10	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر العدل مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة العلاقات	151
11	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر القانون والنظام مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة العلاقات	152
12	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر فرق العمل مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة العلاقات	152

153	13	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر الدفاع مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة البيئة
153	14	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر التنافس مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة البيئة
154	15	يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر استغلال الفرص مع الدرجة الكلية لبعء قيم إدارة البيئة
154	16	يبين قيمة معامل الارتباط R لبعء قيم إدارة الإدارة مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية
155	17	يبين قيمة معامل الارتباط R لبعء قيم إدارة المهمة مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية
155	18	يبين قيمة معامل الارتباط R لبعء قيم إدارة العلاقات مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية
156	19	يبين قيمة معامل الارتباط R لبعء قيم إدارة البيئة مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية
156	20	يبين قيمة معامل الارتباط R لمحور القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة مع الدرجة الكلية للاستبيان
156	21	يبين قيمة معامل الارتباط R لمحور الأهداف الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبيان
157	22	يوضح معامل الثبات ألفا كرومباخ في كل محور من محاور الاستبيان
161	23	يبين توزيع العينة حسب السن
162	24	يبين توزيع العينة حسب الجنس
163	25	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

164	يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية	26
165	يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	27
166	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	28
167	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر القوة	29
169	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الصفة	30
171	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر المكافأة	31
172	يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمؤشرات بعد قيم إدارة الإدارة	32
173	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الفعالية	33
175	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الكفاءة	34
177	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الاقتصاد	35
178	يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمؤشرات بعد قيم إدارة المهمة	36
179	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر العدل	37
181	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر القانون والنظام	38
183	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر فرق العمل	39
184	يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمؤشرات بعد قيم إدارة العلاقات	40
185	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الدفاع	41
187	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التنافس	42
189	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر استغلال الفرص	43
190	يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمؤشرات بعد قيم إدارة البيئة	44
191	يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بأبعاد محور القيم التنظيمية	45
192-194	يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمحور الأهداف الإستراتيجية	46

201	47	يوضح نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سميرنوف)
202	48	يوضح مصفوفة الارتباطات للمتغيرات المستقلة
203	49	يوضح العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة الإدارة ومحور الأهداف الإستراتيجية
204	50	يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الأولى
204	51	يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الأولى
205	52	يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الأولى
206	53	يوضح العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة المهمة ومحور الأهداف الإستراتيجية
207	54	يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الثانية
207	55	يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الثانية
208	56	يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الثانية
209	57	يوضح العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة العلاقات ومحور الأهداف الإستراتيجية
210	58	يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الثالثة
210	59	يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الثالثة
211	60	يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الثالثة
212	61	يوضح العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة البيئة ومحور الأهداف الإستراتيجية
213	62	يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الرابعة
214	63	يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الرابعة
214	64	يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الرابعة

216	65	يوضح العلاقة بين أبعاد محور القيم التنظيمية ومحور الأهداف الإستراتيجية
217	66	يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الرئيسية
217	67	يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الرئيسية
218	68	يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الرئيسية

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع العينة حسب السن	161
02	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	162
03	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	163
04	يمثل توزيع العينة حسب الحالة العائلية	164
05	يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	165

فهرس الملاحق:

الرقم	العنوان
01	استمارة الاستبيان
02	استمارة التحكيم
03	الترخيص بالزيارة الميدانية للمؤسسة
04	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي
05	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر
06	الجداول الإحصائية من مخرجات spss

إن موضوع القيم في مجال العمل له أهمية بالغة في توجهات المؤسسات الحديثة، فهو من محددات الأداء والتميز، وتختلف قيم العمل في وظيفتها عن بقية أنواع القيم الأخرى سواء كانت قيما دينية أو سياسية أو فكرية وغيرها، كما تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة وبالرؤية الإستراتيجية والرسالة التي تسعى المنظمة إلى تجسيدها، وبذلك فهي تحدد من خلال العلاقات التي تربط الموظفين برؤسائهم وبزملائهم والمتعاملين معهم، فالقيم التنظيمية بما تتضمنه من أبعاد مختلفة تؤثر في توجهات العاملين والمنظمة وتعتبر المنهجية إلى يستندون عليها في سلوكياتهم وأدائهم ولمهامهم بأحسن كفاءة وجهد وتكلفة أقل، وتعمل على تعزيز الالتزام وتدفعهم إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، لذا فدور القيم يتمثل في تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن غياب أي بعد من أبعادها يحدث خلل في المنظومة القيمية ككل ومن ثم يؤثر في التوجه المستقبلي للمنظمة لابد أن يسبقه عملية قراءة في قيم التوجه نحو هذا الهدف ومدى استجابة الأفراد العاملين لتجسيد تلك الهدف بناء على قيمهم التي يعتنقونها.

ويأتي اختيارنا لدراسة القيم ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتسليط الضوء على مدى أخذ المؤسسة محل الدراسة بموضوع القيم وأهمية في عملياتها الإدارية وربطها بالرؤية المستقبلية للمؤسسة ومدى تجسيد ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه، ولقد حاولنا دراسة الأبعاد الأربعة للقيم التنظيمية في ضوء تصنيف ديف فرانسيس ومايك وكوك ودورها في بلوغ أهدافها الإستراتيجية، وقد تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري ضم فصل الإطار العام للدراسة وفصل للمتغير المستقل وفصل آخر للمتغير التابع، وجانب ميداني ضم فصلين أحدهما للإجراءات المنهجية وآخر لعرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات.

الجانب النظري: ويتضمن ثلاث فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه تقديم لموضوع الدراسة، حيث قمنا بطرح الإشكالية وتسؤلات الدراسة واستفادتنا ببعض الدراسات التي حصلنا عليها، كما تعرضنا إلى ذكر ما لهذه

الدراسة من أهداف وأهمية، ثم فرضياتها ودواعي اختيارنا لهذا الموضوع، وتطرقنا إلى تحديد المفاهيم اللغوية والاصطلاحية للدراسة والمفاهيم الإجرائية، ثم تناولنا بعض الدراسات السابقة منها المحلية والعربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع الدراسة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والتعقيب عليها، ثم المقاربة النظرية للدراسة، وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: تناولنا في هذا الفصل بعد التمهيد له المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو متغير القيم التنظيمية وتعرضنا إلى المفهوم العام للقيم وأهميتها ومصادرها وخصائصها، ثم تطرقنا إلى تعريف القيم التنظيمية وأوردنا عدة التعريفات لبعض من الباحثين والعلماء، ثم عرفنا أهميتها وأهدافها، وتعرضنا إلى تكوين القيم التنظيمية ومراحل تطورها وشروطها، وبعد ذلك تناولنا تصنيفاتها وقياسها للعديد من العلماء والباحثين، وأثر تلك القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسة، ثم تعرفنا على الدور الإستراتيجي لمنظومة القيم في المؤسسة، وأوضحنا تأثير اختلاف القيم التنظيمية على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، وتعرضنا لعوامل تشكل النسق القيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية وتناولنا عدة عوامل منها العامل التاريخي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والديني وتأثير كل منهم على تشكل القيم لدى العامل في المؤسسة الجزائرية، وأخير خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: في هذا الفصل تناولنا بعد التمهيد المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالمتغير التابع وهو متغير الأهداف الإستراتيجية، وتعرضنا إلى مفهومه وأوردنا عدة التعريفات لبعض من الباحثين والعلماء، ثم قمنا بتحديد أهمية وأنواع الأهداف الإستراتيجية، ثم قمنا بتحديد جملة من الخصائص الهامة للأهداف الإستراتيجية، وتطرقنا إلى أبعادها من خلال الربحية والنمو والمسؤولية الاجتماعية والسمعة التنظيمية ورضا العاملين، ثم أوردنا عدة من النظريات الهامة التي تعرضت لموضوع الأهداف الإستراتيجية وكيفية تفسيرها لصياغة الأهداف الإستراتيجية في المنظمة وأطر تحقيقها، ومن بين النظريات التي قدمناها النظرية العقلانية والنظرية السلوكية والنظرية السياسية ونظرية المساومة ونظرية الأهداف المرنة، ثم قدمنا عدة مراحل لتحديد الأهداف الإستراتيجية وأيضا عدة أساليب وضع وصياغة تلك

الأهداف، ومداخل تحقيقها التي من بينها مدخل تحسين الجودة الشاملة ومدخل تحسين الثقافة التنظيمية ومدخل إعادة الهندسة، وتناولنا بعد ذلك منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية وأوردنا عدة نقاط لعوامل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والفوائد المرجوة من تحقيقها، ثم تعرفنا عن ارتباطات الأهداف الإستراتيجية والعوامل المؤثرة في وضعها التي من بينها المؤثرات الخارجية والثقافة التنظيمية وتوقعات الأفراد والجماعة وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة والقوانين والتشريعات، وكان لابد من توضيح علاقة القيم التنظيمية بالأهداف الإستراتيجية في المنظمة بصفتها كمتغيرات للدراسة، وأخيرا خلاصة الفصل.

الجانب الميداني: ويتضمن فصلين وهما كالتالي:

الفصل الرابع: بعد انتهاءنا من الجانب النظري تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التي تخص المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي ومجالات الدراسة التي تم فيها تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة، ثم عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذا البحث وهو الاستبيان، بحيث تطرقنا إلى الخصائص السيكمترية لأداة البحث وحساب الصدق والثبات ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: حاولنا في هذا الفصل عرض وتحليل لنتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقترحة، بداية بعرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، ثم عرض وتحليل نتائج كل محور من محاور الاستبيان، ثم تحليل ومناقشة الفرضيات، وإيجاد العلاقة بين المتغيرات، وتناولنا مستويات القيم التنظيمية وكذا مستويات تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسة الدراسة، ثم تطرقنا إلى مناقشة وتفسير النتائج في ضوء خصائص العينة وفي ضوء الفرضيات وأيضا في ضوء الدراسات السابقة مع توضيح أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف معها، وكذلك قمنا بمناقشة وتفسير النتائج في ضوء النظريات مع تقديم عدة تفسيرات وتحليلات من شأنها أن توضح النتائج المتوصل إليها، واعتمادا على ما توصلت إليه الدراسة من خلال ما تم عرضه من جانب نظري وتطبيقي وكذا من خلال النتائج قمنا بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات، وأخيرا خاتمة عامة للدراسة

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولا : الإشكالية و تساؤلاتها

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : أهمية الدراسة

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

ثامنا : التعقيب على الدراسات السابقة

تاسعا : المقاربة النظرية للدراسة

خلاصة الفصل

أولاً: الإشكالية:

حظيت المنظمة في توجهات الفكر الإداري مع بداية القرن الحالي باهتمام متزايد من خلال البحث عن المداخل التنظيمية التي تمكنها من مواجهة التطورات والتحولات العديدة في البيئة الديناميكية المضطربة لضمان البقاء والاستمرار والتكيف مع مختلف تلك التغيرات والتقلبات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وذلك بالتركيز والاهتمام بالجوانب غير الملموسة على مستوى الفرد والتنظيم، باعتبار تلك الجوانب تشكل الشخصية المعنوية للتنظيم وتمثل مزيج من القيم والمعايير والأفكار والتوجهات والتطلعات يشترك فيها كل أفراد التنظيم ويتفاعلون من خلالها فيما بينهم بغية الوصول إلى أهداف محورية، وفي ذات السياق إن ثبات تلك القيم وتأصلها في التنظيم تمكنه من امتلاك رؤية واضحة إزاء مختلف الأهداف التي يسعى إلى تجسيدها وتحديد الكيفية التي تمكنه من تحقيقها وبخاصة منها ذات الطبيعة الإستراتيجية، حيث يعتبر التنظيم كوحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة وموجهة من أجل تحقيق غايات وأهداف معينة باستخدام أمثل لكل إمكانياته المادية والبشرية، وكما أن الإدارة المتميزة هي التي تمتلك الرغبة في العمل للوصول إلى النجاح والتطور المستمر وتعمل على الاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة في ظل تطوير نسقها القيمي الذي تتبناه في فكرها التسييري كونه نظام ثقافي يؤثر في سلوك الفرد والجماعة ويتحكم في مواقفهم من خلال التراكم والتأصل القيمي لديهم، لذا يتوجب على كل مؤسسة أن تترسخ على مبادئ وأسس عقلانية رسمية خالية من التلقائية والعفوية في بناء وتسيير الحياة الاجتماعية والتنظيمية تكون بمثابة موجّهات تحرك تصرفات كل عناصر التنظيم وتعكس نشاطهم وسلوكهم وخصائص المنظمة التي يعلمون بها، ويصبح نجاحها رهين بتلك المبادئ والقيم، حتى تتمكن من تحقيق التحسين المرغوب في العمليات والجودة في الخدمات والتميز في الأداء وخلق بيئة إيجابية أكثر فعالية ومشجعة على الإبداع وتضمن بذلك بقاءها واستمرارها.

إن ما يحدثه الأفراد في المنظمة من سلوكيات وتصرفات وما يعتقونه من أفكار وتوجهات سواء كانوا مسؤولون أو مروضون يتأثر بمجموع القيم التي يؤمنون بها أو التي

يتأثر بها هؤلاء الأفراد، كون ذلك السلوك قد يعتبر خيارا استراتيجيا يشكل في إحدى جوانبه ذلك الطموح الذي تسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيقه من خلال الإستراتيجيات المتبعة والعوامل التي تتمتع بها مما يساعدها على التطور والنمو، كما أنه مؤثرا مهما في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخطط لها في ظل الظروف المختلفة، وعليه فإن اهتمام التنظيم بإدارة القيم التنظيمية وفي هذه المرحلة تحديا بات أمرا مهما لمواجهة التحديات التي تفرضها المعطيات الراهنة وإفرازاتها حتى تستطيع المنظمات تطوير أدائها، والمحافظة على مركزها التنافسي وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المنشودة من خلال فهم تلك المنظمات لقيمتها التنظيمية ودعم الإيجابي منها وتغيير السلبي بما يخدم مبتغياتها وتطلعاتها.

إن المنظمة التي تسعى إلى الوصول إلى مستويات مرتفعة من الفعالية والكفاءة قصد سيرها الثابت نحو أهدافها الإستراتيجية يستلزم عليها أن تبذل جهدا في توفير منظومة من القيم التي تساعد وتشجع على الأداء المتميز والاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة، إذ أن غياب هذه القيم داخل التنظيم يؤثر سلبا على البعد الإستراتيجي الذي يرتجى منه الوصول إلى الأهداف المستقبلية، تلك الأهداف التي تمثل ركيزة الانطلاق لأي نشاط، فهي أساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، ولا يمكنها أن تعمل وتمارس مهامها دون وعي عميق بأهدافها، ذلك أنها تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة تقوم بتحديدتها الإدارة والعاملون وفق نسق تنظيمي يحفظ لها هويتها ومكانتها وتضبط من خلاله الدوافع والحاجات والتوجهات والقواعد والأنظمة وتحدد الاختيارات وتحفز السلوك بإتباع جملة من المعايير تمثل في مجملها قيم تنظيمية تعبر عن فلسفة المنظمة، حيث تضمن بتجسيدها وضوح الغايات وتوفر الخطوط العريضة للمسار التنظيمي وتحدد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية في ضوء نواتج تقييم أدائها المميز وتماسكها وإبراز هويتها واستثمار طاقاتها من خلال تلك القيم المرشدة التي تتبناها المنظمة.

حيث أن الأهداف الإستراتيجية هي تلك الغاية المثلى والنهائية التي تسعى إليها المؤسسة وتعتبر نتيجة عدة عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وثقافية يمثل النظام القيمي جانبا مهما

وفعالا في تحقيقها من خلال تأثيره على نتائج الأداء وبالتحديد على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، وبالتالي فهو يؤثر في الأهداف المرجوة للمؤسسة.

وبناء على ما سبق فإن الاهتمام بموضوع الأنساق القيمية في المؤسسة الجزائرية وضرورة الاهتمام بالموارد البشري من توجهات الإدارة الحديثة ومواكبة لتطلعات الفكر التنظيمي الراهن، إذ إن التباين الواضح في تجسيد منظومة قيمة ثقافية داخل التنظيم في المؤسسة الجزائرية يؤثر بدوره على أنشطة المنظمة واستراتيجياتها المتبعة ويحدث خلاا تنظيميا في تحقيق أهدافها المنتظرة، حيث أن القيم ليست مجرد اعتقاد فكري بل هي تأكيد لما يتسم به الأفراد من أبعاد فكرية ومعتقدات توجه وتحدد السلوك الإنساني وتؤثر في البعد التنظيمي، فتزد وتؤول كل الاختلالات الحادثة في البيئة التنظيمية من ظواهر سلبية داخل المؤسسة الجزائرية إلى تراجع وغياب القيم التنظيمية ونقص الالتزام بها، مما يؤثر سلبا على مردودها الأدائي وأهدافها المسطرة، إذ أنها ليست بمعزل عن البرامج والسياسات التي تسطرها المؤسسة ولا يمكن تهميش دورها الفعال في التطوير والتغيير الأمثل من خلال تأثيرها السوسيوتنظيمي في السلوك الإنساني للمورد البشري، ولقد سعت المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها إلى انتهاز العديد من السياسات والإستراتيجيات التنظيمية التي هدفت من خلالها إلى التكيف مع المتغيرات العالمية باستخدام معايير ومؤشرات واضحة لتنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الهدف المرغوب، ومحاولة تخطي الأزمات ومعالجة الاختلال ومحاربة المعوقات القائمة في مسيرتها التنظيمية من فجر الاستقلال إلى اليوم، إذ مرت بمراحل متعددة اعتمدت على أنماط تسيريه متعاقبة اتفقت في مجملها على محاولة إرساء منظومة قيمة تعمل بدورها على توفر ظروف مناسبة لإنتاج أفعال ومعايير تنظيمية تعكس التزام الموظفين والعمال وقبولهم وانتماءهم وتعزيز استعدادهم نحو ممارسة أعمالهم في ظل الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من أجل التصدي لكل السلوكات الغير تنظيمية المعرقلة للتوجه الهادف للتنظيم والأخذ بعين الاعتبار الأهداف التي تخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة موظفيها في إطار تكاملي، معتمدة على مدخل القيم كإطار مرجعي في توجيه السلوك والفعل التنظيمي نحو

الهدف المنشود، إذ يعد النسق القيمي بمثابة الموجه الأساسي للأنساق التنظيمية الأخرى نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، ولقد جاءت الدراسة الحالية للبحث عن دور تلك القيم التنظيمية في مجريات إمكانية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن خلال دراستنا الاستطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بالوادي، تعمقت لدينا فكرة دراسة الموضوع الذي حاولنا من خلاله البحث في دور القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، ومن هذا المنطلق حاولنا البحث في السؤال العام التالي:

- هل للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

وتتفرع منه أسئلة فرعية مفادها:

- هل لقيم إدارة الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

- هل لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

- هل لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

- هل لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

أ- الفرضية الرئيسية:

- للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

ب- الفرضيات الفرعية:

1- لقيم إدارة الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

2- لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

3- لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

4- لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

تكون لدى الباحث مجموعة من الأسباب عند اختياره لأي موضوع بغرض الدراسة منها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، وهي جملة الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع، وندمجها جميعا في ما يلي:

1- الاهتمام الذاتي والرغبة الشخصية الشديدة في محاولة التعرف على خبايا الموضوع ومضامين متغيراته وأبعاده في مؤسسة الدراسة، والاطلاع الميداني والبحث المعمق عليه.

2- الميل إلى اكتشاف الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسة الدراسة، عن طريق وصف وتحليل تلك القيم السائدة في التنظيم.

3- الموضوع له علاقة بالتخصص وضمن دراسته.

4- اختيارنا لموضوع القيم التنظيمية نابع من إحساسنا بالدور الذي تلعبه في البيئة التنظيمية، ومعرفة الظروف السائدة في المؤسسة الإدارية من ناحية القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

5- انطلاقا من شعور الباحث بأهمية الموضوع وأثره في الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية ونوعية الأساليب المتبعة من طرف العمال الإداريين مع طبيعة القيم السائدة.

- 6- هناك الكثير من الدراسات حول متغير القيم التنظيمية مربوطا مع متغيرات أخرى داخل التنظيم في المؤسسة الجزائرية، لذا من الرؤية الذاتية للباحث دراسة دوره في الأهداف الإستراتيجية، باعتبار هذا المتغير الأخير كمؤثر مهم في مستقبل المؤسسة واستمرارها.
 - 7- الممارسات السلبية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية التي تؤثر في السير الحسن ونوعية الخدمات التي تجعلنا نتساءل عن طبيعة القيم التنظيمية السائدة ونوعيتها ومدى تأثيرها في أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
 - 8- تسليط الضوء على أهمية القيم في الجانب التوجيهي نحو الهدف كميكانيزمات توجيهية تساهم بدرجة كبيرة في التأثير المستقبلي للمؤسسة ولها انعكاس مهم على الأداء الكلي.
 - 9- تحسيس المسؤولين والمديرين في المؤسسة الجزائرية بأهمية القيم وضرورة تركيز الإدارة على المدخل القيمي لنجاح المؤسسة وفعاليتها واستمرارها، وأن ارتباط نجاح أي مؤسسة إدارية راجع إلى القيم التنظيمية التي يتحل بها الفرد الفاعل في التنظيم.
 - 10- إثراء الرصيد المعرفي والعلمي حول متغيرات الدراسة والتعرف على أهم المعلومات المتعلقة بهما.
 - 11- قلة المراجع السوسيولوجية وخاصة في ما يتعلق بالمتغير التابع وهو الأهداف الإستراتيجية نظرا لضبابية الرؤية المستقبلية في كثير من المؤسسات الجزائرية وعدم وضوحها في ظل انعدام دراسات معمقة في هذا الجانب تحدد البعد القيمي في المؤسسة وتأثيره على الأنشطة التنظيمية في وضع أهداف المؤسسة وإمكانية تحقيقها.
- رابعا: أهمية الدراسة:

يمكن أن ندرج النقاط التالية حول أهمية موضوع الدراسة:

- 1- تشكل القيم موضوعا حيويا في المجال التنظيمي، لما لها من دور بليغ في التأثير على سلوكيات المورد البشري ومن ثم تأثيرها في إدارة الأهداف وتوجيهها.
- 2- تساهم هذه الدراسة في تقديم المزيد والجديد في حقول المعرفة والعلم والتخصص بصفة أدق، وخاصة فيما يتعلق بموضوع القيم التنظيمية والأهداف الإستراتيجية.

3- تكمن أهمية الدراسة بما توفره من نتائج واستخلاصات تعمل على توضيح الصورة العامة للمؤسسة الجزائرية الصناعية منها والخدماتية، والصورة الخاصة لمؤسسة الدراسة في مجال إدارة القيم التنظيمية بناء على أسس علمية موضوعية لتحقيق الفعالية وضمان البقاء والاستمرارية.

4- تركز أهمية الدراسة الحالية جوهر ولب الموضوع المدروس في حد ذاته من خلال إبراز الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة واستدامتها.

5- تقديم دراسة علمية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالكشف عن القيم التي تثير عمالها ومن ثم البناء عليها لتحقيق رضاهم عن عملهم وتحقيق الكفاءة والفعالية وبلوغ الأهداف .

6- تأتي القيمة والأهمية العلمية للدراسة في أهمية متغيراتها لما لها من أهمية بالغة في مجال التنظيم والإدارة، إذ تعد القيم مقوم أساسي للمورد البشري في المنظمة بتأثيرها في تشكيل البعد الإستراتيجي لصياغة الأهداف المرجوة.

7- القيم التنظيمية مهمة في تحديد النمط التوجيهي والفكر التصوري للمنظمة ولأفرادها وتتضح معالم الأهداف القريبة والبعيدة للمنظمة.

8- هذه الدراسة تعطي تفسير للأساليب المتبعة والطرق المستخدمة لإدارة القيم التنظيمية السائدة وتوجيهها والسيطرة عليها بغية توافقها مع الأهداف المرجوة والسير معا في انسجام وتجانس.

9- تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوعها كون القيم التنظيمية تعد آلية جد فاعلة تسهم في تماسك الجماعة، كما تفيد أيضا في تحقيق الاستقرار في التنظيم، وتحسين نوعية الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية، كما يفيد في إيجاد بيئة اجتماعية أفضل تعود بالنفع المباشر على المنظمة.

10- الدراسة تحمل في مضمونها ومغزاها أهمية تطبيقية ميدانية لكل المنظمات بصفة عامة من خلال تسليط الضوء على موضوع حيوي وهو القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

11- تلقت الدراسة انتباه أصحاب القرار في المنظمات إلى أهمية رصد أثر القيم التنظيمية على وظيفة المنظمة ومسارها الخدماتي أو الإنتاجي وضرورة تركزه كمتغير ثابت في التأثير على الأهداف الإستراتيجية.

12- تشكل هذه الدراسة كإثارة بحثية وعلمية تفيد الباحثين في إجراء دراسات مشابهة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من استنتاجات، ويتم الاعتماد عليها كدراسة سابقة تتناول جوانب مهمة في الموضوع.

خامسا: أهداف الدراسة:

لقد سعينا من خلال هذه الأطروحة إلى بلورة عدة أهداف من بينها:

1- التعرف على طبيعة الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسة الدراسة.

2- معرفة الترتيب الموضوعي ميدانيا لمحاور القيم التنظيمية وفق المقياس المدروس في مؤسسة الدراسة (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة).

3- الإطلاع على واقع القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة الدراسة.

4- محاولة الإطلاع على الموجهات التي تظل كامنة في نظر أصحاب القرار والتي تساهم في بلورة السلوكيات العامة داخل التنظيم وتفعيلها بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.

5- التعرف على القيم التنظيمية السائدة والمتمثلة في القيم المذكورة في مقياس نموذج ديف فرانسيس ومايك ودكوك في تصنيفهما للقيم التنظيمية (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة).

6- تقديم تأطير نظري لمتغيرات الدراسة وبيان مفاهيمها وأبعادها وطبيعة العلاقات بينهما وذلك وفق براديجم الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية والميدانية.

7- الكشف عن المحور المهم في النسق القيمي الذي يمكن أن يتم من خلاله تحقيق مستوى عال من الأهداف الإستراتيجية.

8- التعرف على درجة الالتزام بالقيم التنظيمية داخل مؤسسة الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة.

9- التعرف على القيم التنظيمية والأهداف الإستراتيجية كمتغيرين أساسيين في الدراسة الحالية وتحريهما من التطابق النظري مع بعض المفاهيم الأخرى لكل منهما.

10- التعرف على مدى تأثير تلك المنظومة القيمية في المؤسسة على الحد من المعوقات الوظيفية الناشئة عن التعارض في الأهداف وعرقلة سير التنظيم.

11- إعطاء صورة واضحة عن دور القيم في تحقيق استمرار التنظيم وتحصيل التوافق بين الفاعل في المؤسسة من جهة والتنظيم من جهة أخرى.

12- توصيف الواقع العام للتنظيم وإكسابه القدرة على السيطرة على سلوكيات وممارسات المورد البشري في إطار تفعيل القيم.

13- تقديم التوصيات اللازمة انطلاقاً من البحث الميداني والتي سيتم الوصول إليها لاحقاً.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

إن هذه العملية الأولى من التعريف المؤقت للمفاهيم تسمح بتبديد الغموض والشكوك وضبط موضوع البحث مما يسهل العمليات المولية¹، وبالتالي يمكن تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة كما يلي:

المفهوم اللغوي للقيم: وردت في قواميس اللغة العربية جملة من الدلالات والمعاني والمفاهيم لكلمة القيمة، وقد جمعت على كلمة القيم، ولقد أكدت الأصول اللغوية أن كلمة قيمة مشتقة من الفعل قوم الذي تعددت معانيه فقوم الشيء تقويماً، فهو قويم ومستقيم²، والقيمة هي القدر والثلث، فقيمة الشيء قدره وثلثه وقيمة المرء ما يحسنه³، وهي تشير إلى المقابل المادي المقدر ثمناً للشيء، والقيمة هي جملة من الخصائص الثابتة للشيء وهي التي تحدده ما إن

1- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص159.

2- ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص351، ص352.

3- فائزة أنور شكري، القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص23.

كان جيداً أو رديء، حسن أم سيء، صحيح أم خاطئ¹، وقد ورد في التراث الإسلامي بمعاني عديدة منها معنى القيام أي عكس الجلوس أو القعود وهو مأخوذ من قام يقوم قوماً وقياماً، قال تعالى (الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلاً سبحانه فقنا عذاب النار) آل عمران 191، وقال تعالى (فإذا قضيت الصلاة فاذكروا الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبكم فإذا اطمأننتم فأقيموا الصلاة إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً) النساء 103.

ومنها معنى العزم والثبات على الحق، قال تعالى (وإنه لما قام عبد الله يدعوه كادوا يكونون عليه لبداً) الجن 19، وقوله تعالى (إذ قاموا فقالوا ربنا رب السماوات والأرض) الكهف 14، أي عزموا وقرروا ثم قالوا.

ومنها بمعنى المحافظة والإصلاح لقوله تعالى (الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض) النساء 34. ومنها بمعنى الاستقامة فقد جاء في الحديث (قل آمنت بالله ثم استقم)، وجاء في القرآن (ذلك الدين القيم) يوسف 40، أي الدين المستقيم المعتدل المستوي الأمثل.

وقد استخدمت العرب هذا المصطلح للدلالة على عدة معاني منها الديمومة والثبات والاستمرار² وذلك في قوله تعالى (عذاب مقيم) الشورى 45، أي دائم، وقوله تعالى (ومنهم من إن تأمنه بدینار لا يؤده إليك إلا ما دامت عليه قائماً) آل عمران 75، أي مادامت عليه ثابتاً دائماً ومستمر بطلبه، ومنها بمعنى المكانة والرفعة لقوله تعالى (ومن الليل فتهجد به نافلة لك عسى أن يبعثك ربك مقاماً محموداً) الإسراء 79، وقوله (وكنوز ومقام أمين) الشعراء 58، وقوله (وما منا إلا وله مقام معلوم) الصافات 164، وقوله تعالى (إن المتقين في مقام أمين) الدخان 51، ومن معاني القيم الرعاية والسياسة وذلك ما قالته العرب عن الذي يرعى قومه ويسوسهم، فالقيم هو الشخص الذي يوكل له الأمر ليرعاه ويسوسه، حيث

1- جابر عوض، السلوك التنظيمي والإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007، ص79.

2- سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2008، ص 10.

أن الرجل هو قيم على أهل بيته ويقوم على أمرهم ويرعى شؤونهم، وعموما فإن مفهوم القيم اللغوي يعبر عن قيمة الأشياء وتتمينها المادي أو قيمتها المعنوية كالأفعال الأخلاقية والسلوكية والمبادئ السامية كالعدالة والاحترام والجمال والصبر والإنسانية، إذ أن القيم تطلق على كل ما هو جدير باهتمام الأشخاص وعنايتهم لاعتبارات دينية أو اجتماعية أو سيكولوجية أو أخلاقية أو جمالية وغيرها، فالقيمة عبارة عن مفهوم مجرد ضمنى يعبر به الإنسان عن حكمه المفضل على سلوك معنوي أو أمر من الأمور في ضوء المبادئ والمعايير التي يضعها المجتمع الذي يعيش فيه¹.

المفهوم الاصطلاحي للقيم: تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم القيم من الناحية الاصطلاحية، وذلك بسبب اختلاف المنظور التصوري والبعد الفكري الذي استند إليه كل من عرف المفهوم، فالقيمة هي الحكم بالإيجاب أو بالسلب على مظاهر معينة في بيئة معينة، ويتكون هذا الحكم من المواقف التي مر بها الفرد أو الجماعة وكذلك من الخبرات المتراكمة والمخزنة لديهم في أذهانهم، تلك المواقف التي يحملها الفرد أو الجماعة تشكل له اتجاهات ايجابية أو سلبية إزاء الأشياء والأشخاص، فقد تشكل القيم معتقدات يؤمن بها أصحابها ويعتقدون بقيمتها²، وبذلك فإن الفرد يختار وفق هذا الأساس أهدافه التي تمثل قيمه ومثله في البيئة التي يعيش فيها، ويختار الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، ومن منطلق سوسيولوجي يمكن أن تعرف القيم يمكن أن تعرف القيم بأنها مجموعة من المبادئ والضوابط السلوكية والأخلاقية تحدد أفعال وتصرفات الفرد أو الجماعة ضمن مسارات معينة تكون في قالب من العادات والأعراف والتقاليد الخاصة بالمجتمع أو بالبيئة المعاشة، إذ تعتبر القيم كمرشد وموجه لسلوك الإنسان³، لأنها تمكنه من الإحاطة برؤية عميقة عن تصرفات واتجاهات الأفراد وطبيعة البيئة والمجتمع، وتمكنه من التمييز بين الخطأ والصواب وبين

1- ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط 2، الإسكندرية، مصر، 1992 ص 127.

2- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 85.

3- غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 1999، ص 19.

المرغوب والمنبوذ، فهي ضوابط ومبادئ للأفراد والجماعات اجتماعيا وأخلاقيا وعقائديا وثقافيا ونفسيا وحتى تاريخيا، وقد عرف مالبينوفسكي القيم بأنها ذلك الارتباط القوي والحتمي بين الكائن الحي وبعض الأهداف والمعايير والأشخاص¹، حيث أن تلك القيم معايير تستخدم للتحكم في السلوك وفي الاختيار بين الأهداف المتنوعة التي يطمح الفرد إلى تحقيقها فهي المعايير أو المقاييس المستمرة التي تمد الفرد بأحكام يستخدمها لتنظيم وترتيب الرغبات، وبذلك فهي الموضوع الأكثر أهمية في حياة الإنسان وعلى ضوءها يتم الحكم على سلامة سلوكه واستقامته أو انحرافه.

كما عرف تالكوت بارسونز القيم بأنها عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معيار أو مستوى لاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف².

ويعرفها إميل دوركايم على أنها إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد والخارجة عن تجسيد القيم الفردية³، أما كيلمان فقد عرف القيم بأنها مجموعة من الفلسفات والمعتقدات والافتراضات والمبادئ والتوقعات والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة⁴، ويعرفها طهطاوي على أنها مجموعة من المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس ويتفقون عليها فيما بينهم ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية وانفعالاتهم وكل ما يصدر منهم⁵،

وتعرف على أنها عبارة عن مفاهيم أو تصورات تتعلق بضرب من ضروب السلوك أو غاية من الغايات، وتسمو أو تعلو على المواقف النوعية ويمكن ترتيبها حسب أهميتها⁶.

1- إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1999، ص 514.

2- محمد سعيد مزج، البناء الاجتماعي والتحصيلية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 396.

3- عصام الدين علي حسن ومحمد حسن علي الجندي، القيم الاقتصادية من الصحافة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 248.

4- عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 110.

5- سيد أحمد طهطاوي، القيم التربوية في القصص القرآنية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996، ص 42.

6- عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 123.

فالقيم هي الرغبة في موجود نظرا لما في هذا الموجود من أسباب تبرر الرغبة، وقد يكون هذا الموجود شخصا أو شيئا مادي أو معنوي، بحيث أن الرغبة الموجودة تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وتوجهه لإشباعها¹.

ويرى ماكس فيبر أن القيم تختلف بين الأفراد ولكن توحيدها وتعميمها شرط أساسي من أجل فهم الأفعال الاجتماعية والتي تفسر من خلالها معاني تلك الأفعال، فهي معايير تحدد الطبيعة الاجتماعية التي تبنى من خلالها الأفعال والتصرفات، إذ اهتم فيبر بموضوع القيم بناء على اهتمامه بالفعل الاجتماعي وذكر أن الفعل ينبثق من قيمة أو رمز²، فالقيم هي المعايير التي تحدد طبيعة أفعال المجتمع.

ومن خلال هذه المفاهيم السابقة للقيم نرى أنها أفكار وقواعد ومعتقدات ومبادئ ومثل تمثل الحكم على مظاهر معينة بالقبول أو عدمه أو بالصحيح أو بالخطأ، وهي معيار لتبني مبادئ معينة تساهم في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الفرد أو الجماعة، ويتقاسمها العاملون في المنظمة وهي التي تحرك سلوكهم وتعكس درجة التكامل بينهم.

المفهوم الإجرائي للقيم: القيم هي عبارة عن ضوابط ومبادئ تحدد سلوكيات الأفراد وهي تمثل المعايير التي يمكن من خلالها التمييز بين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون وتساهم في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق أهدافه، فهي تعكس النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيشه الفرد وتؤثر في سلوكياته وتصرفاته.

المفهوم اللغوي للتنظيم: كلمة تنظيم من فعل نظم ينظم تنظيما فهو منظم ويقصد بها الترتيب ووضع الأمور والأشياء في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المقصود والرغبة المسطرة³، ويقال مازال على نظام واحد أي عادة واحدة، ونقول ليس له لهذا الشيء نظام إذا

1- تحسين أحمد الطراونة وأكثم عبد المجيد الصرايرة، القيم الوظيفية في الخدمة العامة، دراسة ميدانية لموظفي محافظة الكرك، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد 2، 1998، ص 104.

2- طاوس عبيد، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، الجزائر، 2018/2019، ص 18.

3- عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 226.

لم يستقم طريقه، ونظم أموره أي رتبها ونسقها، ونظم الشعر أي ألفه وأقرضه وتستخدم كلمة تنظيم بمعنى الكيان المرتب وهو حصيلة الترتيبات والعلاقات الضرورية التي تم إجراؤها لعمل أي منظمة¹.

المفهوم الاصطلاحي للتنظيم: التنظيم هو التوزيع والترتيب المنطقي والمعقول للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة من خلال مراكزهم ومسؤوليتهم، وتشير كلمة منظمة إلى تكوين وترتيب اجتماعي منظم نوعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق أهداف مسطرة متفقة عليه مسبقا، ويمكن القول أن التنظيم هو عملية جمع وترتيب الأشخاص في منظمة ووحدة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم وخبراتهم، وتمكينهم من الاتصال بينهم من خلال شبكة اتصالات تتيح تبادل المعلومات بينهم حتى يستطيعوا الوصول إلى أهداف محددة لهم وواضحة للجميع².

ويعرف تالكوت بارسونز التنظيم على أنه عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة³، ويعرفه سايمون بأنه عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني⁴، فالتنظيم هو تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات وأنظمة تنسيق عضوية، وتكون الغاية من هذا التجمع هو الاستمرار النسبي ويشترك في نشاطات لها علاقة بأهدافه المسطرة وتكون هذه النشاطات والتفاعلات التي ينتجها التنظيم لها تأثيرات على مستواه الهيكلي والنسقي حسب طبيعة نشاطه⁵، ويرى هنري فايول صاحب نظرية التنظيم الإداري⁶ أن التنظيم هو عملية إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من الموارد الأولية ورأس المال والأفراد، ويعرف شيلستر برنارد التنظيم بأنه نظام يعمل على التحديد الإداري

1- سعاد نائف برونوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 276.

2- غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، مرجع سابق، ص 14.

3- عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2003، ص 11.

4- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 232.

5- الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 15.

6- محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط1، مصر، 2005، ص 59.

الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر، فهو يركز على المبادئ الأساسية للتنظيم كتنظيم العمل والمهام والتنسيق والرقابة والاتصال¹.

ويرى محمد عاطف غيث أن التنظيم هو نموذج مستقر نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفردية داخل جماعة معينة ولذا يمكن الاعتبار أن التنظيم الاجتماعي يكون مرادف للبناء الاجتماعي².

المفهوم الإجرائي للتنظيم: التنظيم هو الإطار الذي يضم القواعد والتوجيهات والتعليمات والقرارات واللوائح والاتصال بين الأفراد والجماعات داخل نسق موحد، كما أنه يحدد سلطات كل فرد فيه ومسؤوليته وواجباته، والغرض من هذا الإطار الموجه لكل التصرفات هو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم، فهو تكوين اجتماعي منظم له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين.

المفهوم اللغوي للهدف: الهدف هو السعي إلى الشيء والإسراع إليه وهو كل مرتفع من بناء أو كتيب رمل أو جبل توجه إليه السهام ونحوها، وفي الحديث أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان إذا مر بهدف مائل أو صدف مائل أسرع المشي، والهدف أيضاً هو الرجل العظيم الجسيم العريض، ويقال في اللغة العربية أهدف القوم أي أقبلوا، وكل شيء أستقبلك فهو مهدف ومستهدف، وقد استهدف أي انتصب وتهياً، والهدفة جماعة أو فرقة من الناس يقومون في مواضعهم ومن ذلك الهادفة، وهدفوا إلى موضع كذا أي رحلوا إليه، واستهدف موضع أو مكان أي استقبله ودنى منه³، وأهدف إلى بني فلان أي لجأ إليهم ونزل بهم، والهدف بمعنى قطعة، وامرأة مهدفة أي لحيمة وسمينة⁴، وركب مستهدف أي عريض مرتفع وهدف من العمر على الخمسين أي قارب سن الخمسين، والهدف هو الغرض، والهدف

1- معين محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 59.

2- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 14.

3- ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2008، ص 351، ص 4634.

4- ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ص 4634.

المنشود هو المقصد أو الغاية، ويقال كلام هادف أي كلام له غرض، ومال سيء الأهداف أي يجمع لأغراض غير محددة أو بواسطة ممارسات فاسدة غير شرعية.

المفهوم الاصطلاحي للهدف: يركز الهدف على الحالة المستقبلية ويمثل تلك النتائج المرجوة التي يسعى الفرد أو الجماعة من أجل تحقيقها من خلال المهمات والأعمال التي يقوم بها ويؤديها¹، وتمثل الأهداف بيانات محددة ومسطرة قابلة للقياس ضمن إطارات زمنية محددة النتائج، وهي مستويات مستهدفة قابلة للقياس لتحقيق الغايات المرغوبة، ولذلك فالهدف يمثل مستوى أكثر تفصيلاً من الغاية ويكون الهدف كمؤشر ودليل من خلال الأداء والتخطيط للنتائج المراد تحقيقها في حقبة زمنية محددة وتقود النتيجة المتوقعة إلى نقطة الانتهاء وهي الهدف سواء كان هدفاً محسوساً أو مجرداً، إذ أنه يحمل قيمة جوهرية، فتحديد الهدف يعتبر مهم عند إنشاء أي أعمال وبدونه لن تتجح تلك الأعمال، فالأهداف هي دعوة إلى الإنجاز الواضح المعالم وتحويل الآمال والتطلعات إلى واقع ملموس عملياً².

المفهوم الإجرائي للهدف: يقصد بالهدف هو تحقيق غرض مسطر مسبقاً في إطار زمني محدد، ويمثل الهدف في المنظمة نتيجة معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والهدف هو القصد الكامن الذي يرجى من وراء القرارات والمهمات والأعمال التي تنشأ في أي تنظيم أو جماعة أو حتى على مستوى الأفراد³، لذا فالأهداف تمتاز بالاستمرارية والانسجام مع القرارات واللوائح والتعليمات ويعتمد الهدف على القصدية في المؤسسة حيث أن كل مؤسسة لها وعي عميق بأهدافها وتسعى لتحقيقها وتجسيدها واقعياً، فهي تمثل نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لأي نشاط إنساني، بحيث يمكن أن تسهم في تحديد مراكز المسؤولية وتقييم أداء عناصر التنظيم في ضوء معايير تجسيدها.

1- زكريا الدوري، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 46،

الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2004، ص 58.

2- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 85.

3- شاعر شفيق، التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2001.

المفهوم اللغوي للإستراتيجية: هي كلمة يونانية إغريقية الأصل وليس لها وجود في جذور اللغة العربية، وتعني فن الحرب والخطّة المحكمة والشاملة في الدفاع والهجوم، وهي فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحرب والاستعداد والتهيؤ لها لتحقيق هدف معين¹، وفي نفس الوقت تعني فن إدارة تلك العمليات، ويعبر مفهوم الإستراتيجية بعد نقله إلى الإدارة والتنظيم عن فن الإدارة أو القيادة²، ويشير مفهوم الإستراتيجية عند قدامى الصينيين في فكرته الكلاسيكية إلى فنون الحرب بحيث تستخدم الفكرة القائلة بأن أرقى مستوى القيادة هو التغلب على الأعداء عن طريق استخدام الإستراتيجية التي تعني في مضمونها التخطيط والتنظيم والتكتيك واقتناص الفرص، وبذلك فإن التعرف على مفهوم الإستراتيجية في كل الكتابات والتعاريف يشير إلى أن تاريخها أقدم من الناحية العسكرية والحربية والسياسية منه في الأعمال الإدارية والتنظيم المؤسسي.

المفهوم الاصطلاحي للإستراتيجية: لقد تم نقل الفكر الإستراتيجي من الميدان العسكري إلى ميدان التسيير والتنظيم بعد أن تشابه منطق الصراع بين المتحاربين مع منطق التنافس بين التنظيمات والمؤسسات، إذ تعرف الإستراتيجية بأنها خطة مدروسة شاملة متكاملة وموحدة تتضمن عدد من البدائل التي تتناسب مع الظروف والمواقف الطارئة، وتصمم تلك الخطة بشكل مقصود وواعي لتعمل كمؤطر للعمل وموجه له من أجل تحقيق الأهداف، وتكون محددة لصياغة سياسات وفلسفات العمل التي يتم وضعها لتوجيه منهج التفكير³، كما يمكن أن تكون الإستراتيجية أسلوب مناورة وخداع للخصم أو المنافس، وتعرف أيضا على أنها نسق من القرارات والتوجيهات يعتمد عليها الفرد أو الجماعة في توجيههم نحو المستقبل من خلال تتبع وتحليل التغيرات المفاجئة وتجنب العراقيل والعقبات التي تعيق تحقيق الأهداف

1- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص12.

2- علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص434.

3- مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص361.

في وجود لمجموعة من البدائل¹، إذ وحتى لا يسود الغموض في تحقيق الهدف يجب أن تحدد مختلف العناصر المرتبطة به بوضوح حتى تتمكن من السير وفق منهجية منطقية في اتجاه الهدف المنشود²، وعموما فإن الإستراتيجية يقصد بها مجموعة من الأساسيات المتعلقة بمجال معين سواء سياسي أو عسكري أو اقتصادي يتم كمن خلالها اختيار الطرق الأساليب والمناهج المنظمة والقرارات الفعالة وفق خطط محكمة ناجحة من أجل بلوغ الأهداف.

المفهوم الإجرائي للإستراتيجية: يقصد بالإستراتيجية في موضوع الدراسة التصور العام الذي تسعى إليه المنظمة من خلال وضوح معالم الرؤية المستقبلية وتحديد الغاية والهدف بوعي وإدراك العناصر التي تؤثر فيها من خلال تحليل العوامل البيئية بالاستناد إلى إمكانيات المؤسسة الداخلية والسيطرة على سلوكيات وتصرفات المورد البشري بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة³، وذلك في ظل وجود مجموعة من المبادئ والقواعد والمعايير التي تحكم سير العمل ويسترشد بها العاملون في مختلف المستويات عند اتخاذ القرارات أو التصرفات المختلفة.

المفهوم اللغوي للمؤسسة: المؤسسة من فعل أسس، يؤسس، تأسيسا، فهو مؤسس، وأسس البناء أي وضع قاعدته وأساسه وأقامه⁴، والأساس هو القاعدة والأصل الذي يعود ويرجع إليه الشيء، وجاء في القرآن لفظ أسس بمعنى الوضع والبناء والإنشاء، قال تعالى (أفمن أسس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير أم من أسس بنيانه على شفا جرف هار فأنهار به في نار جهنم والله لا يهدي القوم الظالمين) التوبة 109، وبمعنى البناء والإقامة في قوله تعالى (لا تقم فيه أبدا لمسجد أسس على التقوى من أول يوم أحق أن تقوم فيه) التوبة 108، فالمؤسسة عموما تعني المنشأة والبناء.

1- حسن فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 176.

2- نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية وتكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، 117.

3- عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 1999، ص 33.

4- ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ص 79.

المفهوم الاصطلاحي للمؤسسة: المؤسسة هي كل هيكل تنظيمي مستقل ماديا ويخضع لكل من الإطار القانوني والاجتماعي وهدفها التوفيق والتنسيق بين عوامل وعناصر الإنتاج وأدواته من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج المادي أو الخدماتي، فهي منظمة تمثل هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا وتتبع خصائص تنظيمية معينة، وتعرف بأنها كيان له استقرار وقيمة وأنماط متكررة من السلوك ومنسق بوعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف¹، ويتحكم في سلوك مجموعة من الأفراد داخل مجتمع معين، فالمؤسسة عبارة عن مكان خاص به العديد من البرامج العملية والمهنية والوظيفية لتحقيق أهداف معينة، وتحتوي على العديد من الخصائص المختلفة ولها معايير لتحسين بيئة العمل ووضع أهداف خاصة، ويرى ماكس فيبر أن المؤسسة كجماعة تضامنية تمثل علاقة اجتماعية مغلقة أو مقيدة أو محدودة الانضمام إليها طبقا لقواعد مميزة². ويعرفها روجرز بأنها نسق ثابت من الأفراد³ الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل منظم للسلطة والمسؤولية وتقاسم العمل لتحقيق أهداف مشتركة. أما إيمتاي إيتريوني فيعرفها بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بطريقة مقصودة وتنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة. وتعرف بأنها منظمة تجمع أفراد ذوي كفاءات متنوعة وتستعمل موارد مادية وقدرات من أجل إنتاج سلع ما أو خدمات معينة تحقق بها أهدافها المسطرة. كما تعرف المؤسسة الخدماتية بأنها منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع رغبات الزبائن كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة⁴.

1- الربيع ميسون، نظرية القيم في الفكر المعاصر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1980، ص 47.

2- بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 21.

3- صالح بنوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 30.

4- أحمد طاطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 16.

المفهوم الإجرائي للمؤسسة: المؤسسة هي كيان تنظيمي يضم مجموعة من الأفراد الفاعلين، يعملون فيها ومنتمون إليها ومتفاعلين فيما بينهم، وهي تعتمد على مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإمكانات المتاحة وتقوم بإنجاز وظائف أساسية محددة لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وفي دراستنا هذه ينطبق هذا التعريف الإجرائي على مؤسسة الدراسة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر.

المفهوم الاصطلاحي للقيم التنظيمية: القيم التنظيمية هي مجموعة من المبادئ المتفق عليها ومشاركة بالدرجة الأولى بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة في إطار ما هو مقبول أو غير مقبول، هدفها تسيير وتوجيه سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بطريقة موضوعية، كما أنها تمثل معيارا يقاس على أساسه مدى صحة أو خطأ سلوك أي فرد في التنظيم، وبذلك فهي مجموعة من المعايير المشتركة بين الأفراد العاملين والمتفق عليها كاحترام والعدالة والمساواة والتعاون واحترام الوقت والانضباط والالتزام وغيرها، أي أن العاملين يقومون بالأعمال الموكلة إليهم في الفترة الزمنية المحددة لهم بما هو منطقي، والاهتمام بطرق العمل والأداء والوسائل المستعملة في ذلك والموارد البشرية المسند إليها هذا الأداء بما يتناسب مع سياسة وفلسفة المؤسسة، إضافة إلى أنها تهدف إلى تحقيق أهداف ومصالح وغايات المؤسسة والعاملين.

ويعرفها مقدم على أنها تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة التي يدركها أعضاؤها ويعايشونها ويعبرون عنها، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات¹.

وتعرفها أمل مصطفى عصفور بأنها مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة²، وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية غير أنها قد تكون غير ظاهرة أو غير

1- عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994، ص150.

2- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص99.

ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط والاستراتيجيات ورسم السياسات وتحديد نظم العمل، وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها وتثبيتها لدى الفرد أو الجماعة.

أما الباحثان ديف فرانسيس ومايك ودكوك فيعرفانها على أنها عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم وتبنى عليها أعمالنا في المنظمات¹.

المفهوم الإجرائي للقيم التنظيمية: يقصد الباحث في هذه الدراسة بالقيم التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وفروعها على مستوى الدوائر، وهي تلك القيم والمعايير التي تحدد الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في العمل والتي تحدد سلوك المديرين والمسؤولين والعمال الإداريين في مؤسسة الدراسة، والتي جاءت في مقياس ديف فرانسيس ومايك ودكوك وهي قيم إدارة الإدارة وتشمل قيم القوة والصفوة والمكافأة، وقيم إدارة المهمة وتشمل قيم الفعالية والكفاءة والاقتصاد، وقيم إدارة العلاقات وتشمل قيم العدل والقانون والنظام وقيم العمل، وقيم إدارة البيئة وتشمل قيم الدفاع والتنافس واستغلال الفرص، وللاشارة فإن مجال البحث يشمل هذه القيم فقط وأن أي قيم أخرى لن تكون مجالا للبحث.

المفهوم الاصطلاحي للأهداف الإستراتيجية: هي مجموعة من الغايات التي تضعها المؤسسة لكل برامجها ومشاريعها، وتمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، حيث تسعى لتحقيق تلك الأهداف من خلال خطة عمل ومشاريع يتم كتابتها بعد تلقي المقترحات بشأن الطريقة الأمثل لتحقيق الهدف المنشود. ويطلق عليها الأهداف الإستراتيجية، لأن وضعها يساهم في توضيح خطة عمل المؤسسة، والمشاريع التي ستعمل المؤسسة على تنفيذها من أجل تحقيق الهدف المنشود، وهي تمثل الغايات والنهايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المادية والإنسانية المتاحة، وهي دليل لعمل الإدارة، وبقدر ما تكون الأهداف واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية

1- ديف فرانسيس ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995، ص18.

والخارجية للمؤسسة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح وتصميم وتطبيق إستراتيجية فعالة وذات كفاءة، وتعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، كما ترتبط بالمركز الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه في القطاع الذي تعمل فيه.

وتعرف نادية العارف الأهداف الإستراتيجية بأنها نتائج محددة وغايات تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل إتباع رسالتها الأساسية¹، وهي قائمة تحدد ما يجب انجازه في ظرف زمني معين وبيئة مكانية محددة.

أما مصطفى محمود أبوبكر فيعرفها بكونها تلك الترجمة العملية للتوجهات الإستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها المتوقعة والقيود أو التهديدات المحتملة².

ويمكن تعريف الأهداف الإستراتيجية بأنها تلك الغايات المستقبلية والتطلعات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل وإمكانية وضعها موضع التنفيذ من خلال التخطيط المدروس، فهي رسالة المنظمة التي تسعى لتجسيدها وتحقيقها، وهي تترجم رؤيتها وتسهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي لها، وتحقيق مكانة محددة أو ريادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة ايجابية.

المفهوم الإجرائي للأهداف الإستراتيجية: هي الأمل والغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وترغب للوصول إليها مستقبلا، وتخص المؤسسة بأكملها، وتتمثل في تحديد وإنشاء الخطط التي من شأنها أن تساعد في تحقيق تلك الغايات الكلية مثل زيادة الربحية، والنمو، والاستمرارية، والسمعة التنظيمية، والتميز، والتوسع، والتنويع، وإدارة المخاطر، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين أو تحسين الخدمة وغيرها، ولإشارة فإن مجال البحث في هذه الدراسة يشمل هذه الأهداف الإستراتيجية والتي تشملها أسئلة الاستبيان الخاص بالدراسة.

1- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص43.

2- مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 443.

سابعاً: الدراسات السابقة :

يعتبر استعراض الدراسات السابقة مسألة مهمة في أي دراسة من الدراسات، وذلك من عدة نواحي، ففيها من ناحية وضع الباحث في إطاره الصحيح وموقعه المناسب من البحوث الأخرى، والتي توصله إلى فهم أعمق لمشكلة بحثه، وتمكنه من الوقوف على طبيعة الدراسات السابقة من حيث الموضوع والهدف وأهم النتائج التي توصلت إليها، ومن ثم مقارنة تلك النتائج بنتائج بحثه واستخلاص معمم لتلك النتائج، ومن ناحية أخرى تحدد الدراسات السابقة الجوانب المدروسة في الموضوع المتناول، وتبين وضع العلم منه، ومعرفة نقاط الضعف والقوة فيه، فهي تساعد على إجراء مقارنات بين النتائج المتوصل إليها في البحث ونتائج تلك الدراسات وتبرز وتوضح المناهج المتبعة، وبذلك يكون لها الدور الهام في توجيه الباحث لتوصله لصياغة دقيقة ومحدودة لأهدافه وطبيعة موضوعه.

1- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية:

أ- الدراسات السابقة المحلية:

- دراسة عبد القدر شخاب 2014: بعنوان دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في علم الاجتماع بجامعة بسكرة، وقد هدفت الدراسة للكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراعات داخل التنظيم وذلك من خلال معرفة مدى اهتمام المسؤولين بها، ومساهمتها في إدارة الصراع داخل المؤسسة، وكانت الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة توزيعة بولاية خنشلة، وتمثلت عينة الدراسة في 98 عامل تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المقابلة والاستبيان والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، واعتمدت على المنهج الوصفي، وقد وصلت الدراسة إلى أن للقيم التنظيمية دور في نشوء الصراعات داخل المنظمة، حيث أن القيم التنظيمية والصراع التنظيمي يرتبطان ارتباطاً مباشراً بالموارد البشري، وأن القيم تؤثر على السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة، حيث أن سبب حدوث الصراع يمثل خلل على مستوى القيم التنظيمية السائدة في التنظيم، وأنه كلما كانت القيم التنظيمية السائدة داخل

التنظيم تساهم في زيادة التعاون والتآزر واحترام الوقت والعمل ضمن فرق العمل والاحترام المتبادل بين الأفراد والإدارة العليا كانت الصراعات أقل ظهوراً، في حين أنه كلما كانت هذه القيم التنظيمية تمارس بطريقة أقل كلما ساد الصراع بين الجماعات والأفراد داخل التنظيم¹.

- **دراسة نجاه قريشي 2015:** بعنوان القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، وقد تمثلت في رسالة دكتوراه في العلوم بجامعة محمد خيضر بسكرة، وقد هدفت الدراسة للمقارنة بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي للقيم التنظيمية وفق نموذج العالمان ديف فرانسيس ومايك ودكوك، وتم مقارنة قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة في المنظورين الغربي والإسلامي، ومعرفة الفرق بينهما ونظراً لطبيعة الموضوع استخدمت الدراسة المنهج المقارن والذي اعتمدت من خلاله على تحليل الأفكار ومناقشتها في كل من المنظورين ومقارنتها ببعضها البعض، والتوصل إلى أوجه الشبه والاختلاف بينهما، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة بعد تحليل القيم التنظيمية المدروسة أن الأفكار التنظيمية التي أثبتت نجاحها وكان لها دور إيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية هي أفكار موجودة في التراث الإسلامي، فالكثير من الآيات القرآنية تدعو إلى التنافس الإيجابي والعدل والدفاع وغيرها من القيم الأخرى، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن القيم التنظيمية في المنظور الإسلامي هي ضرورة حتمية وواجب تطبيقها في المجتمع المسلم، أما في المنظور الغربي فهي أسلوب إداري أثبت نجاحه في تحقيق الأهداف بصفة عامة، ومن الممكن تغييره بتغير الزمن واختلاف المصالح، وقد ردت الدراسة الاختلاف بين المنظورين إلى الاختلاف في طبيعة المجتمع والبيئة والعقيدة والفكر والثقافة².

- **دراسة مسعودة فلوس 2017:** بعنوان القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، وهي عبارة عن رسالة دكتوراه في

1- عبد القادر شخاب، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

2- نجاه قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

علم الاجتماع الإدارة والعمل، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في توجيه الفعل التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية بسكرة، وقد اعتمدت الدراسة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وكان عدد مفردات العينة 51 عامل وعاملة موزعين على مختلف الأقسام والمصالح التابعة للمؤسسة، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمدت على المنهج الوصفي، وقد وصلت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية تساهم في توجيه الفعل التنظيمي في مؤسسة الدراسة، وأثبتت الفرضيات أنه توجد علاقة ارتباط تأثيرية بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة مجال الدراسة وهي قيمة العدالة وقيمة المشاركة وقيمة الحرية، والفعل التنظيمي بأبعاده الثلاث القيادة والالتزام والأداء، كما أن حسن استخدام القيم وحسن اختيار القرارات التي تتناسب مع طبيعة العاملين لها دور فعال في نجاح المنظمة، وكلما حسنت المؤسسة استخدام القيم التنظيمية كلما أثرت هذه الأخيرة على الأفعال التنظيمية والتصرفات العمالية في المنظمة وكان من السهل على إدارة المؤسسة توجيه تلك الأفعال بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة¹.

- دراسة هاجر بوخالفة 2017: بعنوان دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الناجحة والرشيدة، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في علم الاجتماع بجامعة قلمة، وهدفت الدراسة للكشف عن المنظومة القيمية ودورها في مؤسسة الدراسة، والعلاقة بين القيم التنظيمية والقرارات الإدارية بشكل عام، وتم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، وكان الاستبيان هو أداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي للتوصل إلى النتائج، وقد أكدت النتائج أن المؤسسة تتبع منظومة قيمية تساهم في عملية اتخاذ القرارات الناجحة والرشيدة، حيث كان لقيم التعاون وترسيخ العمل الجماعي والمشاركة في عملية اتخاذ القرار والاستقلالية والالتزام بأوقات العمل والحرية دور هام في عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن

1- مسعودة فلوس، القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

للقيم التنظيمية السابقة الذكر مساهمة كبيرة في تفعيل القرارات الإدارية من خلال شعور العمال بالمسؤولية اتجاه الأعمال والمهام الموكلة لهم، بالإضافة إلى الإصغاء لشكاويهم من قبل الإدارة، وقد كانت التعليمات والقوانين متوافقة مع متطلبات العمل في مؤسسة الدراسة¹.

- **دراسة طاوس عبيد 2018:** بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، وهي عبارة عن رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف²، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف على مدى مساهمة القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل في مركب تميمع الغاز الطبيعي تابع لمؤسسة سوناطراك بولاية سكيكدة، وقد اعتمدت الدراسة عينة عشوائية طبقية، بحيث تم اختيار 130 عامل من عمال الفرق الدائمة، ومثلت عينة الدراسة حوالي نصف مجتمع البحث، ونظرا لطبيعة الموضوع فإن الدراسة استعملت المنهج الوصفي لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة، واستخدمت الدراسة الاستبيان والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، واستعانت بالسجلات والوثائق المتواجدة بمؤسسة الدراسة، ولقد عالجت الدراسة بعض القيم التنظيمية منها قيمة العدالة وقيمة الالتزام وقيمة المشاركة، وقد خلصت إلى أنها لها دور فعال ومساهمة كبيرة في تماسك فرق العمل في مؤسسة الدراسة، وأن نظام المكافآت والامتيازات من شأنه أن يمثل حافزا أساسيا لأعضاء فرق العمل في بذل المجهود والرفع من مستوى الأداء والفعالية المطلوبة، كما بينت النتائج أن هناك ميل للأعضاء إلى العمل الجماعي من خلال التعاون والتضامن وهما كقيمتين بارزتين يرتكز عليها العمل ضمن الفريق الواحد، وأن القيم التنظيمية المذكورة سابقا تؤدي إلى خلق الانسجام والتماسك بين الأعضاء وتشجع العمل الجماعي في شكل فرق، وأن قيم الاحترام والتعاون تنظم وتربط العلاقات الجيدة بينهم بما يحقق الاستقرار والتلاحم بين فريق العمل من أجل بلوغ الهدف العام للمؤسسة².

1- هاجر بوخالفة، دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية قالمة، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017.

2- طاوس عبيد، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف²، الجزائر، 2018.

ب- الدراسات السابقة العربية:

- دراسة رافع يوسف الوحيدي 2013: بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في العلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة بفلسطين، وهدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة والانغماس الوظيفي لدى موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتفسيرها وتحليلها، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة عن طريق المسح الشامل لجميع الموظفين الإداريين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة وكان عددهم 101 موظف، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين القيم التنظيمية وفق مقياس ديف فرانسيس ومايك ودكوك بأبعادها الأربع وهي قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة وبين الانغماس الوظيفي الذي يقصد به الاستغراق والتعلق النفسي للعامل بوظيفته وأهميتها له، ولكن العلاقة كانت ضعيفة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي لدى موظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك لصالح الفئات المتزوجة من عينة الدراسة، كما كانت درجة ممارسة القيم التنظيمية مرتفعة، وجاء ترتيبها تنازليا بداية من قيم إدارة البيئة ثم قيم إدارة المهمة ثم قيم إدارة العلاقات ثم قيم إدارة الإدارة¹.

- دراسة تركي بن سهل العتيبي 2015: بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، الدراسة كانت رسالة ماجستير مقدمة في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالسعودية، وقد هدفت الدراسة للتعرف على القيم التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية من وجهة نظر العاملين في الكلية، كما هدفت أيضا للتعرف على مدى إسهام القيم التنظيمية السائدة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعمال، واستخدمت المنهج الوصفي،

1- رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.

واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لكل مفردات مجتمع البحث وكان عددهم 150 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية مرتفعة بين القيم التنظيمية ومستوى أداء العاملين في الكلية، وقد كان هناك مساهمة واضحة للقيم التنظيمية من خلال إجابات المبحوثين بكلية الملك خالد العسكرية في تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين بها، ومن خلال القيم الإيجابية التي تعزز فعالية الأداء وهي قيم المشاركة والاحترام والعمل الجماعي واحترام الوقت والالتزام والعدالة¹.

- دراسة أحمد بن علي الصميلي 2015: بعنوان القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، وهي عبارة عن رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، وقد كان غرض الدراسة المقارنة بين المؤسسات الأمنية والمؤسسات المدنية وإيجاد أوجه التشابه والاختلاف بين القيم التنظيمية السائدة في كل منهم، كما هدفت إلى التعرف على دور القيم التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات المدنية والأمنية، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 196 ضابط في كلية الملك فهد الأمنية أخذت بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، و214 مدير في شركة المياه الوطنية بالرياض أخذت كذلك بنفس طريقة المعاينة للعينة الأولى، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربع قيم تنظيمية احتلت نفس المراكز الأربع الأولى في المؤسسات الأمنية والمدنية، وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً بداية من قيمة الأمانة ثم قيمة التعاون ثم قيمة النزاهة ثم قيمة عدالة التعامل، وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى أن أكثر القيم التنظيمية أهمية في التأثير على إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات الأمنية هي قيمة المشاركة وقيمة الإبداع، أما في المؤسسات المدنية فإن أكثر القيم التنظيمية أهمية في التأثير على إحداث التغيير التنظيمي هي قيمة عدالة الإجراءات وقيمة الإبداع².

1- تركي بن سهل العتيبي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2015.

2- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015.

- دراسة عبد الرحمان مصطفى الملا وليلى سعيد 2016: بعنوان القيم التنظيمية وتأثيرها على الخيار الاستراتيجي، وهي عبارة عن دراسة منشورة في مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة بغداد، وقد هدفت الدراسة للتعرف على القيم التنظيمية السائدة لدى القيادات الجامعية وتأثير تلك القيم التنظيمية على الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في جامعة بغداد والنهرين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في القيادات الجامعية من رئيس الجامعة ومساعديه ورؤساء الأقسام الإدارية والعلمية في جامعتي بغداد والنهرين وتم اختيارهم طريقة المسح الشامل، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين القيم التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمتغيراته لدى القيادات الجامعية، كما أنه لم تكن هناك فروق بين الجامعتين مجالي الدراسة في القيم التنظيمية السائدة في كل منهما والأداء الاستراتيجي، كونهما جامعتين حكوميتين ولهما نفس القوانين والإجراءات التنظيمية واللوائح والمقررات¹.

- دراسة عدنان عزيز جواد 2019: بعنوان الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي، دراسة ميدانية لعينة ممن الجامعات الحكومية في محافظة بغداد بالعراق، وهي رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، وتحليل العلاقة بين المتغيرات وبيان أثر تلك العلاقات، ولقد استمدت الدراسة أهميتها من طبيعة المتغيرات الثلاث، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال اختيارها لعينة قصدية مكونة من 280 أستاذا جامعيًا من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، وهم رؤساء الجامعات ومساعديه وعمداء الكليات ومعاونيه وعمداء المعاهد وعمداء المراكز العلمية ومسؤولي الأداء الجامعي وأمناء مجالس الجامعات، وهذه الفئات هم من يقع عليهم مسؤولية صنع

1- عبد الرحمان مصطفى الملا وليلى سعيد، القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 22، العدد 92، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2016، ص 89-111.

واتخاذ القرارات والمتابعة، وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات مع الملاحظة الميدانية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية التي تبنى وتستند عليها القرارات المتخذة والتي ينعكس على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي في مؤسسات الدراسة، وأن ممارسة الأعمال والأنشطة المختلفة في الجامعات تتم وفق مبدأ تعزيز وتفعيل القيم التنظيمية، وأن القيادات الجامعية على دراية وإدراك بأهمية تلك القيم التنظيمية التي يؤدي توظيفها إلى تعزيز وتطوير القرارات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي¹.

ج- الدراسات السابقة الأجنبية:

- دراسة **2008 Branstrator H Harlold**: بعنوان تأثير تطابق القيم التنظيمية وتنوع الثقافة التنظيمية على سلوك الأداء، وقد هدفت الدراسة للتعرف على القيم التنظيمية التي يتمتع بها الأفراد العاملين ومدى توافقها مع الأداء، بالتركيز على أهم أبعاد تلك القيم إضافة إلى تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس نسبة الأداء، ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، وكانت الدراسة في ست مدارس ثانوية بكاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية من معلمي الثانويات والطلاب، وتوصلت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية السائدة في المنظمات لا تتوافق مع سلوك العاملين إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية لم تحقق الانسجام بين قيم الأفراد، كما أن عدم التوافق بين سلوك الأفراد من خلال القيم السائدة مع الثقافة التنظيمية تم رده إلى عدم التركيز من قبل المنظمات على الأنماط الثقافية الأقل بيروقراطية والتي هي من أهم العوامل التي تحقق الانسجام وزيادة الأداء وتحقيق الأهداف².

1- عدنان عزيز جباد، الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.

2 -Branstrator H Harlold, **The influence of Person Organization Values Comgruency and Organizational Culture Type on Performance Behavior**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, College of Business Administration, Capella University, USA , 2008.

- دراسة **Teng Lim 2010**: بعنوان قيم العمل التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قيم العمل في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودرجة الانغماس الوظيفي لعمال التعبئة والتغليف والتوظيف في نيانج بجمهورية الصين الشعبية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة الدراسة وعددها 92 موظفا بطريقة المعاينة العشوائية المنتظمة، وتوصلت إلى أن القيم الذاتية الجوهرية للعمال مرتبطة ارتباطا ايجابيا بالانغماس الوظيفي، أما العلاقة بين القيم الخارجية ودرجة الانغماس الوظيفي فقد كانت سلبية، حيث أن تلك القيم ليس لها أي ارتباط مع درجة الانغماس الوظيفي، مما اتضح أن العاملين لهم قيم تنظيمية جوهرية ذاتية ترتبط ارتباطا مباشرا مع درجة انغماسهم وتعلقهم النفسي بوظيفتهم ومدى أهمية تلك الوظيفة بالنسبة لهم¹.

- دراسة **Ching and Kee 2012**: بعنوان علاقة قيم العمل المفضلة مع الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في ماليزيا، وقد هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين قيم العمل المفضلة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في ماليزيا²، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتحليلها، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية من المعلمين في مؤسسات التدريب الماليزية الحكومية وعددهم 118 معلما، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين في ماليزيا وهم عينة الدراسة المذكورة سابقا يفضلون قيم العمل وهي الأمن والعمل البيئي والدفاع والتنافس الايجابي، كما أوضحت الدراسة أن قيم العمل الجوهرية ترتبط ارتباطا مباشرا بالالتزام التنظيمي الوظيفي، وأن التوجهات الثقافية للمعلمين لها تأثير على علاقة قيم العمل بالالتزام الوظيفي، كما أن القيم السائدة في بيئة

1-Lim Teng, **Relationship between work values and job involvement A study among manufacturing operators in the packaging industries in Pengang**, Master, university SAINS Malaysia, 2010.

2- Ching S and Kee D, **Work values-career commitment relationship of generation y teachers in Malaysia**, International conference on economics marketing and management IPEPR, vol (28), 2010, pp 242-246.

العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي من خلال القيم التنظيمية المرتبطة به مباشرة وهي احترام الوقت والمشاركة والالتزام والعدالة والانضباط وضبط النفس والعمل الجماعي.

- دراسة **2015 Gorenak and Ferjan**: بعنوان القيم التنظيمية في المنظمة وتأثيرها على كفاءات المديرين بجمهورية سلوفينيا بأوروبا الوسطى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإحصائي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات واختبار الارتباط الإحصائي بين المتغيرات، وقد تم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة وعددها 388 مفردة، وضم الاستبيان 75 سؤالاً تتعلق بمحور للقيم التنظيمية ومحور للكفاءات ومحور للبيانات الشخصية للعينة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير وعلاقة مباشرة لكل قيمة من القيم التنظيمية الستة التي تم اختيارها وهي الجودة والابتكار والمسؤولية والأخلاقيات والعملاء والموظفين مع الأنماط السلوكية المقابلة التي تمثلها كفاءات المديرين وهي ضمان الجودة والسلوك والمسؤولية والسلوك الأخلاقي، وأيضاً توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على كفاءات المديرين وسلوكهم، وأوصت بضرورة الاهتمام أكثر بالقيم التنظيمية ودمجها بكفاءات المديرين الأمر الذي يحقق التنظيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما أوصت بضرورة اعتماد الإدارة بالقيم كفلسفة إدارية تنتهجها المنظمة في إدارة أعمالها¹.

- دراسة **2016 Tuulik Kristo and Karin Kuimet and Enken Titov**: بعنوان الدور الفعال للقيم التنظيمية النهائية عند روكيتش واعتبارها مواصفات كقيم تنظيمية في المؤسسات الحديثة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيم النهائية عند روكيتش كقيم تنظيمية، وسعت إلى تحديد القيم التنظيمية السائدة في الشركات باستنادها إلى قيم روكيتش الست وثلاثين وإذا ما كانت مهمة وتصف المستوى الفردي التنظيمي للقيم، وتمثلت عينة الدراسة في الطلبة بجامعة العلوم التطبيقية، وتم اختيارهم عن طريق المسح الشامل

1-Gorenak Mitja and Ferjan Marko, **The influence of Organizational Values on Competencies of Managers**, Business Administration and Management, Slovenia, 2015.

وكان عددهم 149 طالبا، بحيث تم استبعاد الطلبة الغير عاملين، وكانت العينة من الجنسين منهم 80 إناث و69 ذكور، واستخدمت الدراسة الاستبيان المغلق والمفتوح كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أنه يوجد اختلاف بين المجموعات يعزى لمتغير الجنس ونوع العمل والخبرة المهنية، كما أظهرت النتائج ميل الإناث نحو القيم الرومانسية في تصنيف روكيتش وهي قيم الطاعة والحب والسعادة، في حين كانت القيم لدى فئة الذكور هي قيم الحياة المثيرة وضبط النفس والتقدير، وأن القيمة الأكثر اشتراكا بين الفئتين هي قيمة الطموح والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف، كما كانت قيمتي الولاء والتعاون سلبيتان مع لدى الفئتين¹.

2- الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأهداف الإستراتيجية:

أ- الدراسات السابقة المحلية:

- دراسة فاروق حريزي 2011/2010: بعنوان دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، وهي عبارة عن رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة بجامعة فرحات عباس سطيف، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في المؤسسة الجزائرية²، وتحديدًا بمؤسسة اتصالات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الملاحظة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة أربعة خبراء في مجال الشبكات واستخدامها والموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة وخارجها، وقد توصلت إلى أن شبكات الانترنت أثرت في تنمية الموارد البشرية من خلال تحسين سير العمل في المؤسسة وتغير سلوك الموارد البشرية والمساعدة والمشاركة في اتخاذ القرار بشكل غير مباشر، فأصبح هناك نوع من ضبط الموظفين والعمال عن طريق المتابعة والمراقبة مما

1- Tuulik Kristo and all, **Rokeaches interumental and terminal values as descriptons of modern organization values**, international journal of organizational leadership vol 5, 2016.

2- فاروق حريزي، دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2010.

أدى إلى زيادة المردودية وهذا ما يؤثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وأن التكوين عن بعد يساهم في تحقيق الاستدامة للموارد البشرية وللمؤسسة، ويساهم في التقليل من التكاليف المادية ويحافظ على صحة الفرد، وبالتالي يساهم في زيادة الربح، وقد أوصت الدراسة بنشر ثقافة الاستدامة في المؤسسة وإبراز إيجابيتها نحو الموارد البشرية من خلال تفعيل المسؤولية الاجتماعية وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- **دراسة كمال يوسفى 2018:** بعنوان العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، وهي دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة¹، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة الدراسة قصدية من العمال الإداريين بالمؤسسات محل الدراسة وعددهم 47 عاملا، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وضم 35 فقرة مكونة من محورين أحدهم لمتغير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، والآخر لمتغير الأهداف الإستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تشجيع العمل بأسلوب الفريق والذي يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى اعتمادها على القوة التنظيمية وقوة الخبرة في العمل مما يحقق الأهداف المرجوة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال تعزيز التعلم التنظيمي لزيادة المعارف والمهارات والخبرات للتكيف مع التغيرات البيئية المتوقعة، كما أوصت أيضا بضرورة اعتماد ثقافة تنظيمية تدعم إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل البحث، من خلال تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة تزيد من شعور العمال بالاطمئنان والعمل بحرية مما يزيد من مستوى الأداء ويحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ب- الدراسات السابقة العربية:

1- كمال يوسفى، العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أوراق ثقافية، العدد 3، 2018.

- دراسة بدر النوفل 2010: بعنوان إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية الكويت، وهي عبارة عن رسالة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط بعمان بالأردن، وقد هدفت الدراسة للكشف عن أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراته وهي المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتيا والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتمثلة بالابتكار والإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة وعددها 273 موظفا من موظفي الإدارة الوسطى في البنوك التجارية بالكويت بطريقة المعاينة العشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واشتملت الإستبانة على 35 فقرة مصممة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية، وأن مستوى الأهداف الإستراتيجية المتمثلة في الابتكار والإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة الدراسة كان متوسطا، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع العمل بروح الفريق وممارسة التمكين الإداري، كما أوصت باعتماد منهج الثقة من طرف الإدارة وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق فتح قنوات الاتصال والتقليل من المركزية الإدارية¹.

- دراسة أحمد علي صالح ومحمد المبيضين 2013: بعنوان القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، وهي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، وقد هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، واعتمدت الدراسة على المعاينة العشوائية في اختيار عينة البحث، وقد بلغ عدد أفرادها 336 عمل من العاملين في الشركات الثلاث عشر الصناعية الكبيرة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى أهداف الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل النتائج

1- بدر النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2010.

باستخدام الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت ممارسة التمكين الإداري كلما زاد تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة، كما أن لمدخلي القيادة التبادلية والتحويلية تأثير ذو دلالة معنوية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، حيث أن مستوى تنفيذ الأهداف الإستراتيجية دون مستوى الطموح، وهي بحاجة إلى تفعيل أكثر، وأن مدخل القيادة التحويلية هو المدخل الأكثر فاعلية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية والارتقاء بها، كما أوصت الدراسة بتشجيع المديرين والمسؤولين في الشركات محل الدراسة باعتماد مدخل القيادة التحويلية، لأن له أثر كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وحث المديرين على توسيع ممارسة تحويل الصلاحيات والتمكين الإداري، وتكثيف برامج المراقبة والرصد البيئي¹.

- دراسة أماني حسام قديح 2014: بعنوان إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة بفلسطين، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة، وقد هدفت الدراسة التعرف على إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الظاهرة وتفسيرها، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من 139 مفردة عن طريق المعاينة العشوائية الطبقية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، كما أوصت الدراسة بتفعيل سياسة التدريب وزيادة تشجيع العاملين على العمل الجماعي ضمن فريق، وتفعيل العلاقات غير الرسمية بين العاملين في إطار العمل لزيادة مستوى الأداء وتحسينه وتوسيع المشاركة الفعالة

1- أحمد علي صالح ومحمد المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات الجامعة الأردنية للعلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013.

بين العمال، والتقليل من المركزية من خلال سياسة التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفتح الاتصال المباشر الصاعد منها والنازل.¹

- دراسة عدنان عواد الشوايكة 2015: بعنوان دور الجاهزية الالكترونية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، دراسة حالة شركات الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الجاهزية الالكترونية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشركات الاتصالات السعودية، وذلك من خلال إجراء دراسة تحليلية لآراء الموظفين بالشركات المذكورة، والكشف عن هذه الجاهزية ومدى تأثير مستواها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومعرفة الفروق بين الشركات والعوامل المسببة في ذلك، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أسلوب المسح الشامل لكل الفئات الوظيفية الموجودة لشركات الاتصالات السعودية المختارة، بحيث شملت العينة على مدراء المناطق ونوابهم ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين التنفيذيين، وكانت عبارة عن عينة قصدية بلغ عددها 88 مفردة من شركات الاتصالات، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت إلى أن مستوى الاستمرارية الذي يعد من أبعاد الأهداف الإستراتيجية كان مرتفعاً في شركات الاتصال، كما أنه كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات البحث والتطوير التكنولوجي وقدرات الشبكات والاتصال على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في التكنولوجيا في شركات البحث لأهميتها في توفير المعلومة بسرعة وتحقيق الأهداف المرجوة، ورأت الدراسة من خلال البحث أن شركات الاتصال تحقق مزايا تنافسية على المدى البعيد بسبب توفر بيئة عمل فعالة ومناسبة مما يساعدها على بلوغ أهدافها الإستراتيجية.²

1- أماني حسام قديح، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

2- عدنان عواد الشوايكة، دور الجاهزية الالكترونية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، دراسة حالة شركات الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، مجلة الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، 2015.

- دراسة محمد حمدي زكي 2019: بعنوان المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهي دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح بمصر، وقد هدفت الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة وهي التوافق وترتيب الأولويات والأدوار والمسؤوليات والتفاعل والتآزر والقدرات القيادية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد أسلوب المسح الشامل في اختيار العينة، حيث بلغت عينة الدراسة 260 مفردة من مؤسسة الدراسة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن تلك الأبعاد تساهم في تفسير قدرة الشركة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية وتطبيقه داخل المنظمة لما له قدرة على الارتقاء بالأداء والمساهمة في تحقيق الأهداف، وأوصت أيضا بأن عملية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة عملية تستهدف التواءم مع المتطلبات المستهدفة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد وما ترتبط به من جوانب العملية الإدارية وتكثيف البرامج التدريبية والعمل الجماعي داخل المنظمة¹.

ج- الدراسات السابقة الأجنبية:

- دراسة Jeryl Whitelokand and Hui Yank 2007: بعنوان أثر تخفيف السيطرة في المشاريع الدولية المشتركة على كل من الأهداف الإستراتيجية والأداء، وقد هدفت الدراسة على التعرف على آثار تخفيف التحكم في الأهداف الإستراتيجية للشركات الأجنبية التي تدخل في مشاريع دولية مشتركة، وتقييم الأداء المتعلق بذلك التخفيف تلك الأهداف الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل الإلكتروني للشركات الصينية

1- محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جمهورية مصر، 2019.

والأوروبية في ثلاث مجالات وهي الصناعات الخاصة بالآلات والصناعات النسيجية وصناعة الالكترونيات، واستعملت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الأهداف الإستراتيجية لها تأثير مختلف على الأداء استناد إلى درجة السيطرة التي يمارسها الشريك، كما أن تحسين درجة الأداء يحقق الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة في الصناعات ودرجة تمكين العاملين من خلال التدريب والخبرة والفعالية والكفاءة¹.

- دراسة **Quezada E Luis and all 2009**: بعنوان طريقة تحديد الأهداف الإستراتيجية في الخرائط الإستراتيجية، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى نتائج بطاقة الأداء المتوازن واستخداماتها في المنظمات لتحديد مؤشرات الأداء، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي بحيث كانت دراسة استكشافية حاولت الكشف عن الأهداف الإستراتيجية وكيفية تحديدها، وبعد تحليل بطاقة الأداء في المنظمات تم العثور على ثلاثة أساليب تختلف عن بعضها البعض في الطريقة التي من خلالها تعرف الأهداف الإستراتيجية، وبعد دراسة مزايا وعيوب الطرق الثلاثة تم الحصول على أسلوب بسيط في تحديد الإستراتيجية العامة والخاصة، وقد كشفت الدراسات عن أولويات الأهداف المسطرة من قبل المنظمات ومنها الاستمرارية والربح وجودة المنتج وكسب العميل وغيرها².

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة:

يكتسب الباحث تراث معرفي نظري من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراسته، كما يمكن أن يساعده في إثراء بحثه من خلال تكوين خلفية نظرية عن موضوعه وعن متغيرات دراسته، مما يجعله يلم بحيثيات المفاهيم في الجوانب النظرية

1-Jeryl Whitelokand and Hui Yank, **Moderating effects of parentcontrol on international joint ventures strategie objectives and performance**, Asia Pacific Journal of Marketing and logistics, Vol 19 Iss 3,2007, pp 286-306.

2-Quezada E. Luis,Cordova M.Felisa ,Palominos P,Godoy K,&Ross J, **Method for identifying strategic objectives in strategy maps** International Journal of Production Economics, ISSN 09255273, Volume 122 Issue 1,Provider Elsevier Publisher Elsevier DOI10.1016/j.ijpe.2009.06.019, 2009, P . 492-500.

ويمكن من إدراكها وتحديدها والإحاطة بها، حيث أن الدراسات السابقة تحيل الباحث إلى المنطلقات المعرفية والنظرية في صياغة وضبط فرضياته وتساؤلات بحثه، كما أنها تعتبر بوصلة توجيه عملية الانطلاق نحو وجهة الباحث التي تقوده إلى دراسة جديدة يستفيد من خلالها من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم¹، ومن خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تطرقنا لها في المتغير المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع الأهداف الإستراتيجية يتضح تركيزها على أهم الجوانب المتعلقة بكل المتغيرين سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة للمفاهيم المتعلقة بها، كما ساهمت في إبراز الدور الفعال الذي يلعبه متغير القيم التنظيمية في المتغير التابع لكل دراسة من الدراسات السابقة وتبيان آثارها ونتائجها على سلوك المورد البشري وبيئة العمل بوجه عام، أما بالنسبة للمتغير التابع لدراستنا فقد أوضحت الدراسات السابقة التي تناولته تأثير المتغيرات المستقلة فيه، ومدى تحقيقه والأطر التنظيمية التي تساعد على الوصول إليه حسب كل متغير مربوط به مع تبيان العلاقة بينهما وتأثره بالمتغيرات المستقلة بصفته تابع لها في كل الدراسات السابقة وبما فيها دراستنا الحالية، إذ نجد أن معظمها استخدم المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات الدراسة، والاستبيان لجمع البيانات، وقد استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري وخاصة المعلومات المتعلقة بالقيم التنظيمية وأيضاً المعلومات المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية، والنظر عن كثب لموضوع الدراسة في مجتمعات أخرى، ومعرفة نوعية الأسئلة التي تطرح على مجتمع الدراسة وكيفية التعامل مع هذه المواضيع، كما تمت الاستفادة من الناحية المنهجية والاستعانة بها في إعداد أدوات الدراسة، وفيما يلي سنتناول التعقيب على الدراسات السابقة وتوضيح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف مع دراستنا من حيث البيئة المكانية والمنهجية المتبعة وأدوات جمع البيانات وطريقة اختيار العينات والنتائج المتوصل إليها وغيرها، وسوف نتطرق إلى ذلك حسب كل متغير على حدا بداية بالمتغير المستقل وهو

1- ميلود سفاري، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، إشراف فضيل دليو، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 37.

القيم التنظيمية ثم المتغير التابع وهو الأهداف الإستراتيجية، وسنبرز تناولها في كل دراسة وواقع ممارستها في كل بيئة من بيئات الدراسات السابقة، وذلك ومن خلال الاختلاف في البيئات المكانية لتلك الدراسات، وكذلك في الفترات الزمنية، والاختلاف في الخصوصية والطبيعة البشرية ونوعية العمل.

أ- التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيم التنظيمية: من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيم التنظيمية سواء منها الدراسات المحلية أو العربية أو الأجنبية، نجد أنها قد حاولت أغلبها تحديد أبعاد القيم التنظيمية المؤثرة في المتغيرات التابعة التي تناولتها تلك الدراسات، فقد تطرقت كلها بشكل عام لموضوع القيم التنظيمية من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة، حيث اتضحت أهمية القيم التنظيمية في الدراسات المتعلقة بها، ودورها البارز في التحكم في سلوك المورد البشري، وفي تشكيل الثقافة التنظيمية وتحسين وتطوير بيئة العمل الداخلية للمنظمة، إذ أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيم التنظيمية ركزت اهتمامها على المورد البشري لما لها من دور في إدارة السلوك والتحكم في تصرفات وانفعالات الأفراد داخل التنظيم، ولقد اتفقت دراستنا مع كل الدراسات السابقة في منهج البحث المعتمد وهو المنهج الوصفي ماعدا الدراسة المحلية لنجاة قريشي فقد استخدمت المنهج المقارن نظرا لطبيعة دراستها التي تقارن بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، وأيضا الدراسة الأجنبية لـ Tuulik Kristo and All فقد كانت دراسة استكشافية للقيم النهائية عند روكيتش، أما ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة فهو البيئة المكانية، ففي الدراسات السابقة المحلية تشابهت مع دراسة مسعودة فلوس في اختيار مؤسسة الدراسة وهي اتصالات الجزائر وإن اختلفت في المكان، واختلفت دراستنا مع باقي الدراسات السابقة في اختيار نوعية المؤسسة وإطار عملها، فلقد كانت دراسة عبد القادر شخاب بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وهي مختلفة عن دراستنا وإن كانت تشبهها في كونها مؤسسة خدماتية أيضا، أما الدراسات السابقة العربية فقد اختلفت دراستنا عن دراسة رافع يوسف الوحيدي في نوعية المؤسسة فقد كانت في البنوك الإسلامية مع أنها مؤسسة خدماتية

أيضا، واختلفت تماما مع دراسة تركي بن سهل العتيبي في كون مؤسسة دراستها عسكرية، كما كانت دراسة أحمد الصميلي في مؤسسات مزيجا بين المؤسسات المدنية والعسكرية، أما دراسة عبد الرحمان مصطفى الملا وليلى سعيد كانت في مؤسسة جامعية مع دراسة عدنان عزيز جيا، وبالنسبة للدراسات السابقة الأجنبية فقد اتفقت دراستنا مع كل الدراسات السابقة في اختيار مؤسسة خدماتية وإن اختلفت في نوعية المؤسسة، فقد تمايزت بين المؤسسات الجامعية والمؤسسات التربوية، ماعدا دراسة Teng Lim فقد كانت في مؤسسة إنتاجية، أما من حيث العينة المستهدفة فتتفق دراستنا في اعتماد طريقة المسح الشامل مع الدراسة السابقة المحلية لمسعودة فلوس والدراسات السابقة العربية لرافع يوسف الوحيدي، وأيضا دراسة تركي بن سهل العتيبي ودراسة عبد الرحمان مصطفى الملا وليلى سعيد، ومع الدراسة السابقة الأجنبية Tuulik Kristo and All، واختلفت مع باقي الدراسات الأخرى في طريقة المعاينة، أما عن أدوات جمع البيانات فقط اتفقت دراستنا مع كل الدراسات السابقة في نوعية الأداة المستخدمة وهي الاستبيان، ماعدا دراسة عبد القادر شخاب فقد أضافت أداتي المقابلة والملاحظة مع الاستبيان، أما دراسة نجاة قريشي فقد كانت دراسة نظرية، وأيضا دراستي طاوس عبيد وعدنان عزيز جيا كذلك كلا الدراستين أضافت أداة الملاحظة فضلا عن أداة الاستبيان، وتتفق دراستنا من حيث استخدامها لمقياس تصنيف القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك ودكوك مع الدراسة السابقة المحلية لنجاة قريشي مع كونها هذه الأخيرة دراسة نظرية، وكذلك تتفق مع الدراسة السابقة العربية لرافع يوسف الوحيدي، كما أن دراستنا تتفق مع كل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيم التنظيمية سواء منها المحلية أو العربية أو الأجنبية من حيث كون متغير القيم التنظيمية تم تناوله كمتغير مستقل مربوط بمتغير آخر، ومن حيث النتائج فتتفق دراستنا مع أغلب الدراسات السابقة في كون بمتغير القيم التنظيمية له دور وتأثير مباشر في المتغير التابع المربوط معه، إذ كل دراسة سابقة أكدت أن المؤسسة التي أجرت فيها بحثها تعتمد على منظومة قيمية تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهدافها، وقد اشتملت أغلب القيم التنظيمية المتبعة في الدراسات السابقة

على قيم التعاون والعمل الجماعي والتضامن والعدالة والمشاركة والحرية واحترام الوقت والإبداع والالتزام والتقدير وغيرها وهي كلها قيم تنظيمية تتفق من بعيد أو قريب مع أحد الأبعاد الأربعة لمقياس ديف فرانسيس ومايك ودكوك المعتمدة في دراستنا، بحيث أنها تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما توصلت إليه دراستنا.

ب- التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت متغير الأهداف الإستراتيجية: بالنظر للدراسات السابقة التي تناولت متغير الأهداف الإستراتيجية سواء منها المحلية أو العربية أو الأجنبية نجد أن جلها حاولت فهم تأثير الأهداف الإستراتيجية في المنظمات المدروسة بالمتغير المستقل المربوطة به، كما سعت إلى قياس مستواها ومدى تجسيدها وتحقيقها في مؤسسة الدراسة والتوصل إلى العلاقة القائمة معها كمتغير تام أو مع أحد أبعادها التي تمثلت في أغلب الدراسات السابقة في الاستمرارية والنمو والربح وجودة المنتج في المؤسسات الإنتاجية وجودة الخدمة في المؤسسات الخدمية وكسب العميل والزبون والمسؤولية الاجتماعية والسمعة التنظيمية وغيرها، وقد تناولت كل الدراسات السابقة موضوع الأهداف الإستراتيجية بصفته النتيجة المراد التوصل إليها والسعي للعمل لأجل تحقيقها، بحيث كان متغير الأهداف الإستراتيجية متغيرا تابعا في كل الدراسات، وقد تم التعرض له من خلال جملة الأبعاد المذكورة سابقا على حسب كل دراسة، واتضح أهمية البحث في المؤشرات التي تعمل على التحكم في تنفيذه من خلال متغيرات عدة ارتبطت أحيانا في بعض الدراسات السابقة بالعامل البشري وفي دراسات أخرى بالعامل المادي أو التكنولوجي، ولقد اتفقت دراستنا مع كل الدراسات السابقة المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية في منهج الدراسة المعتمد، إذ كان المنهج الوصفي في كل الدراسات ماعدا الدراسة الأجنبية الأخيرة Quezada E Luis and all حيث اعتمدت المنهج التحليلي فقد كانت دراسة استكشافية حاولت استكشاف الأهداف الإستراتيجية وكيفية تحديدها، أما عن البيئة المكانية المتعلقة بمؤسسة الدراسة فقد تشابهت دراستنا مع الدراسة المحلية لفاروق حريزي في كونها كانت في مؤسسة اتصالات الجزائر وإن اختلف الموقع، وأيضا مع الدراسة العربية لعبدان عواد

الشوايكة التي كانت في شركات الاتصالات السعودية، واختلفت مع الدراسات السابقة الأخرى، فقد كانت الدراستين العربيتين لبدر النوفل ولأمني حسام قديح في البنوك، فالأولى في بنك يحمل طابع تجاري والثانية في بنك يحمل طابع إسلامي، فهما مختلفتان عن دراستنا في نوع المؤسسة وطابعها وإن كانتا مشابهتين لها من حيث كونهما في مؤسسة خدمائية، أما الدراسة المحلية لكamal يوسف والدراسة العربية لأحمد علي صالح ومحمد المبيضين والدراستين الأجنبية كانوا جميعا في مؤسسات اقتصادية وشركات إنتاجية ذات طابع مادي، وأما من حيث العينة المستهدفة فقد اتفقت دراستنا في اعتماد أسلوب المسح الشامل مع الدراستين السابقتين العربيتين لكل من عدنان عواد الشوايكة ومحمد حمدي زكي والدراسة السابقة الأجنبية Jeryl Whitelokand and Hui Yank، واختلفت مع بقية الدراسات الأخرى في طريقة تحديد العينة، وبالنسبة للأداة المستخدمة في جمع البيانات نجد أن دراستنا اتفقت مع كل الدراسات السابقة في اعتماد الاستبيان ماعدا الدراسة المحلية لفاروق حريزي التي اعتمدت أسلوب الملاحظة والمقابلة، والدراسة الأجنبية Quezada E Luis and all التي كانت دراسة استكشافية لتحليل أساليب الأهداف الإستراتيجية، كما لاحظنا أن دراستنا اتفقت مع كل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأهداف الإستراتيجية في كون هذا المتغير الأخير تم تناوله كمتغير تابع يتأثر بسابقه من متغيرات عديدة تم تناولها، ومن حيث النتائج فقد اتفقت دراستنا مع كل الدراسات السابقة في وجود أثر أو علاقة للمتغير المستقل المدروس بمتغير الأهداف الإستراتيجية، وأن هذا الأخير كان مستواه نسبي ومتباين في الدراسات السابقة نظرا لاختلاف البيئة المكانية والزمان وكذلك اختلاف المتغير المربوط معه، فقد اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت العامل البشري وأثره في الأهداف الإستراتيجية عن تلك التي تناولت العامل المادي أو التكنولوجي أو موضوع القيادة وذلك من حيث صعوبة التحكم في السلوك الإنساني والتنبؤ به من خلال التباين الواضح بين العاملين في الخبرة والكفاءة والفاعلية والمهارات والقدرات العقلية والجسمية، في حين نجد المرونة والأداء الأفضل في تكييف العامل التكنولوجي واعتماد المكننة وإحلال الآلات يساهم في

سهولة صياغة الهدف والتنبؤ بتنفيذه يكون أوضح في التكنولوجيا منه في الاعتماد على السلوك البشري مقارنة بأداء كل منهما.

وقد استفادت دراستنا من كل الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري وخاصة المعلومات المتعلقة بكلا المتغيرين والمساعدة في وضع خطة الدراسة وتحديد التساؤلات والفرضيات، والنظر عن كثب لموضوع الدراسة في مجتمعات أخرى، ومعرفة نوعية الأسئلة التي تطرح على مجتمع الدراسة للتعامل مع هذه المواضيع بكل موضوعية وعلمية، كما تمت الاستفادة من الناحية المنهجية والاستعانة بها في إعداد أدوات الدراسة، وتوجيه النظر إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة ونوعية العينات المناسبة وطريقة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومقارنة النتائج، كما استفادت من خلال الاطلاع على المراجع التي تتعلق بموضوع الدراسة والتي تم اعتمادها في الدراسات السابقة.

تاسعا: المقاربة النظرية للدراسة:

إن أي دراسة أو بحث لابد له من مرجع نظري وإطار تصوري يعتبر كموجه ومرشد له لتحديد الأفكار والتسلسل المنهجي، بحيث أن التصور النظري للدراسة يجب أن يستند على أسس ومقومات أساسية مهمة مستمدة من نظرية ثابتة مقارنة للبحث في تصوراتها ومفاهيمها، ويستطيع أن يسقط عليها الباحث دراسته وتأخذ على عاتقها تفسير نتائج الدراسة وتحليل العلاقات والأدوار والترابط بين المتغيرات، كما يتخذها الباحث كقاعدة نظرية في دراسته الميدانية، يقوم من خلالها بتبني ذلك التصور النظري الذي يدعم الدراسة، وسعيا منا إلى وضع دراستنا في قالب نظري تستند إليه كدليل توجيهي فإنه تم تبني مقاربة سوسيولوجية في إطار نظري عام ومقاربة سوسيوتنظيمية في إطار التخصص وهما:

أ- المقاربة السوسيولوجية نظرية الأنساق لتالكوت بارسونز: إن التوجه النظري يعتبر أهم الركائز التي تقوم عليها أي دراسة، إذ يعد الاقتراب السوسيولوجي في البحث مرحلة مهمة تضع البحث على المحك والمسار الذي يجعل الباحث يتحكم في موضوعه، وبما أن التنظيم عبارة عن أنساق تتحد فيما بينها من خلال الوظائف وضمان صيانة المنظمة واستمرارها

وفعالياتها لتحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق واستنادا إلى أدبيات الدراسة والاطلاع على الدراسات والنظريات التي تناولت النسق القيمي وتحقيق الأهداف، سنعتمد على المقاربة النظرية السوسيولوجية لتالكوت بارسونز من خلال نظرية النسق الاجتماعي وتحليله للنسق القيمي وتأثير تلك القيم في التنظيم، حيث أن بارسونز يمثل الاتجاه البنائي الوظيفي الذي يرى أن القيم عبارة عن رغبات واهتمامات متفق عليها اجتماعيا¹، وهي تمثل معايير أساسية يشترك فيها جميع الأفراد وتساهم في تحقيق الهدف واستمرار نشاط التنظيم، حيث يرى بارسونز أن القيم في التنظيم تؤدي وظائفها باعتبارها أجزاء أساسية من الثقافة²، وهذا ما ينعكس على الأهداف التنظيمية، إذ أن القيم التنظيمية أو النسق القيمي بصفة عامة عند بارسونز يساهم في منح الشرعية لأهداف التنظيم من خلال مساهمته في الوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق، بحيث تساعد تلك الشرعية للقيم في إعطاء أولوية للأهداف العامة للتنظيم، من خلال المحافظة على استمراره وتحقيق استقراره وبقائه، وهذا ما يؤكد بارسونز من خلال تعريفه للتنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة بحيث إذا أراد الحفاظ على وجوده واستمراره يجب عليه أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية التي تضمن له ذلك، والتي من بينها إنجاز الأهداف التي هي غايات يسعى التنظيم لتحقيقها، وهي سبب وجود أي تنظيم، ومن خلال عرضنا لنظرية بارسونز فإنها ترى أن التنظيم يقوم على عدة أنساق من بينها النسق القيمي الذي يعتبر الركن المهم وحجر الزاوية في هذه النظرية، لأن ممارسات وتصرفات أفراد التنظيم ليست مصادفة ولا عابرة بل تخضع لقيم معينة يشترك فيها غالبية أعضائه، وتحدد أهدافهم وتسطر الأساليب المسموح بها لتحقيق تلك الأهداف، وبذلك فبارسونز ينظر للنسق القيمي كمتطلب وظيفي يساعد في تحقيق التكامل والتوازن والاستقرار، ويساهم من خلال نشاطه وقوته في تحديد كفاءة وفعالية التنظيم، حيث يعتبر بارسونز أن القيم تساهم في توجيه وإرشاد السلوكات وتحديد المهام والمسؤوليات وتتسق

1-Talcott Parsons, **The system of modern societies**, Englewood Cliff, N, J, Prentice- Hall, 1971, p170.

2- إسماعيل قبّاري، علم الاجتماع والإيديولوجيات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1979، ص 87.

الأدوار مما يؤدي إلى الاستمرار والقوة والتطور وبالتالي تحقيق أهداف الفرد والتنظيم من خلال القيم التنظيمية التي تعد كنسق مترابط ومتكامل داخل المؤسسة تؤدي وظيفة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ولا يمكن للتنظيم أن يستمر بدونها وتسعى نحو تحقيق الهدف العام، ومن خلال عرضنا السابق فإننا نسعى لدراسة القيم التنظيمية في مؤسسة الدراسة والاطلاع على النظام القيمي ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث أن تلك القيم التنظيمية مستمدة من ممارسات وسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم داخل التنظيم، أي من البيئة التنظيمية التي تتبنى تلك القيم والتي بدورها تعد محددة وموجهة للتفاعلات والعمليات التنظيمية التي تسعى أن ترتقي بها المنظمة إلى غاياتها المثلى وتجسيد أهدافها، ومن كل ما تناولناه فإننا نرى أن النظرية البنائية الوظيفية عامة ونظرية الأنساق لبارسونز خاصة هي الأقرب والأمثل في أن تتبناها دراستنا في التقارب النظري السوسيولوجي، لأن مضامينها وتصوراتها تدعو إلى أن القيم التنظيمية في أي مؤسسة أو تنظيم تتعكس على إنجاز أهدافها الإستراتيجية وتحقيق غاياتها التي وجدت وأقيمت من أجلها.

أ- المقاربة السوسيوتنظيمية نظرية الإدارة بالقيم: هذا التوجه يعتبر حديثاً في نظريات الإدارة والتنظيم، إذ ومن خلال التنظيرات والتوجهات التي سبقتها والتي كانت كلها تسعى إلى التطوير والفعالية وتحسين الأداء وتحقيق الهدف المنشود وإن ارتكزت على فلسفات مغايرة تباينت في آرائها واتجاهاتها، ولكن الملاحظ أن ما تم الاتفاق عليه في التوجهات الحديثة أن المدخل القيمي له علاقة راسخة بتحقيق ما تسعى المنظمة إليه وترغب في تجسيده، وما يؤكد أنه أن قيام الإدارة واستمرارها يعتمد على سلوك المورد البشري وعلى الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها، بحيث أن الفرد في التنظيم يتشكل من مجموعة قيم تحدد سلوكه وتؤثر في العملية التنظيمية إيجاباً أو سلباً، ولا يمكن فصله عن القيم ولا فصل الإدارة عن أفرادها، فتبني المؤسسة مجموعة من القيم يحدد توجهاتها الإستراتيجية وخططها المستقبلية، حيث تمثل تلك القيم مجموعة المعتقدات والمبادئ الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والمواصفات التي تعمل في إطارها، وهي تمثل الرؤية التي توضح مجموعة أهدافها

وأغراضها وتبرز سبب وجودها وتكون كخارطة الطريق للإدارة وللعاملين عند صنع القرارات التي تتعلق باتجاهات المنظمة ونشاطاتها والتي ستحقق النجاح والأهداف من خلال تحديد المجال أمام المنظمة مستقبلاً، والقيم هي كل ما تعتبره المؤسسة أو التنظيم ذات قيمة ويكون هناك سعي للحصول عليها حيث تتمحور الأهداف حول تلك القيم، إذ أن سلوكيات الإنسان هي الصورة التي تعكس ما يتبناه في داخله من قيم، وعند كتابة الأهداف الإستراتيجية للتنظيم يتم كتابة القيم الخاصة بها لكي تكون واضحة وتكون بمثابة التحفيز لجميع العاملين على تنفيذ تلك الأهداف وتزرع بداخلهم الثبات وتجعل الرؤية واضحة وظاهرة، ويجب أن تكون تلك القيم معززة لأداء الموظفين ولها تأثير واضح ومباشر على سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يتوافق مع الأهداف العامة للتنظيم ويحققها ويجسدها واقعياً، إذ يرى مايكل أوكونور الذي يعد المؤسس الأول لنظرية الإدارة بالقيم أن مرحلة تحديد الأهداف وقيم المنظمة هي مرحلة أساسية لنجاح تطبيق نظرية الإدارة بالقيم التي يراها كمنهج حديث يقوم على استثمار القيم التي يتفق حولها الجميع في التنظيم من مدراء وعمال وزبائن بالشكل الذي يحقق أكبر فعالية باعتبار القيم الموجه الأول للسلوك ومنه تحقيق أكبر قدر من الأداء والتوجه نحو الهدف¹، حيث من الضروري تحديد المؤسسة ما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً متمثلة في الإرباح والاستمرار والنمو وغيرها من خلال رؤيتها ورسالتها ومهمتها بداية بتوصيف قيمها التنظيمية وتحديد القيم المطلوب تمكينها وإثباتها من تلك التي يجب إلغاؤها والتخلي عنها²، حيث يسعى التنظيم بتبني الإدارة بالقيم إلى وضع الأهداف الإستراتيجية وتحديد الكيفية التي يتم بها تحقيقها من خلال تمكن الأهداف من تحويل القيم إلى مجموعة من السلوكيات الآتية والممارسات التنظيمية تهدف إلى وصول التنظيم إلى خياراته الإستراتيجية بشكل أمثل وتحديد مواصفاته ونجاحه بالقيم والمعتقدات التي يتبناها، وهي ضرورية للنجاح والاستمرار،

1- الطيب الداودي، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص 326-327.

2- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 38.

فقد استخدم سينبرغ مصطلح الإدارة بالضمير لكونها إدارة قيم غير محسوسة وكان يهدف من وراء ذلك تقديم خيار إداري حديث يحقق نجاحا طويلا الأمد، إذ اعتبر أن تمكين القيم في التنظيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات من أهم أسباب نجاح أي مؤسسة، وقد أكدت هذه النظرية على أهمية الاستخدام الأمثل للنظام القيمي داخل المؤسسة في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة¹، إذ مثلت نظرية الإدارة بالقيم كونها فلسفة إدارية تنطلق من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة سعيا لتحقيق الأهداف المرسومة، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من الخصائص والمزايا لصالح المؤسسة²، وأنها أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها في التنظيم، والتي تظهر من خلال ممارسة المهام الإدارية والفنية، مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الإطار العام للدراسة متمثلا في الإشكالية وتساؤلاتها والتي تناولنا فيها من خلال الأسئلة الفرعية أبعاد القيم التنظيمية حسب النموذج المعتمد في الدراسة ودور كل بعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ثم طرحنا فرضيات لتلك التساؤلات بما فيها التساؤل الرئيسي، وتعرضنا إلى أهمية وأهداف الدراسة بشكل مفصل إضافة إلى أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، وبعدها تطرقنا إلى أهم المصطلحات والمفاهيم الأساسية الواردة في الدراسة من خلال تعريفاتها اللغوية والاصطلاحية والإجرائية، وكذا تم عرض الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات الدراسة بما فيها الدراسات المحلية والعربية والأجنبية والتعقيب عليها، وأخيرا تناولنا المقاربة النظرية للدراسة في إطار سوسيولوجي عام وفي إطار سوسيوتنظيمي خاص وذلك لإعطاء صورة واضحة عن التصور النظري للدراسة.

1- مشاعر العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009، ص 26.

2- الخضر مرغاد وحدة ريس، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 73.

الفصل الثاني : القيم التنظيمية

تمهيد الفصل

أولاً: القيم

1- تعريف القيم

2- أهمية القيم

3- مصادر القيم

4- خصائص القيم

ثانياً: القيم التنظيمية (التعريف، الأهمية، الأهداف)

1- تعريف القيم التنظيمية

2- أهمية القيم التنظيمية

3- أهداف القيم التنظيمية

ثالثاً: القيم التنظيمية (التكوين، مراحل التطور، الشروط)

1- تكوين القيم التنظيمية

2- مراحل تطور القيم التنظيمية

3- شروط القيم التنظيمية

رابعاً: القيم التنظيمية (التصنيف، القياس، الأثر على العاملين)

1- تصنيف القيم التنظيمية

2- قياس القيم التنظيمية

3- أثر القيم التنظيمية على العاملين

خامساً: القيم التنظيمية في المؤسسة

1- القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم

2- تأثير اختلاف القيم التنظيمية على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة

3- عوامل تشكل النسق القيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حظيت القيم التنظيمية ومازالت باهتمام الكثير من العلماء والباحثين من مختلف التوجهات النظرية باعتبارها متغيرا له أهمية في البناء التنظيمي لما لها من تأثير على سلوك العاملين وتحسين أدائهم، وبذلك فهي تعود بالتأثير على أهداف المؤسسة وعلى تحقيق تطلعاتها، حيث تعتبر القيم التنظيمية قوة دافعة إلى الأمام تهدف إلى إلهام وتزويد العاملين بالطاقة الإبداعية، ولقد أثبتت نفسها كأساس جيد لتطوير المنظمة ودفعها باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة، فهي عامل نجاح كونه مؤثر في تحقيق الإنجاز المتفوق والتميز للمنظمات الطموحة، فثبات القيم وتأسيسها تمكن المؤسسة من امتلاك رؤية واضحة إزاء مختلف الأهداف التي تسعى لتجسيدها، فضلا عن تحديد الكيفية التي يمكن بها تحقيق تلك الأهداف وخاصة منها ذات الطبيعة الإستراتيجية، فالقيم كما عرفت الأدبيات الإدارية بمنزلة العامل الرئيسي لنجاح المنظمة واستمرارها، ومن هذا المنطلق نتناول في هذا الفصل تعريف القيم بشكل عام وأهميتها ومصادرها وخصائصها، ثم نتناول القيم التنظيمية من خلال إيراد عدة تعريفات وأهميتها وأهدافها، ونتطرق إلى تكوينها ومراحل تطورها وشروطها، ثم تصنيفاتها وقياسها وأثرها على العاملين في المنظمة، وأخيرا نتطرق إلى القيم التنظيمية في المؤسسة بما يضم من عناصر لها علاقة بالمنظمة متمثلة في الدور الإستراتيجي لمنظومة القيم وتأثير اختلاف القيم التنظيمية على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة وأخيرا نسق القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، ثم خلاصة الفصل.

أولا: القيم:

1- تعريف القيم: تركز ثقافة أي مجتمع على ركن مهم وأساسي تقوم عليه عمليات التفاعل الاجتماعي وهو القيم، فلا يمكن أن تكون للمجتمع ثقافة يعرف بها دون أن تكون له قيم يستند عليها وموجهة لسلوك أفرادها وتعمل على توحيد الفكر داخله، فالقيم هي جملة المعتقدات والرغبات والأهداف المتفق عليها اجتماعيا وتتسم بقدر من الاستمرار، وهي تمثل موجّهات للأشخاص نحو غايات وتتخذ وسائل لتحقيقها، أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها

هؤلاء الأفراد في المجتمع، وتنشأ تلك الموجهات من التفاعل بين شخصياتهم وواقعهم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، وتبرز هذه القيم بصورة واضحة في المواقف والاتجاهات والسلوكيات والظروف المختلفة والعواطف التي يكونها الأفراد نحو موضوعات معينة¹، إذ أن القيم تمثل اتجاهات تعمل كموجه للسلوك الفردي أو الجماعي وتشكل أبعاد فكرية ومعتقدات أساسية يتسم بها الفرد وتعمل على توجيه وتحديد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين²، فهي مفاهيم ومعايير لثقافة معينة تكون هدفا مطلوبا ومرغوبا فيه وتكون تلك القواعد الرئيسية التي من خلالها يعمل أبناء المجتمع على الحفاظ على الأهداف والمثل العليا³، ويعرفها تالكوت بارسونز في كتابه الشخصية والبناء بأنها عنصر في تنسيق رمزي مشترك يعتبر معيار أو مستوى لاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف، فهي تصورات توضيحية لتوجيه السلوك في الموقف وتحدد أحكام القبول أو الرفض وتتبع من التجربة الاجتماعية وتتوحد بها الشخصية، فهي عنصر مشترك في تكوين البناء الاجتماعي والشخصية الفردية، فتعد من مكونات الموقف الاجتماعي، فهي نتاج التنشئة الاجتماعية وتكون جزء من الشخصية الاجتماعية، فالقيم إما أن تكون واضحة تحدد السلوك تحديدا قاطعا أو غامضة متشابهة تجعل الموقف ملتبسا وغامضا⁴، وتعرف القيم أيضا بأنها عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وتعتبر بمثابة المعيار الذي في ضوئه يمكن الحكم بخيرية الخير وحسن الحسن وقبح القبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب⁵، فهي أهداف يسعى إليها الفرد رغبة في تحقيقها وتمثل مرجع حكم الأفراد

1- علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1984، ص 134.

2- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص85.

3- عبد القادر الشخطي، الأخلاقيات الوظيفية العامة، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص15.

4- توفيق مرعي وآخرون، الميسر في علم النفس الاجتماعي، ط2، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1984، ص 216.

5- شحاتة حسن وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003، ص 243.

على سلوكهم، كما تتحدد من خلالها أهدافهم في كثير من جوانب حياتهم، وتظهر بشكل غير مباشر فيما يصدره الأفراد من سلوكات وتصرفات وانفعالات¹، فالقيم هي الرغبة في موجود ما نظرا لما في هذا الموجود من أسباب ومبررات تؤكد الرغبة فيه والتعلق به، وقد يكون هذا الموجود ماديا أو معنويا، وهذه الرغبة الموجودة هي التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وتوجهه لإشباعها².

كما يعرفها وليامز في الموسوعة العلمية للعلوم الاجتماعية بأنها أشكال من التوجهات المختارة التي تتصل بعناصر كثيرة كالمصالح أو مظاهر السعادة أو التفضيلات والواجبات والالتزامات الأخلاقية والرغبات والمطالب والحاجات وأشكال النفوذ والإنجاز³.

إذن فالقيم التنظيمية هي رغبات وميول وتوجهات الفرد أو الجماعة نحو الأشياء أو الغايات وتكون هذه الاتجاهات إيجابية أو سلبية، بحيث تشكل معتقدات يؤمن بها أصحابها ويعتقدون بقيمتها، وتعمل كموجه لسلوكهم، وتمثل القيم ارتباطا قويا وثابت بين الفرد الذي يحمل القيمة وبين أهدافه التي يسعى لتحقيقها، بحيث تساهم في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف في ضوء المبادئ وقواعد السلوك المنتهجة.

2- أهمية القيم: تحظى القيم بأهمية كبيرة بين الأفراد والمجتمعات، وينظر إليها كقوة محركة للسلوك وجميع التفاعلات في كل المواقف، فهي تساهم في توجيه وتحديد الأدوار الاجتماعية والمهام والمسؤوليات لكل عناصر النظام الاجتماعي، ولا يمكن لأي مجتمع أن يستمر بدون قيم، فهي لها دور أساسي في ربط عناصر المجتمع في شكل وحدة متماسكة ومترابطة، وبدونها يحدث انحلال قيمي للمجتمع وتختفي المعايير ولا يمكن إصدار الأحكام الأخلاقية للحكم عليها، وفيما يلي يمكن أن نورد أهمية القيم في النقاط التالية:

1- فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص190.

2- تحسين أحمد الطراونة وأكثم عبد المجيد الصرايرة، أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 6، 2000، ص105.

3- أسماء بن تركي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع التربية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 23.

- تعتبر القيم المحرك الأساسي للاتجاهات والمدرجات والحاجات والدوافع¹.
- القيم تتواجد في كل أنواع المجتمعات البسيطة والمعقدة، فهي تشكل جملة من التوجهات القيمية لكل أفراد المجتمع².
- تمثل القيم عاملاً مهماً في تماسك ووحدة المجتمع من خلال تشكيل ثقافة عامة موحدة تؤدي إلى تماسك الجماعات والأفراد، وتعتمد وحدة المجتمع على درجة القيم وتماسكها وانسجامها مع الأفكار والأفعال المجتمعية ودرجة تكاملها³.
- تؤثر القيم في المجتمع على تصورات وأفكار الأفراد والجماعات، وتوجه الأنماط السلوكية، وتؤثر على علاقاتهم واتصالاتهم داخل المجتمع.
- تعمل القيم على تنمية الوعي المجتمعي وتنمي الإحساس العام للأفراد والجماعات، وتعزز مبادئ الأفراد والتزاماتهم نحو مجتمعهم.
- تمكن القيم الأفراد من استنباط وسائل للتعامل مع المواقف المستقبلية، بحيث تساعد على التفكير بالتصرف المناسب اتجاه المواقف والظروف الطارئة.
- تحدد القيم أهداف الفرد في المجتمع وتنمي فيه المثل العليا وتزرع به المبادئ الثابتة المستقرة التي تضمن له ممارسة حياة اجتماعية سليمة⁴.
- تحدد القيم الأهداف العامة والسياسات في المجتمع، حيث تكون تلك الأهداف والغايات متوافقة ومنسجمة مع القيم.
- تعتبر القيم لاصيقة بسلوكيات أصحابها ومفسرة لها، بحيث يمكن التنبؤ بتلك السلوكيات والتصرفات من خلال القيم الراسخة في المجتمع والأخلاقيات السائدة في المواقف المختلفة، وبالتالي فهي عامل مهم في قراءة وفهم السلوك والتنبؤ به.

1- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 83.

2- سلوى السيد عبد القادر، الأنثروبولوجيا والقيم، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 29.

3- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 144.

4- سيد أحمد السيد، القيم التربوية في القصص القرآني، كلية التربية أسوان، مصر، 1985، ص 38.

- القيم تمثل معياراً ومقياساً للمقارنة بين مجموعة المبادئ والسلوكيات وجملة الممارسات المجتمعية.

- تؤدي قيم الفرد إلى راحته النفسية والقناعة بها، وهي أحد دعائم بقائها ورسوخها والعمل بموجبها ووفق معاييرها.

- تلازم القيم الأفراد في كل مكان وزمان ويكون تعاملهم وتصرفهم مع غيرهم مبنياً عليها، وتفاعلهم مع مجتمعهم يكون في إطارها وضمن قيودها¹.

3- مصادر القيم: يكتسب الفرد في المجتمع قيمه من مصادر ومنابع عديدة، تؤثر في سلوكه وتصرفاته وأفكاره من خلال احتكاكه المباشر بها أو من خلال أبعاده الفكرية ومعتقداته الأساسية، أو عن طريق التنشئة الاجتماعية، ويعرف الأفراد بها ما هو صحيح وما هو خاطئ في ضوء المبادئ والمعايير التي يضعها المجتمع الذي يعيشون فيه، ويمكن تحديد مصادر القيم كما يلي:

أ- الدين أو المعتقد: يمثل الدين والمعتقد مصدراً مهماً يستقي منه الفرد والجماعة قيمهم وأخلاقهم، فهو عامل مهم في تكوين تلك القيم واستمرارها لدى الأفراد على اختلاف مجتمعاتهم، حيث يعمل الدين على تقوية الروابط وتعزيز الأخلاق والمثل العليا في المجتمع، ويهدف الدين إلى زرع القيم الحسنة في الأفراد من خلال تعاليمه الرشيدة، بحيث يشكل الاعتقاد الراسخ في قدسية الدين ومبادئه تأثيراً على أفراد المجتمع بإتباع قيمه وتجسيدها في تصرفاتهم وسلوكياتهم، إذ نجد أن للقرآن الكريم والسنة النبوية في الدين الإسلامي دور كبير في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية والثقافية والدينية في المجتمع الإسلامي، وهي تساهم في بناء أخلاق وقيم الأفراد من خلال العديد من المثل والأخلاق الفاضلة التي ترسخت في المجتمع كالصدق والأمانة والشجاعة والكرم والوفاء والتسامح وإتقان العمل والإخلاص والتعاون والتكافل والتضامن وغيرها من القيم التي حث الدين الإسلامي عليها ورغب فيها، والتي استطاعت أن ترقى بالمجتمع الإسلامي وتعمل على وحدته وتماسكه.

1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 112.

ب- **التنشئة الاجتماعية:** يعتبر الفرد جزء من المكونات الاجتماعية في المجتمع الذي يعيش فيه، لذا فإن القيم تختلف من مجتمع إلى آخر وبالضرورة فهي تختلف بين الأفراد الذين يعيشون في مجتمعات مختلفة، فبداية فإن الفرد يكتسب قيمه الأولية في مراحل العمر الأولى من أسرته، بحيث يتعلم منها معنى الحب والعطف والحنان والاحترام وغيرها، ويكون للأب والأم الدور الفعال في ترسيخ الجزء الأكبر من هذه القيم لدى أبنائهم، ثم تبدأ مرحلة اكتساب القيم في الاتساع مع بداية تقدم الإنسان في العمر واكتشافه لمحيطه ومجتمعه خلال مرحلة الطفولة الأولى وجماعة اللعب واتصاله المباشر بأقرانه في المجتمع، ثم المرحلة الدراسية وتفاعله مع زملائه ومعلميه في المحيط الدراسي في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة، وبذلك يصبح للمجتمع دور في تكوين القيم لدى الأفراد خلال فترات نشأتهم، ويؤثر في تفاعلاتهم ونشاطاتهم ويفرض عليهم تقاليد وممارسات خلال عملية التنشئة، وبذلك فإن قيود المجتمع تلزم الفرد وتؤثر في قيمه وسلوكه وتجعلها يتماشيا مع القيم المجتمعية التي تعتبر مصدرا لترسيخ قيم الأفراد والجماعات.

ج- **الخبرة السابقة المتراكمة:** يتم اكتساب القيم لدى الأفراد من خلال خبراتهم في معرفتها والاعتقاد بها، بحيث تستمد تلك القيم وزنها وأهميتها في المجتمع بكثرة تعامل أفرادها مع ما يدعمها ويرسخها، كما أنه تصبح القيم لها وزنها وثقلها بفقدانها، فقيمة الحرية لها تقدير خاص ومعنى عظيم لدى السجين المقيد وعكس الفرد الحر الذي يتمتع بها فهي تعني له شيء عادي، فخبرة ذلك السجين في انعدام حريته تجعل قيمة الحرية لديه لها معنى أكبر، وكذلك الشخص الأمي الذي لم يعرف التعليم يقدر قيمة التعلم بسبب حرمانه منه، عكس الشخص المتعلم، ولهذا نجد أن القيم في المجتمعات البدائية التي لديها حرمان من معظم ملذات الحياة والرفاهية المعيشية أكثر ترسيخا من المجتمعات الحضرية التي تشهد حياة الترف والبخ، فهي لا تقدر الكثير من القيم الاجتماعية أو الثقافية أو الاقتصادية، فالذي يواجه صعوبة نتيجة المخاطرة والمبادرة يعطي قيمة لتلك المخاطرة¹.

1- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص 258.

د- التعليم: يعد التعليم ركيزة أساسية وهامة في ترسيخ القيم، وهو مصدر مهم في تصحيح بعض المفاهيم والمعتقدات وتكوين قيم جديدة، بحيث يساهم التعليم في تغيير الأفكار الخاطئة والسلبية وإصلاح العقول والأذهان، فالتعليم يجلب قيم جديدة تواكب التغيرات الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية الجديدة، ويكون من الأمر السهل على المتعلم تغيير القيم نحو الأحسن دون مقاومة لذلك التغيير، فالمجتمعات المتعلمة هي التي تسعى إلى امتلاك قيم جديدة تتناسب مع التقدم والتطور الحضاري الذي تعيشه، وهو الذي يتقبل أفرادها أن لكل جيل قيما ومعتقدات يجب احترامها وتقديرها ويمكن الاستفادة منها من خلال تثبيت الايجابي منها وترك السلبي والتعامل معها بما يتفق مع المستجدات والتغيرات الحاصلة¹.

هـ- وسائل الإعلام والاتصال: تعتبر وسائل الإعلام والاتصال ذات أهمية كبيرة في المجتمع نظرا لقيامها بدور فعال في الترويج للقيم الجديدة التي تواكب تحولات الحياة الاجتماعية، فهي تعمل على إحلال تلك القيم الجديدة مكان القيم القديمة بطريقة سلسة ومؤثرة في أفراد المجتمع، فتسعى لإشهار القيم التي تتناسب التطور والتقدم الاجتماعي من خلال دورها الهام في تغيير وتطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة، فوسائل الإعلام والاتصال تبرز نماذج من السلوك المرغوب من تجارب المجتمعات الأخرى ودوره في تطوير ذلك المجتمع بطريقة تجعل الأفراد يغيرون وجهة نظرهم تجاه تلك القيم ويعدلون سلوكهم وفق الأفكار والتصورات الجديدة التي يروج لها الإعلام، ويضعون في أذهانهم وما يظهر في تصرفاتهم تلك النماذج الأخرى المخالفة في إطار غير مرغوب فيه².

4- خصائص القيم: ترتبط القيم من خلال مفهومها بمجموعة من الخصائص تختلف عن أنماط السلوك الإنساني الأخرى، وتكون مختلفة من مجتمع إلى آخر وتختلف من فرد إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، بحيث تمثل عنصر حكم من حيث أنها تحمل أفكار صاحبها وتختص به سواء كان فردا أو مجتمعا، وسنتناول فيما يلي أهم خصائص القيم وهي:

1- عبد المحسن الخلف، القيم القرابية في الأسرة السعودية، دراسة ميدانية في المنطقة الوسطى، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية، 1994، ص30.

2- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 335.

أ- **ذاتية القيم:** تتأثر القيم بذاتية الفرد ورغباته وميولاته وأهدافه، بحيث أن القيم لها ارتباط وثيق بالفرد وذاتيته وشخصيته من خلال الاهتمامات والاختبارات والحاجات وتتمايز هذه الرغبات أو الميول من فرد إلى آخر وذلك بإخلاف شخصياتهم وثقافتهم، لذا فالقيم تعتبر من عناصر الشخصية الذاتية فكل شخص يحس أو يعبر بها على مستواه الشخصي فهي مسألة إنسانية ذاتية شخصية¹.

ب- **نسبية القيم:** تتغير القيم بتغير الزمان واختلاف المكان، ومن مجتمع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، بل من فرد إلى آخر، فترسخ بعض القيم عند من يؤمنون بها ويعتقدون بأهميتها وضرورتها لأنهم اختاروها وميزوها بالعقل والفهم السليم ويجعلونها كمعيار لتصرفاتهم وسلوكياتهم ، ولكن من جانب آخر قد يكون هناك تفاوت بين أفراد المجتمع الواحد في اعتقاد القيم، فدرجات القيم تختلف من فرد إلى آخر بناء على وضعهم الاجتماعي أو الثقافي أو الاقتصادي أو السياسي، وهي بذلك تختلف من مجتمع إلى آخر باختلاف ثقافتهم وأفكارهم ومعتقداتهم².

ج- **تدرج القيم:** إن القيم تترتب لدى الفرد ترتيباً متدرجاً تطغى فيه بعض القيم على البعض الآخر، لأن الحاجات الفردية والمجتمعية ليست لها نفس الدرجة من الأولوية أو الأهمية، فهناك قيم ذات أهمية كبيرة، وتعتبر قيم أساسية لا يمكن إهمالها أو الاستغناء عنها، بينما هناك قيم تحظى بأهمية دنيا وتعتبر قيم فرعية، وبذلك يمكن إهمالها في بعض الظروف والمواقف³، ومع ذلك فإن تلك القيم بأكملها تترتب في سلم قيمي متفاعل ومتغير بحيث قد يتعدل ترتيب القيم في السلم الهرمي الاجتماعي من وقت لآخر حسب الحاجات والميول والأهداف والرغبات، فهي ليست ثابتة الترتيب وخاصة القيم الفرعية، أما القيم الأساسية فليس من السهل تغير ترتيبها في التنظيم الهرمي للقيم التي تسود في مجتمع معين، لأنها تعبر عن ثوابت ذلك المجتمع الذي يقاوم من أجل بقاءها واستمرارها.

1- فائزة أنور شكري، القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 51.

2- ماجد زكي الجلال، تعلم القيم وتعليمها، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 37.

3- سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، ط1، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2008، ص 36.

د- **اجتماعية القيم:** من خلال التراث الاجتماعي تنبثق القيم وتعد تصورا اجتماعيا لكل معاني السلوك والتفاعلات وتتجدد من خلال معايير المجتمع، بحيث يكتسب الفرد قيمه الأساسية في البداية من الأسرة وجماعة الرفاق ثم من المدرسة ومن ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، بحيث أن تلك القيم المشتركة اجتماعيا تصبح جزء أساسيا من حياة الأفراد وتتعلق بشخصياتهم، ويتم مشاركتها وتعزيزها في المجتمع وتداولها بين أفرادها وتعمل تلك القيم على إدارة الحياة الاجتماعية وتساعد في إنشاء السلوك العام وتوجيهه وتساهم في توحيد الفكر والموقف الاجتماعي والانطباع العام.

هـ- **تأثير القيم في الاتجاهات:** تتميز القيم بخاصية التأثير في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل المجتمع، بحيث تكون القيم معروفة ومرغوبة لدى أغلبية الأفراد وتقوم بتوجيههم وتسيير رغباتهم واتجاهاتهم بطريقة موضوعية، كما أنها تلزم الفرد بإتباع مجتمعه وانتهاج سلوكه والتحلي بصفاته ومبادئه ومعتقداته، وتسييره وفق معايير المشتركة بين جميع أفراد المجتمع وإلا يعد الفرد الذي يتمرد عن قيم مجتمعه خارجا عن معايير ذلك المجتمع، بحيث أن تلك القيم تشبع تلك الحاجات والرغبات والطموحات لدى الأفراد، كما تتصف بالعمومية والشمولية وسط المجتمع¹.

ثانيا: القيم التنظيمية (التعريف، الأهمية، الأهداف):

1- تعريف القيم التنظيمية: تشير القيم التنظيمية إلى معايير مقبولة ومعترف بها في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين في جميع مستوياتهم العلمية، وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتمثل قيما للمنظمة نفسها²، وتكون تلك الخصائص ثابتة نسبيا في المحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها، وتشكل القيم التنظيمية جانبا مهما من معتقدات العاملين بالمنظمة ورغباتهم، إذ تعد ركيزة

1- ليلي بكوش، البنية العاملة للقيم التنظيمية، رسالة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر، 2017/2018، ص85.

2- نوال يونس وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لأداء عينة من مديري الإدارات الوسطى في المستشفيات الحكومية في نينوى، العراق. جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية، 2013، ص 312.

أساسية في توجيه سلوك الأفراد في البيئة التنظيمية وضبط سلوكهم وتوجهاتهم وأدائهم¹، فهي معايير تستخدم للتحكم في السلوك وفي الاختيار بين الأهداف المتنوعة التي يطمح الفرد إلى تحقيقها وبذلك فهي الموضوع الأكثر أهمية في حياة الإنسان وعلى ضوءها يتم الحكم على سلامة سلوكه واستقامته أو انحرافه، أي هي جملة الأحكام والمبادئ والاتفاقات المشتركة بين الأفراد العاملين داخل التنظيم والتي توجه سلوكهم وتعطي هوية وفلسفة موحدة للمنظمة، وقد تباينت وتمايزت وجهات النظر في تعريف القيم التنظيمية وذلك بسبب التباين في الثقافات والبيئات الاجتماعية والاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمنظمات، وبسبب المخزون الفكري والسلوكي للأفراد، وبذلك فإن القيم التنظيمية تختلف من مجتمع إلى آخر كما أنها تختلف حسب الأساس الذي تركز عليه، وينطوي مفهوم القيم التنظيمية على معان متعددة فليس هناك تعريف محدد ودقيق وبالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون.

ويعرف العالمان ديف فرانسيس ومايك ودكوك القيم التنظيمية بأنها الاعتقاد السائد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء وبين المهم وغير المهم، وهي تمثل قواعد ومعايير تعمل على توجيه السلوك في المنظمة نحو ما هو جيد ومرغوب فيه²، وقد صنفا العالمان القيم التنظيمية وفقاً لمقياس إلى أربع أبعاد إدارية وهي إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، والتي سنتناولها في هذه الدراسة. ويعرفها عبد الله الخزاعلة بأنها مجموعة من المبادئ والنظم والمعتقدات والمعايير الموضوعية المشتركة بين الأفراد العاملين داخل بيئة تنظيمية موحدة، على أساس أنها مكتسبة وتعمل على ضمان التسيير الإستراتيجي للمؤسسة فيما يخص الخطط والأعمال والإنجازات والموارد، كما أنها تقوم بتوجيه الأفراد العاملين نحو السلوك الصحيح الذي

1- عبد الرحمان هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل منظمين سعوديتين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، المملكة العربية السعودية، 1992، ص 17.

2- فرانسيس ديف ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1996، ص 17.

يتناسب مع سياسة وفلسفة المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تهدف في الأخير إلى تحقيق أهداف ومصالح وغايات المؤسسة والعاملين¹.

وتعرف القيم التنظيمية بأنها مجموعة القيم التي يمكن أن تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي، وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك ووضع القرارات²، كما أنها واجبة على جميع العاملين داخل البيئة التنظيمية الواحدة والتحلي بها ضروري، كما أنها تمثل معياراً يقاس على أساسه مدى صحة أو خطأ سلوكه كنشاط معين يخص المؤسسة،

ويعرف محمود سلمان العميان القيم التنظيمية بأنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين³.

وتعرفها شهيناز فاضل أحمد بأنها تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار، وكما أن للفرد قيم كذلك للتنظيم قيم، وأن كل منهما يحاول التأثير في الآخر أي أن العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية وإذا ما ازداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وارتفاع مستوى الرضا للأفراد وزيادة دوافعهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة⁴، فتعريف القيم التنظيمية لا يختلف كثيراً عن تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي، فهي معتقدات تتعمق داخل التنظيم تشكل تفاهماً جماعياً فيما يتعلق بقواعد ومعايير السلوك المقبولة في المنظمة، فهي مرآة عاكسة

1- عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 46.

2- عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994، ص 150.

3- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 314.

4- شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص 105.

لصفات والخصائص الداخلية التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى وتمثل الأطر الواضحة التي تعمل على اتخاذ قرارات دون غيرها، فهي مجموعة من المبادئ المتفق عليها ومشاركة بالدرجة الأولى بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة بين ما هو مقبول أو غير مقبول هدفها تسيير وتوجيه سلوكات الأفراد العاملين بطريقة موضوعية لا دخل لها للذاتية فيها ولا التحيز، حيث أنها تعمل على توجيه سلوك العاملين مهما كانت الظروف البيئية مختلفة وتجعلهم يقومون بالأعمال الموكلة إليهم في الفترة الزمنية المحددة لهم بما هو منطقي، والاهتمام بطرق العمل والأداء والوسائل المستعملة في ذلك والموارد البشرية المسند إليها هذا الأداء، وتحدد أسس التفضيل في إدارتها وتحقق الهدف من وجودها¹.

2- أهمية القيم التنظيمية: تعتبر القيم التنظيمية ركن حيوي مهم له تأثير كبير في مختلف جوانب المنظمة، ولا يكاد يخلو أي تنظيم من وجود تلك القيم التي تشكل أساس الثقافة التنظيمية، وتعد جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق أهدافها، وتعكس سلوك العاملين وتصرفاتهم والتزامهم وتسعى لفهم ذلك السلوك المتوقع من قبل الأفراد، وتصب في إطار الأداء الكلي للمنظمة، والتي من خلالها يتم وضع الأهداف والسياسات، لأنها بمثابة الإطار والمعيّار المحدد لهما، فالقاعدة القيمية التي تستند إليها المنظمة لها علاقة وطيدة بوضع الأهداف المستقبلية من خلال الخطط والاستراتيجيات والسياسات التي توجه سلوك العاملين في إطار نسق قيم هادف، ويرى الكثير من علماء الإدارة والتنظيم أن للقيم التنظيمية أهمية كبرى على مستوى الفرد والمنظمة باعتبارها أساس نجاح أو فشل المؤسسة ولها تأثير مباشر في أهدافها وتوجهاتها، ويمكن أن نورد أهمية القيم التنظيمية في النقاط التالية²:

- تحدد القيم التنظيمية رسالة المنظمة والاتجاه الذي تريد الوصول إليه عن طريق فهم فلسفة الإدارة العليا، وتصرف الأفراد العاملين عن السلوكيات والأفعال والتصرفات التي لا ترقى إلى الغاية المحددة والأداء المنشود لتحقيق الهدف.

1- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، ص 25.

2- سحر قدوري عباس، القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين، مجلة العرب والمستقبل، العدد 7، مركز دراسات وبحوث الوطن العربي، جامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص 13.

- تعزز القيم التنظيمية التقارب والتواصل والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وإنجاز الأهداف المرسومة التي تسعى المنظمة للوصول إليها¹.

- تمثل القيم التنظيمية معياراً للتمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول في المنظمة، فهي تتيح المجال لتعزيز السلوك الإيجابي بين العاملين ومقاومة السلوك السلبي في المنظمات².

- تؤثر القيم التنظيمية في المديرين فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تجسيد النجاح والفشل، وهذا من خلال عملية التوقع المستقبلي، والتفضيل بين الخيارات الإستراتيجية.

- تساهم القيم التنظيمية في تحديد نوع المعلومات التي يتم الحصول عليها في المنظمة عند اتخاذ القرارات، فهي تشكل إطار مرجعي لدى الأفراد العاملين ومعياراً للتمييز بين تلك المعلومات التي يحصلون عليها.

- يؤدي تدعيم القيم التنظيمية داخل المنظمة إلى التخفيف من الحاجة للوائح والتعليمات، كما يمكن أن يقلل من استخدام أنماط الإدارة الأكثر تدخلاً من خلال تلك اللوائح والتعليمات³.

- وجود القيم التنظيمية داخل المنظمة تعطي حافزاً للعاملين من أجل إشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم، حيث أن تلك القيم هي التي تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعاً حيوياً للسلوك الإنساني⁴.

- تساهم القيم التنظيمية في توحيد الثقافة المؤسسية، وتمثل محورا لأهدافها وسياساتها بحيث تكون تلك الثقافة متوافقة ومنسجمة مع القيم التي تحدد الأسلوب المتبع والسياسة المنتهجة لتوجيه وإدارة الأعمال داخل المنظمة بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف.

1- بلقاسم سلاطينية، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر، 2013، ص15.

2- سحر قدوري عباس، القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 15.

3- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 53.

4- نائل عبد الحفيظ العوامل، منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، دراسة مقارنة، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 2، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1993، ص 388.

- تعتبر القيم التنظيمية المنطلق الأساسي في أي منظمة لتحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة، وإنشاء النظم واللوائح، فهي الرابط الحقيقي بين أفراد المنظمة، وبدونها تعمل المنظمة بدون قيم وبدون محددات الروابط والعلاقات وبدون أوامر مشتركة¹.
- تسهم القيم التنظيمية في تشكيل أرضية عمل للتغيير المستقبلي والحد من حالات التمرد بكونها معايير معتمدة من قبل جميع أفراد التنظيم، ورغم ذلك فهي غير ثابتة ودائمة بحيث يمكن تعديلها وتغييرها عبر الزمن².
- تعد القيم التنظيمية من بين الآليات القوية في التعامل مع الزبائن وكسبهم والحفاظ عليهم، لذلك أصبح لها برامج لتوعية العاملين وتدريبهم وغرس فيهم ما يستجد من قيم وأخلاقيات تتطلبها ظروف العصر³.
- تمثل القيم في التنظيم أداة فعالة للضبط والرقابة التنظيمية، وبالتالي فهي تشكل مطلقاً للثواب والعقاب وتحقيق العدالة التنظيمية، وتدعيم المسؤولية الفردية والعامة داخل المنظمة⁴.
- تشكل القيم التنظيمية إطاراً مرجعياً للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة⁵، كما أنها تكون مطبقة ومرسومة على أرض الواقع وقابلة للقياس، وهي بذلك تحدد مستوى الإنجاز والأداء وتتوقعه⁶.

3- أهداف القيم التنظيمية:

إن تركيز الفكر الإداري في العصر الحديث على موضوع القيم لم يأتي من فراغ إنما كان سعياً منها إلى بلورة جملة القيم التنظيمية في شكل يجعل من تجسيدها في التنظيم له

-
- 1- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 38.
 - 2- سحر قدوري عباس، القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 15.
 - 3- عامر خضير الكبيسي، الإدارة العامة الجديدة مقوماتها قيمها وقوامها، مؤسسة اليمامة الصحفية، الرياض، السعودية، 2011، ص 47.
 - 4- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 52.
 - 5- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 1999، ص 24.
 - 6- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 84.

هدف، بحيث تركز القيم التنظيمية على أهداف محددة لتحسين الأداء والتسيير الاستراتيجي للمنظمة واعتماد جملة الوسائل المادية والمعنوية والتحكم في كل السلوكيات لتحقيق النمو والاستمرارية والغايات التنظيمية، ومن بين أهداف القيم التنظيمية نتطرق إلى ما يلي:

- تساهم القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة بصفة أمثل وأسمى من خلال التقليل من الجهد البشري والمادي والتكلفة والوصول للغاية في زمن محدد، وتوظيف التكنولوجيا والاستفادة منها وإدخال المكننة الحديثة، والتوفيق بين الإمكانيات المختلفة المادية منها والبشرية بما يتناسب مع قدرات المؤسسة وطبيعة نشاطها.

- تهدف القيم التنظيمية إلى تعزيز الاتصال بجميع أشكاله وأنواعه بين المستويات الإدارية المختلفة، وتحسين العلاقات في البيئة الداخلية والخارجية وتنمية الأطر الإدارية وتطويرها¹.

- تهدف القيم التنظيمية إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال نزع الآثار السلبية والسلوكيات والتصرفات الغير مسؤولة وذلك بخفض معدلات التغيب، ودوران العمل والتقليل من حوادث العمل، والحد من انخفاض الروح المعنوية والولاء الوظيفي، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، والتقويم السلوكي للعاملين².

- تهدف القيم التنظيمية إلى ضمان تدريب الموارد البشرية والاهتمام بهم وتمكينهم من المهارات والخبرات التنظيمية لمساعدتهم على تحسين أدائهم الوظيفي³.

- تسعى القيم التنظيمية إلى الحد من مقاومة التغيير التي تعرقل تقدم المنظمة، وتساهم في كبح نشاطها، بحيث تهدف إلى رفع كفاءة الإدارة في إحداث التغيير التنظيمي والتعامل والتأقلم معه، إذ تتوقف عليه الكفاءة التنظيمية والقدرة على التغيير.

1- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص 221.

2- بيل فرانكس ووندل سيسل جونير، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة أحمد عبد الرحمن الهيجان وأحمد وحيد بن أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2000، ص 416.

3- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 87.

- تهدف القيم التنظيمية إلى تدعيم استعدادات العاملين في المنظمة نحو العمل لإعطاء أكبر قدر من الالتزام والولاء التنظيمي.
- تهدف القيم التنظيمية في المنظمة إلى صياغة الاستراتيجيات المعاصرة وتوضيح الرؤية والرسالة والأهداف من خلال المشاركة الجماعية لكل عناصر التنظيم في تبني الاستراتيجيات الهادفة.
- تهدف القيم التنظيمية إلى التخفيف من حدة الصراع التنظيمي وتسوية كل المعوقات التنظيمية وحل المشكلات والقضايا بطرق سليمة¹.
- تسعى القيم التنظيمية من خلال ترسيخها في التنظيم إلى زرع مكونات تنظيمية هادفة من خلال قيم العمل الفعال والإبداع واحترام الوقت والكفاءة وروح المسؤولية والإتقان والتفاني والعمل الجماعي واستغلال الفرص.

ثالثاً: القيم التنظيمية (التشكل، مراحل التطور، الشروط):

1- تشكل القيم التنظيمية:

تتمثل القيم اتصالاً قوياً مع طبيعة الفرد النفسية والاجتماعية والثقافية وحتى البيولوجية، حيث تمثل جانباً فطرياً وآخر مكتسباً، حيث أن القيم متجذرة في علاقة الفرد بمجتمعه والموروث الثقافي لديه²، وأن قيم الأفراد متعلقة بتجاربهم وخبراتهم السابقة وهي تنمو بنمو الفرد، ونجد أن اختلاف التجارب والمواقف التي يمر بها الفرد تؤدي حتماً إلى التباين في القيم التي يكتسبها، حيث أن كل تجربة تنتج نوعاً من القيم أو تدفع الفرد إلى إحداث نوع جديد من التغير في القيم السابقة، والتي يعتقها في اتجاه هذا الموضوع³، وبذلك يجعل الفرد العامل في المنظمة يقوم بترتيب قيمه حسب الحاجة والهدف والرغبة وطبيعة عمله، بحيث

1- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 83.

2- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 110.

3- عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية والتطبيقات، ط 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003، ص 99.

يتم تداول تلك القيم التنظيمية في المؤسسة وبين العمال وتصبح جوهر ثقافة المؤسسة وتكسب العمال معارف وقوانين المنظمة وطريقة العمل، وبدورها تلك القوانين تلزم العمال بتقمص القيم التنظيمية المتبعة والموضوعة في طرف القادة والمسؤولين حيث يبدأ تشكل القيم التنظيمية من هؤلاء القادة والمؤسسين وتكون لهم رؤية واضحة وإستراتيجية معينة لتحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها التنظيمية، والتي بدورها تكافئ من يلتزم بها وتعاقب من يخالفها¹، لذا فإن التنظيم يحاول أن يلقي قيمه التنظيمية للأفراد العاملين وأن يعلمهم التمسك بها والدفاع عنها، وتشكل لهم قناعات واعتقادات راسخة تكون ضمن أفعالهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم وتبني أفكارهم وتصوراتهم، وتتطلب اعتماد القيم من خلال التجارب عدة نقاط أساسية أهمها:

- تمسك الأفراد بالعمل بحسب الدافع الاقتصادي أو الاجتماعي أو النفسي ، حيث يكون له ذلك الدافع رغبة وتفضيلا لذلك العمل دون غيره، ويكون على استعداد لتقبل جملة المواقف العملية، وتشكل لديه تلك الحاجة مجموعة من القيم تدعم إطاره الشخصي داخل البيئة التنظيمية.

- إذا كان عمل الأفراد ليس بدافع تحسين الوضع الاجتماعي أو الاقتصادي، فإن العامل لا يكون مجبرا على المواقف التي يتعرض لها داخل التنظيم، وبالتالي ليس مجبرا على تبني القيم التنظيمية المتبعة في المنظمة، وقد يتمرد عليها بمجرد أنه ليس لديه دوافع وحاجات تتحكم في مواقفه.

- تكون القيم التنظيمية ظاهرة في سلوك الأفراد العاملين وأفعالهم وتفاعلاتهم مع باقي عناصر المنظمة التي ينتمون إليها، وتتعكس في تعاملاتهم مع الأفراد والجماعات.

- لابد من توفر الحرية المطلقة للفرد الفاعل لاختيار الموقف الذي يراه مناسباً ولا يمكن إجباره، لأنه إذا أُجبر على موقف ما فإنه لا يعطيه أي قيمة.

1- محمد شفيق، العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 201.

- الإقناع بالقيم التنظيمية لدى الأفراد والجماعات داخل التنظيم يجعلهم يدافعون عنها ويدعون الآخرين إلى تبنيها، ونجد ذلك عند التحاق أفراد جدد إلى التنظيم، فإن الأفراد القدماء يحاولون ترغيبهم في القيم التنظيمية السائدة.
- تلازم القيم التنظيمية الفرد والجماعة في كل مكان وزمان، ويكون التعامل والتصرف مبنياً عليها وفي إطارها ولا يمكن تبني نقيض تلك القيم أو التخلي عنها في كل المواقف التنظيمية التي يمر بها¹.
- إن استخدام وسائل وإمكانات في سبيل عرض القيم التنظيمية داخل التنظيم يجلب انتباه العامل نحو تلك القيم، وتثير الرغبة لديه ويستجيب لها وتظهر في سلوكه ويتقمصها.
- التنظيم المحكم والعقلاني لنسق القيم التنظيمية والتكامل يساعد الأفراد والجماعات على التغلب على الصراعات التي تنشأ بينهم في إطار قيمي، بحيث تشكل القيم التنظيمية مرجعية للجميع.
- نمط الأسلوب القيادي المتبع يساهم في تكوين القيم التنظيمية داخل التنظيم، بحيث يؤثر على إدراك العاملين لمدى كفاءة هذا الأسلوب الإداري ويحدد الواجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات، وبالتالي تمثل القيم الإطار العام للسلوك داخل التنظيم².
- شرح ومناقشة القيم التنظيمية للعاملين من طرف القياديين والمسؤولين في التنظيم، وكتابة القيم الأساسية المحددة والتي تم اختيارها ونشرها بين العمال والتأكيد عليها، من خلال مبدأ المكافأة للعمال، الذين حققوا إنجازات بالتزامهم بتلك القيم التنظيمية³.
- ومن خلال جملة النقاط التي ذكرناها يتبين أن القيم التنظيمية تتشكل بداية من القادة وبعد ذلك تنتقل إلى العمال وتستقر لديهم كقناعات وتصبح أساس تصرفاتهم وسلوكياتهم.

1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 112.

2- عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية والتطبيقات، مرجع سابق، ص 98.

3- حامد تركي الدليمي وآخرون، أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة كركوك، العراق، 2014، ص 67.

2- مراحل تطور القيم التنظيمية:

لا تكاد تخلو فلسفة أو ديانة أو حضارة من الحضارات القديمة من التركيز على القيم بشكل عام، والقيم المثالية بشكل خاص فلقد كان الاهتمام بالقيم في كل شؤون الحياة، وخاصة قيم الحكم والإدارة والأسرة والمعتقد، وجسدت القيم من منظور تاريخي صورة الثقافة التي تعيشها تلك المجتمعات، وعكست مميزاتها وأفكارها ومعتقداتها ومع ذلك فإن هذه القيم لم تكن ثابتة منذ القدم بل تغيرت وتحولت وتطورت عبر مراحل تاريخية مهمة، ومع تميز العصر الحالي بالاهتمام المتزايد بعلم الإدارة فقد عرف الفكر الإداري التنظيمي الحديث عدة توجهات ونظريات وأراء علمية ساهمت في بلورة مراحل أساسية في تطور القيم التنظيمية، وقد قدمت التطورات المتلاحقة في علم الإدارة ومفاهيمها تغير وتشكيل على مستوى القيم باعتبارها جزء مهم في الإدارة وتخضع إلى التغير بتغير الفكر الإداري، حيث صاحب كل تفكير إداري اعتماد قيم تنظيمية معينة تم تبلورها ضمن التفكير التنظيمي الإداري الخاص بكل مرحلة من مراحل تطوره¹، ووفقا لديف فرانسيس ومايك ودكوك، فإن القيم التنظيمية تطورت عبر سبعة مراحل مهمة مثلت ولخصت أهم النظريات الإدارية وأراء المفكرين والباحثين في الفكر الإداري والتنظيمي نذكرها فيما يلي:

أ- **المرحلة العقلانية:** تميزت هذه المرحلة من خلال تعاملها مع العنصر البشري، على أنه آلة يتم التحكم بها وتوجيهها بواسطة التحفيز المادي والمكاسب النفعية، وسادت في هذه المرحلة القيم المادية في التفكير الإداري، ولقد رأى فريدريك تايلور أن الأفراد تزداد كفاءتهم، عندما يكون عملهم منظم ومخطط بعناية وأن أسلوب التدريب والرقابة يؤدي إلى تحسين ورفع الإنتاج، كما أن ماكس فيبر بدأ بتحليل القيم في هذه المرحلة في النموذج المثالي للبيروقراطية، حيث افترض أن الرجال والنساء مثلهم مثل أي مصدر آخر، وأنهم آلات يحفزون تدريجيا بواسطة النقود، وقد حلل المفاهيم المتعلقة بالسلطة والتدرج الهرمي والتعليمات والأوامر الفوقية، والعلاقات الرسمية ووصفها بأنها وسائل لاستمرار التنظيم

1- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط 2، دار وائل للطباعة النشر، عمان، الأردن، 2002، ص 235.

وسيرورته ويتم تصميمها لتأدية المهام المعقدة، أما تايلور فقد وضع أساليب التحليل وأركز على مراقبة الوقت والفعالية في أداء الأعمال والاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر وحل المشكلات العمالية، وسعى إلى الاختيار العلمي للعاملين وذلك باختبار الفرد بطريقة تناسب العمل، كما يجب أن يدرب عليها بالطريقة المصممة والسليمة، واهتم بتنمية وتطوير إمكانات العاملين وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية وأكبر طاقة¹، ورأى أن على الإدارة أن تقوم بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين وإطلاع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم، وتجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة مع التركيز على مبدأ التخصص والتشجيع المادي، ولقد سعت هذه المرحلة إلى تغليب العقلانية في العمل، ومع ذلك فإن هذه النظرة المادية والسيادة الفعلية للقيم التنظيمية التي تغلغت في هذه المرحلة كانت لها نتائج سلبية على العمال، مما أظهر نوعاً من عدم الرضا لدى العمال وسادت الروتين في أداء الأعمال وتقشّى الملل والاعترا ب الوظيفي، وأدى ذلك إلى قتل روح الإبداع والكفاءة والابتكار والعمل بروح الجماعة، وظهرت دراسات بحثية أخرى في المقابل تحاول طرح عوامل أخرى وقيم تنظيمية جديدة تراعي الجوانب الغير عقلانية كالأحاسيس والاتجاهات والعواطف.

ب- المرحلة العاطفية: بدأت مرحلة ثانية من تبني القيم التنظيمية تعنى بالعواطف الإنسانية والمشاعر والإرادة والإدراك، ولقد كان لها تأثير على سلوك العاملين، وجاءت كرد فعل على المرحلة الميكانيكية، واعتبرت دراسات إلتون مايو من خلال تجارب الهاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية، وتركيزها على العوامل الغير مادية مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء، والرطوبة وفترات الراحة، وقد كانت نتائجها غير متوقعة تؤكد وجود متغيرات جديدة وهي درجة التواصل والانسجام للأفراد مع الجماعة، فلقد أكدت على الروح المعنوية وقد أفرزت المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ ودور العلاقات الإنسانية والغير رسمية في العمل، واعتبرت الفرد العامل كائن اجتماعي وإنساني يؤثر ويتأثر بالمحيط

1- خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 45.

الاجتماعي وله حاجات وميول ورغبات وعواطف وأحاسيس واتجاهات لابد من مراعاتها، فهي تؤثر في أدائه وتساهم في رضاه الوظيفي¹، بحيث رفضت هذه المرحلة قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية المادية، ومن القيم التي سادت هذه المرحلة هي التركيز على الفرد أكثر من التركيز على العنصر المادي، واحترام شخصيته بغض النظر عن العمل الذي يقوم به، كما اهتمت بإثارة الدوافع لدى العاملين وإشعارهم بأهميتهم، ورفع الروح المعنوية للعمال من خلال مشاركتهم في صنع القرارات، ومع الاهتمام الزائد للإدارة بحل مشكلات العمال وتلبية حاجاتهم المعنوية والاجتماعية مما ينعكس على أدائهم ورضاهم وإنتاجيتهم.

ج- مرحلة المواجهة: ظهرت القيم التنظيمية التي سادت في هذه المرحلة كاستجابة لمطالب الاتحادات المهنية في الخمسينيات، حيث أصبح المفهوم السائد في الفكر الإداري هو التركيز على الحل الأمثل لمعالجة المشكلات والمعوقات، التي تظهر في بيئة العمل من خلال الإيمان المطلق بفكرة الحرية والاهتمام بالعنصر البشري، وإعطائه حقوقه ومساعدته على تأدية واجباته، وأن المواجهة هي الخيار الأسوأ الذي يمكن أن تتخذه الإدارة مع العاملين، بحيث يزيد من تعقيد القضايا التنظيمية ويلاقي ردة فعل العمال وعدم القبول، وقد تميزت هذه المرحلة بالانتقال من قيم الحياة الزراعية إلى قيم الحضارات الصناعية²، وكما شكلت قيم الاجتهاد في العمل واستغلال الفرص والمنافسة الإطار الأمثل لتفادي أسلوب المواجهة وتقمص مبدأ الحرية في بيئة العمل للتوفيق بين الأفكار والتخفيف من التصادم، في حين اهتمت النقابات بالدفاع عن الأجر المنصف وتخفيض ساعات العمل اليومي وظروف العمل، مما أفرز قيم الحرية والاحترام والتقدير³.

د- مرحلة الإجماع في الرأي: ظهرت مرحلة رابعة جديدة من مراحل تطور القيم التنظيمية، تقوم على فكرة الحرية في العمل، حيث أوضح نشر سنة 1960 دوغلاس ماكريجور كتاب

1- مهدي حسن زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1996، ص 52.

2- مراد نعموني، القيم وأنساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 105.

3- ديف فرانسيس ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، 1995، ص 18.

بعنوان الجانب الإنساني في المنظمة، والذي كان له تأثير عميق على الفكر الإداري والتنظيمي حيث بين ماكريغور أهمية أنظمة القيم الإدارية وقسمها إلى قسمين، في شكل مجموعتين متضادتين وفق نظرية x ونظرية y، وقد أوضح أن النظريات التقليدية الكلاسيكية في الإدارة تعتمد على مبادئ النظرية x وتتنظر إلى الإنسان باعتباره آلة، ويجب إرغامه على العمل بحيث لا يمكن تركه دون رقابة شديدة، لأنه كسول وغير مبالي بالعمل، وبطبيعته سلبي لا يحب العمل ولا يريد تحمل المسؤولية، فلا بد من السيطرة عليه من خلال العقوبة والقسر والتهديد، إذ يمكن أن يحفز فقط بالمكاسب المادية والزيادة في الأجر والعلاوات التحفيزية، أما على النقيض الآخر وفق نظرية y فإن ماكريغور من خلال افتراضاته يرى بأن الفرد العامل محبا للعمل، ويهتم بتوفير العوامل البيئية المناسبة والظروف الطبيعية، وأنه لا يتهرب من المسؤولية بل لديه طموح يسعى لتحقيقه من خلال العمل، فالإنسان بطبيعته إيجابي وجدير بالثقة والاهتمام محب للآخرين يحمل آراء صائبة تساهم في اتخاذ القرار، واعتماد أسلوب العقاب ليس من وسائل خلق الرغبة في العمل، بل يسبب التمرد بيئة العمل، ويؤدي إلى ظهور المشكلات التنظيمية، إنما يجب اعتماد أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة والتحفيز المادي والمعنوي¹.

هـ - **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تطورت القيم التنظيمية في هذه المرحلة مع ظهور نظرية الإدارة بالأهداف والتي جاء بها بيتر داركر، وما ميز هذه المرحلة هو تحديد الأهداف بوضوح والملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، فالأهداف هي المرشد والموجه والمراقب، وذلك من خلال خلق الدافعية لدى الأفراد، فهي تثير فيهم روح التحدي وتعتمد على مدى إخلاصهم وتفانيهم في تحقيق تلك الأهداف، ومن ثم فلا فوقية لأحد على أحد بوجود المرشد والموجه²، ومن خلال التوافق بين حاجات العاملين وحاجات المنظمة، فقد أكد العالم ادوين لوك أن إثارة الأهداف لدى الأفراد من خلال العقد النفسي بين الفرد والمنظمة

1- أحمد الخطيب ورداح الخطيب، إدارة الموارد البشرية تطبيقات تربوية، ط 2، عالم الكتب الحديث، أريد، الأردن، 2006، ص 88.

2- مراد نعموني، القيم وأنساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي، مرجع سابق، ص 105.

فإنه ينجم عنه مجموعة من التوقعات لكل منهما، فالفرد العامل يتوقع فرص للنمو المهني ومرافق عمل جيدة والأجر الجيد الثابت وزيادة في المكافأة والاحترام في التعامل وإعطائه أهمية وقيمة في العمل من خلال المعاملة الإنسانية التي يتلقاها، وفي المقابل تتوقع المنظمة من الأفراد العاملين التفاني في العمل والأداء الممتاز، والمحافظة على أسرارها المهنية وتحسين صورتها في المجتمع، كل هذه التوقعات لها الأثر البالغ في بناء وتشكيل العلاقة الإيجابية بين الفرد والمنظمة¹، وعلى الرغم من سلامة المبادئ والأهداف التي جاءت بها هذه المرحلة، إلا أنها كانت ملائمة للبيئات الثابتة نسبياً فقط، حيث أدت إلى ظهور البيروقراطية بمفهومها السيئ والمتمثل في الإجراءات الطويلة المعقدة، ومن القيم التنظيمية التي سادت في هذه المرحلة قيمة الديمقراطية، والعدالة والمشاركة الجماعية، والمسؤولية المشتركة على جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة²، وقيم المحبة والسلام.

و- **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت في هذه المرحلة مجموعة مختلفة من القيم التنظيمية، اعتمدت على مفاهيم جديدة في ظل مرحلة التطوير التنظيمي، وتميزت بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل، وأصبح دور المدير هو دور المسير من خلال إشراف الإدارة العليا على مخطط التطوير التنظيمي لزيادة الكفاءة والقدرات التنظيمية وفعالية التنظيم الإداري وتبني مفهوم القيادة الجماعية³، ومع ظهور الصناعات الجديدة والتطور التكنولوجي أصبح هناك المزيد من الاهتمام بمسألة التجديد من خلال الاهتمام بظروف العمل والرضا الوظيفي والتركيز على الدافعية، والاهتمام بتطوير الأنشطة ومعالجة أسباب الضغوط المتعلقة بالعمل، وقد ركز فريدريك هزبرغ على أهمية الدافعية من خلال أبحاثه التي أكد فيها على أن التحفيز المادي وبيئة العمل الجيدة ونمط الإشراف هي عوامل غير كافية لإعطاء الدافع الإيجابي للعمال، بل لابد من الاهتمام

1- علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك (السلوك التنظيمي الحديث)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006، ص 18.

2- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 233.

3- مراد نعموني، القيم وأنساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي، مرجع سابق، ص 122.

بقيمة فرص الإنجاز وتحقيق الذات، وأوضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج من خلال توفيرها للشعور الإيجابي للعمال وإعطائهم فرصاً للتطور الشخصي مما يدفعهم للمزيد من العمل¹، ومن القيم التنظيمية التي سادت في هذه المرحلة قيم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال²، ولقد شملت هذه المرحلة الجوانب الرسمية في التنظيم والعلاقات، والجوانب الغير رسمية بين العمال، كما اهتمت بتحقيق الأهداف من خلال اهتمامها بالجوانب النفسية والسلوكية المتعلقة بالاتجاهات والرغبات وتحقيق الذات والقيم في الجانب التنظيمي والإداري³.

ز - **المرحلة الواقعية:** شكلت هذه المرحلة من مراحل تطور القيم التنظيمية مزيجاً متفاعلاً من المراحل السابقة، إذ أدى التنافس العالمي في القوة والنفوذ وتحقيق إدارة الجودة إلى اعتماد التدريب والتعليم والتخطيط الإستراتيجي، حيث أدرك المسؤولون في التنظيمات أنهم يتحملون مهام صعبة فيما يتعلق بالقيادة والتنظيم والعمليات الإدارية، في ظل المزيد من التهديدات في جميع المجالات المادية والمعنوية، وبالتالي وجب التركيز على العمل الجاد والأداء المتميز والمسؤولية الذاتية واستغلال الفرص لأنه الأسلوب الأمثل للنجاح والاستمرار والبقاء، حيث ظهرت مجموعة من الأفكار التي كانت سائدة من قبل تؤكد الاهتمام بالإنسان والعمل، وأطلق على هذه المرحلة اسم المدخل المعرفي⁴، إذ اعتبرت الإنسان كمصدر للفكر والإبداع والابتكار وهو ضمان لبقاء المنظمة واستمرارها مع تغير البيئة المحيطة وشدة تعقيدها⁵، وتمثل المعرفة مورداً مهماً يساهم في الابتكار والإبداع مع تعاظم حدة المنافسة والتحديات المختلفة، وأصبحت هذه المرحلة تحمل أهم قيمة فيها وهي البقاء للأصلح⁶.

1- جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص 17.

2- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 234.

3- عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 90.

4- مراد نعموني، القيم وأنساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي، مرجع سابق، ص 106.

5- مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط 1، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص 422.

6- ديف فرانسيس ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، 1995، ص 11.

3- شروط القيم التنظيمية:

تؤدي القيم التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وثقافتها وتماسك مكوناتها التنظيمية، وتؤثر في أنشطتها وتسعى إلى التحكم في سلوك العمال وتصرفاتهم، وتحسينها وتهذيبها على نحو يخدم مصالح وأهداف التنظيم ويحقق إستراتيجياته المحددة، بحيث أن تجسيد تلك القيم في البيئة التنظيمية واستمرارها وثباتها يتطلب جملة من الشروط التالية:

- أن تكون القيم متناسقة فكرياً وسلوكياً مع قيم الأفراد داخل المنظمة، وذلك حتى يتم الالتزام بها وعدم التعارض والتصادم بين قيم العاملين وقيم المنظمة.

- أن تكون القيم التنظيمية ثابتة في كل الظروف والمواقف والأحوال، حيث أن دوام تغييرها يسبب نوعاً من التذمر والتشكيك لدى العمال في موضوعية المنظمة، ولكن يبقى جانب من التغيير في حالة فشل أحد القيم وصعوبة تطبيقها في الواقع أو تعارضها مع القيم الأخرى، الثابتة والمتأصلة، فالتغيير الدائم للقيم التنظيمية يزرع عدم الثقة في المنظمة ومبادئها¹.

- يجب على القيم التنظيمية أن تساهم في الفعالية التنظيمية التي تحقق أهداف التنظيم والعمال بحيث تأثيرها في سلوك العمال، من خلال تحسين أدائهم يعمل على التوافق بين ذلك السلوك والأداء بما يصب في مصلحة المنظمة وأهدافها².

- يجب أن تكون القيم التنظيمية مقنعة، ويتم اختيارها ضمن مجموعة من البدائل، حيث يتم تجسيدها في التنظيم والالتزام بها من قبل العمال على كافة مستوياتهم ومراكزهم، بحيث إن اختلاف المراكز والمستويات الإدارية قد يشكل عائقاً في تبني القيم التنظيمية، نظراً لظهور أنواع من الصراع والتجاذبات المركزية³.

- أن تكون القيم التنظيمية واضحة الهدف ومحددة العدد، وعلى درجة من الشفافية وبعيدة عن الغموض، مما قد يشكل تخوفاً لدى العمال في هذه القيم وطبيعتها، كما أن وضوح القيم

1- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 239.

2- خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 46.

3- تركي بن سهل النعيمي وبن ماضي العتيبي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2015، ص 19.

التنظيمية لأي مؤسسة يعطي صورة حسنة وانطبعا جيدا لدى العمال ويساعدها على استقطاب عمال جدد في حالة الاحتياج للمورد البشري.

رابعاً: القيم التنظيمية (التصنيف، القياس، الأثر على العاملين):

1- تصنيف القيم التنظيمية:

تباينت وجهات نظر علماء الإدارة والتنظيم والسلوك التنظيمي حول مسألة تصنيف القيم، حيث لم يتم الاتفاق على تصنيف موحد، فكل تناول تصنيف القيم وفق مفهومه ونظرته العلمية والإدارية، إذ يرى الكثير من علماء الإدارة أن التوصل إلى تصنيف شامل وموحد للقيم التنظيمية يعتبر من القضايا الصعبة، ويرجع ذلك إلى المفهوم المعقد للقيم التنظيمية في حد ذاتها وارتباطها بالمختلف بشتى العلوم الأخرى، إذ أن مفهومها في العلوم الاجتماعية يختلف عن مفهومها في العلوم النفسية وبدوره يختلف عن مفهومها في العلوم الاقتصادية أو العلوم الشرعية، إذ أن الاتجاهات والمداخل الفكرية التي يتبناها الباحثون والعلماء في تصنيف القيم التنظيمية أدت إلى تقسيمات غير موحدة للقيم التنظيمية¹، وسنتناول أبرز هذه التصنيفات والتقسيمات كما يلي:

1-1- تصنيف بوكهولز للقيم التنظيمية 1978: قسم بوكهولز القيم التنظيمية إلى خمسة أنظمة قيمية وهي كما يلي:

- أ- **نظام أخلاقيات العمل:** هذا النظام القيمي يجعل من العمل شيء مقدس بحيث يجب على العامل الإخلاص والتفاني والإتقان، لأن العمل إذا اقترنت تأديته بالأخلاق فإنه يمنح العامل كرامة وشرفاً ورفعة، بحيث أن الكرامة والشرف تتبع من الإخلاص في العمل².
- ب- **نظام قيم التوجه الاجتماعي:** من خلال هذه القيم يكتسب العمل قيمته وضمن إطارها يكتسب معناه، بحيث أن العمل لا يعتبر غاية في حد ذاته بل هو وسيلة يتخذها العامل لكسب قوته وتجسيد طموحاته ورغباته وتحقيق أهدافه، كما أنه وسيلة لخدمة اهتمامات

1- صابر بوكشيردة، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 34.

2- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 46.

ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات تلك المجموعة لصالح الفرد، وبالطريقة التي يتمكن فيها من نجاحه في المنظمة¹.

ج- نظام القيم الإنسانية: يؤكد نظام القيم هذا على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل والبيئة التنظيمية التي يعمل بها، كما يؤكد على ضرورة الاهتمام بنموه وتطوره الإنساني وكل ما يخص مهاراته واحتياجاته وإبداعاته أكثر من الاهتمام بالجوانب المادية للمنظمة².

د- نظام المشاركة الجماعية: يرى هذا النظام القيمي أن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد، بحيث يتيح العمل فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية، ويفسح المجال للعاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة التي يعملون فيها.

هـ- نظام قيم الراحة والفراغ: نظام هذه القيم يؤكد على توفير مجال للراحة للعاملين بحيث يتمكنوا من خلال ذلك أن يشعروا بإنسانيتهم ويمارسون هواياتهم المتعددة، وذلك بإعطائهم الفرصة لإبراز قدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم³.

1-2- تصنيف كوين ورورباخ للقيم التنظيمية 1981: في هذا التصنيف تم تقسيم القيم

التنظيمية إلى أربعة محاور، بحيث احتوى كل محور على قيمتين وذلك كما يلي:

أ- قيم الهدف الرشيد: ويحتوي على قيمة التخطيط وقيمة الإنتاجية⁴، وتشكل هذه القيم مبادئ النظريات الكلاسيكية متمثلة في نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور ونظرية التكوين الإداري لهنري فايول ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر.

ب- قيم العلاقات الإنسانية: وتحتوي على قيمة التماسك وقيمة تنمية الموارد البشرية، وتعتمد هذه القيم على مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو.

1- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 46.

2- ليلي بكوش ومحجر ياسين، القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 666.

3- محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 37.

4- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 47.

ج- **قيم النظام المفتوح:** وتحتوي على قيمة المرونة وقيمة الحصول على الموارد البشرية والمادية، وتعتمد على مبادئ النظريات الحديثة التي ترى أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، ولا يمكن لها أن تستغني عن تلك البيئة.

د- **قيم العمليات الداخلية:** وتحتوي على قيمة الضبط وقيمة إدارة العمليات والمعلومات، وتركز اهتماماتها على العمليات والأنشطة الإدارية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها¹.

1-3- تصنيف سبرانجر للقيم التنظيمية: من أشهر التصنيفات القيمية وأكثرها شيوعاً وقبولاً، حيث ميزت بين ستة أنواع من القيم التنظيمية وهي كالتالي:

أ- **القيم النظرية:** تعني اهتمام الفرد بالمعرفة واكتشاف الحقيقة وأسباب حدوثها، والتعرف على العالم المحيط به باستخدام الطرق العقلانية والمنطقية في البحث بأسلوب موضوعي والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء ووضع العلم والثقافة في المقام الأول، وهناك من يسميها بالقيم الفكرية وهي ناتجة عن الاتجاهات العقلية والفلسفية وتهتم بالبحث عن الحقائق بشكل تطبيقي منظم²، وعادة الأفراد الذين يضعون هذه القيم في مستوى أعلى من غيرها يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية، وهم عادة ما يكونون من الفلاسفة والأدباء والعلماء والمفكرين الذين تكون لهم نظرة ثاقبة ومعرفة ناقدة³.

ب- **القيم الاقتصادية:** يقصد بها اهتمام الفرد بكل ما هو نافع ومفيد في سبيل هذا الهدف ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال، وتركز على قضايا التكلفة والعائد والربح والخسارة، فعلاقات الأفراد مع بعضهم هدفها برغماتي نفعي وهو تحقيق الربح المادي، ويقدر ما تحقق

1- نجلاء محمود عبد الله، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تحليلية، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، المجلد 11، العدد 2012، ص 242.

2- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 3، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص 159.

3- فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 191.

من منفعة تكون العلاقة قوية بينهم والاتصال وثيق، فالقيم الاقتصادية تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والأهداف الاقتصادية، لذلك نجد أن الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيم يمتازون بنظرة عملية وهم عادة من رجال المال والاقتصاد¹.

ج- القيم الجمالية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو المضمون²، وهو لذلك ينظر إلى العالم المحيط به نظرة تقدير له من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي، فهي قيم تتعلق بالفن والجمال والحس³، والتذوق والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول، ولا يعني هذا أن الذين يمتازون بهذه القيم يكونون فنانين مبتكرين، بل إن بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني، وإن كانوا يتذوقون نتائجه، وتظهر هذه القيم عادة عند الأشخاص الذين يتذوقون الإبداع والجمال ومنهم الشعراء والمبدعون والرومانسيون وهو ما يساعدهم على تهذيب النفس من خلال الحب والتسامح.

د- القيم الاجتماعية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويعمل على تكوين علاقات اجتماعية معهم وإقامة صداقات جديدة⁴، كما أن هذه القيم تبرز التودد للآخرين ومشاركتهم مشاعرهم وأحاسيسهم ومسؤولياتهم ومناسباتهم وتقديم العون لهم عند الحاجة، ويجد الفرد في ذلك كله إشباعاً له، فهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات وليسوا وسائل لغايات أخرى، فالقيم الاجتماعية هي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية وترابط المجتمع وتفاعلات أفرادها فيما بينهم⁵، ولذلك فإن الذين يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون أيضاً بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الغير والإحساس بالمسؤولية والانسجام المجتمعي⁶.

-
- 1- فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 192.
 - 2- الهاشمي لوكيا ونصر الدين جابر، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 169.
 - 3- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 190.
 - 4- صابر بوكشيردة، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري، مرجع سابق، ص 34.
 - 5- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سابق، ص 158.
 - 6- فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 192.

هـ - **القيم السياسية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والنفوذ، فهو شخص يهدف إلى السيطرة أو التحكم في الأشياء أو الأشخاص ويكون قادر على التأثير في الآخرين من خلال طموحاته السياسية والقيادية، فهو يسعى إلى قيادة وتوجيه الجماهير وحل مشكلاتهم، ويتميز بهذه القيم الأشخاص الذين تسود عندهم حب القيادة والسعي إلى السلطة والنفوذ¹، ويصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم والتأثير فيهم أفراداً وجماعات، فهم الأشخاص الذين يهتمون بالنشاط السياسي، وقد لا يعني هذا أن الذين يمتازون بهذه القيم يكونون من رجال الحرب أو السياسة فبعضهم قادة من نواحي الحياة المختلفة يتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم والتحكم في مصائرهم.

و - **القيم الدينية:** يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره وأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، كما يحاول أن يربط نفسه بهذه القوة بصورة ما، وتعتبر هذه القيم من أرفع وأزكى القيم وأعلاها فهي تعكس مدى إيمان الأشخاص وتعلقهم بمعتقداتهم وإتباع أوامر دينهم والابتعاد عن نواهيها، بحيث أن الأشخاص الذين يعتقدون هذه القيم يؤمنون بالغيب وبخالق الكون وبوجود حياة أخرى يتحقق فيها العدل للجميع وهذه القيم موجودة عند كل ذي فطرة سليمة²، بحيث يتميز معظم الناس الذين تسود عندهم هذه القيم بإتباع تعاليم الدين³.

ولا يعني هذا التصنيف الذي أورده سبرانجر للقيم أن الأفراد يتوزعون تبعاً له، ولكنه يعني أن هذه القيم توجد جميعها في كل فرد، غير أنها تختلف في ترتيبها من فرد لآخر على حسب قوتها وضعفها لدى الفرد نفسه ولدى مجموعات الأفراد، فمثلاً عندما نصنف شخصاً بأنه من النمط الاجتماعي فإننا نقصد أن القيمة الغالبة عليه هي القيمة الاجتماعية، ولكن ذلك لا ينفي أن تكون عقدة القيم الأخرى من نظرية واقتصادية وجمالية وسياسية ودينية، ولكن قوتها وشدتها ليست بدرجة القيم الاجتماعية التي وصف بها.

1- فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 192.

2- منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط 2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2013، ص 74.

3- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 191.

1-4- تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك للقيم التنظيمية: صنف الباحثان ديف فرانسيس ومايك وودكوك القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية وهي كالتالي:

أ- **إدارة الإدارة:** ويقصد بها أن دور القائمين على الإدارة واضح بالنسبة لهم لأنهم مؤهلين وقادرين على القيام به، كما أنه على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ ودور الإدارة¹، ويندرج تحت هذا النوع قيم القوة أو النفوذ والصفوة والمكافأة².

- **القوة:** وهي ملك الإدارة للمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي، أي أن عمال الإدارة هم من يملكون القوة لنظام المعلومات والسلطة على باقي العمال الذي يمكنهم من تقرير مهمة المنظمة والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، وعليه فهي تتبنى القيمة التالية المدير يجب أن يدير³.

- **الصفوة:** يجب اختيار أعضاء الإدارة العليا ويجب أن تتوفر فيهم شروط الإدارة والمسؤولية، بحيث أن المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تتبنى قيمة النخبة دائماً في القمة⁴.

- **المكافأة:** يجازى كل من التزم بقيم المؤسسة وكان ناجحاً في أدائه، لأن المكافأة هنا تقوم أساساً على الأداء، بحيث يتم تحديد الأداء الناجح والمكافأة عليه، وتتبنى هذه المنظمة الناجحة القيمة القائلة الأداء الجيد يقابله التحفيز⁵.

1- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 48.

2- ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، 1995، ص 39.

3- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك، رسالة ماجستير، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، السعودية، 2005، ص 10.

4- مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 56.

5- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص 10.

ب- إدارة المهمة: تهتم هذه القيمة بكل ما يتعلق بالعمل وكيفيات وطرق إنجازه وأدائه، مع ضرورة توفير كل متطلبات العمل، وتأدية الأعمال بإتقان للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويندرج تحت هذه القيم قيم الفعالية والكفاءة والاقتصاد¹.

- الفعالية: ترتبط بالأداء والقدرة على اختيار البديل الصحيح من البدائل المتاحة للإدارة العليا، حتى يتسنى الوصول إلى النتائج التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة²، فهي ضرورة تركيز الإدارة على مجموعة الأنشطة والأعمال التي تضمن نجاحها واستمرارها بطريقة صحيحة، فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها ومواردها المتاحة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج والفعالية³.

- الكفاءة: ترتبط باستغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد، لذا فهي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين النتائج من تلك العملية، فالكفاءة هي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن الاستفادة منها، بحيث أن المنظمات الناجحة تصب تركيزها على القيام بالأعمال والأنشطة بطريقة سليمة ومتقنة وصحيحة⁴.

- الاقتصاد: على المنظمة ضرورة تفعيل الرقابة بشتى أنواعها على جميع الموارد التي تساهم في بناء المؤسسة، بحيث تتبنى نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال دون فائدة، بحيث أن غياب الرقابة المالية يمكن أن تؤدي إلى فشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية وتبني القيمة القائلة لا شيء مجانا⁵.

1- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 48.

2- مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مرجع سابق، ص 57.

3- ديف فرانسيس ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، 1995، ص 39.

4- أنعام الشهابي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 177.

5- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 43.

ج- إدارة العلاقات: وتهتم هذه القيمة بكل ما يتعلق بالعاملين وعلاقاتهم ببعض في جميع المستويات الإدارية، ومدى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم، بحيث يتوقع العمال أن يعاملوا بلطف وأن تكون لهم قيمة واحترام، في حين تتوقع المنظمة منهم العمل الجاد والولاء والمهارة في الأداء والأمانة، وتندرج تحتها قيم العدل، القانون، النظام¹.

- العدل: حيث أن إعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة والعدالة في المعاملة ينعكس على ممارستهم لسلوكيات ايجابية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل متحركة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة تحقق فعالية التنظيم².

- العمل الجماعي: الشعور بالانتماء لجماعة معينة يساعد ذلك في تحسين أداء أفراد هذه المجموعة، لأن نقص قدرات أحد أفرادها يغطيها الآخر، لذلك فإن بناء فريق عمل هو تنسيق السلوك الجماعي الذي يؤدي إلى تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعضهم من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الانجاز بشكل جماعي أكثر من الانجاز الفردي، لذا فالمؤسسة التي تسعى للنجاح هي من تعمل عن تكوين مثل هذه الجماعات المتجانسة وتتبنى العمل معاً بانسجام³.

- القانون والنظام: هو القواعد التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها⁴، وتسعى المنظمة من خلالها إلى النجاح وذلك بجعل هذه القوانين تنعكس على أداء العاملين بطريقة إيجابية، بحيث تعمل هذه القوانين على تنظيم علاقة العاملين فيما بينهم ومع المنظمة، والبيئة الخارجية، ويتم ترسيخ هذه القوانين عن طريق القيم التي تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها⁵.

1- ديف فرانسيس ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، 1995، ص 41.

2- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 174.

3- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، 1993، ص 379.

4- مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مرجع سابق، 57.

5- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 240.

د- إدارة البيئة: تهتم بكل ما يخص البيئة التنظيمية داخليا والظروف السائدة داخلها، بالإضافة إلى علاقتها بالمحيط الخارجي ومدى تنافسها مع المؤسسات الخارجية وتأثيرها بهم وتأثيرها عليهم¹، بالإضافة إلى مدى استفادتها من هذه المؤسسات، بحيث إن المنظمة الناجحة تحصل على المعلومات الضرورية من بيئتها لاتخاذ القرارات لذلك فإن عليها صياغة الإستراتيجية لحماية مصالحها من خلال المنافسة والتأثير على البيئة لصالحها، وتندرج تحتها قيم الدفاع، التنافس، استغلال الفرص².

- الدفاع: كل منظمة من حقها الدفاع عن نفسها داخليا وبالنسبة للمحيط الخارجي باعتبار أن لها منافسات تجارية خارجية بين المنظمات على أنواع المخرجات وغيرها، لذا لابد من ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وأن تعمل على تطوير آليات واستراتيجيات تسعى من خلالها أن تكون دائما يقظة ومستعدة لمواجهة التحديات والأخطار المترتبة بها، لذلك فالمؤسسة التي تسعى للنجاح يجب أن تدرس هذه التهديدات وتضع خطط دفاعية التي تخرجها من مثل هذه المآرق³.

- التنافس: تتخذ المنظمة الناجحة الخطوات الضرورية لتكون تنافسية لأنه الطريقة الوحيدة التي تضمن بقاءها واستمرارها، وهناك المنافسة الداخلية في التنظيم وتكون فردية تتم بين أفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة ومنظمات أخرى تؤدي نفس المهام والخدمات، لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الايجابي الذي يشجعها على البقاء والاستمرار⁴.

- استغلال الفرص: المنظمة الناجحة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج، ويجب انتهازها بسرعة ولا تعطي للآخرين مجالا لينتزعوا منها أفضل الفرص، وعليها أن تلزم نفسها باستغلالها، ويلعب هنا عامل السرعة والإقدام دورا

1- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 380.

2- ديف فرانسيس ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، 1995، ص 39.

3- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 175.

4- ديف فرانسيس ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، 1995، ص 39.

أساسيا في استغلال المنظمة للفرص المتاحة، وهذا الأمر يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار¹.

2- قياس القيم التنظيمية:

لمعرفة مدى تمكن القيم التنظيمية في التنظيم لابد من مقياس يقيس وجود تلك القيم وتجسيدها داخل المنظمة، وهذه القيم تقاس بعدة تقنيات منها تحليل محتوى القصص والمجلات والكتب والمذكرات، والاختبارات السيكولوجية المقننة، والاستبيانات، ولقد ظهرت عدة مقاييس لعدة باحثين كل منهم أوضح وجهة نظره في دراسة القيم والأنماط التي يتعرض لها المقياس، وكذلك الفئة الموجه لها المقياس للاختبار، ومن جملة تلك المقاييس هناك مقياس سوبر لقيم العمل ومقياس ألبورت وزملاءه ومقياس القيم الفارقة لبيرنس ومقياس ديف فرانسيس ومايك ودكوك وغيرها، ومن خلال دراستنا التي تركز على القيم التنظيمية داخل التنظيم نتناول المقاييس التالية:

أ- مقياس سوبر لقيم العمل: يهتم مقياس سوبر بدراسة قيم الأفراد في العمل، ويحتوي على مجموعة من العبارات التي تقيس جوانب العمل وعددها خمسة عشر جانبا، وتتباين أهميتها لدى الأفراد العاملين، وهذه الجوانب هي الإبداع والإنجاز ومحيط العمل ونمط الحياة والإشراف والعلاقات والجمال والمكانة والاستقلالية والأمن والتنوع والعوائد الاقتصادية والمساعدة والاستشارة الفكرية وأخيرا الإدارة، وقد وضع سوبر خمسة بدائل للإجابة على عبارات المقياس، وهي مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماما، ويتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل، حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين 5 و 15 درجة، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتماما كبيرا بها²، وإذا كانت تتراوح بين 5 و 9 فهذا يدل على

1- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك ووكوك، مرجع سابق، ص 11.

2- عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 288.

أن هناك اهتماماً معتدلاً بها، أما إذا كانت أقل من 5 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بها، ومن الملاحظ أن اختبار سوبر لقيم العمل يساعد في توضيح الاختلافات والتباينات بين قيم الأفراد حول العمل، وذلك حسب أهميتها بالنسبة لهم وقناعاتهم الشخصية، فمن العاملين من يعطي أهمية كبيرة للإنجاز أو الإبداع، ومنهم من تشكل له العوائد الاقتصادية أهم جانب، ومنهم من يهتم بالمكانة أو الإشراف وغيرها، مما يساعد في فهم السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين ونوعية القيم التنظيمية التي يتبنونها، وبالتالي كيفية أدائهم لعملهم.

ب- مقياس القيم لجوردن ألبورت وفيليب فرنون: هذا المقياس من أوائل مقاييس القيم التنظيمية، وهو قديم حيث أعده ألبورت وفرنون سنة 1913، ولقد تم تعديله بعد ذلك، حيث يتشكل من 120 عبارة تتوزع على ستة أنماط من القيم، وهي النمط النظري والنمط الاقتصادي والنمط الجمالي والنمط الاجتماعي والنمط السياسي والنمط الديني¹، وهذا المقياس يهدف إلى معرفة أي أنماط هذه القيم قد يميل إليها الفرد المبحوث أكثر من غيرها من الأنماط الأخرى، بحيث كل شخص ولديه تركيز قيمه في جانب معين أكثر من الجانب الآخر، كما أنه من ميزات هذا المقياس أنه يعطي طريقة الاختيار الإجباري للفرد المبحوث، حيث يزوده بعبارتين أو أكثر ليتم اختياره للعبارة التي يفضلها، ويميز الاختبار بين أصحاب المهن والأعمال المختلفة، ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر في سلوك الإنسان، كما أنه يفيد في الإرشاد النفسي وفي التوجيه التربوي والمهني².

ج- مقياس القيم الفارق لبيرنس: يقوم هذا المقياس على تصنيف القيم إلى نوعين قيم تقليدية وقيم عصرية، ويتألف المقياس من 64 عبارة تقليدية، بحيث كل عبارة تقليدية تكون مرفقة بعبارة عصرية، ويدور محتوى العبارات حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها، ويختار الفرد المبحوث واحدة من

1- جابر عبد الحميد جابر، مدخل لدراسة السلوك الإنساني، ط 3، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص 205.

2- عبد الرحمان محمد العيسوي، تصميم البحوث الفنية والاجتماعية والتربوية، دراسات في السلوك الإنساني، ط 1، دار الرقب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 280.

العبارات، بحيث إحداهما تمثل القيم الأصلية التقليدية والأخرى تمثل القيم العصرية، ومن خلال اختياره يمكن تحديد اتجاه المبحوث وتغليب القيم لديه، ويتكون المقياس من أربعة فروع من أنماط القيم وهي كما يلي:

- قيم أخلاقيات النجاح في العمل وهي قيم أصلية تقليدية، ويقابلها قيم الاستمتاع بالصحة والأصدقاء والحياة والرفاهية وهي قيم عصرية.
- قيم الاهتمام بالمستقبل وهي قيم تقليدية يقابلها قيم الاستمتاع بالحاضر وهي قيم عصرية.
- قيم استقلال الذات وهي قيم تقليدية ويقابلها قيم مسايرة الآخرين وهي قيم عصرية.
- قيم التشدد في الخلق والدين والتقاليد والأعراف وهي قيم تقليدية ويقابلها قيم النسبية في المسائل وهي قيم عصرية.

ومن منطلق هذا المقياس فقد أثبتت الدراسات ما يدل على صدقه، وأشارت إلى دور مختلف القيم التي تؤثر في أنواع متفاوتة من الأعمال والإنجازات والعلاقات، وقد تبين أن القيم تعتبر محددا للإدراك وتمثل جانبا محوريا وأساسيا من الشخصية¹.

د- مقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك ودكوك:

يعتبر هذا المقياس من المقاييس المشهورة في دراسة القيم التنظيمية، وهو عبارة عن استبيان يتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان ديف فرانسيس ومايك ودكوك من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل السويد والمكسيك وإسبانيا والهند ونيوزلندا والولايات المتحدة الأمريكية، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات، ويمكن أن يطبق هذه الاستبيان على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبيان القيم التنظيمية هذا يستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمسؤولين، ويتكون هذا الاستبيان من أربعة أبعاد للقيم التنظيمية وهي قضايا جوهرية وأساسية، وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم وهي القضايا الفرعية،

1- ميخائيل أسعد، السيكولوجيا المعاصرة، ط 1، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص 160.

وهذه الأبعاد هي بعد إدارة الإدارة وتشمل قيم القوة والصفوة والمكافأة، وبعد إدارة المهمة وتشمل قيم الكفاءة والفعالية والاقتصاد، وبعد إدارة العلاقات وتشمل قيم العدل وفرق العمل والقانون والنظام، وبعد إدارة البيئة وتشمل قيم التنافس والدفاع واستغلال الفرص، ويضم الاستبيان ما لا يقل عن ستين عبارة تتم الإجابة عنها وفق خمس بدائل¹، وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التنظيمية التي يؤمن بها المديرون والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ولقد تناولنا في دراستنا هذه هذا المقياس لما فيه من امتيازات تناسب دراستنا وما أردنا أن نسعى إليه.

3- أثر القيم التنظيمية على العاملين:

يعد المورد البشري من الموارد المهمة في المنظمة، ويتوقف عليه أدائها وتحقيق أهدافها، إذ تكمن ميزة المنظمة في نوع السلوك الممارس من طرف أفرادها، وهذا السلوك هو انعكاس للقيم التنظيمية السائدة في التنظيم، إذ تلعب هذه الأخيرة دوراً أساسياً في بلورة سلوك الأفراد في المنظمة، حيث تعمل على تكييف العاملين للعمل بشكل يناسب طموحاتهم وتوقعاتهم من أجل تحقيق التوافق المهني لديهم، وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي وتمكينهم من أعلى درجات الالتزام، ويتوقف تأثير القيم التنظيمية في سلوك العاملين على مدى ارتباط هذه القيم بالحاجات والدوافع هذا من ناحية داخلية، أما التأثير الخارجي فيتوقف على نوعية الظروف والمواقف والمؤثرات الأخرى التي يمر بها الفرد العامل في المنظمة، حيث أن الفرد يتأثر بمدى تبنيه للقيم التنظيمية بعدة عوامل ومعايير تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، وهذه الظروف والمواقف هي التي تحدد نوع السلوك المتوقع، ومن جهة أخرى فإن هناك تأثير متبادل بين القيم وقواعد السلوك المعتمدة من قبل العاملين في المنظمة، حيث أن الإجراءات التنظيمية والإدارية تؤثر في صنع قواعد سلوكية تتماشى مع القيم التنظيمية المعتمدة في التنظيم، فالتقاليد والأعراف والقواعد الحضارية وما يبيحه المجتمع وما يرفضه كلها إملاءات تحكم قواعد السلوك سواء بالإرادة أو

1- ديف فرانسيس ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، مرجع سابق، 1995، ص 32.

بالإرغام، كما يتوجب احترامها وتجسيدها من قبل الأفراد العاملين، ويمكن أن نورد أهم النقاط التي تحدد أثر القيم التنظيمية على العاملين كما يلي:

- تؤثر القيم التنظيمية على المبادئ الأخلاقية في التنظيم، بحيث تحقق أعلى درجات الالتزام الوظيفي، وتعمل على التقليل من الأخطاء في العمل.

- تؤثر القيم التنظيمية سلباً أو إيجاباً على الاتجاهات والمتغيرات السلوكية للأفراد، كما أن المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية وكاريزما عالية تؤثر فيهم القيم سلباً أو إيجاباً وبالتالي تؤثر على بقية الأجهزة التي يديرونها.

- تؤثر القيم التنظيمية التي يعتنقها المدبرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار¹.

- تعمل القيم التنظيمية ذات الثقافة القوية على إلزام العاملين بانتمائهم التنظيمي، حيث أن القيم والمعتقدات السائدة في التنظيم والإجماع الواسع من كل الأفراد على اعتناقها يزيد من درجة ولاء العاملين وإخلاصهم للمنظمة، ويشكل ميزة للمنظمة ترجع بنتائج إيجابية على أداء عمالها وعلى أهدافها².

- تؤثر القيم التنظيمية على تحديد الأهداف عند الاختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب انجازه³.

- تؤثر القيم التنظيمية على إستراتيجية الأعمال بداية من هرم السلطة التنظيمية⁴، حيث أن القيم المرئية لدى العاملين كالتعاون والاتصال والتكافل وكل العلاقات الرسمية وغير الرسمية لا يمكن تجسيدها دون نظرة تكاملية استشرافية في التخطيط والإدارة والتنظيم والتنفيذ، بحيث لا يمكن أن تكون معاملتهم خالية من القيم في التنظيم.

1- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 35.

2- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 22.

3- عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مرجع سابق، ص 175.

4- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مرجع سابق، ص 34.

- تتدخل القيم التنظيمية عند بحث النتائج وتقديم الحلول وقياس الأخطاء أو الفروق، وبالتالي فهي تحدد المواقف والاتجاهات الثقافية للعاملين.
- تؤثر القيم التنظيمية على اتجاهات الأفراد العاملين وعلى متغيراتهم السلوكية¹، وبالتالي فهي تساهم في تغيير الأنماط الإدارية والتنظيمية ووضع الرؤية والأهداف والخطط المستقبلية للمنظمة.
- تؤثر القيم التنظيمية على العاملين استنادا إلى بيئة العمل الاجتماعية أو الاقتصادية أو الدينية أو السياسية².

خامسا: القيم التنظيمية في المؤسسة:

1- الدور الإستراتيجي لمنظومة القيم:

يشكل تميز المنظمة في ثقافتها وأدائها عن غيرها من المنظمات هدفا هاما ومبتغى استراتيجيا لها، حيث أن القيم التنظيمية مع تطور الفكر الإداري الحديث أصبح لها مكانتها ودورها الذي لا يقل أهمية عن الرؤية والرسالة والأهداف التي يتم الاتفاق عليها في التنظيم، وتكون منطلقا والتزاما تتبناه المنظمة من خلال صياغة الإستراتيجيات المعاصرة، حيث تطور مفهوم القيم التنظيمية من خلال قابليتها للتطوير والتغيير والتحديث بما ينسجم مع التغيرات التنظيمية في الثقافة والإستراتيجية والتركيب التنظيمي، وفي نظم عمل المنظمات وأهدافها، وباتت القيم التنظيمية تدخل في أساليب وطرق تقويم الأداء والسيطرة على سلوك العاملين من مختلف المستويات، وأصبح لها برامج ونماذج للتوعية والتدريب والتأهيل لغرس وتجسيد ما يستجد من قيم وأخلاقيات ومثل عليا تتطلبها ظروف العصر³، لذا فإن عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة لابد أن توضح أهمية تلك القيم التنظيمية المشتركة بين العاملين والمنظمة والتحكم فيها وتحديدتها وإيصالها للعاملين ليقنعوا بها ويتبنوها، إذ لابد من إدراك

1- عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مرجع سابق، ص 175.

2- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مرجع سابق، ص 35.

3- عامر خضير الكبيسي، الإدارة العامة الجديدة مقوماتها وقيمتها وقواها، مؤسسة اليمامة الصحفية، الرياض، السعودية،

2011، ص 47.

الدور الاستراتيجي الذي تلعبه القيم في المنظمة من خلال تعميمها عند القيام بتخطيط استراتيجي متكامل، ولقد وضع علماء الإدارة نموذج للأبعاد السبعة الذي تتعرض للقيم المشتركة وأهميتها في وضع إستراتيجية خاصة للمنظمة، وقدم بيترز ووترمان في كتابهما الذي بعنوان البحث عن التميز، نموذجا للأبعاد السبعة الذي يشكل كل بعد من هذه الأبعاد جانبا معينا من جوانب الأداء في المنظمة وهي كما يلي:

أ- **البناء التنظيمي:** يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول المهام والوظائف وتقسيم العمل في المنظمة وعمليات الإشراف والتنسيق التي تتطلبها العملية الإدارية والتنظيمية، وتكون ملائمة لتنفيذ القيم التنظيمية التي تظهر وضوح السلطة وتحديد المسؤوليات والأعمال الموكلة¹.

ب- **الإستراتيجية:** تتضمن عمليات التخطيط والاختيار للمدخلات أو المخرجات وتنسيق الأنشطة وكل النظم المترابطة من أجل بلوغ الأداء المطلوب في وقت أقل وبفاعلية وكفاءة وتنفيذ وبدقة عالية وجيدة.

ج- **الأنظمة:** تمثل الإجراءات التنظيمية والإدارية والقرارات والأحكام واللوائح التي تصدر من المديرين بكل ما يتعلق بالرقابة ونظم العمل ومراقبة الأداء وتعزيز السلوكات التنظيمية والأدائية المطلوبة وإحكام السيطرة على البناء التنظيمي والإستراتيجية.

د- **الأساليب:** تمثل نوع الأساليب الإدارية المتخذة في المنظمة والتي من خلالها يمارس المديرين نشاطاتهم القيادية في توجيه المنظمة التوجيه الاستراتيجي المناسب²، بحيث أن أسلوب القيادة يتطلب مجموعة من القدرات والمهارات كالتوقع والتنبؤ والمرونة والتفكير وحسن التدبير بالشكل الاستراتيجي والقدرة على التأثير في الآخرين وتحقيق الموائمة والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين من خلال الرؤية الواضحة في تنفيذ الوظائف الإدارية بإستراتيجية محكمة .

1- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 27.

2- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 43.

هـ - **الموائمة بين العاملين ووظائفهم:** وهي الطريقة والكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين في المنظمة لجميع المهام والأعمال الموكلة لهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة فيها، وبما يتوافق مع قدراتهم المادية والمعنوية وبما يحقق أهدافهم وطموحاتهم.

و - **الخبرات والمهارات:** تمثل جميع ما يكتسبه العاملون من خبرات وقدرات ومهارات من خلال نشاطهم في المنظمة عن طريق التدريب والتعلم والممارسة، وما يؤثر فيها من قيم.

ز - **القيم المشتركة:** وهي القيم التي تعمل على توحيد جهود المنظمة وسلوكات المديرين العمال وتسعى باتجاه إنجاز الأداء وتحقيق الرؤية المستقبلية، حيث أن هذه القيم المشتركة بين العاملين وبين المنظمة لها أهمية كبرى في عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة¹.

2- تأثير اختلاف القيم التنظيمية على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة:

تختلف القيم التنظيمية وتتعدد تبعاً لاختلاف المؤسسات والمنظمات وتباين مهامها ووظائفها التي تؤديها والأهداف والتطلعات التي تسعى إليها وطبيعة النظام الإداري الذي تتبعه، حيث تسعى المنظمات إلى إدراج نظام قيمي يحدد ويؤطر العلاقات السائدة بين أفرادها ويقوم بتوضيح مستوى أداء العمليات التنظيمية ويحقق الفعالية المرجوة، وذلك من خلال زيادة التوافق والانسجام بين عمالها على كل المستويات وتوحيد ثقافتهم التنظيمية والتفافهم حول مفهوم موحد للقيم التي تتبناها المنظمة التي تصبح الموجه للجميع في كل تعاملاتهم وتصرفاتهم، ويتم الاتفاق عليها وتجسيدها في أهداف المنظمة ورسالتها وتحقيق الارتباط التام بين تلك القيم التنظيمية لمختلف العاملين بجميع مستوياتهم مع قيم المنظمة وأهدافها، إذ أن اختلاف القيم بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة يؤدي إلى العديد من الانعكاسات السلبية على الأداء والسلوك والسير الحسن، ويظهر الصراع وعدم التوافق وفقدان العمل بروح الجماعة وينخفض مستوى التفاعل بين الأفراد، مما يؤدي إلى الخروج عن المبادئ والقواعد والمعايير السلوكية الإيجابية، ويمكن التعرض إلى بعض النقاط والآثار السلبية التي يسببها الاختلاف في القيم التنظيمية.

1- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 28.

- يؤدي اختلاف القيم إلى عجز المنظمة عن تحقيق الرؤية المستقبلية من خلال تأثيرها بالسلب على مستوى الأداء وتحقيق المخطط التطوري.
- الاختلاف في القيم بين القيادات والرؤساء في التنظيم يؤدي إلى تشكيل تحالفات صراعية داخلية تمثلها جماعات موالية لكل قائد مما يسبب شرخا في كيان المنظمة وبنيتها الهيكلية، ويساهم تحويل النظر والتفكير القيادي عن مستقبل التنظيم.
- يؤدي الاختلاف في القيم التنظيمية إلى تعقد الاتصال بين المستويات الإدارية، مما يضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية في المنظمة، ويؤدي إلى التأخر في التنفيذ العملياتي للوائح والقوانين والتعليمات، ويساهم في ارتفاع المقاومة للتغيير من طرف العاملين.
- يؤدي الاختلاف في القيم التنظيمية يساهم في ظهور التنظيمات غير الرسمية والتي قد تتعارض أهدافها مع أهداف التنظيم، مما يؤدي إلى حالات تمرد عن القواعد السلوكية.
- يؤثر الاختلاف في القيم التنظيمية على درجة التماسك في فريق العمل ودرجة الانسجام داخل الجماعة وعدم تفهم العاملين للهيكل التنظيمي، مما يزيد من ضغوط العمل وحالات التوتر وعدم الرضا والإحباط، وعدم التوافق التنظيمي، وكلها حالات تؤثر في تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة¹.
- يؤدي الاختلاف في القيم التنظيمية بين الأفراد العاملين إلى محو وطمس للثقافة التنظيمية المؤسسية واندثارها، مما يؤدي إلى غياب الهوية التنظيمية للمؤسسة وفقدانها لمركزها التنافسي من خلال تمييع أهدافها وتوجهاتها.
- يفرز التعارض في القيم التنظيمية بسبب اختلافها تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وظهور الأنانية وحب الذات وعدم الالتزام المهني والتملص من الواجبات المهنية، وغياب لأخلاقيات العمل.
- يولد الاختلاف في القيم التنظيمية بين العاملين التمييز في المعاملة على أساس الانتماء القيمي، مما يحول الصراع الضمني إلى صراع ظاهر يؤثر في مستوى الفعالية التنظيمية.

1- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 116.

3- عوامل تشكل النسق القيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية:

مما لا شك فيه أن العنصر البشري يشكل أهم مورد للمنظمة، ومع تطور الفكر التنظيمي والإداري في عصرنا الحالي أصبحت المنظمات توليه أهمية كبرى وتجعله من أولى أولياتها وتسعى لترقيته وتوفير له كل الظروف الملائمة في بيئة العمل وحتى في البيئة الخارجية لتجعل منه موردا فعالا يساهم في رفع فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولقد أهتم علماء الإدارة بدراسة الخصائص السوسيوثقافية للفرد العامل في بيئته التنظيمية بهدف فهم سلوكه وتحفيزه للأداء الجيد والمتميز، ولقد عرفت المؤسسة الجزائرية تطورا منذ نشأتها عبر مراحل فكرها التنظيمي والإداري، حيث ظلت تبرز بصورة واضحة قيم تنظيمية خست كل مرحلة من مراحل تطورها ساهمت في تشكيلها عوامل مختلفة تمكنت من التأثير على سلوك العامل وتصرفاته بالقدر الذي جعلها تشكل المحور الأساسي الذي يدور حوله ذلك التراث القيمي الذي ميز المؤسسة الجزائرية عن غيرها من المؤسسات، ومن جملة العوامل التي ساهمت في بلورة النسق القيمي للعامل في المؤسسة الجزائرية ما يلي:

- العامل التاريخي: كان العامل الجزائري أثناء فترة الاستعمار الفرنسي يبذل مجهودا كبيرا لتأمين عيشه وكسب قوت يومه، فقد كان يعاني من الظلم المسلط عليه من طرف المستعمر الذي اغتصب أرضه وصيره عاملا فيها وحمله الأعمال الشاقة المرهقة، حيث عمل العامل الجزائري في الجبال والحقول والمزارع أجيرا بثمن زهيد عند المعمرين في ظروف قاسية ساهمت في تشكيل شخصيته وصقلها وأثرت على سلوكه وقيمه، فقد عرف إبان تلك الفترة قيم الصبر والجلد والتحمل وتميز عمله بالأداء المتقن والمرتفع، وبرهن بصفة فعالة على قدراته وإمكانياته وتفانيه في العمل، وهذه الضغوط التي مورست عليه في تلك الفترة أدت إلى تكوين أفكار واتجاهات محددة شكلت جانبا من القيم السائدة في تلك المرحلة التاريخية¹، وبعد الاستقلال انقلبت تلك القيم إلى طابع مخالف حيث تحول الجد والاجتهاد في العمل

1- عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 98.

تدريجياً إلى تكاسل وتهاون وتغيب عن العمل وبيروقراطية في إنجاز العمل ساعد في ذلك انعدام الرقابة في العمل والمتابعة الإدارية وغياب المسؤولية الذاتية وكلها عوامل ساهمت في تدني الأداء والإنتاج وبروز القيم السلبية التي أدت إلى تدهور المؤسسة الجزائرية وإفلاس العديد منها، إذ شكلت تلك الظروف النسق القيمي للعامل الجزائري سواء قبل الاستقلال أو بعده وظهرت في سلوكاته واتجاهاته وأثرت في أدائه وأعماله.

- **العامل الاجتماعي:** تؤثر طبيعة المجتمع وعاداته وتقاليده وأعرافه في تشكل النسق القيمي للعامل الجزائري الذي بطبيعته هو فرد من ذلك المجتمع يتأثر بالظاهرة الاجتماعية التي يخضع لها وتفرض عليه احترامها حتى في بيئته التنظيمية، حيث تتشكل المكانة الاجتماعية بداية من العمل ونوعه، وتؤثر علاقات الدور الاجتماعي في سلوكات العامل التنظيمية وعلاقاته بزملائه العاملين، وتحدد علاقته بالمسؤولين والمشرفين في العمل،

- **العامل السياسي:** إن طبيعة النظام السياسي السائد له دور كبير في تشكيل النسق القيمي في المنظمات، حيث أن طريقة الحكم ونوع النظام السائد ساهم في تحول المؤسسة الجزائرية عبر مراحل مختلفة بتحول الرؤية السياسية والممارسة الديمقراطية القائمة، فلقد أدت التحولات السياسية من النظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق إلى تغيير على مستوى المؤسسات وعلى طابعها التنظيمي والإداري انعكست على تنظيم العمل وسلوكات العاملين وتصوراتهم¹.

- **العامل الاقتصادي:** إن التطور الاقتصادي وزيادة الإنتاج العالمي يؤثر على العامل في أدائه وإنتاجه، بحيث يزيد الطلب على اليد العاملة وتتوفر مناصب الشغل وتتنوع مما يزيد من دوران العمل ويؤدي إلى انعدام الجدية والتراخي والإهمال ويقود إلى النتيجة العكسية في ظل التراجع القيمي، كما أنه من ناحية أخرى فإن الكساد والأزمات الاقتصادية تؤدي بدورها إلى تسريح العمال وارتفاع مستوى البطالة مما يجعل العامل يسعى جاهداً للاحتفاظ بمنصب عمله ويزيد من أدائه ويكيف سلوكه المهني مع الظروف الراهنة ويعدل تصرفاته وتفرض عليه قيم جديدة يجد في التمسك بها للحفاظ على عمله.

1- غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعاليات التنظيم، مخبر البحث في علم النفس، وهران، الجزائر، 2010، ص 17.

- **العامل الديني:** إن أهم قاعدة ثقافية للعامل هي معتقداته واحترامه لها وتقديسها، فمنها تتشكل هويته التنظيمية والقيمية فتؤثر في سلوكه وتصرفاته بما تحدده الضوابط الشرعية التي يعتنقها ويؤمن بها، إذ يعتبر الدين مصدرا للتشريع وتوجيه سلوكات وتصرفات الأفراد في كل مجالات الحياة الاجتماعية منها والمهنية، فالتفاني والإتقان والإخلاص في العمل واحترام الوقت والرقابة الذاتية أثناء تأدية الأعمال وعدم الغش ورفض الرشوة كلها قيم دينية حث عليها الإسلام دين العمل والاجتهاد ورغب العامل فيها وسعى إلى تجسيدها في المجتمع، فهي مؤثرات دينية تساهم في تحديد قيم الأفراد واتجاهاتهم في العمل وتتحكم في ميولهم وتطبع آرائهم وسلوكياتهم بقيم أخلاقية متميزة¹.

خلاصة الفصل:

تعتبر القيم التنظيمية جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة على اعتبار أنها نتاج نفسي اجتماعي وتنظيمي فهي تشكل الإطار المرجعي للسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، لذلك فإن دراستها قد تفضي إلى فهم وتفسير العديد من الظواهر التنظيمية، كما تعتبر القيم التنظيمية متغير هام في أي مؤسسة بما تحمله من أهمية في ترشيد وعقلانه السلوك التنظيمي، بحيث تمثل الصفات التي يتبناها الأفراد والمنظمات، ويجسدونها في ممارساتهم وتكون بالفعل قادرة على إعطاء صورة عن المنظمات، فهي على اختلافها تسعى إلى تحقيق انجاز كفؤ وفعال يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها المرسومة وتعد عاملا مهما في التأثير على نتائجها وأدائها، ومن خلال دارستنا التي اعتمدت تصنيف ومقياس ديف فرانسيس ومايك ودكوك للقيم التنظيمية الذي يعتبر تصنيف بالغ الأهمية من حيث تحقيق التوازن بين القيم وأبعادها المختلفة والذي يكفل النتائج الصحيحة للدراسة من حيث تطبيقه على العمال الإداريين في مؤسسة الدراسة ويساعد في معرفة قيمهم واتجاهاتهم ومدى انسجامها وتوافقها مع القواعد والمعايير التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتي نتعرض لها في الفصل التالي.

1- عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مرجع سابق، ص 98.

الفصل الثالث: الأهداف الإستراتيجية

تمهيد الفصل

أولاً: الأهداف الإستراتيجية (التعريف، الأهمية، الأنواع)

1- تعريف الأهداف الإستراتيجية

2- أهمية الأهداف الإستراتيجية

3- أنواع الأهداف الإستراتيجية

ثانياً: الأهداف الإستراتيجية (الخصائص، الأبعاد، النظريات)

1- خصائص الأهداف الإستراتيجية

2- أبعاد الأهداف الإستراتيجية

3- نظريات الأهداف الإستراتيجية

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية (مراحل تحديدها، أساليب وضعها،

مداخل تحقيقها)

1- مراحل تحديد الأهداف الإستراتيجية

2- أساليب وضع الأهداف الإستراتيجية

3- مداخل تحقيق الأهداف الإستراتيجية

رابعاً: الأهداف الإستراتيجية (منهجية الصياغة، عوامل تحقيقها،
الفوائد)

1- منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية

2- عوامل تحقيق الأهداف الإستراتيجية

3- فوائد الأهداف الإستراتيجية

خامساً: الأهداف الإستراتيجية (الارتباطات، العوامل المؤثرة، أثر
القيم التنظيمية في تحقيقها)

1- ارتباطات الأهداف الإستراتيجية

2- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية

3- العلاقة بين القيم التنظيمية والأهداف الإستراتيجية في المنظمة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الأهداف الإستراتيجية الموجه الفعلي والقاعدة المنطقية التي تقوم عليها مختلف أنشطة المنظمة وتحدد توجهاتها المستقبلية فهي تمثل التفكير الاستراتيجي الذي يساعد في تحديد الرؤية والرسالة التنظيمية وتحويلها إلى مستويات مرغوبة للأداء، حيث أنه لكل منظمة أهداف إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها ولها سمة مميزة عن باقي المنظمات الأخرى وتؤثر على علاقاتها الخارجية وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي، فهي نتيجة لأنشطتها وخدماتها وخلاصة مصالحها وتأثير قيمها ومعتقداتها الأساسية، ولقد اختلف الباحثين والمفكرين في التنظيم الإداري على حسب توجهاتهم الفكرية حول مفاهيم الأهداف الإستراتيجية ونوعيتها وطبيعتها في كل منظمة وخصائصها ومسؤولية صياغتها وسبل تحقيقها، ومن هذا المنطلق نتناول في هذا الفصل تعريف الأهداف الإستراتيجية من خلال التعرض لعدة تعريفات من علماء ومفكرين تناولوا هذا الجانب، كما نتطرق إلى أهميتها وأنواعها، ثم نستعرض خصائصها وأبعادها، ونحاول حصر أهم النظريات التي تعرضت إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية، ثم نتطرق إلى مراحل تحديدها وأساليب وضعها ومداخل تحقيقها، ونتناول أيضا منهجية صياغتها وعوامل تحقيقها والفوائد المرجوة منها، وأخيرا نتعرض إلى الارتباطات الخاصة بالأهداف الإستراتيجية والعوامل المؤثرة في وضعها، ولا يفوتنا أن نحاول الربط النظري للأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع في هذه الدراسة بالمتغير المستقل المتمثل في القيم التنظيمية والتوضيح النظري لأثر القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ثم في ختام الفصل خلاصة الفصل.

أولا: الأهداف الإستراتيجية (التعريف، الأهمية، الأنواع):

1- تعريف الأهداف الإستراتيجية:

الأهداف الإستراتيجية تمثل الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوصول إليها، من خلال الاستثمار الأمثل لكل الموارد المتاحة، وتعد الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أدائها ونشاطها، وتمثل سمة تميز كل منظمة عن غيرها من

المنظمات الأخرى، فهي تعبر عن النتائج المرغوب الوصول إليها والمتوقعة في إطار التخطيط والإستراتيجية المتبعة، والتي تسعى المنظمة جاهدة لتحقيقها، ويجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة بوقت معين للتنفيذ بحيث تشكل تحدي للعاملين وللمنظمة ككل، ولكن ضمن الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة مع إمكانية تحقيقها دائماً.

وتعد الأهداف الإستراتيجية من أكبر القضايا الرئيسية التي تشغل التفكير المؤسسي، وتواجه المنظمة ذلك بأن الإخفاق وعدم التمكن من تحديدها يعتبر إخفاق للمنظمة كلها بحيث تصبح المنظمة غير محددة الأهداف والاتجاهات في ظل عدم وجود طريق واضح ومحدد تسلكه المنظمات صوب رسالتها ورؤيتها المستقبلية، فهي بذلك القصد الاستراتيجي الذي يحمل الجراءة والطموح والتحدي القوي والخطة الأسمى، والوسيلة الفعالة لتحقيق مكانة محددة وغاية مقصودة أو زيادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة إيجابية واحدة¹، وقد عرفها بدر النوفل الأهداف الإستراتيجية بأنها مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة للقياس التي تقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة، وهي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة ومدى قدرتها التنافسية²، وهي الأهداف المشتقة على المستوى التخطيطي العام وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً وعادة ما تكون مرشداً للنتائج المراد تحقيقها على مستويات زمنية أقل، ويمكن تعريفها بأنها النتائج النهائية التي يجب أن تحققها المنظمة في فترة زمنية محددة، وقد تمت صياغتها مسبقاً وفق عملية التخطيط الاستراتيجي وتم وضع المعايير الدقيقة لقياس مستوى تحقيقها³، وعادة ما ترتبط الأهداف الإستراتيجية بالمركز الذي ترغب المنظمة الوصول إليه، والنتائج التي تسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية

1- Tompson, R, and Strickland, A, **Strategic Management, Concepts and Cases**, 12th, Richard, D, Irwin, New York, 2004, p 46.

2- بدر النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2010.

3- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 229.

مستقبلية، ويتم ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها وقياسها وتكون محددة بإطار زمني واضح، ويتم وضع تلك الأهداف على مستوى الإدارة العليا ومن خلال ذلك تترجم إلى الواقع، على مستوى الوحدات والإدارة التنفيذية والوظيفية ويتطلب إنجازها جهوداً منسقة ومتكاملة ومتداخلة بين جميع هياكل المنظمة وعناصرها العمالية¹، كما أن الأهداف الإستراتيجية تكون أكثر من مجرد طموح وأمنيات دون خطط عملية وإدارة فنية ومستوى تخطيط عملياتي، فالكثير من المنظمات تملك أهدافاً إستراتيجية طموحة ومع ذلك لم تحققها، بحيث أن تلك الأهداف الإستراتيجية تشمل عملية إدارة أنشطة تجذب تركيز انتباه المنظمة إلى الفوز والتطور وتحفيز العاملين عن طريق إيصال فكرة قيمة الأهداف إليهم وترك مجالاً للمساهمات على مستوى الأفراد والجماعة، والحفاظ على حماسهم ومستوى أدائهم واستخدام الهدف باتساق لتوجيه تخصيص الموارد².

كما تعرف على أنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المؤسسة أكثر تحديداً، وتمثل خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتوسيع أو تنويع أو انكماش أو القيام بالبرامج والمشاريع المشتركة³.

كما تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها آخر الغايات ومنتهى حلقات المستوى الاستراتيجي، وهمزة الوصل بالمستوى الثاني من التخطيط، فهي بين الرؤية والرسالة ومستوى التخطيط العملياتي أو الإجرائي، ويمكن اعتبارها حالات أو شروط موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة، والمعتقدات التي تضمنتها رؤية ورسالة المؤسسة⁴، والتي تعد الأهداف الإستراتيجية مشتقة منها ومنسجمة ومتوافقة معها⁵.

1- عايدة خطاب، العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 189.

2- باور جوزيف، فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 200.

3- محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 256.

4- محمد مدبولي، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، ط 1، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2001، ص 95.

5- محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جمهورية مصر، 2019، ص 628.

2- أهمية الأهداف الإستراتيجية:

يساعد تحديد الأهداف الإستراتيجية على توفير الأساس والجو المناسب للتخطيط والتنسيق بين النشاطات والأعمال داخل المنظمة، ويوضح معالم الرؤية المستقبلية ويحقق التكامل بين الأنساق التنظيمية وبين الأفراد العاملون والمديرون، وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة والسليمة، وتساهم في تحديد الكفاءة والفعالية للأفراد العاملون وتقييم أدائهم، ويمكن توضيح أهمية الأهداف الإستراتيجية في النقاط التالية:

- الأهداف الإستراتيجية تساهم في تحديد طبيعة نشاطات المنظمة وتقدير حجمها، وما يمكن القيام به من مهام ووظائف فهي بذلك تساهم في تحديد الهيكل التنظيمي في المنظمة وتحديد شبكة علاقاته.
- تعتبر الأهداف الإستراتيجية من خلال وضوحها كحافز مهم وقوي لكل أفراد المنظمة يدفعهم نحو تحقيقا وتجسيدها، من خلال بذل أقصى جهودهم وتفعيل أدائهم في اتجاهها.
- يساهم وضع الأهداف الإستراتيجية في المنظمة وتحديد أهدافها في توحيد الجهود والآراء على مستوى المنظمة، ويشجع أفرادها على العمل الموحد والجماعي والتعاون والتآزر على مستوى جميع الأصعدة والمستويات التنظيمية¹.
- تساهم الأهداف الإستراتيجية الواضحة للمنظمة في تبني عمليات تنبؤية، وتضع السياسات والإجراءات والقواعد وتعد الموازنات والبرامج لتحقيقها، فهي تعد من أهم عناصر التخطيط وبدونها لا يمكن قيام المنظمة بوظيفتها التخطيطية.
- تعد الأهداف الإستراتيجية عامل مهم في تحديد مراكز المسؤولية والمهام، بحيث يمكن تحديد مسؤولية ومهام كل نسق في المنظمة بناء على الأهداف التي يكلف بتحقيقها، وبالتالي فكل فرد في التنظيم تحدد مسؤوليته من خلال الأهداف التي ينتظر منه تحقيقها على مستوى مهامه.

1- صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005، ص 29.

- تعتبر الأهداف الإستراتيجية كدليل وموجه ومنهج لاتخاذ القرارات، لأن الأغراض والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها تؤثر في شكل ونوع القرارات حيث أن لكل موقف تواجهه المنظمة قرار معين، كما أن الأهداف لها علاقة وتأثر بالظروف البيئية للمنظمة الداخلية والخارجية، فكل قرار له علاقة بالهدف المربوط به ومستمد منه¹.

- تساهم الأهداف الإستراتيجية المرسومة من قبل إدارة المنظمة في تحديد نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة، على مستوى الأقسام والأنساق والفروع وحتى الأفراد وخارجها على مستوى المنظمات الأخرى وسواء كانت علاقات تعاون وتبادل أو علاقات سلطة وأوامر وتوجيهات².

- تساهم الأهداف الإستراتيجية في وضع أطر ومعايير ومقاييس يمكن استخدامها في التقييم والأداء والرقابة، ويعتمد عليها في سياسات الترقية والتحفيز وأساليب التكوين والتدريب ودراسة النتائج المتوصل إليها.

- يساهم وضع الأهداف الإستراتيجية في عملية تفويض السلطة من وضوحها، إذ يساعد في عملية التنسيق بين المهام المختلفة، وبالتالي تقلل من المركزية وتشعب السلطة.

- تحدد الأهداف الإستراتيجية مسارات ومناهج التوجه الاستراتيجي للمنظمة بشكل أكثر اعتمادا ووضوحا، كما ترسم المعالم المستقبلية للمنظمة بشكل موضوعي عملي وإجرائي قابل للقياس والملاحظة.

- تساهم الأهداف الإستراتيجية في التقليل من حدة الصراعات المتوقعة، من خلال وضوح الخطة الإستراتيجية وإلزام الجميع بتنفيذها وفهم أدوارهم وواجباتهم المنوطة بهم.

3- أنواع الأهداف الإستراتيجية:

تسعى المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف إستراتيجية لبلوغ غاياتها، ولا تقتصر هذه الأهداف على تحديد معين، بل تتعدد وتختلف من تنظيم إلى آخر حسب اتجاهه ورؤيته المستقبلية، ويسبب جماعات مختلفة من الأفراد في البيئة الداخلية والخارجية، لهم مطالب

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007، ص 173.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المرجع نفسه، ص 173.

وغايات وطموحات محددة ومشروعة في المنظمة، ومنهم العاملون والزبائن والشركاء والمستثمرون والممولون والمنافسون وغيرهم¹، ومع تنوع إنتاج المؤسسات وتباين في خدماتها والاختلاف في البيئة المحيطة بها وطبيعة القيم السائدة فيها والزمن الذي حددت فيه الأهداف والنتائج المطلوبة من تحديد الأهداف، كلها متغيرات تؤثر في تحديد أنواع الأهداف وتمايزها عن بعضها تبعاً لكل منظمة، ومن أنواع هذه الأهداف الإستراتيجية نورد ما يلي:

أ- **إستراتيجية الهدف الوحيد:** تعتمد بعض المنظمات خلال عملها على تحقيق هدف واحد مثل رفع مستوى الأرباح، أو زيادة نصيب الأسهم وذلك في إطار زمني محدد لتوحيد الجهود وتصويب الرؤى نحو اتجاه واحد وهدف واحد، وتتصف هذه المنظمات بصغر الحجم والتعداد القليل للمورد البشري، وتتبع فلسفة النظريات الكلاسيكية في افتراضاتها بوجود هدف واحد للمنظمة².

ب- **إستراتيجية تعدد الأهداف:** تسعى الكثير من المنظمات إلى اعتماد العديد من الأهداف الإستراتيجية خلال عملها، ومنها زيادة المداخيل والأرباح، رفع قيمة وتعداد الأسهم، تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، تقليل التكاليف والمصاريف وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكسب الزبون والعميل، تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتعتمد هذه المنظمات في فلسفة عملها على النظريات الإدارية الحديثة التي تقتض وجود العديد من الأهداف للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه المنظمات كبيرة الحجم أو متوسطة³.

ج- **إستراتيجية الهدف القصير الأمد:** تسعى المنظمات إلى استغلال الزمن كعنصر مؤثر في تحقيق الأهداف، بحيث تقوم إدارة المنظمة بتحديد أهداف يستلزم تنفيذها في وقت قصير الأمد، وتتمثل في أهداف الأداء التي قد لا تزيد مدتها عن سنة واحدة أو أقل والتي

1- كاظم نزار عطية الركابي، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق، 1999، ص 56.

2- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 139.

3- ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع نفسه، ص 140.

تستخدمها الإدارة لتحقيق أهداف طويلة الأجل بعد ذلك¹، وغالبا ما تتعلق هذه الأهداف بالبيئة الداخلية التنظيمية.

د- إستراتيجية الهدف الطويل الأمد: وهي الأهداف التي توضح النتائج المطلوبة والتي تسعى إلى تحقيق غايات المنظمة ورسالتها، والتي غالبا ما تمتد أجالها أكثر من سنة، وتمثل في الأهداف الكبرى للمنظمة وهي المركز التنافسي وتحقيق الأرباح، والانتقال من التمثيل المحلي أو الوطني إلى التمثيل العالمي والانتساع والنمو، إذ كلها أهداف تتطلب مدة زمنية أطول لإنجازها²، وهي غالبا أهداف إستراتيجية تتعلق بالبيئة الخارجية ومتغيراتها.

هـ- إستراتيجية الأهداف الرسمية: وهي أهداف تتعلق بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام المختلفة، وقوى تأثيرها الخارجية وصفحاتها الإخبارية ومنشوراتها ومجالاتها لمدى مساهماتها في المسؤولية الاجتماعية، وتوجيه الرأي العام ومساهمتها في الحفاظ على البيئة وسلامتها من كل العوامل التلوثية، إضافة إلى اهتمامها بأهداف مصداقيتها واستمرارها وتأثيرها على الجمهور³، وهي أهداف أغلبها ذات طابع إعلامي ودعائي أكثر منه تطبيقي.

و- إستراتيجية الأهداف الفعلية: وتتمثل هذه الأهداف الإستراتيجية في قدرة المنظمة على تخصيص الموارد وإدارة المهام والنشاطات لوحدة العمل، وهي أهداف تستنتج من السياسات والإجراءات العملية التي تحاول المنظمة الوصول إليها من خلال إجراءاتها التشغيلية التطبيقية والفعلية⁴.

ز- إستراتيجية الأهداف الكلية: هي الأهداف الإستراتيجية التي تعمل المنظمة وتسعى لتحقيقها على المستوى الكلي، وتتعلق بحجم ونمو المنظمة مثل الأرباح والنمو والقيمة

1- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط 1، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1991، ص 68.

2- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 139.

3- ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع نفسه، ص 140.

4- أحمد يونس محمد السبعوي، المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الأعمال وأنماط السلوك المالي للإدارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2000، ص 39.

السوقية والمخرجات والمدخلات، وهي أهداف تشمل وتعني كل هياكل المنظمة وأنساقها في إطار تكاملي موحد¹.

ح- إستراتيجية الأهداف الوظيفية: وهي الأهداف التي تحددها المنظمة متمثلة بالوظائف الإدارية وتتمثل في الإنتاج والموارد البشرية والمادية والمكننة والهندرة وتكون على المستوى الوظيفي والتخصصي، بحيث يعتمد كل قسم وفرع في المنظمة أهدافه الخاصة التي تعد صياغتها الأكثر تحديدا وتخصصا، بحيث بالإمكان تكليف كل قسم من وحدات المنظمة بإنجاز هدف استراتيجي معين يدخل ضمن الهدف الاستراتيجي العام للمنظمة².

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية (الخصائص، الأبعاد، النظريات):

1- خصائص الأهداف الإستراتيجية:

تعتبر عملية وضع الأهداف والغايات في المنظمة بشكل دقيق ومنظم ومترابط، أمر مهم في توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة والمسار التوجيهي لمستوى الأداء العام، بحيث تتمتع هذه الأهداف بمجموعة من الخصائص التي لابد من توافرها، حتى يتسنى للمنظمة تجسيدها من خلال اعتمادها على جملة من العوامل والظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية منها والخارجية وعلى الموارد والإمكانات البشرية والمادية، ومن هذه الخصائص ما يلي:

- مرونة الأهداف الإستراتيجية وتكيفها مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية، كما أنها تكون متأقلمة مع أي تعديل أو تغيير يطرأ عليها بحيث لا يؤدي إلى مشاكل بالتنظيم، أو أضرار بالوحدات التنظيمية.

- الأهداف الإستراتيجية تكون واقعية وموضوعية وقابلة للتجسيد والتحقيق، ويتم دراستها ووضعها من قبل هيئة خاصة في الإدارة العليا والتي تحدد المناهج والطرق التي تتخذها المنظمة، والأساليب التي يمكن بها تنفيذ تلك الأهداف³.

1- كاظم نزار عطية الركابي، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، مرجع سابق، ص 58.

2- كاظم نزار عطية الركابي، المرجع نفسه، ص 58.

3- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 140.

- الأهداف الإستراتيجية تكون قابلة للقياس والحساب من خلال احتوائها على أرقام لتحديد الحسابات الكمية في إطار كمية العمل ومقدار المدخلات والمخرجات، والموارد المادية المستخدمة وحجم استهلاكها وكمية الأرباح، والوقت الذي يتم فيه انجاز تلك الأهداف¹.
- تترجم الأهداف الإستراتيجية الرؤية والرسالة الإستراتيجية للمنظمة من خلال انسجامها وتوافقها مع منظومة صياغة الإدارة الإستراتيجية، وتماشيا وتأقلمها مع البيئتين الداخلية والخارجية².
- الأهداف الإستراتيجية واضحة وبعيدة عن الغموض والضبابية ومقبولة من الجميع في المنظمة سواء عمال أو عملاء وزبائن، وتبين وتوضح نشاط المنظمة وإنتاجها ومجال عملها³.
- الأهداف الإستراتيجية تتناسب مع الأغراض والمبادئ العامة للمنظمة وملائمة لها، وتهدف للتعبير عنها من خلال رسالتها ورؤيتها وتبينها بوضوح وترغب العاملين في تحقيقها.
- الأهداف الإستراتيجية جميعها مترابطة مع بعضها ولا يوجد تعارض في فقراتها، بحيث يؤدي إلى نتائج عكسية في تحقيقها.
- الأهداف الإستراتيجية متوافقة مع القيم التنظيمية السائدة في التنظيم والتي يعتنقها العاملون، وإن تعارضها تلك القيم يؤدي إلى استحالة تحقيقها، وتقف الجماعة المعارضة عائقا يحيل دون الوصول إليها.
- الأهداف الإستراتيجية الناجحة تركز دائما وتهتم بالنتائج أكثر من اهتمامها بالنشاط، فهي تسعى إلى الحصول على نتائج محددة مستقبلا بغض النظر عن نوعية النشاط المتخذ، بحيث ترى المنظمة أن النشاط والعمل عبارة عن وسيلة يتم تفعيلها لتنفيذ وتحقيق الأهداف.

1- صالح بن حمد التوبجري، ويسألونك عن الإدارة، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، السعودية، 2013، ص 43.

2- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 143.

3- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، ط 2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 244.

- الأهداف الإستراتيجية تتسم بوجود دافع التحدي في تحقيقها، حيث أنه يشكل حافز للمديرين والعاملين لتحسين الأداء والإنتاج والتميز، حيث أن انعدام روح التحدي في بلوغ الهدف من شأنه تثبيط العزائم وإضعاف القدرات والإمكانات وتحقيق الفشل في بلوغ الأهداف¹.

2- أبعاد الأهداف الإستراتيجية:

تحرص المنظمة الفاعلة علة استخدام الموارد وتوجيه الجهود الكلية نحو تحقيق الهدف المنشود، لذا كان من الضروري تحديد ذلك الهدف ورسم آلية تحقيقه وتجسيده واقعيًا، فالأهداف الإستراتيجية تؤثر على كيان المنظمة ومستقبلها، كما أن تحديدها يساهم في تعريف المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها والبيئة التي تواجهها ويرشدها لاتخاذ القرارات وتحديد السلطات والمسؤوليات، وتحديد الأدوار والعلاقات بين كل الوحدات التنظيمية، وتعتبر الأهداف الإستراتيجية المعيار والمقياس الذي يمكن من خلاله تقييم الأداء الكلي للمنظمة، والمتمثل في عدة أبعاد منها الربحية والنمو والسمعة التنظيمية والبقاء والاستمرار والمسؤولية الاجتماعية وغيرها، ويمكن التعرض إلى أبعاد الأهداف الإستراتيجية كما يلي:

أ- **الربحية:** تعد مسألة تحقيق الأرباح بعدا مهما من أبعاد الأهداف الإستراتيجية، وهي بمثابة المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على فعالية الأهداف وتحديدها، وتقاس من خلال حساب مجموع الإيرادات والمداخيل ويطرح منها مجموعة التكاليف والمصاريف، وهي مؤشر هام على نجاح المنظمة ونموها، كما أن نسبة الأرباح تعطي مؤشرا على قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء وزيادة الاستثمار².

ب- **النمو:** تعتبر مرحلة تحقيق النمو مهمة بالنسبة للمنظمة في دورة حياتها، إذ تسعى المنظمة إلى استثمار الموارد المادية والبشرية، إلى الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة وتحقيق الانتشار الواسع في السوق ومجابهة المنظمات الأخرى المنافسة لها، وتطوير قدراتها

1- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 140.

2- إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 76.

وإمكاناتها من أجل تحقيق متطلبات العملاء والزبائن، ففي هذه المرحلة تعمل المنظمة على إطلتها قدر الإمكان بزيادة عمليات التطوير والفعالية والتوسع في الخدمات النوعية والكمية¹.

ج- المسؤولية الاجتماعية: وهي التزام المنظمة التام بتحقيق التطوير الاقتصادي والاجتماعي وتحسين ظروف العاملين، وتحسين الخدمة وخلق فرص جديدة للعمل والمساهمة في محاربة المشاكل المجتمعية من خلال العديد من التأثيرات الإيجابية تجاه خدمة المجتمع وحل مشاكله²، فهي تمثل بعداً مهماً من أبعاد الأهداف الإستراتيجية، بحيث أنها مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة من أجل وصولها لتحقيق أهدافها وتجسيد القيم السائدة، والتي بدورها تمثل جزءاً من المنفعة المادية بحيث أنها مرتبطة بالتنمية المستدامة، من خلال مسؤولية المنظمة عن البيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع وسعيها للحصول على الثروة، وتحقيق الربح والتميز في مجال عملها³.

د- السمعة التنظيمية: تسعى كل منظمة إلى اكتساب سمعة جيدة في الأوساط التنظيمية والتنافسية، من خلال رسمها للصورة الحسنة في أذهان العملاء والزبائن والعاملين وخلق ثقة لديهم في قدرة المنظمة على تقديم مستوى مميز⁴، وترسيخ تلك الصورة والانطباع الإيجابي عن المنظمة فالسمعة التنظيمية الجيدة تحقق الميزة التنافسية والحفاظ على العاملين والمتعاملين واستقطابهم وتكوين علاقات جيدة معهم، كما أنها تحقق زيادة في المبيعات والخدمات وتضمن التزام العمال وولائهم⁵، ويتم تشكيل السمعة التنظيمية وتحقيقها من خلال سلوك العاملين وجودة الإنتاج والخدمات والتعامل الجيد بصورة تراكمية في ذهن المتعاملين،

1- Philip Kotler, Marketing Management, 14 edition, 2012, P 320.

2- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 76.

3- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013.

4- نضال جميل أحمد، إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير في الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2016، ص 48.

5- Jackson, K, Building Reputation Capital, New York, Oxford University press, 2004.

تحرص المنظمة على اتخاذ القرارات السليمة وتسعى لبناء بيئة تنظيمية مناسبة تساهم في تحسين سمعتها التنظيمية، وتؤدي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

هـ- رضا العاملين: إن مفهوم الرضا هو مفهوم واسع ومتعدد الجوانب التي يمكن الاعتماد عليها لمعرفة الرضا التام للعاملين، فالعامل يتأكد رضاه بالراتب المناسب والمكافآت المالية المستمرة والتعامل الجيد مع زملائه وحسن الإشراف عليه من طرف المسؤولين وتصميم الوظيفة الذي يليق به، وهذه الاتجاهات نحو الرضا ليس من الضروري أن تجتمع كلها في منظمة واحدة وفي آن واحد، كما أنها ليست إيجابية دائماً في كل المنظمات والمؤسسات فقد يستمتع العامل في الأداء الوظيفي ويفخر بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها لكنه يشكو من ضعف في مجالات أخرى لا ترقى إلى رضاه الوظيفي التام¹، فالمنظمة تسعى جاهدة وتضع من أولوياتها رضا عمالها وشعورهم بالأمان في بيئتهم التنظيمية وكسب ثقتهم حتى تضمن ولائهم وأدائهم والذي يساهم في استقرارهم في مناصب عملهم مما يحقق استمرار المنظمة وبقائها وتحقيق أهدافها وأهداف عمالها.

3- نظريات الأهداف الإستراتيجية:

ترتبط نظريات الأهداف الإستراتيجية بعلم الإدارة الحديثة والفكر التنظيمي المعاصر، حيث أن هذه النظريات ذات المنطق الفكري والافتراضات المختلفة مرتبطة بعملية تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها²، ولقد بلورت أفكار العقل الاستراتيجي في المنظمات المختصة في علم التنظير واتجاهاته نظريات تصورية، تطرح كفاءات اختيار المنظمة لأسلوب التعامل مع كل أهدافها وطرق وأطر تجسيدها، محاولة تفسير تلك الأساليب وتحليلها في إطار نظري، ومن نظريات الأهداف الإستراتيجية ما يلي:

أ- النظرية العقلانية: تتبع هذه النظرية أسلوب مركزي في صياغة الأهداف الإستراتيجية، بحيث يتم وضعها من طرف الإدارة العليا متمثلة في المدير، لأنها تعرف إمكاناتها وحجم

1- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 154.

2- وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظر منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 229.

مواردها المادية والبشرية ومحيطها الخارجي، ومتطلبات الزبائن والسوق، كما تسعى لاستخدام تلك الموارد بشكل كفى وعقلاني، وتتركز جهود المنظمة على زيادة الفوائد والأرباح فهي الفلسفة التي تنطلق منها وتسعى للوصول إليها لكونها تساعد على تجسيد مواردها ونموها واستمرارها، لذلك فإن نجاح المنظمة على حسب رؤية هذه النظرية يكون عن مسؤولية واضع الأهداف ومخططها وهو المدير والمسؤول الأعلى في التنظيم بالدرجة الأولى، الذي يجب أن يكون مالكا لسلطة القرار ويتسم بالعقلانية والمعرفة التامة بكل ما يحيط بالمنظمة للتصرف الأمثل من أجل تحقيق الأهداف¹.

ب- النظرية السلوكية: ترى هذه النظرية أن المنظمة تمثل وحدة اجتماعية لها أهداف تسعى إليها وتجتهد لنجاحها، لذا فإنها تفرض فكرة التعاون والمشاركة وفق أسلوب الفريق في إدارة التنظيم، وتشجع مشاركة الموارد البشرية في جميع مستويات الهيكل التنظيمي في صياغة أهدافها الإستراتيجية، فهي تشجع الإبداع والابتكار والطموح وتسعى للاستفادة من خبرات العمال وتوقعاتهم الهادفة، وتقوم بعملية التنسيق والارتباط والمواءمة بين هذه الأهداف من خلال مرورها بناشط واحد وهو الإدارة العليا، فهذه النظرية ترى أن للقيم والسمات الأخلاقية والوعي دور في تأثيرها على تبني المنظمة أهداف إستراتيجية واقعية وممكنة من خلال اشتراك الإدارة العليا مع باقي المستويات الإدارية الأخرى والتنظيمية، في برمجة تلك الأهداف عن طريق ائتلاف موحد يجعل منها نظاما مفتوحا أمام الجميع يشاركونها المسؤولية في تحديد الأهداف².

ج- النظرية السياسية: تتبنى هذه النظرية أفكار مختلفة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث تؤكد تبعية المنظمة للنظام السياسي السائد وأن أهدافها ليست اقتصادية أو اجتماعية فحسب، لت هي مرتبطة بمصالح إستراتيجية وصراعات سياسية وفكرية تفرض صياغة معينة في تحديد الأهداف، كما أنها لا بد أن تستجيب لآليات الصراع بين مختلف

1- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 229.

2- عبد الستار الصياح، أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف الأردنية، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 1، عمان، الأردن، 2001، ص 71.

الفئات باستخدامها أساليب معينة للتفاوض والاتفاقيات والموازنات بين المصالح الإستراتيجية التي تؤهلها للنجاح والاستمرار، لذا فالمنظمة وفق هذه النظرية تعتبر ميدانا للصراع السياسي والفكري بين الفئات المختلفة التي تؤثر في أهدافها الإستراتيجية، من خلال ما تمليه توقعات وغايات تلك الفئات في إطار تبادل المصالح مع أطراف أخرى تسعى جميعها لتحقيق أهدافها بأسلوب ونظرة ميكافيلية¹.

د- نظرية المساومة: في هذه النظرية ترى أن المنظمة هي عبارة عن كيان اجتماعي فضلا عن كونها كيان اقتصادي، لذا فهي تتلقى ضغوطات وعدم توافق في بعض الأحيان مع متطلبات مختلف أصحاب المصالح سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتسعى من خلال ذلك إلى إجراء مساومات وتفاوضات عديدة، تهدف إلى إيجاد توافق وتوليف مع متطلبات أهداف تلك الجماعات قد تتنازل في بعض الأحيان عن بعض أهدافها الفرعية في سبيل تحقيق أهدافها الكلية، أو تؤخر صياغة بعض الأهداف لكسب وضمان تأثير تلك الجماعات لصالحها واستغلال تحالفاتها بصورة إيجابية².

هـ- نظرية الأهداف المرنة: ترى هذه النظرية أن المنظمة تسعى لتحقيق مجموعتين من الأهداف الإستراتيجية، حيث تتمثل المجموعة الأولى في كونها أهداف تتعلق بالمنظمة في حد ذاتها، وهي أهداف الاستمرارية والنمو والربح والمسؤولية الاجتماعية وغيرها، أما المجموعة الثانية فهي أهداف تتعلق بتعاملاتها مع منظمات وأطراف أخرى، يمكن أن تؤثر فيها وهي تلك التوافقات والمساومات والعقود والتحالفات مع جميع الأطراف المؤثرة، فالمنظمة يتحدد بقائها واستمرارها من خلال مرونتها وقدرتها على تحقيق دوامها من خلال التدبير الجيد واستغلال الأطراف الأخرى وكسبهم³.

1- عبد الستار الصياح، أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف الأردنية، مرجع سابق، ص 72.

2- فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016، ص 50.

3- عبد الستار الصياح، المرجع نفسه، ص 73.

جدول رقم 01: يوضح نظريات الأهداف الإستراتيجية

النظرية	المنطق الفكري	المسؤول عن تحديد الأهداف	الأهداف الواجب تحقيقها
التقليدية	المنظمة حليف لوجود منظم واحد أو مسؤول أعلى واحد هو المالك وله سلطة القرار	المدير المالك	زيادة الأرباح
السلوكية	المنظمة نظام فرضت عليها أهداف متعددة من الائتلاف الخارجي وتتمر من خلال ناشط واحد هو الإدارة العليا	الإدارة العليا	زيادة الأرباح ورضا العاملين
المساومة	المنظمة خلايا اجتماعية فضلا عن كونها وحدات اقتصادية، وفي إطارها تجري مساومات متعددة لغرض صياغة أهداف تلبي أصحاب المصالح	الإدارة العليا والتحالفات المباشرة	أهداف متعددة متقاربة في الأمد القصير
السياسية	المنظمة ميدان للصراع السياسي والفكري بين الفئات المختلفة اجتماعيا ونفسيا وسياسيا	الإدارة العليا	أهداف المنظمة من أهداف المؤثرين السياسيين
الأهداف المرنة	المنظمة وجدت لتبقى وتستمر وأن قدرتها على تحقيق الاستمرارية مرتبط بنموها وتحقيق أرباح متصاعدة	الإدارة العليا وأصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين	أهداف متعددة ومتجددة تأخذ أولوية فيما بينها وفقا للظروف البيئية وطبيعة التنازلات المتبادلة بين أصحاب المصالح

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 229.

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية (مراحل تحديدها، أساليب وضعها، مداخل تحقيقها):

1- مراحل تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تمر عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية في المنظمات بعدة مراحل متعددة، حتى يتسنى للمنظمة التحقق من وضع أهداف تتعامل من خلالها لتحقيق رؤيتها المستقبلية، وتسعى من خلالها لتحقيق التميز والمحافظة على الاستمرار والنجاح، ولا يمكن لأي منظمة تسعى إلى الريادة في أعمالها وتستخدم كل إمكانياتها المتاحة في سبيل النمو والتوسع وتحقيق المركز التنافسي، دون رسم اتجاه واضح يعكس توقعاتها المستقبلية ويحقق كفاءتها في الإنجاز ويساعد في تقييم أدائها وتحديد معايير أولوياتها، ويمكن التعرض لمراحل تحديد الأهداف الإستراتيجية في المنظمة كما يلي:

أ- **مرحلة البحث عن الأهداف المناسبة:** هذه المرحلة تعد من أصعب المراحل التي تواجه إدارة المنظمة ومسؤوليها، لأنها تتطلب مشاركة واسعة للأطراف التي لها مصلحة في الأهداف، والتي يمكن أن تبدي رؤيتها في بعض منها من خلال أنها تعكس احتياجاتها ومطالبها في المنظمة، فهي مرحلة التوفيق بين جميع الآراء المشاركة في تحديد الأهداف، والخروج بإطار واضح ومحدد يتيح إمكانية الوصول إلى الإرادة الجماعية في تحقيق ذلك الهدف¹.

ب- **مرحلة تحويل الأهداف النظرية إلى أهداف تطبيقية:** يتم بعد البحث عن الأهداف وتحديدها بشكل واضح ومحدد تسخير كل الإمكانيات المتاحة للعمل على تحويل تلك الأهداف إلى خطط قابلة للتحقيق والتطبيق، وهذا من مهام الإدارة العليا في المنظمة التي تتطلب منها هذه العملية مهارة كبيرة في طريقة تحويلها، مع مراعاة الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية المتاحة في المنظمة لتحقيق تلك الأهداف².

1- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 94.

2- سامي الطوخي، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء المنظمات والشركات، المؤتمر العربي الأول، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 31.

ج- مرحلة تحديد العلاقات بين الأهداف: إن عملية تحديد العلاقات بين الأهداف المسطرة وفهمها، والتأكد من درجة الترابط بين بعضها البعض وعدم التعارض والتصادم بينها، هي مرحلة تساهم بشكل واسع وكبير في عملية التنفيذ والممارسة الواقعية لتنشيط الهدف وبلوغه¹.

د- مرحلة تحديد مدى قابلية تنفيذ الأهداف: في هذه المرحلة يمكن تحديد المعايير والمؤشرات والاعتبارات العملية في المنظمة، والإمكانيات المتاحة والتي من خلالها يتم معرفة مدى قابلية التنظيم لتنفيذ الأهداف المسطرة، كما يتم متابعتها أثناء التنفيذ والإحاطة بكل التوقعات والعوامل التي من شأنها أن تساهم في تسهيل عملية تحقيق الأهداف أو إعاقتها²، والتعرف إلى أي مدى تستطيع المنظمة متابعة ومراقبة عملية التنفيذ وتأطيرها.

هـ- مرحلة التنفيذ الفعلي للأهداف: وهي الخطوة والمرحلة الأخيرة من مراحل الأهداف الإستراتيجية، بحيث في هذه المرحلة قد وضعت الأهداف موضع التنفيذ والتجسيد، وتعمل الإدارة العليا في التنظيم على وضع مخطط تتمكن من خلاله من تحديد المشكلات³، والمعوقات والعراقيل التي تواجه تحقيق الأهداف وتنفيذها بحيث تستطيع المنظمة التدخل لإزالة تلك المعوقات وترويضها وفق سير تنفيذ الأهداف، وتتمكن من بلوغ النسبة الكبيرة من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً⁴.

2- أساليب وضع الأهداف الإستراتيجية:

تختلف المنظمات تبعاً لنشاطها وإنتاجها وخدماتها وعلى هذا الأساس فهي تختلف أيضاً في أساليب وضع أهدافها الإستراتيجية، ومع ذلك هناك أساليب واضحة ومتفق عليها في أغلب التنظيمات يمكن من خلال تحقيق الغاية من ذلك، وبلوغ صياغة متكاملة ومنسقة عند تحديد الأهداف الإستراتيجية ومن بين الأساليب تلك نورد ما يلي:

- 1- محمد كمال مصطفى، كيف يتم وضع إستراتيجية المنظمة والتخطيط الاستراتيجي، مجلة المدير الناجح، العدد 15، ديسمبر 2005، ص 26.
- 2- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، مرجع سابق، ص 95.
- 3- محمد فتحي، معضلات إدارية تبحث عن حلول، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002، ص 13.
- 4- سامي الطوخي، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء المنظمات والشركات، مرجع سابق، ص 32.

أ- **أسلوب المشاركة:** ويقصد بهذا الأسلوب مشاركة أكبر عدد من العاملين في المنظمة في عملية صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية، حيث أن هؤلاء العاملون أكثر دراية وإطلاع ومعرفة بالمهام والواجبات والوظائف التي يجب القيام بها، فهم لهم الأولوية في تحديد ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل كونهم جزء منها ونجاحها يؤثر فيهم ومستقبلهم مرهون بمستقبل منظماتهم، ولذا فإن إشراكهم جميعهم في صياغة الأهداف الإستراتيجية يساعد ويساهم في بلورة الأهداف الممكنة التحقيق التي تسعى بالمنظمة إلى النجاح والتميز¹.

ب- **أسلوب دراسة حالة:** ويقنصر الأمر في هذه الحالة على تكليف جهة أو جماعة معينة في المنظمة أو خارج المنظمة بالقيام بتحليل وضع المنظمة وحالتها وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية من خلال رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها، ومن ضمن الجهة المكلفة بوضع الأهداف الإستراتيجية في هذه الدراسة الإدارة العليا للمنظمة وبعض فروعها ومجلس إدارتها وقياداتها ومدراءها².

ج- **أسلوب فرق العمل:** يتم في هذا الأسلوب تخصيص فرق عمل لتكليفها بتحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية، وهذه الفرق تملك الرؤية والخبرة في العمل ولها القدرة على الرؤية المستقبلية، ويتم تحديد كل فريق ليأخذ على مهمته جلة من الأهداف الإستراتيجية التي تأخذ جانبا من نشاط المؤسسة، ويرسم له أهدافه ويتم التنسيق بين تلك الأهداف من خلال مناقشتها من قبل جميع أفراد الفريق وإعادة صياغتها للوصول إلى تحديد أهداف إستراتيجية مشتركة وواضحة ومتكاملة تخدم المصلحة الكلية للمنظمة³.

د- **أسلوب العصف الذهني:** في هذا الأسلوب يتم تكليف مجموعة من المتخصصين وذوي الخبرة والرؤية الثاقبة بحيث توفر لهم الظروف الملائمة، التي تساعد على التفكير السليم في جو يسوده الهدوء وتختلي المجموعة مع نفسها في اجتماع تجري فيه عصفاً ذهنياً

1- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار النشر للتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 96.

2- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 254.

3- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 97.

للخروج بتحديد معمق للأهداف الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، من خلال الاطلاع على واقع المنظمة وتحليل إمكانياتها المادية والبشرية، ومعرفة مقدرتها باستناد تلك المجموعة إلى خبرتها في هذا المجال.

هـ- مجموعة التركيز: يتم في هذا الأسلوب اللجوء إلى مجموعة من المتخصصين الذين يملكون معرفة وخبرة ودراية جيدة في المنظمة، وذلك بإجراء حوار ونقاش معهم بهدف تحديد أهداف المنظمة الإستراتيجية، فهي عبارة عن حوارات ونقاشات هادفة يتم من خلالها تحديد أهم الأهداف الإستراتيجية.

و- أسلوب دلفي: وهو أسلوب لتحديد الأهداف الإستراتيجية يتم من خلاله صياغة مقترحات للأهداف الإستراتيجية من قبل لجنة من مجلس الإدارة، أو فريق العمل المكلف بوضع الإستراتيجية بحيث يعمل كل عضو على انفراد، ثم تجمع تلك المقترحات وتوزع مجمعه على كل الأعضاء فيقوم كل فرد بمراجعتها ثم تجمع المراجعات من جديد، وتوزع مرة أخرى ليتم مراجعتها مرة ثانية وهكذا إلى أن يتم الاتفاق على الأهداف من قبل الجميع، وبعد التصفية والغرلة يتم وضع قائمة تصاغ فيها الأهداف الإستراتيجية التي تم التوافق عليها¹.

3- مداخل تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

بالرغم من اختلاف المؤسسات والمنظمات في أهدافها الإستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية وذلك تبعاً لنشاطها ونوعها وحجمها وبيئتها، إلا أنه تتفق في كونها تسعى لتحقيق نموها واستمرارها وتوسعها وتهدف إلى زيادة أرباحها، وتعتمد هذه النقاط الأخيرة على جملة من المداخل تتفق جميع التنظيمات، وتسعى أغلب الإدارات على تحقيقها وبلوغها للوصول إلى تحقيق نجاحها، وهذه المداخل هي كما يلي:

أ- مدخل تحسين الجودة الشاملة: يعتمد هذا المدخل على الأداء المستمر والتميز وتطوير السلع والخدمات، وزيادة الإنتاج ووفرته بتكلفة أقل وجودة أكثر، كما يسعى هذا المدخل إلى إرضاء الزبون والعميل وأخذ مقترحاته وانتقاداته بعين الاعتبار، وتطبيق ما يرضيه عملياً في

1- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، مرجع سابق، ص 255.

المنظمة سعياً منه لكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن وتوسيع دائرة التسويق سواء منتجات أو خدمات، وهذا ما يجعل هذا المدخل يتمتع بمصدقية عالية من خلال زيادة الإنتاج، وخفض التكاليف عكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج ورفع التكاليف، وحتى تتمكن المنظمة من كسب وضعيتها التنافسية ومركزها بين المنظمات الأخرى لابد لها من الاستمرار في التحسينات والتطوير وتحقيق الامتياز، والتطوير المستمر الذي هو مسؤولية كل فرد من أفراد المنظمة والذي يؤدي إلى تحسين الأداء، وزيادة الفاعلية على المستوى الداخلي للمنظمة وعلى المستوى الخارجي الذي يواجه المنافسة الحادة التي تستوجب على المنظمة مواجهة تلك التحديات بالتطوير والتحسين¹.

ب- مدخل تحسين الثقافة التنظيمية: تختلف المنظمات من حيث ثقافتها التنظيمية فهي لا تعتمد ثقافة تنظيمية موحدة فكل ثقافة ما يميزها عن الأخرى، بحيث تؤثر تلك الثقافة التنظيمية عن الأداء العام للمنظمة وعلى فعاليتها ونشاطها وعلى رؤيتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية، فالمنظمات التي تعاني من الانخفاض في الأداء تسعى إدارتها في العمل إلى تغيير أو تعديل ثقافتها التنظيمية وتحسينها، لأنها مرتبطة دائماً بالسلوك التنظيمي السائد في المنظمة الذي يؤثر تأثير مباشر في الأداء الذي بدوره يؤثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن خلال ذلك فإن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية في المنظمة، ويجب أن تكون مساهمة في رفع الأداء وقابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية².

ج- مدخل إعادة الهندسة: يعتمد هذا المدخل على أسلوب إعادة الهندسة والتغيير الجذري في عمليات المنظمة، من أجل التطوير والتحسين في الإنتاج والخدمات، ويرى هذا المدخل أنه لا يجب التزميم والإصلاح في الأوضاع التنظيمية القائمة إنما لابد من البدء من نقطة

1- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 82.

2- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 28-29.

الصفحة، والتخلي التام عن إجراءات العمل الأولوية التي تعرفها المنظمة، ومحاولة التفكير بصورة مختلفة وجديدة في كيفية وطريقة الإنتاج والخدمات، بواجهة جديدة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ويمكن اعتبار أسلوب إعادة الهندسة كمدخل يسعى إلى وضع حلول هادفة¹، وتحقيق معدلات فائقة في الأداء والعمليات الإدارية والتنظيمية وتحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية والرقى بالخدمات لبلوغ الهدف².

رابعاً: الأهداف الإستراتيجية (منهجية الصياغة، عوامل تحقيقها، الفوائد):

1- منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية:

تسعى المنظمة إلى إعداد أهداف إستراتيجية من خلال الرؤية المستقبلية، واعتماداً على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالبيئة التنظيمية، بحيث في ظل كل هذه المعطيات تعتمد المنظمة على المنهجية العلمية، والدراسة المعمقة في عملية صياغة أهدافها الإستراتيجية والربط بينها وبين رؤيتها المستقبلية ورسالتها لتعبر عن النتائج النهائية المتوقعة، وتتبع جملة من الخطوات نبينها في ما يلي:

أ- تحديد المحاور الإستراتيجية الرئيسية: في هذه الخطوة تقوم إدارة المنظمة بتحديد أهم المحاور الرئيسية الكبرى التي تسعى إلى صياغة أهداف إستراتيجية متعلقة بها، بحيث تصب باتجاه تحقيق الرؤية الواضحة للمنظمة وتمثل هذه المحاور المعالم الأساسية التي تتبعها المنظمة، وتعد هذه الخطوة من مسؤولية الإدارة العليا في التنظيم³.

ب- تشخيص المواقع المستقبلية: ترسم المنظمة في هذه الخطوة مواقعها المستقبلية ومكانتها التي تعمل من أجل تحقيقها، وتحددها ضمن المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتكون كدليل ومرشد لها للتقدم والتحريك نحو الهدف المنشود ولكي توضح الرؤية أكثر ويتجلى

1- مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسة) في الصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص 33.

2- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 148.

3- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 229.

الغموض الذي قد يحيط بمستقبل المنظمة وطموحاتها وتوجهاتها، بحيث يجعلها تقترب أكثر من تحقيق رؤيتها ورسالتها وتجسيدها واقعيًا¹.

ج- الصياغة الأولية للأهداف: تتم في هذه الخطوة تجميع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومن ثم مراجعتها، وتقويمها لغرض تنقيحها وترشيحها واختيار المهم فيها والأنسب منها والذي تتوفر فيه الشروط الضرورية لتحقيق نمو واستمرار المنظمة وضمان بقائها وتحقيق تطلعاتها، ويجب أن تتوفر تلك الأهداف على عنصر الموضوعية والواقعية والتأثيرات الإيجابية الأبرز والأعظم على مستقبل المنظمة المنشود.

د- اختيار آليات توثيق الأهداف الإستراتيجية: قد تختلف الآليات الخاصة بتدوين وتوثيق الأهداف الإستراتيجية من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدة تغيرات ومعطيات، ولكن تتفق في كونها جميعاً يجب أن تكون واضحة ومفهومة للجميع بما فيهم العاملين، وتكون بعيدة عن التعقيد والصعوبة وخالية من الغموض والضبابية، بحيث يتم اعتماد هذه الآليات في المنظمة من قبل الإدارة العليا وتعمل على توضيحها للعاملين حتى تتناسق الجهود ضمن العمل بهذه الآليات لتحقيق الهدف².

2- عوامل تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

إن عملية تحقيق الأهداف الإستراتيجية في أي منظمة ليست بالأمر السهل، إذ لابد لها من منهجية علمية صحيحة وفق رؤية ورسالة المنظمة كما لابد من توافر عوامل مهمة تدخل في تحقيق تلك الأهداف، وتساعد على تجسيدها ومن هذه العوامل ما يلي:

- القراءة الجيدة والاطلاع على بيئة العمل الخاصة بالمنظمة، ووضع الاستراتيجيات الفعالة للتعامل معها في كل الظروف بناء على التوقعات الموجودة.
- تطوير وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها وصياغة غاياتها من خلال تحديد وتوجيه مسار عملها وتوجهها.

1- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 229.

2- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، المرجع نفسه، ص 230.

- الاعتماد على الإمكانيات المتطورة في المنظمة وتفعيلها الجيد للتعرف على التهديدات الداخلية والخارجية والعوامل الطارئة، وتحليل الفرص والقيود ووضع سبل منهجية للتعامل معها في كل الظروف والأوقات.
- تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وتدعيم النقائص وتحديد متطلبات العمل.
- السعي على مرونة الهيكل التنظيمي وتدعيم الاتصال التنظيمي بكل أنواعه للتكيف مع التغيرات الغير متوقعة والطارئة¹.
- عدم تعارض الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع أهداف وطموحات العاملين أو الزبائن أو العملاء، مع ربط تلك الأهداف دائماً مع طموحات وأهداف الشركاء الفاعلين والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- القدرة على التنبؤ والتقدير والتحليل لاتجاهات عناصر البيئة وتحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- تكثيف الجهود البحثية والعلمية لتطوير أداء المنظمة وإنتاجها وخدماتها، وتوجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية من خلال تدعيم استعمال المكننة والتدريب المستمر للعاملين.
- التأكد من تحقيق الترابط والتناسق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل وتحديد وتوجيه القرارات الفعالة في المنظمة.
- الإستراتيجية الملائمة لتحقيق الهدف، بحيث أن الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها ولكن الإستراتيجية هي المسلك المهم والفعال للوصول إلى هذه النهاية².

3- فوائد الأهداف الإستراتيجية:

- تهدف إدارة المنظمة من وراء تحقيق الأهداف الإستراتيجية إلى بلورة جملة من الفوائد، تساهم في إعطاء الدفع لاستمرارها وتقدمها وتحقيق متطلبات عمالها ومتعاملاتها، بحيث

1- مرسى محمود عبد الحميد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990، ص 57.

2- مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 363.

عندما تكون الأهداف الإستراتيجية محددة وملئمة وتتميز بالواقعية وقابلة للقياس، ومنسقة مع بعضها البعض وتعكس الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحمل رسالتها فإنها تقدم الكثير من الفوائد للمنظمة منها:

- تساعد على تحفيز العمال نحو الأداء الجيد، وزرع روح التعاون بينهم كما تدفعهم إلى بذل جهود أكبر في العمل وتشجيعهم على المنافسة فيما بينهم ، وتدعيم العمل ضمن فريق واحد.
- إن الأهداف المحددة والواضحة تسهم في صناعة الحلول والتوافقات وتكثيف الجهود الرامية إلى تحقيق طموحات المنظمة وعمالها¹.
- تساعد الأهداف الإستراتيجية الجيدة المنظمة على تبرير وجودها، وتوفير لها الشرعية على أدائها ومنهجها من وجهة نظر المتعاملين معها وزبائنهم والمستثمرين والشركاء الاقتصاديين والمجتمع بصفة عامة، بحيث تكون الأهداف كغطاء شرعي يوفر لها الدعم والمساندة والتوافق في الوجهة والرأي.
- تعمل الأهداف الإستراتيجية كموجه للنشاط والسلوك التنظيمي للعاملين نحو النتائج المرغوب تحقيقها، هذا من خلال النظريات التي ترى أن وراء كل سلوك هدف معين أعلن عنه أم لم يعلن ويكون ظاهر أو كامن.
- تعمل الأهداف الإستراتيجية كقاعدة لصنع القرار، بحيث تكون كمرشد وموجه للإدارة العليا والمسؤولين في مختلف المستويات الإدارية في عملية صنع واتخاذ القرار، وبغياب الأهداف يصعب التنسيق بين المستويات الإدارية وتحدث ضبابية في الرؤية المستقبلية وتردد في اتخاذ القرار الملائم في كل الظروف².
- تخلق الأهداف الإستراتيجية التي تتسم بالطموح والتحدى والفاعلية شعورا بالاعتزاز والولاء والفخر لدى العاملين في المنظمة، وتشجعهم على مضاعفة الجهد وكسر الصعوبات والتحديات لتحقيقها مقارنة بالأهداف السهلة التحقيق.

1- محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 259.

2- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 141.

- تعمل الأهداف الإستراتيجية في المنظمة كمعايير واضحة للأداء، ويمكن تقييمه من خلالها كما يمكن الاستعانة بالأهداف الجيدة كأساس لمقارنة الأداء العملي والفعلي وتحديد اتجاهه، واتخاذ جملة الإجراءات اللازمة لتقويمه في حال اتخذ مسار يتعارض مع الأهداف الإستراتيجية ولا يخدم تحقيقها¹.

- توجه الأهداف الإستراتيجية إدارة المنظمة نحو المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، وتضمن تحقيق الاتصال والتنسيق أفقيا وعموديا، وتساعد في إعطاء مردود أعظم للمنظمة².

خامسا: الأهداف الإستراتيجية (الارتباطات، العوامل المؤثرة، علاقتها بالقيم التنظيمية في المنظمة):

1- ارتباطات الأهداف الإستراتيجية:

إن صياغة ووضع الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة تأتي بناء على رؤية إستراتيجية ورسالة تتعلق بفلسفة المنظمة وغاياتها وأبعاد وجودها، لذا فإن تلك الأهداف الإستراتيجية ترتبط بالتحليلات والعمليات تؤثر على عناصر الإستراتيجية والتي من بينها الأهداف الموضوعية وترتبط معها ارتباطا مباشرا، ولا يمكن صياغة الأهداف في المنظمة دون مراعاة وقراءة لتلك التحليلات الخاصة بإطار مكونات الإستراتيجية التي ترتبط معها الأهداف الإستراتيجية في علاقة وثيقة، ومن بين هذه الارتباطات نذكر ما يلي:

أ- الأهداف الإستراتيجية وارتباطها بنشاط المنظمة: حيث أن أي منظمة لها نشاط قد يختلف عن غيرها من المنظمات سواء نشاط داخلي، يتمثل في نوعية الإنتاج وكميته وتكلفته وجودته وغيرها³، أو نشاط خارجي من خلال علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية المتمثلة في المجتمع بصفة عامة أو المنظمات الأخرى المنافسة لها، وترتبط أهدافها الإستراتيجية بذلك النشاط في البيئة الداخلية والخارجية ويؤثر نوع النشاط على صياغة الأهداف وعلى تحقيقها.

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 141.

2- محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص 260.

3- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، مرجع سابق، ص 245.

ب- الأهداف الإستراتيجية وارتباطها بالأفكار العامة في المنظمة: تتمتع كل منظمة برؤية مستقبلية خاصة ورسالة وقيم تنظيمية تحدد اتجاهاتها وأهدافها، لذا فإن الأهداف الإستراتيجية في المنظمة ترتبط بالأفكار العامة للرؤية والرسالة والقيم، ولها علاقة بهوية التنظيم ومعتقداته وأنماطه السلوكية¹.

ج- الأهداف الإستراتيجية وارتباطها بالقدرات الذاتية للمنظمة: بحيث أن عملية وضع الأهداف الإستراتيجية في أي منظمة وصياغتها يجب أن تراعي فيه الإدارة العليا قدرات المنظمة، وإمكاناتها المادية والبشرية والظروف البيئية المحيطة بها بحيث لا بد أن تتلاءم طاقة المنظمة مع نوعية الأهداف الإستراتيجية المرجوة بتحقيقها، فالأهداف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات والمقدرات الذاتية للمنظمة².

د- الأهداف الإستراتيجية وارتباطها بالمخاطر والفرص في المنظمة: إن المخاطر والتهديدات المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا لها القدرة على التغيير، والتعديل والتأثير في طبيعة المنظمة وأهدافها، حيث تمثل تلك المخاطر والفرص نقاط قوة ونقاط ضعف يمكن تضعف وتقلل من قيمة الأهداف الإستراتيجية، أو تعدل المنظمة في تشكيلة أهدافها، كما أن تلك الفرص قد ترفع سقف الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحدياتها في تحقيقها³.

هـ- الأهداف الإستراتيجية وارتباطها بالتكنولوجيا في المنظمة: إن التطور التكنولوجي والعلمي ودخول المكننة والنظم المتطورة في المنظمة يؤثر في أهدافها الإستراتيجية، ويرفع من توقعاتها وطموحاتها فالأهداف الإستراتيجية مرتبطة بمدى التطور التكنولوجي والعلمي وتوظيفه في المنظمة وفي وحداتها المختلفة⁴، فكلما كانت المنظمة تنفذ أعمالها ضمن نظام تكنولوجي يحقق السرعة في الأداء والاتصال كانت أهدافها الإستراتيجية أقرب للتحقيق.

1- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، مرجع سابق، ص 245.

2- فائق محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016، ص 53.

3- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، مرجع سابق، ص 245.

4- فائق محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 53.

و- الأهداف الإستراتيجية وارتباطها بنظم المعلومات الإستراتيجية: ترتبط الأهداف الإستراتيجية بنظم المعلومات التي لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهي ترتبط بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتدعم الجهود وتوضح الرؤية في وضع الأهداف وصياغتها وتساهم في تنفيذها وتحقيقها، حيث أن دقة المعلومات وشموليتها وتوافرها وسرعة إيصالها يؤثر بالإيجاب على تحقيق الأهداف من خلال إجراءات التحليل واتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب¹.

2- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تتأثر الأهداف الإستراتيجية في نوعيتها وطبيعتها وحجمها بطبيعة المؤثرات السائدة في المنظمة الثقافية منها والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، حيث أنه من خلال تلك المؤثرات الموجودة في المنظمة لا يمكن وضع الأهداف الإستراتيجية دون دراسة معمقة ووعي بتلك المؤثرات، ومن هنا تبرز الأهداف الإستراتيجية كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة وخارجها، ومن هذه العوامل المؤثرة في وضع الأهداف الإستراتيجية نذكر ما يلي:

أ- **المؤثرات الخارجية:** يمكن للعوامل الخارجية أن تؤثر في ماهية الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث أن قيم المجتمع الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها المتنوع تؤثر في أهدافها وكذلك سلوك الجماعات الضاغطة، حيث أنه وكون المنظمة تعتبر نظاماً مفتوحاً لا غنى له عن المجتمع من خلال مدخلاتها ومخرجاتها، فإن القيم الاجتماعية تفرض على المنظمة تحديد ما يتقبله المجتمع أو يرفضه من تصرفات وسلوكيات ومن إنتاج وخدمات ومن قيم اجتماعية متنوعة يعتنقها المجتمع ويؤمن بها².

ب- **الثقافة التنظيمية:** إن نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تؤثر في وضع الأهداف الإستراتيجية، حيث أن طبيعة تفكير وتصرف الأفراد العاملين والطريقة التي

1- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، مرجع سابق، ص 245.

2- جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 117.

يتعاملون بها وكيفية استجاباتهم، والتي تتكون من مزيج معقد من الرموز والشعارات والمعتقدات والقيم والأعراف وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية، إضافة إلى نماذج القيادة وهياكل الإدارة وسلوكياتها والأنظمة وفلسفاتها، كل ذلك يحدد هوية المنظمة ويؤثر في اتجاهاتها ويحدد أهدافها وطموحاتها¹.

ج- توقعات الأفراد والجماعة: إن الأفراد والجماعات الذين لهم علاقة أو مصلحة في تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تؤثر توقعاتهم وانطباعاتهم حول تلك الأهداف، من خلال أولوياتها أو التعارض مع طموحاتهم ورغباتهم، وهذا ما يستلزم من الإدارة العليا للمنظمة في معالجة هذا التعارض بإحداث نوع من التوافق والتوازن بين القوى المختلفة التي تتعامل معها المنظمة وتوحيد الرؤية والتوقعات².

د- طبيعة النشاط: تؤثر أنشطة المنظمة وطبيعتها ومراحل ودور حياة منتجاتها ونوعية خدماتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وكذلك الاستراتيجيات المختلفة والموقف التنافسي³.

هـ- القوانين والتشريعات: إن القوانين واللوائح والتنظيمات التي تتخذ من طرف الدولة أو الحكومة، تؤثر في توجهات المنظمة ورؤيتها وتحدد أهدافها الإستراتيجية قد ترسم لها مسبقاً، ولا يمكن للمنظمة إغفال تلك القوانين والتشريعات الحكومية التي تتدخل في نشاط المنظمة حين يتم صياغة أهدافها⁴.

3- علاقة القيم التنظيمية بالأهداف الإستراتيجية في المنظمة:

إن ثبات القيم التنظيمية وتأصلها في المنظمة تمكنها من امتلاك رؤية واضحة إزاء مختلف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتحديد الكيفية التي تحقق بها تلك الأهداف ذات

1- جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص 117.

2- ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 88-90.

3- روز محمد رباح المصري، القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016، ص 61.

4- جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص 117.

الطبيعة الإستراتيجية، وإن كانت العلاقة بين القيم التنظيمية والأهداف الإستراتيجية تباينت وتفاوتت وجهات النظر في توضيحها إلا أن الواقع يثبت أن هناك علاقة كبيرة بين هاذين المتغيرين في أي منظمة انطلاقاً من سلوك وتصرفات وموافق العاملين والمديرين التي هي نتاج للتراكم والتأصل القيمي لديهم، والذي يؤثر في الأداء العام للمنظمة، حيث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على عناصر أهمها المورد البشري من خلال سلوكياته التي تعكس القيم التنظيمية لديه¹، فالقيم التنظيمية تسهم في تحديد الاتجاهات السلوكية ومستوى معايير الفرد وأحكامه المؤثرة في منهجه واختياراته وتسهم في خفض الصراع وتوفير عنصري العدالة والاتصال الإداري الفاعل²، فالقيم التنظيمية تكون ممثلة في المنظمة في حد ذاتها هدفا تسعى المنظمة إلى تعزيزه والارتقاء به، إذ لابد من استطلاع وتحديد أهم القيم والأهداف الجوهرية التي تتفق حولها إدارة المنظمة وتمثل اهتمام العاملين ومنافعهم كزيادة الأجور والاستقرار الوظيفي وغيرها³، بحيث إن جوهر الرؤية الإستراتيجية والتي تتضمن تحديد لمهمة المنظمة الأساسية وأهدافها وغاياتها تتأطر في ضوء معتقدات المنظمة وقيمتها، كما أنه حين تضع المنظمات لوائحها وأنظمتها وقراراتها فإنها تسعى لتدعيم رسالتها وأهدافها المستقبلية، إذ لابد أن تبنى تلك اللوائح والقرارات على اعتراف بالقيم التنظيمية التي تمثل الموجه الفعلي لاتجاهات المنظمة، حيث يعتبر الإطار القيمي المعزز للأنظمة ولدورها التوجيهي ويعكس الأهمية الكبرى للسلوكيات والتصرفات والمعاملات بصفاتها المكون الأساسي لمنظومة القيم التنظيمية التي تعتبر موجهها رئيسياً ومرجعاً ومعياراً لقياس مدى تجسيد الأهداف الإستراتيجية ووضوحها في تطلعات المنظمة، ومن جانب آخر ترسخ إستراتيجية القيم التنظيمية الحس لدى العاملين بالولاء والرضا الوظيفي والشعور بالانتماء

1- عبد الرحمن هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 7.

2- مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 1، مجلد 2، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994، ص 173.

3- مشاعل ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، إدارة العلاقات العامة والإعلام، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2009، ص 33.

وتطوير المهارات والقدرات وذلك بما تتطلبه من إدارة فعالة وإستراتيجية تنظيمية واضحة وهيكلًا تنظيميًا يعزز الشعور بالمسؤولية وفتح قنوات الاتصال وتوجيه وتدريب العاملين والمشاركة في صنع القرارات، كل ذلك يصب في تفعيل الهدف الأسمى لنجاح المنظمة ونموها واستمرارها وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ إن الأهداف والغايات والنهايات المستقبلية التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال استثمار كافة الموارد المادية والبشرية لابد لها من قيم تؤطرها وتحدد اتجاهاتها وتتحكم في تصرفاتها وسلوكياتها لبلوغ رغباتها المنشودة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الأهداف الإستراتيجية في المنظمة هي الأمل والرجاء والطموح الذي تسعى المنظمة لتحقيقه في الأجل المحدد مسبقاً، لذلك فهي تعمل على تحديدها والعمل على إنجازها باعتبارها جزء حيويًا ومهما في أعمالها ومؤثرًا مهما على مستقبلها واستمرارها ونموها، إذ أنه ليس بالأمر السهل على المنظمة صياغة أهدافها الإستراتيجية وحصرها، إنما يحتاج إلى متخصصين وفرق عمل قوية تعمل بكل تفاني وجد تحت رعاية ومساندة الإدارة العليا لوضع إستراتيجية مكتملة الخصائص والسمات لتصبح أكثر فعالية وتسعى المنظمة لتحقيقها بكل روح عالية وتحدي، بحيث تخصص جميع مواردها المادية والبشرية اللازمة لتجسيد الأهداف وتحرص بشكل مستمر على توجيه تلك الموارد والجهود كافة نحو بلوغ الهدف المنشود وتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، فالأهداف الإستراتيجية تمثل شكلاً من أشكال الالتزام الإداري للمنظمة للتصرف الفاعل وتحويل الرؤى والطموحات إلى واقع موجود وملمس، وترجمة التوجه المستقبلي للمنظمة ورسالتها ورؤيتها الأساسية إلى مستويات أداء وعمل محددة من خلال مجموعة من العمليات من تخطيط وتنفيذ وتقسيم، وتمكن المنظمة من وضع استراتيجيات فعالة لتحقيق تلك الأهداف ووضعها موضع التنفيذ، فالأهداف نابعة من رسالة المنظمة ورؤيتها وتحمل دراستها أهمية علمية خاصة في الدراسات الإدارية، إذ لا يمكن توقع مستقبل المنظمة ودورها القيادي والتنافسي دون الإطلاع على أهدافها وتطلعاتها والتي تعكس الغاية من وجودها ونشأتها.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا : منهج الدراسة

ثانيا : مجالات الدراسة

ثالثا : عينة الدراسة

رابعا : أدوات جمع البيانات

خامسا : الخصائص السيكومترية لأداة القياس

سادسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة

تمهيد :

لكل دراسة أهداف تسعى للوصول إليها، وذلك للتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها أو نفيها من خلال إخضاعها للتحقيق العلمي، وبالاتماد على الجانب النظري الذي يعطي القاعدة الأساسية للدراسة ينزل الباحث للميدان من أجل الحصول على المعلومات التي تخص الظاهرة المدروسة أو إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، معتمدا على أداة بحثية تمكنه من جمع البيانات التي يريد الحصول عليها، فالباحث حين يتبع كل هذه الإجراءات أملا منه للتوصل إلى نتائج مفيدة وذلك من خلال جمع المعلومات وتصنيفها ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الظاهرة وتشخيص الواقع وأسبابه¹، لذا كان لا بد لنا من عرض هذه الخطوات لما لها من أهمية بالغة في تحقيق النتائج التي نسعى للحصول عليها، ويندرج في هذا الفصل منهج الدراسة، ومجالات الدراسة، ومجتمع الدراسة وأدوات الدراسة، أيضاً الإجراءات المنهجية التي استخدمت في تقنين أداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها وأهم الخطوات المتبعة في البحث والأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل بيانات البحث.

أولاً: منهج الدراسة: تدل كلمة منهج في المعنى الاشتقاقي الأصلي لها، على الطريق أو المسلك المؤدي إلى الغرض المطلوب، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية "Méthode"، وقد استعمل أفلاطون هذه الكلمة بمعنى البحث أو النظر في المعرفة²، ويعرف المنهج أيضاً بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة³، كما يعرف أيضاً بأنه مجموعة الخطوات والقواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة، فلكل دراسة خطوات يجب على الباحث أن يتبعها، وطبيعة الخطوات يحددها ميدان الدراسة، كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم، ويكون المنهج ملائماً إذا تم من خلاله

1- صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1996، ص 189.

2- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط 3، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1977، ص 3.

3- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 9، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، 1996، ص 34.

انتهاج خطوات البحث العلمي، فهو المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات¹، كما يمكن أن نعرف منهج البحث العلمي أيضا على أنه مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية²، ونظرا لطبيعة موضوعنا الذي يبحث في القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، والذي يهتم بوصف سمات الظاهرة وتحليلها، ويستخدم من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفية ارتباطها بمشكلة الدراسة³، وهو الذي يعد من أحد أشكال التحليل والتعبير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات معينة عن تلك الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو جمع المعلومات وكل ما يتعلق بالإشكالية وتصنيفها وإخضاعها للدراسة ثم تصويرها كميًا وتحليلها ووصفها قصد الإحاطة بها والخروج بنتائج تخص موضوع الدراسة، حيث سنقوم بوصف القيم التنظيمية بأبعادها الأربع ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي:

- للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- لقيم إدارة الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

1- موفق الحمداني، **مناهج البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 100.

2- محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 35.

3- مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص 126.

- لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا: مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي والتي يقع مقرها في شارع الطالب العربي بولاية الوادي مقابل البنك المركزي، وتم اختيار عينة من العمال الإداريين في المؤسسة وكل فروعها التابعة لها على مستوى الدوائر عن طريق المسح الشامل لكل العمال الإداريين.

- **نشأة مجمع اتصالات الجزائر:** وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت سنة 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق والربط المحلي في المناطق الحضرية في سنة 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي ويهدف إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم¹.

1- معلومات من وثائق المؤسسة، مارس 2022.

- الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر: اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر، ووفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302، وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية

- قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، وتم الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر 01 جانفي 2003، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في مجال الاتصالات¹.

- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات،

1- معلومات من وثائق المؤسسة، مارس 2022.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

- **نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:** وتتمحور نشاطات المجمع حول تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية وتطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة وإنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

- **الهيكل التنظيمي والإداري لمصالح المؤسسة:** يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:
أ- **ديوان الرئيس المدير العام:** ويتكون من:

- المفتشية العامة.

- دائرة التدقيق الداخلي.

- دائرة الاستراتيجيات.

- دائرة الأمن الداخلي للمؤسسة.

- المكلف بأمن نظم المعلومات.

ب- **قطب المهام والدعم:** يتكون من ثلاث أقسام وخمس مديريات:

- دائرة الموارد البشرية.

- دائرة المحاسبة والمالية.

- دائرة نظم المعلومات.

- مديرية المشتريات والإمداد.

- مديرية الوسائل والممتلكات.

- مديرية الشؤون القانونية.

- مديرية تامين المداخل.

- مديرية التحصيل¹.

1- معلومات من وثائق المؤسسة، مارس 2022.

ج- قطب البنى التحتية والشبكات: يتكون من قسمين وثلاث مديريات ومؤسسة وطنية كالتالي:

- دائرة شبكات النقل.

- دائرة شبكات النفاذ.

- مديرية الشبكة الأساسية.

- مديرية استغلال المنصات.

- مديرية الطاقة.

- المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات.

د- القطب التجاري والتسويق والابتكار: وتتكون من قسم وخمس مديريات ووحدة البحث والتطوير:

- دائرة التسويق والاتصال.

- المديرية التجارية العامة.

- المديرية التجارية للشركات.

- مديرية الدعم التجاري.

- مديرية الربط والتنظيم.

- مديرية الخدمات.

- وحدة البحث والتطوير.

- المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وقد تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام

مشاورها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

- دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي:

- المدير العملي ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاؤها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها، وتتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية.

- نيابة المديرية التجارية.

- نيابة المديرية للمهام والدعم.

وتتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط وهي كالتالي:

- قسم شبكة النفاذ.

- قسم شبكة النقل.

- قسم التخطيط والمتابعة .

- مركز الطاقة والمحيط .

ب- المجال الزمني: قمنا بأول زيارة للشركة بتاريخ 2022/03/06 في دراسة استطلاعية أولية، حيث اتصلنا بالمؤسسة وتم استقبالنا من قبل مدير مكتب الموارد البشرية وشرحنا له غرضنا من الزيارة، وقدمنا له الترخيص الخاص بالزيارة الميدانية، وقد كان متجاوبا معنا لحد كبير ورحب بنا ووعدنا بتقديم كل التسهيلات والشرح في إنجاز بحثنا وكانت هذه الزيارة كإجراء أولي من أجل الترخيص بالزيارة الميدانية والتعرف على المؤسسة وأخذ المعلومات

1- معلومات من وثائق المؤسسة، مارس 2022.

اللازمة، حيث قمنا بالزيارة الثانية بتاريخ 2022/03/14 وقد استقبلنا من طرف مدير مكتب الموارد البشرية، وتم تزويدنا بالمعلومات الكافية عن المؤسسة ومهامها وكل خدماتها، كما أجرينا مقابلة استطلاعية مع بعض الموظفين الإداريين في المؤسسة من مختلف المصالح وطرحنا بعض الأسئلة التي تتعلق بأساليب العمل وقيمه وعلاقات العمال فيما بينهم وعلاقاتهم مع الإدارة ورؤسائهم المباشرين، وبتاريخ 2022/04/05 قمنا بتسليم الاستمارات على العينة الاستطلاعية وذلك قصد دراسة الخصائص السيكمترية لأداة البحث، أما تاريخ تسليم الاستمارات النهائية فكان يوم 2022/04/24 وقد سلمت إلى مدير مكتب الموارد البشرية الذي تكفل بتقديمها لكل العمال الإداريين دون استثناء والمتواجدين على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، كما قمنا بزيارة إلى كل الفروع على مستوى الدوائر وتقديم للعمال الإداريين على مستواها استمارات الدراسة للإجابة عليها.

ج- المجال البشري: يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي وكل فروعها، والذين يبلغ عددهم 76 عاملا إداريا يزاولون أعمالا إدارية مختلفة، وهو المجتمع الأصلي الذي قمنا بإجراء مسح شامل لكل مفرداته لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

ثالثا: عينة الدراسة: يعتبر اختيار العينة من أهم الموضوعات التي على الباحث القيام بها عند إجراء بحثه وتطبيق اختباراته عليها، وذلك كي تؤدي الدور المرجو منها¹، حيث يراعى في اختيار العينة التمثيل الصحيح للمجتمع وكذا التجانس قدر الإمكان، ثم تعميم النتائج على جميع وحدات البحث²، بحيث قمنا باختيار عينة أولية بطريقة عرضية تحتوي على 30 عاملا إداريا لاختبار الخصائص السيكمترية للأداة، وقد تم توزيع الاستبيان في صورته النهائية على 76 مفردة من العمال الإداريين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وبفروعها على مستوى الدوائر التابعة لها.

1- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط 1، دار دجلة، عمان، 2008، ص. 161.

2- إبراهيم جليل إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2009، ص 245.

رابعاً: أدوات جمع البيانات: نظراً لطبيعة موضوع دراستنا المتمثل في القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية فإننا اعتمدنا في دراستنا الحالية في جمع البيانات على الاستبيان، حيث يجب على الباحث أن يقرر مسبقاً الطريقة المناسبة لبحثه، وأن يكون ملماً بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي¹، ويعتبر الوسيلة المناسبة في جمع البيانات في بحثنا هذا، والذي يعرف على أنه أداة للحصول على الحقائق وجمع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وهو يعتمد على مجموعة من الأسئلة لها علاقة بمتغيرات الدراسة توزع على أفراد عينة البحث للإجابة عليها²، فهو تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد³، وقد اعتمدنا عليه بسبب طبيعة الموضوع واختصار للوقت والجهد، والطريقة المباشرة للوصول إلى الإجابات، وتم التركيز في إعداد هذه الاستمارة على المصادر التالية:

- المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة أو جزء منها .
- البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية.
- البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأهداف الإستراتيجية.

وتم تقسيم بنود الاستبيان إلى ثلاثة محاور، محور خاص بالبيانات الشخصية، ومحور خاص بالقيم التنظيمية، ومحور خاصة بالأهداف الإستراتيجية، ويشمل الاستبيان على 78 بند، يعبر ثمان وأربعون (48) بند منها عن المتغير المستقل وهو القيم التنظيمية بأبعاده الأربعة، ويعبر ثلاثون (30) بند منها عن المتغير التابع وهو الأهداف الإستراتيجية، والجدول الآتي يوضح كيفية توزيع بنود الاستبيان.

1- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص 87.

2- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، مرجع سابق، ص335.

3- سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر الجزائر، 2012، ص 155.

جدول رقم 02: يوضح كيفية توزيع بنود أسئلة الاستبيان لكل من متغير القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة ومتغير الأهداف الإستراتيجية.

المتغيرات	المحاور	أرقام البنود	المجموع
المتغير الأول	القيم التنظيمية	من 01 إلى 48	48
أبعاد المتغير الأول	قيم إدارة الإدارة	-1 -2 -3 -4 -5 -6 -7 -8 -9 -10 11 -12	12
	قيم إدارة المهمة	-13 -14 -15 -16 -17 -18 -19 20 -21 -22 -23 -24	12
	قيم إدارة العلاقات	-25 -26 -27 -28 -29 -30 -31 32 -33 -34 -35 -36	12
	قيم إدارة البيئة	-37 -38 -39 -40 -41 -42 -43 44 -45 -46 -47 -48	12
المتغير الثاني	الأهداف الإستراتيجية	من 01 إلى 30	30

أما البدائل المستعملة فهي بدائل واحدة لمحاور المتغيرين الأول والثاني وعددها خمس بدائل وهي: دائما- غالبا- أحيانا- نادرا- إطلاقا، حيث تم إعطاء كل بديل درجة ليتم معالجتها إحصائيا كما يلي:

جدول رقم 03: يوضح البدائل المستعملة ودرجاتها في أسئلة الاستبيان لكل من محور القيم التنظيمية ومحور الأهداف الإستراتيجية.

البدائل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
الدرجات	05	04	03	02	01

خامسا: الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

للتأكد من أن أداة الدراسة المستخدمة تقيس ما وضعت من أجله لقياسه ، يجب أن نقيس الخصائص السيكومترية لهذه الأداة وتتمثل هذه الأخيرة في الصدق والثبات.

أ- **صدق أداة الدراسة:** تعتبر الأداة صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه¹، ويوجد عدة طرق لقياس الصدق وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من أنواع الصدق وهما:

-**الصدق الظاهري:** لقد قمنا بعرض استمارة الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذ المشرف الذي تفضل بتصحيحها ومناقشتها وقد تم العمل بملاحظاته، ثم عرضت الاستمارة قبل وصولها إلى الصورة النهائية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين من داخل الوطن وخارجه وهم كالآتي:

1- الأستاذ الدكتور بلال بوترعة رئيس قسم العلوم الاجتماعية وأستاذ علم الاجتماع بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

2- الدكتور سالم يعقوب تخصص علم الاجتماع بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

3- الدكتور إبراهيم الذهبي تخصص علم الاجتماع بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

4- الأستاذ الدكتور جمعة جاسم خلف تخصص علم الاجتماع الصناعي كلية الآداب بجامعة الموصل جمهورية العراق.

5- الأستاذ الدكتور أحمد موسى بدوي تخصص علم الاجتماع جامعة القاهرة جمهورية مصر العربية.

6- الأستاذ الدكتور علي موسى تخصص علم الاجتماع المدرسي بالمعهد العالي للدراسات التطبيقية في الإنسانيات بزغوان جامعة تونس جمهورية تونس.

7- الدكتور محمود أحمد عمر الكبير تخصص علم الاجتماع البيئي قسم علم الاجتماع كلية الآداب الجامعة الأسمرية جمهورية ليبيا.

1- صالح حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، بدون طبعة، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 1995، ص 429.

8- الدكتور عمر موسى عمر بوحده تخصص علم الاجتماع قسم علم الاجتماع جامعة درنة جمهورية ليبيا.

9- الدكتورة دوللي الصراف تخصص علم الاجتماع بمعهد العلوم الاجتماعية الجامعة اللبنانية جمهورية لبنان.

ومن خلال الملاحظات والتدقيقات المقترحة من قبل الأساتذة المذكورين سابقاً، والتي تمحورت حول تعديل بعض البنود والتدقيق في البعض، وأيضاً التقديم والتأخير في بعض الأسئلة، وبعض التدقيقات اللغوية، وقد تم أخذ آراءهم بعين الاعتبار والقيام بالتعديلات المقترحة ليصبح الاستبيان في شكله النهائي.

- **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** قمنا باختيار عينة استطلاعية بطريقة المعاينة العرضية وعددها 30 فرداً من العمال الإداريين بمؤسسة الدراسة من مجتمع البحث الذي عدده 76 مفردة، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث وعلى بيانات العينة الاستطلاعية وقمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البند كما هو موضح:

جدول رقم 04: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر القوة مع الدرجة الكلية لبعدها قيم إدارة الإدارة.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
القوة	01	0,950
	02	0,897
	03	0,938
	04	0,871

من خلال الجدول رقم 04 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر القوة تتراوح بين (0,871 - 0,950) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر القوة لبعده قيم إدارة الإدارة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 05: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر الصفة مع الدرجة الكلية لبعده قيم إدارة الإدارة.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
الصفة	05	0,895
	06	0,913
	07	0,858
	08	0,844

من خلال الجدول رقم 05 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر الصفة تتراوح بين (0,844 - 0,913) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر الصفة لبعده قيم إدارة الإدارة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 06: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر المكافأة مع الدرجة الكلية لبعده قيم إدارة الإدارة.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
المكافأة	09	0,582
	10	0,453
	11	0,460
	12	0,496

من خلال الجدول رقم 06 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر المكافأة تتراوح بين (0,453 - 0,582) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر المكافأة لبعده قيم إدارة الإدارة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 07: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر الفعالية مع الدرجة الكلية لبعده قيم إدارة المهمة.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
الفعالية	13	0,957
	14	0,811
	15	0,910
	16	0,957

من خلال الجدول رقم 07 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر الفعالية تتراوح بين (0,811 - 0,957) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر الفعالية لبعده قيم إدارة المهمة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 08: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر الكفاءة مع الدرجة الكلية لبعده قيم إدارة المهمة.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
الكفاءة	17	0,846
	18	0,882
	19	0,879
	20	0,486

من خلال الجدول رقم 08 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر الكفاءة تتراوح بين (0,486 - 0,882) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر الكفاءة لبعدها قيم إدارة المهمة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 09: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر الاقتصاد مع الدرجة الكلية لبعدها قيم إدارة المهمة.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
الاقتصاد	21	0,900
	22	0,870
	23	0,754
	24	0,862

من خلال الجدول رقم 09 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر الاقتصاد تتراوح بين (0,754 - 0,900) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر الاقتصاد لبعدها قيم إدارة المهمة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 10: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر العدل مع الدرجة الكلية لبعدها قيم إدارة العلاقات.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
العدل	25	0,899
	26	0,714
	27	0,871
	28	0,959

من خلال الجدول رقم 10 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر العدل تتراوح بين (0,714 - 0,959) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر العدل لبعده قيم إدارة العلاقات صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 11: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر القانون والنظام مع الدرجة الكلية لبعده قيم إدارة العلاقات.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
القانون والنظام	29	0,790
	30	0,879
	31	0,510
	32	0,910

من خلال الجدول رقم 11 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر القانون والنظام تتراوح بين (0,510 - 0,910) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر القانون والنظام لبعده قيم إدارة العلاقات صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 12: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر فرق العمل مع الدرجة الكلية لبعده قيم إدارة العلاقات.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
فرق العمل	33	0,818
	34	0,899
	35	0,829
	36	0,866

من خلال الجدول رقم 12 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر فرق العمل تتراوح بين (0,818 - 0,899) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر فرق العمل لبعد قيم إدارة العلاقات صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 13: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر الدفاع مع الدرجة الكلية لبعد قيم إدارة البيئة.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
الدفاع	37	0,791
	38	0,870
	39	0,887
	40	0,864

من خلال الجدول رقم 13 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر الدفاع تتراوح بين (0,791 - 0,887) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر الدفاع لبعد قيم إدارة البيئة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 14: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر التنافس مع الدرجة الكلية لبعد قيم إدارة البيئة.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
التنافس	41	0,889
	42	0,732
	43	0,869
	44	0,722

من خلال الجدول رقم 14 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر التنافس تتراوح بين (0,722 - 0,889) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر التنافس لبعـد قيم إدارة البيئة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 15: يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من مؤشر عنصر استغلال الفرص مع الدرجة الكلية لبعـد قيم إدارة البيئة.

المؤشر	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R
استغلال الفرص	45	0,751
	46	0,415
	47	0,839
	48	0,873

من خلال الجدول رقم 15 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبنود مؤشر استغلال الفرص تتراوح بين (0,415 - 0,873) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن مؤشر استغلال الفرص لبعـد قيم إدارة البيئة صادق من ناحية المحتوى .

وقمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد القيم التنظيمية الأربعة مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية ككل كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم 16: يبين قيمة معامل الارتباط R لبعـد قيم إدارة الإدارة مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية.

البعد	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
قيم إدارة الإدارة	30	0,979	دال إحصائياً عند 0,01

من خلال الجدول رقم 16 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعـد قيم إدارة الإدارة تساوي 0,979 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن بنود الاستبيان لبعـد قيم إدارة الإدارة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 17: يبين قيمة معامل الارتباط R لبعـد قيم إدارة المهمة مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية.

البعـد	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
قيم إدارة المهمة	30	0,988	دال إحصائياً عند 0,01

من خلال الجدول رقم 17 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعـد قيم إدارة المهمة تساوي 0,988 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن بنود الاستبيان لبعـد قيم إدارة المهمة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 18: يبين قيمة معامل الارتباط R لبعـد قيم إدارة العلاقات مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية.

البعـد	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
قيم إدارة العلاقات	30	0,990	دال إحصائياً عند 0,01

من خلال الجدول رقم 18 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعـد قيم إدارة العلاقات تساوي 0,990 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن بنود الاستبيان لبعـد قيم إدارة العلاقات صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 19: يبين قيمة معامل الارتباط R لبعد قيم إدارة البيئة مع الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية.

البعد	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
قيم إدارة البيئة	30	0,938	دال إحصائيا عند 0,01

من خلال الجدول رقم 19 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لبعد قيم إدارة البيئة تساوي 0,938 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن بنود الاستبيان لبعد قيم إدارة البيئة صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 20: يبين قيمة معامل الارتباط R لمحور القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة مع الدرجة الكلية للاستبيان.

المحور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	30	0,996	دال إحصائيا عند 0,01

من خلال الجدول رقم 20 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمحور القيم التنظيمية تساوي 0,996 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن بنود الاستبيان لمحور القيم التنظيمية صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

جدول رقم 21: يبين قيمة معامل الارتباط R لمحور الأهداف الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبيان.

المحور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف الإستراتيجية	30	0,997	دال إحصائيا عند 0,01

من خلال الجدول رقم 21 نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمحور الأهداف الإستراتيجية تساوي 0,997 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن بنود الاستبيان لمحور الأهداف الإستراتيجية صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

ب- ثبات أداة البحث: ويقصد به الاستقرار في درجات الفرد الواحد على نفس الاختبار وهذا يعني إلى أي مدى يعطي نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الأفراد، وحيث أن ثبات أداة البحث، وهو التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم¹، ولقياس مدى ثبات أداة البحث استخدمنا معامل ثبات (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثباتها، حيث طبقت المعادلة على العينة المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائي والتي تكونت من ثلاثين (30) مفردة من العمال الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للأداة فهو يربط بين ثبات الأداة وثبات بنودها، فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة للتباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات، وبتطبيق معادلة ألفا كرونباخ على النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى أن معامل الثبات يساوي (0,992) وهي قيمة مرتفعة تؤكد أن الأداة ثابتة.

جدول رقم 22: يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ في كل محور من محاور الاستبيان.

محاور الاستبيان	عدد البنود	ثبات المحور
القيم التنظيمية	48	0,984
الأهداف الإستراتيجية	30	0,985
معامل الثبات العام	78	0,992

من خلال الجدول رقم 22 نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان، أي درجة الاتساق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.992 وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

1- صالح، حمد العساف ، مرجع سابق، ص430.

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تعد الأساليب الإحصائية أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الطرق العلمية في بحوثها وهي التي من خلالها يتمكن الباحث من معرفة فروق المتوسطات بين المجموعات وكذا الوصف الدقيق للموضوع، فبعد الحصول على أجوبة العمال الإداريين من الاستبيان تم تفرغ معطياتها في شكل جداول ودوائر نسبية وأعمدة بيانية، وقد استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ومن أجل إيجاد العلاقة بين المتغيرين والتحقق من الدور الذي يؤديه المتغير المستقل في تحقيق المتغير التابع وصحة تحقق الفرضيات من عدمها اعتمدنا في دراستنا استخدام معامل ارتباط بيرسون والنسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمؤشرات والأبعاد وللمحاور الكلية للاستبيان ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة المتعلقة بالدراسة استعرضنا في الأول مجريات الدراسة الاستطلاعية المهيأة للإجراءات في الدراسة الميدانية، كما تعرضنا إلى وصف المنهج المستعمل وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ثم قمنا بوصف مجتمع الدراسة، كما تم تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة، وقمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل من المؤشرات الخاصة بأبعاد القيم التنظيمية الأربع مع الدرجة الكلية للبعد التابعة له، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد القيم التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور نفسه، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون لمحور القيم التنظيمية مع الدرجة الكلية للاستبيان الكلي، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون لمحور الأهداف الإستراتيجية مع الدرجة الكلية للاستبيان الكلي، وتطرقنا إلى الخصائص السيكمترية لأداة البحث وحساب الصدق والثبات، وفي ختام ذلك تطرقنا إلى ذكر الأساليب الإحصائية المستعملة .

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولا : عرض البيانات وتحليلها

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

ثالثا: مناقشة وتفسير النتائج

رابعا: التوصيات والاقتراحات

خاتمة

تمهيد :

إن البحوث النظرية لا تكتمل أهميتها إلا بعد التأكد من صحتها ميدانيا، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة، بواسطة الأدوات المناسبة التي تمكن من ربط العلاقة بين ماهو نظري وماهو تطبيقي، إذ تعتبر مرحلة مناقشة وتحليل وتفسير النتائج خطوة عملية مهمة وضرورية لا بد منها في أي دراسة بحثية فهي آخر مرحلة في عملية التحليل السوسولوجي، بحيث يبرر الباحث من خلالها رؤيته ويعالج صحة فرضياته بناء على مصداقية نتائج دراسته وموضوعيتها التي تتطلب دقة متغيراتها وصحة تناولها النظري مسبقا، ومن ذلك فهذه المرحلة تعد من المراحل الأساسية المهمة التي يتم من خلالها الكشف عن فرضيات الدراسة وإثبات مدى توافقها مع النتائج المتوصل إليها، وذلك بعد جمع البيانات والمعطيات بواسطة الأدوات العلمية المقننة والمعتمدة في هذا البحث وهو الاستبيان، والذي يتمحور موضوعها حول القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، وتمثل ميدان الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، والمنطوي تحت محورين أحدهما للقيم التنظيمية والآخر للأهداف الإستراتيجية، وقد تم في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسة النظرية التي تناولت متغيرات موضوع الدراسة، وذلك بعد تفرغها ومعالجتها بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة لإثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة، كما تعرفنا على مستويات القيم التنظيمية ومستويات تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسة الدراسة، وتطرقنا إلى مناقشة وتفسير النتائج في ضوء خصائص العينة وفي ضوء الفرضيات وأيضا في ضوء الدراسات السابقة مع توضيح أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف معها، وكذلك مناقشة وتفسير النتائج في ضوء النظريات، وإعطاء تفسيرات وتحليلات من شأنها أن توضح النتائج المتوصل إليها، ثم الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات وفي الأخير خاتمة عامة للدراسة.

أولاً: عرض البيانات وتحليلها:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

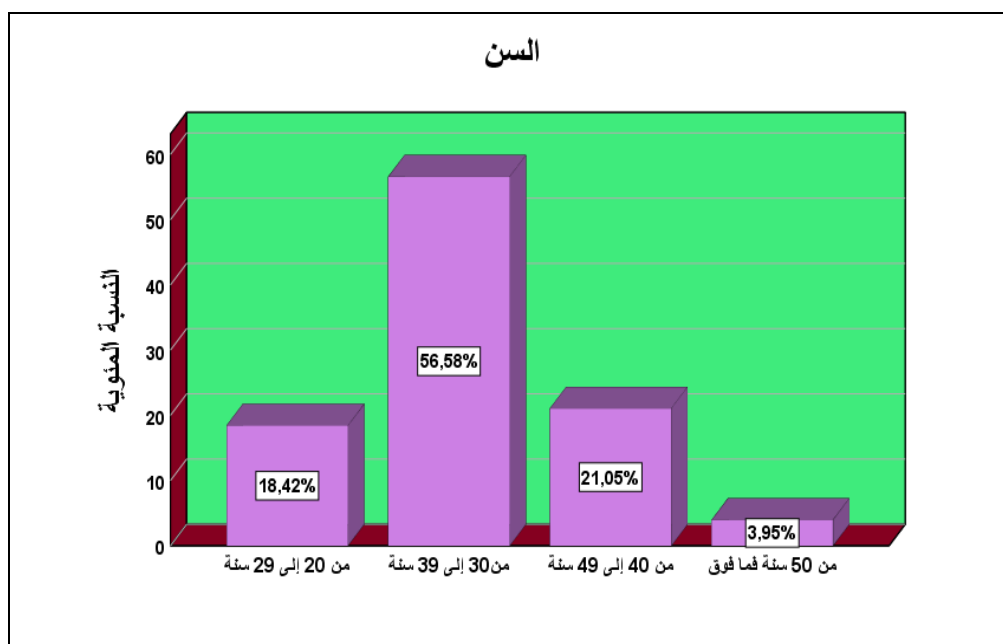
أ- السن:

جدول رقم 23: يبين توزيع العينة حسب السن:

النسبة المئوية %	التكرارات	فئات العمر
18,4 %	14	20 - 29 سنة
56,6 %	43	30 - 39 سنة
21,1 %	16	40 - 49 سنة
3,9 %	03	50 سنة فما فوق
100 %	76	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 01: يمثل توزيع العينة حسب السن:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم 23 والتمثيل البياني رقم 01 أن أغلب أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 30 سنة إلى 39 سنة، وذلك بنسبة 56,6%، ثم تليها الفئة من 40 سنة إلى 49 سنة، وذلك بنسبة 21,1%، ثم الفئة من 20 سنة إلى 29 سنة بنسبة 18,4%، وأخيرا الفئة ما فوق 50 سنة بنسبة 3,9%، والملاحظ أن أغلب العمال الإداريين من فئة الشباب أي نسبة 75% منهم تحت سن 39 سنة، وهذا ما يفسر امتلاك المؤسسة لعمال إداريين شباب تمكنها من أداء مهامها على أكمل وجه وبفعالية عالية وحيوية.

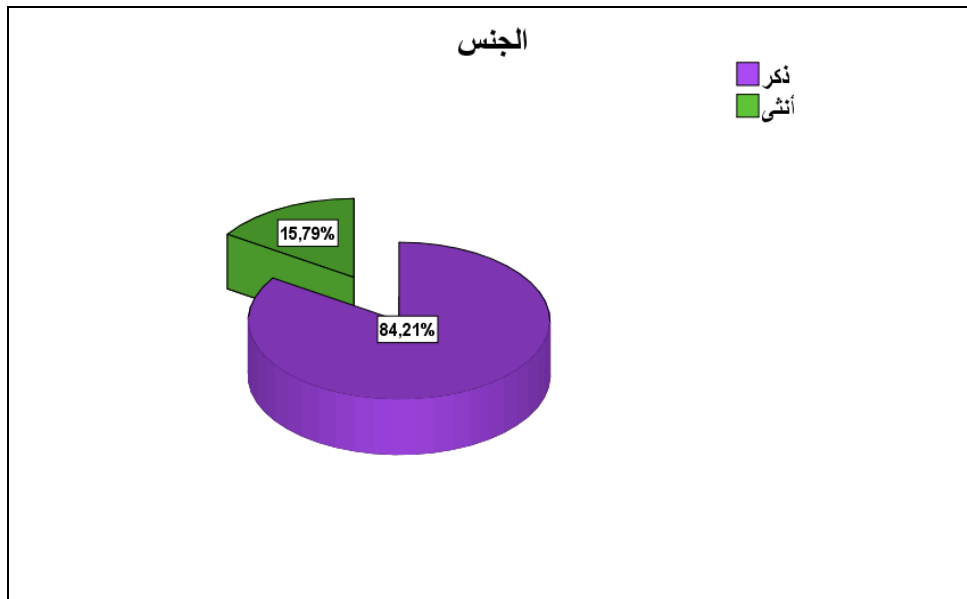
ب- الجنس:

جدول رقم 24: يبين توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	64	% 84,2
أنثى	12	% 15,8
المجموع	76	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم 24 والتمثيل البياني رقم 02 نجد أن أفراد عينة الدراسة غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عدد الذكور 64 عامل إداري بنسبة 84,2% وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الإناث 15,8% بعدد 12 عاملة إدارية، حيث نجد نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المنطقة والأسر التي مازالت نوعاً ما محافظة في بعض المناطق والدوائر ويعارض الكثير منهم عمل بناتهم.

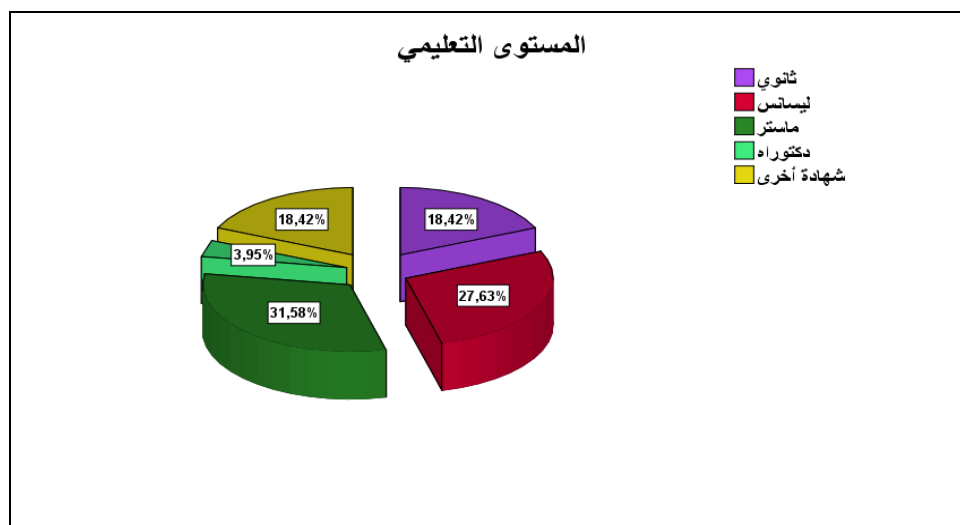
ج- المستوى التعليمي:

جدول رقم 25: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
18,4 %	14	ثانوي
27,6 %	21	ليسانس
31,6 %	24	ماستر
3,9 %	03	دكتوراه
18,4 %	14	شهادة أخرى
100 %	76	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 03: يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم 25 والتمثيل البياني رقم 03 أن النسبة الكبرى لأفراد العينة ذوي المستوى التعليمي ماستر قدرت ب 31,6%، تليها نسبة ذوي المستوى التعليمي ليسانس بنسبة 27,6%، ثم ذوي المستوى التعليمي الثانوي وذوي الشهادات الأخرى بنسبة متساوية قدرت ب 18,4%، وأخيرا ذوي المستوى التعليمي دكتوراه بنسبة 3,9%، ويرجع ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي والمتمثل في الماستر والليسانس إلى أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب والذين أتيحت لهم الفرصة للتعليم واكتساب الشهادة، كما أن المؤسسة راعت في عملية التوظيف للمستوى بالنسبة للعينة المدروسة لأنها تمثل العمال الإداريين.

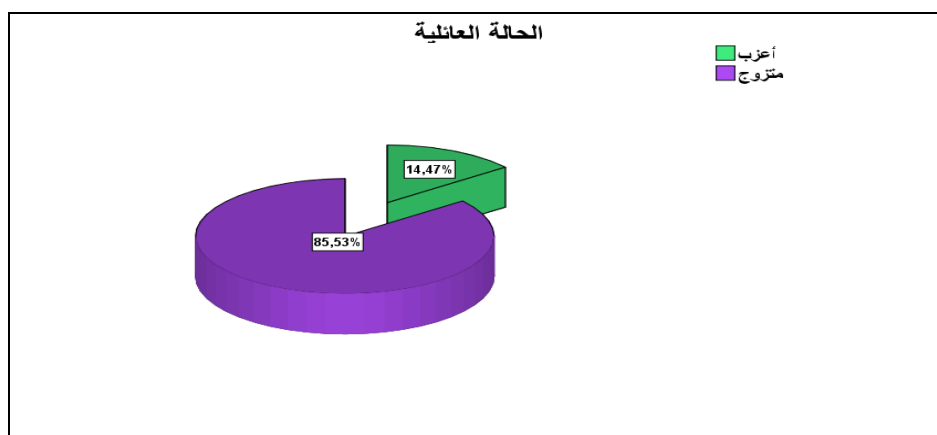
ج- الحالة العائلية:

جدول رقم 26: يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة العائلية
85,5 %	65	متزوج
14,5 %	11	أعزب
00 %	00	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	76	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 04: يمثل توزيع العينة حسب الحالة العائلية:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم 26 والتمثيل البياني رقم 04 أن نسبة 85,5 % من أفراد العينة كانوا متزوجين ولهم أسر يعيلونها وهي النسبة الأكبر في العينة، ثم نسبة 14,5 % منهم عزاب مازالوا لم يتزوجوا بعد، أما المطلقين والأرامل من أفراد العينة فنسبتهم معدومة لكل منهما وتساوي 00 %، ويتضح من خلال الجدول والدائرة النسبية أن أغلبية المبحوثين كانوا متزوجين ويعيلون أسر، مما يجعلهم أفراد ناضجين مهتمين بعملهم،

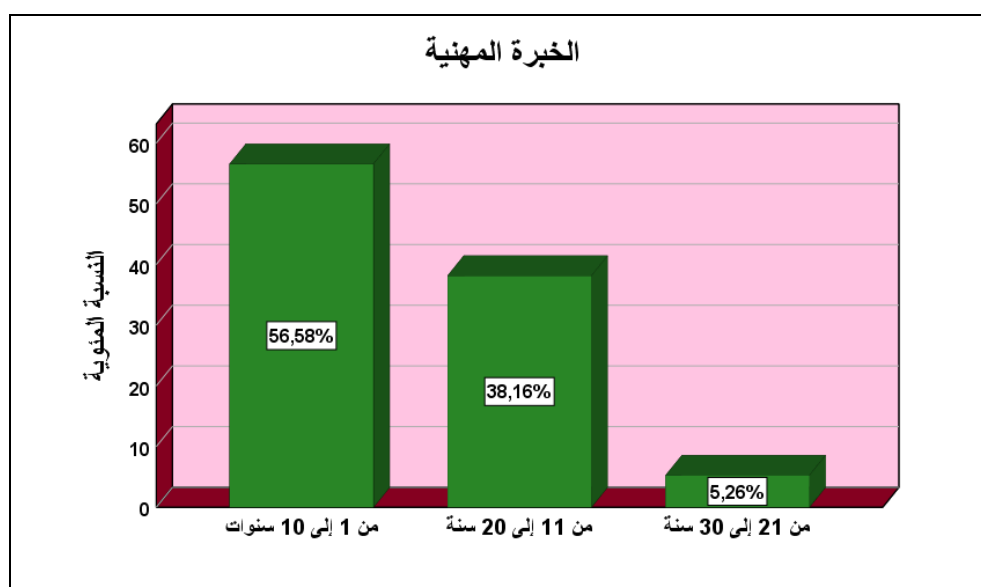
د - الخبرة المهنية:

جدول رقم 27: يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
01 سنة - 10 سنوات	43	56,6 %
11 سنة - 20 سنة	29	38,2 %
21 سنة - 30 سنة	04	5,3 %
ما فوق 30 سنة	00	00 %
المجموع	76	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم 27 والتمثيل البياني رقم 05 أن نسبة 56,6 % من أفراد العينة مدة عملهم بالمؤسسة أقل من 10 سنوات وهي النسبة الأكبر في العينة، ثم تليها نسبة 38,2 % منهم تفوق مدة عملهم بالمؤسسة 10 سنوات وأقل من 20 سنوات، ونسبة 5,3 % من أفراد العينة كانت مدة عملهم بالمؤسسة 20 سنة وأقل من 30 سنة، في حين أنه لا يوجد أي فرد من أفراد العينة مدة عمله تفوق 30 سنة، وهذا يتبين أن الأغلبية من أفراد العينة لهم أقدمية في العمل بالمؤسسة أقل من 20 سنة، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة في حد ذاتها فتية، وأن تاريخ تأسيسها في سنة 2003 لم يمضي عليه عشرون سنة(20).

2- عرض وتحليل نتائج إجابات العينة حول محاور الدراسة:

أ- المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس لكارتر الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 - 1 = 4) من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4 = 0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 28 : يوضح المحك المعتمد في الدراسة:

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التطبيق
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	ضعيفة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	ضعيفة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	عالية
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	عالية جدا

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور القيم التنظيمية:

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد قيم إدارة الإدارة:

جدول رقم 29: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر القوة:

رقم البند	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	04	10	24	32	06	3.34	0.987	%66.8	2	متوسطة
	7.9	42.1	31.6	13.6	5.3					
2	19	36	16	04	01	3.89	0.888	%77.8	1	عالية
	25.0	47.4	21.1	5.3	1.3					
3	08	29	25	06	08	3.30	1.108	%66	3	متوسطة
	10.5	38.2	32.9	7.9	10.5					
4	09	16	18	21	12	2.86	1.262	%57.2	4	متوسطة
	11.8	21.1	23.7	27.6	15.8					
متوسطة	المتوسط العام لمؤشر القوة					3,35	1,018	%67	/	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 29 نجد أن مؤشر القوة تحصل على متوسط حسابي قدره 3.35 وانحراف معياري قدر بـ 1,018، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 67% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر القوة متوسطة حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر وهي كالتالي:

- **البند رقم 01:** تتميز الإدارة بقدرتها على التأثير في الموظفين" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.34 وانحراف معياري قدره 0.987، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 66.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر القوة حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 02:** يتصرف المديرون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.888، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 77.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر القوة عالية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الأولى.

- **البند رقم 03:** تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير لدى العاملين" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 1,108، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 66% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر القوة حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 04:** تسعى الإدارة لإحكام الرقابة على العمل" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,86 وانحراف معياري قدره 1,262، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 57,2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر القوة حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الرابعة.

جدول رقم 30: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الصفاة:

رقم البند	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
5	04	15	22	28	07	3.25	1.047	%65	3	متوسطة
	5.3	19.7	28.9	36.8	2.9					
6	02	09	26	31	08	3.45	0.929	%69	2	عالية
	2.6	11.8	34.2	40.8	10.5					
7	01	07	26	30	12	3.59	0.912	%71.8	1	عالية
	1.3	9.2	34.2	39.5	15.8					
8	15	24	18	12	07	2.63	1.231	%52.6	4	متوسطة
	19.7	31.6	23.7	15.8	9.2					
المتوسط العام لمؤشر الصفاة						3.23	0.993	%64.6	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 30 نجد أن مؤشر الصفة تحصل على متوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدره 0.993، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 64,6% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر الصفة متوسطة حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر وهي كالتالي:

- **البند رقم 05:** "تحرص الإدارة على إتباع الطرق العلمية في تعيين المرشحين للمناصب الإدارية" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري قدره 1,047، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر الصفة حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 06:** "تعتمد الإدارة الأداء المتميز كمييار أساسي لتقييم العاملين" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 0.929، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 69%، وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر الصفة حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 07:** "المديرون في هذه المؤسسة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 0.912، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر الصفة حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الأولى.

- **البند رقم 08:** "تبذل المؤسسة جهودا كبيرة لتطوير مهارات الإطارات القيادية" تحصل على متوسط حسابي قدره 2.63 وانحراف معياري قدره 1.231، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 52,6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر الصفة حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الرابعة.

جدول رقم 31: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر المكافأة:

رقم البند	إطلاقاً العدد	نادراً العدد	أحياناً العدد	غالباً العدد	دائماً العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
9	00	02	34	36	04	3.55	0.641	71%	3	عالية
	00	2.6	44.7	47.4	5.3					
10	00	00	36	38	02	3.55	0.551	71%	3	عالية
	00	00	47.4	50.6	2.6					
11	00	01	34	35	06	3.61	0.655	72.2%	2	عالية
	00	1.3	44.7	46.1	7.9					
12	00	00	25	38	13	3.84	0.694	76.8%	1	عالية
	00	00	23.9	50.0	17.1					
المتوسط العام لمؤشر المكافأة						3.63	0.597	72.6%	/	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 31 نجد أن مؤشر المكافأة تحصل على متوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدر بـ 0.597، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 72.6% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر المكافأة عالية حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر وهي كالتالي:

- **البند رقم 09:** "تسعى المؤسسة إلى مكافأة العمال الذين يساهمون في تحقيق أهدافها" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,55 وانحراف معياري قدره 0,641، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر المكافأة حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 10:** "نظام التحفيز في المؤسسة يعتمد على أسس علمية" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,55 وانحراف معياري قدره 0,551، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر المكافأة حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 11:** "ترتبط المكافأة الإدارية بصورة واضحة بالأداء في هذه المؤسسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,61 وانحراف معياري قدره 0,655، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 72,2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر المكافأة حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 12:** "تقدم المؤسسة للعمال مكافآت مادية عندما تزيد أرباحها" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,84 وانحراف معياري قدره 0,694، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 76,8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر المكافأة حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الأولى.

جدول رقم 32: يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمؤشرات بعد قيم إدارة الإدارة:

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
مؤشر القوة	3,35	1,018	67%	2	متوسطة
مؤشر الصفوة	3,23	0.993	64,6%	3	متوسطة
مؤشر المكافأة	3.63	0.597	72.6%	1	عالية
المتوسط العام لبعدها إدارة الإدارة	3,40	0.857	68%	/	متوسطة

من خلال الجدول رقم 32 نجد أن بعد قيم إدارة الإدارة تحصل على متوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدر بـ 0,857، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 68% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لبعدها إدارة الإدارة متوسطة حسب إجابات العينة، حيث جاء مؤشر المكافأة في المرتبة الأولى ويليه مؤشر القوة في المرتبة الثانية ثم مؤشر الصفوة في المرتبة الثالثة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد قيم إدارة المهمة:

جدول رقم 33: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الفعالية:

رقم البند	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
13	10	25	22	12	07	3.25	1.156	65%	2	متوسطة
	13.2	32.9	28.9	15.8	9.2					
14	02	07	18	29	20	2.24	1.031	44.8%	4	ضعيفة
	2.6	9.2	23.7	38.2	26.3					
15	11	24	27	09	05	3.36	1.080	67.2%	1	متوسطة
	14.5	31.6	35.5	11.8	6.6					
16	09	23	26	10	08	3.20	1.143	64%	3	متوسطة
	11.8	30.3	34.2	13.2	10.5					
المتوسط العام لمؤشر الفعالية						3.00	1.072	60%	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 33 نجد أن مؤشر الفعالية تحصل على متوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري قدر بـ 1,072، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 60% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر الفعالية متوسطة حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر وهي كالتالي:

- **البند رقم 13:** "يقوم العمال في المؤسسة بأداء أعمالهم في أسرع وقت ممكن" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,25 وانحراف معياري قدره 0,156، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر الفعالية حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 14:** "تؤخذ مقترحات العمال على بعض الأعمال بعين الاعتبار من قبل المؤسسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,24 وانحراف معياري قدره 1,031، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 44,8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر الفعالية حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وقد جاء في المرتبة الرابعة.

- **البند رقم 15:** "تتخذ قرارات الإدارة العليا بشكل فعال" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,36 وانحراف معياري قدره 1,080، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67,2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر الفعالية حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الأولى.

- **البند رقم 16:** "تساهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة في تطوير ونجاح العمل" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,20 وانحراف معياري قدره 1,143، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 64% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق الإدارة لمؤشر الفعالية حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

جدول رقم 34: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الكفاءة:

رقم البند	إطلاقاً العدد	نادراً العدد	أحياناً العدد	غالباً العدد	دائماً العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
17	02	10	12	33	19	2.25	1.060	%45	3	ضعيفة
	2.6	13.2	15.8	43.4	25.0					
18	03	09	13	36	15	2.33	1.051	%46.6	2	ضعيفة
	3.9	11.8	17.1	47.4	19.7					
19	04	11	14	31	16	2.42	1.134	%48.4	1	ضعيفة
	5.3	14.5	18.4	40.8	21.1					
20	00	03	05	41	27	1.79	0.736	%35.8	4	ضعيفة جداً
	00	3.9	6.6	53.9	35.5					
	المتوسط العام لمؤشر الكفاءة					2.19	0.959	%43.8	/	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 34 نجد أن مؤشر الكفاءة تحصل على متوسط حسابي قدره 2,19 وانحراف معياري قدره 0,959، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 43,8% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الكفاءة ضعيفة حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر وهي كالتالي:

- **البند رقم 17:** "يتم في المؤسسة تحديد الأدوار للعمال بناء على كفاءتهم في العمل" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,25 وانحراف معياري قدره 1,060، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 45% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الكفاءة حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 18:** "تسعى المؤسسة للرفع من كفاءة العمال من خلال التدريب المستمر" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,33 وانحراف معياري قدره 1,051، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 64,6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الكفاءة حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وقد جاء في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 19:** "يدرك العمال أن ما يقومون به من إسهام هو في خدمة مؤسستهم" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,42 وانحراف معياري قدره 1,134، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 48,4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الكفاءة حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وقد جاء في المرتبة الأولى.

- **البند رقم 20:** "الافتخار بالعمل واضح في جميع المستويات الإدارية" تحصل على متوسط حسابي قدره 1,79 وانحراف معياري قدره 0,736، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 35,8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الكفاءة حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة جدا، وقد جاء في المرتبة الرابعة.

جدول رقم 35: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الاقتصاد:

رقم البند	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
21	06	25	31	10	04	3.25	0.968	65%	2	متوسطة
	7.9	32.9	40.8	13.2	5.3					
22	04	20	26	18	08	2.92	1.068	58.4%	3	متوسطة
	5.3	26.3	34.2	23.7	10.5					
23	00	02	04	29	41	1.57	0.718	31.4%	4	ضعيفة جداً
	00	2.6	5.3	38.2	53.9					
24	22	29	18	06	01	3.86	0.976	77.2%	1	عالية
	28.9	38.2	23.7	7.9	1.3					
المتوسط العام لمؤشر الاقتصاد						2.89	0.877	57.8%	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 35 نجد أن مؤشر الاقتصاد تحصل على متوسط حسابي قدره 2,89 وانحراف معياري قدر بـ 0,877، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 57,8% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الاقتصاد متوسطة حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبند المؤشر كالتالي:

- **البند رقم 21:** "تسعى المؤسسة للتوفيق بين المدخلات والمخرجات بالطرق العلمية" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,25 وانحراف معياري قدره 0,968، ومن خلال الوزن

النسبي المقدّر بـ 65% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الاقتصاد حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 22:** "يتم استغلال الموارد المالية في المؤسسة بشكل عقلاني" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,92 وانحراف معياري قدره 1,068، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 58,4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الاقتصاد حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 23:** "تعمل الإدارة على مراقبة الموظفين بغرض تجنب الإسراف والتبذير" تحصل على متوسط حسابي قدره 1,57 وانحراف معياري قدره 0,718، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 31,4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الاقتصاد حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة جداً، وقد جاء في المرتبة الرابعة.

- **البند رقم 24:** "توفر المؤسسة الدعم المالي الكافي من أجل تطوير مشاريعها" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,86 وانحراف معياري قدره 0,976، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 77,2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الاقتصاد حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الأولى.

جدول رقم 36: يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمؤشرات بعد قيم إدارة المهمة:

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
مؤشر الفعالية	3.00	1.072	60%	1	متوسطة
مؤشر الكفاءة	2.19	0.959	43.8%	3	متوسطة
مؤشر الاقتصاد	2.89	0.877	57.8%	2	متوسطة
المتوسط العام لبعد قيم إدارة المهمة	2.70	0.953	54%	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 36 نجد أن بعد قيم إدارة المهمة تحصل على متوسط حسابي قدره 2,70 وانحراف معياري قدر بـ 0,953، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 54% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لبعد قيم إدارة المهمة متوسطة حسب إجابات العينة، حيث جاء مؤشر الفعالية في المرتبة الأولى ويليه مؤشر الاقتصاد في المرتبة الثانية ثم مؤشر الكفاءة في المرتبة الثالثة.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد قيم إدارة العلاقات:

جدول رقم 37: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر العدل:

رقم البند	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
25	12	23	26	13	02	3.39	1.034	67.8%	2	متوسطة
	15.8	30.3	34.2	17.1	2.6					
26	05	13	15	21	22	2.45	1.259	49%	4	ضعيفة
	6.6	17.1	19.7	27.6	28.9					
27	11	17	21	19	08	3.05	1.221	61%	3	متوسطة
	14.5	22.4	27.6	25.0	10.5					
28	26	27	13	08	02	3.88	1.083	77.6%	1	عالية
	34.2	35.5	17.1	10.5	2.6					
المتوسط العام لمؤشر العدل						3.19	1.105	63.8%	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 37 نجد أن مؤشر العدل تحصل على متوسط حسابي قدره 3.19 وانحراف معياري قدره 1,105، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 63,8% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر العدل متوسطة حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر وهي كالتالي:

- **البند رقم 25:** "القرارات الإدارية المتعلقة بالعمال عادلة" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,39 وانحراف معياري قدره 1,034، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 67,8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر العدل حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 26:** "يتم التعامل بعدالة مع جميع المستفيدين من خدمات المؤسسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,45 وانحراف معياري قدره 1,259، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 49% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر العدل حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وقد جاء في المرتبة الرابعة.

- **البند رقم 27:** "يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للترقية في المؤسسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,05 وانحراف معياري قدره 1,221، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 61% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر العدل حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 28:** "الراتب الذي يتلقاه العمال يتوافق مع الأعمال التي يقومون بها" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,88 وانحراف معياري قدره 1,083، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 77,6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر العدل حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الأولى.

جدول رقم 38: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر القانون والنظام:

رقم البند	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
29	02	11	18	27	18	2.37	1.081	47.4%	3	ضعيفة
	2.6	14.5	23.7	35.5	23.7					
30	15	29	22	08	02	3.62	1.006	72.4%	2	عالية
	19.7	38.2	28.9	10.5	2.6					
31	01	07	08	33	27	1.97	0.979	39.4%	4	ضعيفة
	1.3	9.2	10.5	43.4	35.5					
32	21	26	17	10	02	3.71	1.093	74.2%	1	عالية
	27.6	34.2	22.4	13.2	2.6					
المتوسط العام لمؤشر القانون والنظام						2.91	0.987	58.2%	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 38 نجد أن مؤشر القانون والنظام تحصل على متوسط حسابي قدره 2,91 وانحراف معياري قدر بـ 0,987، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 58,2% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر القانون والنظام

متوسطة حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر وهي كالتالي:

- **البند رقم 29:** "توجد صرامة في تطبيق القوانين والالتزام بإجراءات العمل" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,37 وانحراف معياري قدره 1,081، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 47,4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر القانون والنظام حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 30:** "تساعد القواعد التنظيمية الداخلية للمؤسسة على توجيه سلوك العاملين لتحقيق الأهداف" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري قدره 1,006، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 72,4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر القانون والنظام حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 31:** "يتم الالتزام بأوقات العمل في المؤسسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 1,97 وانحراف معياري قدره 0,979، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 39,4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر القانون والنظام حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وقد جاء في المرتبة الرابعة.

- **البند رقم 32:** "الإجراءات التنظيمية في المؤسسة واضحة لدى الجميع" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,71 وانحراف معياري قدره 1,093، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 74,2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر القانون والنظام حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وقد جاء في المرتبة الأولى.

جدول رقم 39: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر فرق العمل:

رقم البند	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
33	17	24	27	07	01	3.64	0.976	72.8%	3	عالية
	22.4	31.6	35.5	9.2	1.3					
34	19	22	18	15	02	3.54	1.148	70.8%	4	عالية
	25.0	28.9	23.7	19.7	2.6					
35	23	25	21	07	00	3.84	0.967	76.8%	2	عالية
	30.3	32.9	27.6	9.2	00					
36	28	27	19	02	00	4.07	0.854	81.4%	1	عالية
	36.8	35.5	25.0	2.6	00					
عالية	المتوسط العام لمؤشر فرق العمل					3.77	0.953	75.4%	/	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 39 نجد أن مؤشر المكافأة تحصل على متوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 0,953، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 75,4% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر فرق العمل عالية حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر كالتالي:

- **البند رقم 33:** "تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي على شكل فرق" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,64 وانحراف معياري قدره 0,976، ومن خلال الوزن النسبي المقدر

ب 72,8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر فرق العمل حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 34:** " يتم نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي في المؤسسة " تحصل على متوسط حسابي قدره 3,54 وانحراف معياري قدره 1,148، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 70,8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر فرق العمل حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الرابعة.

- **البند رقم 35:** " كثرة المهام والأعمال الإدارية تفرض على الموظفين التعاون فيما بينهم " تحصل على متوسط حسابي قدره 3,84 وانحراف معياري قدره 0,967، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 76,8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر فرق العمل حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 36:** " يتم تبادل المعلومات والآراء بين الموظفين في المؤسسة " تحصل على متوسط حسابي قدره 4,07 وانحراف معياري قدره 0,854، ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 81,4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر فرق العمل حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الأولى.

جدول رقم 40: يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمؤشرات بعد قيم إدارة العلاقات:

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
مؤشر العدل	3.19	1.105	63.8%	2	متوسطة
مؤشر القانون والنظام	2.91	0.987	58.2%	3	متوسطة
مؤشر فرق العمل	3.77	0.953	75.4%	1	عالية
المتوسط العام لبعده قيم إدارة العلاقات	3.29	1.006	65.8%	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 40 نجد أن بعد قيم إدارة العلاقات تحصل على متوسط حسابي قدره 3,29 وانحراف معياري قدر بـ 1,006، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 65,8% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لبعدي قيم إدارة العلاقات متوسطة حسب إجابات العينة، حيث جاء مؤشر فرق العمل في المرتبة الأولى ويليه مؤشر العدل في المرتبة الثانية ثم مؤشر القانون والنظام في المرتبة الثالثة.

4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد قيم إدارة البيئة:

جدول رقم 41: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الدفاع:

رقم البند	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد					
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة					
37	00	03	09	33	31	1.79	0.805	35.8%	3	ضعيفة جداً
	00	3.9	11.8	43.4	40.8					
38	05	11	19	21	20	2.47	1.216	49.4%	1	ضعيفة
	6.6	14.5	25.0	27.6	26.3					
39	02	08	14	31	21	2.20	1.046	44%	2	ضعيفة
	2.6	10.5	18.4	40.8	27.6					
40	00	01	06	36	33	1.67	0.681	33.4%	4	ضعيفة جداً
	00	1.3	7.9	47.4	43.4					
	المتوسط العام لمؤشر الدفاع					2.03	0.899	40.6%	/	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 41 نجد أن مؤشر الدفاع تحصل على متوسط حسابي قدره 2,03 وانحراف معياري قدره 0,899، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 40,6% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الدفاع ضعيفة حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر وهي كالتالي:

- **البند رقم 37:** "تعمل إدارة المؤسسة على إدراك وتحديد الأخطار والتهديدات " تحصل على متوسط حسابي قدره 1,79 وانحراف معياري قدره 0,805، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 35,8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الدفاع حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة جدا ، وجاء هذا البند في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 38:** "تتعامل إدارة المؤسسة بفاعلية مع المشاكل التي تعيق نجاحها " تحصل على متوسط حسابي قدره 2,47 وانحراف معياري قدره 1,216، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 49,4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الدفاع حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وجاء هذا البند في المرتبة الأولى.

- **البند رقم 39:** "توجد خطط مسبقة لمواجهة الطوارئ والأزمات بالمؤسسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,20 وانحراف معياري قدره 1,046، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 44% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الدفاع حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وجاء هذا البند في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 40:** "توجد قاعدة بيانات حول الأخطار الداخلية والخارجية في المؤسسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 1,67 وانحراف معياري قدره 0,681، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 33,4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر الدفاع حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة جدا، وجاء هذا البند في المرتبة الرابعة.

جدول رقم 42: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التنافس:

رقم البند	إطلاقاً	نادر	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
41	02	13	19	20	22	2.38	1.154	47.6%	4	ضعيفة
	2.6	17.1	25.0	26.3	28.9					
42	03	15	29	21	08	2.79	1.011	55.8%	3	متوسطة
	3.9	19.7	38.2	27.6	10.5					
43	04	17	30	19	06	2.92	1.004	58.4%	2	متوسطة
	5.3	22.4	39.5	25.0	7.9					
44	17	25	22	11	01	3.61	1.034	72.2%	1	عالية
	22.4	32.9	28.9	14.5	1.3					
متوسطة	المتوسط العام لمؤشر التنافس					2.92	1.014	58.4%	/	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 42 نجد أن مؤشر التنافس تحصل على متوسط حسابي قدره 2,92 وانحراف معياري قدر بـ 1,014، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 58,4% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر التنافس متوسطة حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر كالتالي:

- **البند رقم 41:** "تشجع المؤسسة التنافس الإيجابي بين العمال" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,38 وانحراف معياري قدره 1,154، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 47,6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر التنافس حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وجاء هذا البند في المرتبة الرابعة.

- **البند رقم 42:** "توجد منافسة بين جماعات العمل في المؤسسة للرفع من معايير الأداء" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,79 وانحراف معياري قدره 1,011، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 55,8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر التنافس حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وجاء هذا البند في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 43:** "تؤمن الإدارة بشعار التنافس نحو الأفضل" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,92 وانحراف معياري قدره 1,004، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 58,4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر التنافس حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وجاء هذا البند في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 44:** "تسعى المؤسسة لإيجاد معايير للتنافس مع المؤسسات الأخرى" تحصل على متوسط حسابي قدره 3,61 وانحراف معياري قدره 1,034، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 72,2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر التنافس حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الأولى.

جدول رقم 43: يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر استغلال الفرص:

رقم البند	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
45	00	02	06	36	32	1.71	0.727	34.2%	4	ضعيفة جدا
	00	2.6	7.9	47.4	42.1					
46	01	04	09	33	29	1.88	0.909	37.6%	3	ضعيفة
	1.3	5.3	11.8	43.4	38.2					
47	02	05	08	37	24	2.00	0.969	40%	2	ضعيفة
	2.6	6.6	10.5	48.7	31.6					
48	05	09	13	26	23	2.30	1.211	46%	1	ضعيفة
	6.6	11.8	17.1	34.2	30.3					
ضعيفة	المتوسط العام لمؤشر استغلال الفرص					1.97	0.922	39.4%	/	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 43 نجد أن مؤشر استغلال الفرص تحصل على متوسط حسابي قدره 1,97 وانحراف معياري قدر بـ 0,922، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 39,4% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر استغلال الفرص ضعيفة حسب إجابات العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة تقارب الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي النتائج الغرض البحثي الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المؤشر كالتالي:

- **البند رقم 45:** "تسعى المؤسسة إلى استغلال الفرص من خلال مرونة هيكلها التنظيمي" تحصل على متوسط حسابي قدره 1,71 وانحراف معياري قدره 0,727، ومن خلال الوزن

النسبي المقدر بـ 34,2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر استغلال الفرص حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيف جداً، وجاء في المرتبة الرابعة.

- **البند رقم 46:** "تشجع المؤسسة مجال الإبداع والابتكار من خلال استغلالها الأمثل للفرص" تحصل على متوسط حسابي قدره 1,88 وانحراف معياري قدره 0,909، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 37,6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر استغلال الفرص حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيف، وجاء في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 47:** "تتم الاستفادة من الأفكار الجيدة بسرعة في المؤسسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,00 وانحراف معياري قدره 0,966، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 40% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر استغلال الفرص حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وجاء في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 48:** "تسعى المؤسسة إلى التوسع في مشاريعها الخدمائية كلما أتحت لها الفرصة" تحصل على متوسط حسابي قدره 2,30 وانحراف معياري قدره 1,211، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 46% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لمؤشر استغلال الفرص حسب إجابات العينة لهذا البند ضعيفة، وجاء في المرتبة الأولى.

جدول رقم 44: يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمؤشرات بعد قيم إدارة البيئة:

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
مؤشر الدفاع	2.03	0.899	40.6%	2	ضعيفة
مؤشر التنافس	2.92	1.014	58.4%	1	متوسطة
مؤشر استغلال الفرص	1.97	0.922	39.4%	3	ضعيفة
المتوسط العام لبعدها قيم إدارة البيئة	2.31	0.932	46.2%	/	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 44 نجد أن بعد قيم إدارة البيئة تحصل على متوسط حسابي قدره 2,31 وانحراف معياري قدر بـ 0,932، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 46,2% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة لبعد قيم إدارة البيئة ضعيفة حسب إجابات العينة، حيث جاء مؤشر التنافس في المرتبة الأولى ويليه مؤشر الدفاع في المرتبة الثانية ثم مؤشر استغلال الفرص في المرتبة الثالثة.

جدول رقم 45: يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بأبعاد محور القيم التنظيمية:

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
بعد إدارة الإدارة	3,40	0.857	%68	1	متوسطة
بعد إدارة المهمة	2.70	0.953	%54	3	ضعيفة
بعد إدارة العلاقات	3.29	1.006	%65.8	2	ضعيفة
بعد إدارة البيئة	2.31	0.932	%46.2	4	ضعيفة
المتوسط العام لمحور القيم التنظيمية	2.92	0.928	%58.5	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 45 نجد أن محور القيم التنظيمية تحصل على متوسط حسابي قدره 2.92 وانحراف معياري قدر بـ 0.928، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 58,5% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة القيم التنظيمية متوسطة حسب إجابات العينة، حيث جاء بعد إدارة الإدارة في المرتبة الأولى ويليه بعد إدارة العلاقات في المرتبة الثانية، ثم بعد إدارة المهمة في المرتبة الثالثة، ثم بعد إدارة البيئة في المرتبة الرابعة.

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأهداف الإستراتيجية:

جدول رقم 46: يبين النتائج الإحصائية المتعلقة بمحور الأهداف الإستراتيجية:

رقم البند	إطلاقاً العدد	نادراً العدد	أحياناً العدد	غالباً العدد	دائماً العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التطبيق
01	24	21	19	11	01	3.74	1.100	74.8%	15	عالية
	31.6	27.6	25.0	14.5	1.3					
02	23	18	17	15	03	3.57	1.226	71.4%	17	عالية
	30.3	23.7	22.4	19.7	3.9					
03	19	21	20	14	02	3.54	1.137	70.8%	18	عالية
	25.0	27.6	26.3	18.4	2.6					
04	26	27	21	02	00	4.01	0.856	80.2%	03	عالية
	34.2	35.5	27.6	2.6	00					
05	27	28	20	01	00	4.07	0.822	81.4%	01	عالية
	35.5	36.8	26.3	1.3	00					
06	15	19	18	20	04	3.28	1.207	65.6%	22	متوسطة
	19.7	25.0	23.7	26.3	5.3					
07	25	26	19	05	01	3.91	0.982	78.2%	09	عالية
	32.9	34.2	25.0	6.6	1.3					
08	23	21	22	09	01	3.74	1.063	74.8%	15	عالية
	30.3	27.6	28.9	11.8	1.3					

عالية	10	%76.4	1.092	3.82	03	06	17	26	24	09
					3.9	7.9	22.4	34.2	31.6	
متوسطة	26	%58.2	1.168	2.91	08	22	24	13	09	10
					10.5	28.9	31.6	17.1	11.8	
ضعيفة	30	%50.8	1.101	2.54	13	27	23	08	05	11
					17.1	35.5	30.3	10.5	6.6	
متوسطة	23	%62.2	1.102	3.11	04	19	29	13	11	12
					5.3	25.0	38.2	17.1	14.5	
متوسطة	21	%66	1.120	3.30	04	13	29	16	14	13
					5.3	17.1	38.2	21.1	18.4	
متوسطة	29	%55.6	1.091	2.78	08	24	28	09	07	14
					10.5	31.6	36.8	11.8	9.2	
متوسطة	28	%56.4	1.042	2.82	07	22	31	10	06	15
					9.2	28.9	40.8	13.2	7.9	
عالية	19	%68.6	1.024	3.43	01	13	30	17	15	16
					1.3	15.8	40.8	22.4	19.7	
عالية	02	%80.6	0.848	4.03	00	02	20	28	26	17
					00	2.6	26.3	36.8	34.2	
عالية	05	%79.8	0.931	3.99	00	05	18	26	27	18
					00	6.6	23.7	34.2	35.5	
عالية	03	%80.2	0.887	4.01	00	04	17	29	26	19
					00	5.3	22.4	38.2	34.2	

متوسطة	25	%59.2	1.371	2.96	15	14	19	15	13	20
					19.7	18.4	25.0	19.7	17.1	
عالية	14	%75.2	1.005	3.76	01	06	25	29	21	21
					1.3	7.9	32.9	28.9	28.9	
عالية	13	%75.6	1.028	3.78	02	04	26	21	23	22
					2.6	5.3	34.2	27.6	30.3	
عالية	05	%79.8	0.959	3.99	00	05	20	22	29	23
					00	6.6	26.3	28.9	38.2	
عالية	07	%79.2	0.972	3.96	00	06	19	23	28	24
					00	7.9	25.0	30.3	36.8	
متوسطة	20	%66.8	1.161	3.34	05	12	26	18	15	25
					6.6	15.8	34.2	23.7	19.7	
عالية	07	%79.2	0.930	3.96	00	04	22	23	27	26
					00	5.3	28.9	30.3	35.5	
عالية	10	%76.4	1.055	3.82	02	05	23	21	25	27
					2.6	6.6	30.3	27.6	32.9	
عالية	12	%75.8	1.024	3.79	00	10	19	24	23	28
					00	13.2	25.0	31.6	30.3	
متوسطة	26	%58.2	1.348	2.91	14	18	17	15	12	29
					18.4	23.7	22.4	19.7	15.8	
متوسطة	24	%60.8	1.194	3.04	08	17	26	14	11	30
					10.5	22.4	34.2	18.4	14.5	
عالية	/	%70.4	1.013	3.52	المتوسط العام لمحور الأهداف الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 46 نجد أن محور الأهداف الإستراتيجية تحصل على متوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري قدر بـ 1.013 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 70.4% وحسب ما ورد في المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية عالية حسب إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية والترتيب وحسب توجه استجابات أغلبية أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث انحصر المتوسط الحسابي لبنود المحور كالتالي:

- **البند رقم 01:** "أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للتحقيق" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 1.100 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 74.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الخامسة عشر.

- **البند رقم 02:** "تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ضوء إمكانياتها المتاحة" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري قدره 1.226 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71.4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة السابعة عشر.

- **البند رقم 03:** "تلتزم المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقاً" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري قدره 1.137 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 70.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الثامنة عشر.

- **البند رقم 04:** "تعتمد المؤسسة سياسات التنويع في الخدمات لاستثمار الأموال" تحصل على متوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.856 ومن خلال الوزن النسبي

المقدر بـ 80.2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 05:** "تسعى المؤسسة من خلال مشاريعها إلى الاستمرارية" تحصل على متوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 0.822 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 81.4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الأولى.

- **البند رقم 06:** "تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 1.207 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65.6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات هذا البند متوسطة، وجاء هذا البند في المرتبة الثانية والعشرين.

- **البند رقم 07:** "تعمل المؤسسة إلى إبراز أهمية وأفضلية خدماتها" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 0.982 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 78.2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة التاسعة.

- **البند رقم 08:** "يتم تجنيد الأموال اللازمة في المؤسسة لتنفيذ الخطط المستقبلية" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 1.063 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 74.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الخامسة عشر.

- **البند رقم 09:** "تزود المؤسسة جميع مصالحها بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 1.092 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 76.4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات هذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة العاشرة.

- **البند رقم 10:** "تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الإستراتيجية" تحصل على متوسط حسابي قدره 2.91 وانحراف معياري قدره 1.168 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 58.2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وجاء هذا البند في المرتبة السادسة والعشرين.

- **البند رقم 11:** "تلتزم المؤسسة بالزمن المحدد مسبقاً لتنفيذ نشاطها المفتوح لتحقيق أهدافها الإستراتيجية" تحصل على متوسط حسابي قدره 2.54 وانحراف معياري قدره 1.101 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 50.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات هذا البند ضعيفة، وجاء في المرتبة الثلاثون.

- **البند رقم 12:** "تقوم المؤسسة باستقطاب المورد البشري ذوي الخبرة والمهارة خدمة لأهدافها" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري قدره 1.102 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 62.2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات هذا البند متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة والعشرين.

- **البند رقم 13:** "هناك نمو وزيادة توسعية في عمل المؤسسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 1.120 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 66% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وجاء هذا البند في المرتبة الواحد والعشرين.

- **البند رقم 14:** "تنسجم أهداف المؤسسة الإستراتيجية مع بعضها البعض دون تعارض بينها" تحصل على متوسط حسابي قدره 2.78 وانحراف معياري قدره 1.091 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 55.6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات هذا البند متوسطة، وجاء في المرتبة التاسع والعشرين.

- **البند رقم 15:** "يرتبط كل هدف استراتيجي للمؤسسة بنتيجة مستهدفة منه" تحصل على متوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري قدره 1.042 ومن خلال الوزن النسبي المقدر

ب 56.4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وجاء هذا البند في المرتبة الثامن والعشرين.

- **البند رقم 16:** " تهتم الإدارة كثيرا بإدخال التقنيات والأساليب الحديثة في عمل المؤسسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري قدره 1.042 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 68.6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء في المرتبة التاسعة عشر.

- **البند رقم 17:** " تسعى المؤسسة إلى زيادة الأرباح من خلال تبني فكرة المنافسة" تحصل على متوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.848 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 80.6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الثانية.

- **البند رقم 18:** " تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها لإرضاء الزبون" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.99 وانحراف معياري قدره 0.931 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 79.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الخامسة.

- **البند رقم 19:** " تهتم الإدارة كثيرا بالجوانب القيمية للأفراد للتأثير في سلوكهم الهادف" تحصل على متوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.887 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 80.2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات هذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الثالثة.

- **البند رقم 20:** " تتوفر في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية الطارئة" تحصل على متوسط حسابي قدره 2.96 وانحراف معياري قدره 1.371 ومن خلال الوزن النسبي المقدر ب 59.2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وجاء هذا البند في المرتبة الخامسة والعشرين.

- **البند رقم 21:** "يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق للتأكد من تحقيقها لاحتياجات العملاء المستقبلية" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري قدره 1.005 ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 75.2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الرابعة عشر.

- **البند رقم 22:** "تسعى المؤسسة إلى تقديم أفضل الخدمات ذات التأثير المباشر على رفاهية المجتمع" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 1.028 ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 75.6% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الثالثة عشر.

- **البند رقم 23:** "تولي الإدارة أهمية كبرى إلى الإصغاء التام لشكاوي المتعاملين" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.99 وانحراف معياري قدره 0.959 ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 79.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الخامسة.

- **البند رقم 24:** "تعتمد المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين فروعها المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل لتحقيق الأهداف" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 0.972 ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 79.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة السابعة.

- **البند رقم 25:** "تسعى المؤسسة إلى تحقيق الموازنة بين متطلبات العمل وسياسات التشغيل" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.34 وانحراف معياري قدره 1.161 ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 66.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات هذا البند متوسطة، وجاء في المرتبة العشرين.

- **البند رقم 26:** "تولي المؤسسة أهمية كبرى إلى تعظيم الانتفاع من المدخلات المادية" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 1.161 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 66.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات عينة الدراسة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة السابعة.

- **البند رقم 27:** "أهداف المؤسسة محفزة لقدرات العاملين من أجل التطوير وتحسين الخدمة" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 1.055 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 76.4% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات هذا البند عالية، وجاء في المرتبة العاشرة.

- **البند رقم 28:** "تحرص المؤسسة بسياساتها إلى التوجه المستقبلي نحو التميز" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.024 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 75.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند عالية، وجاء هذا البند في المرتبة الثانية عشر.

- **البند رقم 29:** "تضع المؤسسة ضمن أولوياتها مكاتب خاصة للاستماع إلى اقتراحات الزبائن" تحصل على متوسط حسابي قدره 2.91 وانحراف معياري قدره 1.348 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 58.2% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات العينة لهذا البند متوسطة، وجاء البند في المرتبة السادسة والعشرين.

- **البند رقم 30:** "تسعى المؤسسة إلى تعزيز صلتها مع باقي مؤسسات الدولة الأخرى" تحصل على متوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري قدره 1.194 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 60.8% وحسب المقياس الخماسي يتبين أن درجة تطبيق المؤسسة للأهداف الإستراتيجية حسب إجابات عينة الدراسة لهذا البند متوسطة، وجاء البند في المرتبة الرابعة والعشرين.

ثانيا: تحليل ومناقشة الفرضيات:

أ- شروط تطبيق تحليل الانحدار المتعدد:

1- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجوروف - سميرنوف Smirnov - Kolmogorov حيث يستخدم هذا الاختبار في حالة العينة التي حجمها أكبر من أو تساوي 50 بحيث يمكننا من معرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة (α) ، فإننا نقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، النتائج مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم 47: يوضح نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجوروف - سميرنوف)

المحاور	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
إدارة الإدارة	0.067	76	0.200
إدارة المهمة	0.095	76	0.086
إدارة العلاقات	0.065	76	0.200
إدارة البيئة	0.080	76	0.091
القيم التنظيمية	0.050	76	0.200
الأهداف الإستراتيجية	0.066	76	0.200

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 47 نجد أن الأبعاد والمحاور يتبعون التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة sig لكل منهم أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ($0.05 < 0.200$ ، $0.05 < 0.086$ ، $0.05 < 0.091$) ومنه بيانات الأبعاد والمحاور يتبعون التوزيع الطبيعي وعلية يمكن تطبيق الانحدار المتعدد.

2- تحديد حجم العينة التي يتطلبها تحليل الانحدار: الدراسة الحالية تحتوي على متغيرين أحدهما مستقل وآخر تابع، فالمتغير المستقل هو القيم التنظيمية والمتغير التابع هو الأهداف الاستراتيجية، وبتطبيق المعادلة ينتج ما يلي:

$$50 + (8 \times \text{عدد متغيرات الدراسة})، وبالتعويض ينتج: 50 + (8 \times 2) = 16 + 50 = 66.$$

إذن من خلال تطبيق المعادلة يتبين أن الحد الأدنى الذي يتطلبه تحليل الانحدار في الدراسة الحالية هو 66 فرد فما فوق، وبما أن حجم عينة الدراسة الحالية هو 76 فرد، فإن مخرجات تحليل الانحدار ستكون معتبرة.

3- التأكد من الارتباطات بين المتغيرات المستقلة: الهدف من هذا الإجراء هو تمتع متغيرات الدراسة المستقلة بنوع من التمايز، أي إذا سجلت ارتباطات عالية فيما بينها فهي بذلك تقيس نفس السمة، والعكس صحيح، والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم 48: يوضح مصفوفة الارتباطات للمتغيرات المستقلة.

المتغيرات	إدارة الإدارة	إدارة المهمة	إدارة العلاقات	إدارة البيئة	مستوى الدلالة
إدارة الإدارة		0.961	0.987	0.918	0.01
إدارة المهمة			0.977	0.946	
إدارة العلاقات				0.948	
إدارة البيئة					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 48 نجد أن قيمة معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة للقيم التنظيمية هي فوق 0.90، وهي بذلك تدل على أن الارتباط قوي بين هذه المتغيرات، وهذا بدوره يعزز التمايز بين هذه المتغيرات.

إذن من خلال التطرق إلى هذه الجملة من الشروط، تبين أن النتائج تؤكد إمكانية تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لقصد دراسة اختبار فرضيات البحث.

ب- تحليل الفرضيات:

- 1- تحليل الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: لقيم إدارة الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.
- 1-1- العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة الإدارة ومحور الأهداف الإستراتيجية:
- جدول رقم 49: يوضح العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة الإدارة ومحور الأهداف الإستراتيجية.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
مؤشر القوة	0.975	0.000
مؤشر الصفاة	0.967	0.000
مؤشر المكافأة	0.920	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 49 مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر القوة إذ بلغت قيمة $r = 0.975$ ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً، بينما بلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر الصفاة 0.967 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً، وبلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر المكافأة 0.920 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً.

1- 2- جودة توفيق نموذج الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم 50: يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الأولى.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	النموذج
0.978	0.956	0.954	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 50 معامل ارتباط بيرسون بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات بعد قيم إدارة الإدارة، حيث بلغ قيمة متوسطة تساوي 0.978، وقيمة معامل تحديد تساوي 0.956، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.954، أي مؤشرات بعد قيم إدارة الإدارة تفسر 95.6 % من التباين الحاصل في الأهداف الإستراتيجية.

1- 3- اختبار المعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم 51 : يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الأولى.

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	73.624	3	24.541	520.522	0.000
البواقي	3.395	72	0.047		
الكلي	77.019	75	/		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 51 نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 520.522، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه يوجد تأثير لبعد قيمة إدارة الإدارة على الأهداف الإستراتيجية، مما يجعلنا نتنبؤ بالأهداف الإستراتيجية من خلال قيم إدارة الإدارة.

1- 4- اختبار المعنوية الجزئية لمعالم نموذج الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم 52: يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الأولى.

المتغيرات	المعامل B	الخطأ	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل تضخم التباين
الثابت	0.360	0,261	4.379	0.002	/
مؤشر القوة	0.921	0,160	5.768	0.000	1.143
مؤشر الصفاة	0.442	0,200	2.710	0.011	1.143
مؤشر المكافأة	0.348	0,134	2.590	0.012	1.143

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 52 المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية للثابت ومؤشرات بعد قيم إدارة الإدارة، على التوالي (0.360، 0.921، 0.442، 0.348)، أي أنه كلما زاد مؤشر القوة بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.921 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 5.768، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد مؤشر الصفاة بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.442 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 2.710 وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.011، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد مؤشر المكافأة بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.348 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 2.590، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.012، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان 1.143، وهي أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

تحقيق الأهداف الإستراتيجية (المتوقع) $0.360 + 0.921$ (مؤشر القوة) $+ 0.442$
(مؤشر الصفة) $+ 0.348$ (مؤشر المكافأة) $+ 0.261$

ومن خلال معادلة الانحدار نقول أن مؤشر القوة له تأثير أكبر من تأثير مؤشر الصفة وتأثير مؤشر المكافأة على التوالي، أي يوجد أثر لقيمة إدارة الإدارة على الأهداف الإستراتيجية، ومنه نقول أن لقيم إدارة الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: لقيم إدارة الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

2- تحليل الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

2-1- العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة المهمة ومحور الأهداف الإستراتيجية:..

جدول رقم 53: يوضح العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة المهمة ومحور الأهداف الإستراتيجية.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
مؤشر الفعالية	0.966	0.000
مؤشر الكفاءة	0.929	0.000
مؤشر الاقتصاد	0.978	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 53 مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر الاقتصاد إذ بلغت قيمة r 0.978 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً، بينما بلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر الفعالية 0.966 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً،

وبلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر الكفاءة 0.929 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً.

2-2- جودة توفيق نموذج الفرضية الفرعية الثانية :

جدول رقم 54: يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الثانية.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	النموذج
0.981	0.962	0.961	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 54 معامل ارتباط بيرسون بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات بعد قيم إدارة المهمة، حيث بلغ قيمة متوسطة تساوي 0.981، وقيمة معامل تحديد تساوي 0.962، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.961، أي مؤشرات بعد قيم إدارة المهمة تفسر 96.2% من التباين الحاصل في الأهداف الإستراتيجية.

2-3 اختبار المعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم 55 : يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الثانية.

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	74.115	3	24.705	612.518	0.000
البواقي	2.904	72	0.040		
الكلي	77.019	75	/		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 55 نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 612.518، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية

0.01، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه يوجد تأثير لبعد قيم إدارة المهمة على الأهداف الإستراتيجية، مما يجعلنا نتنبؤ بالأهداف الإستراتيجية من خلال قيم إدارة المهمة.

2- 4- اختبار المعنوية الجزئية لمعالم نموذج الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم 56 : يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الثانية.

المتغيرات	المعامل B	الخطأ	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل تضخم التباين
الثابت	0.370	0,100	3.721	0.000	/
مؤشر الفعالية	0.591	0,092	3.145	0.002	1.072
مؤشر الكفاءة	0.410	0.076	2.134	0.013	1.072
مؤشر الاقتصاد	0.796	0,114	6.910	0.000	1.072

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 56 المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية للثابت ومؤشرات بعد قيم إدارة المهمة، على التوالي (0.370، 0.591، 0.410، 0.796)، أي أنه كلما زاد مؤشر الفعالية بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.591 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 3.145، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.002، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد مؤشر الكفاءة بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.410 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 2.134 وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.013، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد مؤشر الاقتصاد بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.796 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 6.910، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، كما يوضح

الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان 1.072، وهي أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج ، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{تحقيق الأهداف الإستراتيجية (المتوقع)} = 0.370 + 0.591 (\text{مؤشر الفعالية}) + 0.410 (\text{مؤشر الكفاءة}) + 0.796 (\text{مؤشر الاقتصاد}) + 0.100$$

ومن خلال معادلة الانحدار نقول أن مؤشر الاقتصاد له تأثير أكبر من تأثير مؤشر الفعالية وتأثير مؤشر الكفاءة على التوالي، أي يوجد أثر لقيم إدارة المهمة علي الأهداف الإستراتيجية، ومنه نقول أن لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

3- تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

3-1- العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة العلاقات ومحور الأهداف الإستراتيجية:

جدول رقم 57: يوضح العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة العلاقات ومحور الأهداف الإستراتيجية.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
مؤشر العدل	0.990	0.000
مؤشر القانون والنظام	0.977	0.000
مؤشر فرق العمل	0.980	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 57 مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر العدل إذ بلغت قيمة $r = 0.990$

ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً، بينما بلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر فرق العمل 0.977 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً، وبلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر القانون والنظام 0.980 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً.

3-2- جودة توفيق نموذج الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم 58: يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	النموذج
0.996	0.992	0.991	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول 58 معامل ارتباط بيرسون بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات بعد قيم إدارة العلاقات، حيث بلغ قيمة متوسطة تساوي 0.996، وبقية معامل تحديد تساوي 0.992، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.991، أي أن مؤشرات بعد قيم إدارة العلاقات تفسر ب 99.2% من التباين الحاصل في الأهداف الإستراتيجية.

3-3 اختبار المعنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم 59 : يوضح معنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	76.369	3	25.456	2819.583	0.000
البواقي	0.650	72	0.009		
الكلي	77.019	75	/		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 59 نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 2819.583، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه يوجد تأثير لبعد قيم إدارة العلاقات على الأهداف الإستراتيجية، مما يجعل التنبؤ بالأهداف الإستراتيجية من خلال قيم إدارة العلاقات.

3- 4- اختبار المعنوية الجزئية لمعالم نموذج الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم 60: يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغيرات	المعامل B	الخطأ	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل تضخم التباين
الثابت	0.259	0,168	2.875	0.010	/
مؤشر العدل	0.396	0,059	6.668	0.000	1.017
مؤشر القانون والنظام	0.285	0.056	2.537	0.014	1.017
مؤشر فرق العمل	0.519	0,056	9.336	0.000	1.017

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 60 المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية للثابت ومؤشرات بعد قيم إدارة العلاقات، على التوالي (0.259، 0.396)، (0.285، 0.519)، أي أنه كلما زاد مؤشر العدل بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.396 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 6.668، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.010، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد مؤشر القانون والنظام بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.285 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 2.537 وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.014، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد مؤشر فرق العمل بوحدة واحدة زاد التوجه

نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ب 0.519 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 9.336، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان 1.017، وهي أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج ، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{تحقيق الأهداف الإستراتيجية (المتوقع)} = 0.259 + 0.396 (\text{مؤشر العدل}) + 0.285 (\text{مؤشر القانون والنظام}) + 0.519 (\text{مؤشر فرق العمل}) + 0.168$$

ومن خلال معادلة الانحدار نقول أن مؤشر فرق العمل له تأثير أكبر من تأثير مؤشر العدل وتأثير مؤشر القانون والنظام على التوالي، أي يوجد أثر لقيم إدارة العلاقات علي الأهداف الإستراتيجية، ومنه نقول أن لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه : لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

4- تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

4-1- العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة البيئة ومحور الأهداف الإستراتيجية:

جدول رقم 61: يوضح العلاقة بين مؤشرات بعد قيم إدارة البيئة ومحور الأهداف الإستراتيجية.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
مؤشر الدفاع	0.932	0.000
مؤشر التنافس	0.980	0.000
مؤشر استغلال الفرص	0.899	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 61 مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر التنافس إذ بلغت قيمة $r = 0.980$ ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً، بينما بلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر الدفاع 0.932 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً، وبلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشر استغلال الفرص 0.899 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً.

4-2- جودة توفيق نموذج الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم 62: يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الرابعة.

معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.982	0.964	0.963	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول 62 معامل ارتباط بيرسون بين الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات بعد قيم إدارة البيئة، حيث بلغ قيمة متوسطة تساوي 0.963، وبقية معامل تحديد تساوي 0.964، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.982، أي مؤشرات بعد قيم إدارة البيئة تفسر 96.4% من التباين الحاصل في الأهداف الإستراتيجية.

4-3- اختبار المغنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم 63: يوضح مغنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الرابعة.

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	74.282	3	24.761	651.362	0.000
البواقي	2.737	72	0.038		
الكلي	77.019	75	/		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 63 نتائج تحليل أنوفا لاختبار مغنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 651.362، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى مغنوية 0.01، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه يوجد تأثير لبعد قيمة إدارة البيئة على الأهداف الإستراتيجية، مما يجعلنا التنبؤ بالأهداف الإستراتيجية من خلال قيم إدارة البيئة.

4-4- اختبار المغنوية الجزئية لمعالم النموذج:

جدول رقم 64 : يوضح المغنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الرابعة.

المتغيرات	المعامل B	الخطأ	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل تضخم التباين
الثابت	0.608	0,180	7.644	0.000	/
مؤشر الدفاع	0.490	0,159	2.982	0.000	1.064
مؤشر التنافس	1.047	0,078	13.412	0.003	1.064
مؤشر استغلال الفرص	0.369	0,127	2.902	0.005	1.064

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 64 المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية للثابت ومؤشرات بعد قيم إدارة البيئة، على التوالي (0.608، 0.490، 1.047، 0.369)، أي أنه كلما زاد مؤشر الدفاع بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.490 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 2.982، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.003، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد مؤشر التنافس بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 1.047 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 13.412 وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد مؤشر استغلال الفرص بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.369 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 2.902، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.005، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان 1.064، وهي أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{تحقيق الأهداف الإستراتيجية (المتوقع)} = 0.608 + 0.490 (\text{مؤشر الدفاع}) + 1.047 (\text{مؤشر التنافس}) + 0.369 (\text{مؤشر استغلال الفرص}) + 0.180$$

ومن خلال معادلة الانحدار نقول أن مؤشر التنافس له تأثير أكبر من تأثير مؤشر الدفاع وتأثير مؤشر استغلال الفرص على التوالي، أي يوجد أثر لقيم إدارة البيئة على الأهداف الإستراتيجية، ومنه نقول أن لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه : لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

5- تحليل الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه: للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

5- 1- العلاقة بين أبعاد محور القيم التنظيمية ومحور الأهداف الإستراتيجية:

جدول رقم 65: يوضح العلاقة بين أبعاد محور القيم التنظيمية ومحور الأهداف الإستراتيجية.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig
قيم إدارة الإدارة	0.974	0.000
قيم إدارة المهمة	0.970	0.000
قيم إدارة العلاقات	0.994	0.000
قيم إدارة البيئة	0.952	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 65 مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان

معامل الارتباط الأعلى بين الأهداف الإستراتيجية وبعد قيم إدارة العلاقات إذ بلغت قيمة r 0.994 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً، بينما بلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية وبعد قيم إدارة الإدارة 0.974 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً، وبلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية وبعد قيم إدارة المهمة 0.970 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً، وبلغ معامل الارتباط بين الأهداف الإستراتيجية وبعد قيم إدارة البيئة 0.952 ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01 وهو دال إحصائياً.

5- 2- جودة توفيق نموذج الفرضية الفرعية الرئيسية:

جدول رقم 66: يبين جودة توفيق النموذج للفرضية الفرعية الرئيسية.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	النموذج
0.995	0.991	0.990	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 66 معامل ارتباط بيرسون بين الأهداف الإستراتيجية وأبعاد محور القيم التنظيمية، حيث بلغ قيمة متوسطة لمجموع الأبعاد تساوي 0.995، وقيمة معامل تحديد تساوي 0.991، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.990، أي أبعاد محور القيم التنظيمية تفسر 99.1% من التباين الحاصل في الأهداف الإستراتيجية.

5- 3- اختبار المغنوية الكلية لنموذج الفرضية الفرعية الرئيسية:

جدول رقم 67 : يوضح مغنوية النموذج الكلي للفرضية الفرعية الرئيسية.

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	76.289	4	19.072	1856.038	0.000
البواقي	0.730	71	0.010		
الكلي	77.019	75	/		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 67 نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 1856.038، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.01، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه يوجد تأثير لأبعاد القيم التنظيمية على الأهداف الإستراتيجية، مما يجعلنا نتنبؤ بالأهداف الإستراتيجية من خلال أبعاد القيم التنظيمية.

5- 4- اختبار المعنوية الجزئية لمعالم نموذج الفرضية الفرعية الرئيسية:

جدول رقم 68: يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج للفرضية الفرعية الرئيسية.

المتغيرات	المعامل B	الخطأ	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل تضخم التباين
الثابت	0.436	0,179	4.720	0.000	/
قيم إدارة الإدارة	0.513	0,075	5.176	0.000	1.002
قيم إدارة المهمة	0.698	0,078	5.255	0.000	1.002
قيم إدارة العلاقات	1.115	0,073	15.275	0.000	1.002
قيم إدارة البيئة	0.417	0,059	3.685	0.000	1.002

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم 68 المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية للثابت وأبعاد القيم التنظيمية على التوالي (0.436، 0.513، 0.698، 1.115، 0.417)، أي أنه كلما زاد بعد إدارة الإدارة بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.513 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 5.176، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد

بعد إدارة المهمة بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.698 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 5.255 وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد بعد إدارة العلاقات بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 1.115 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 15.275، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، وأنه كلما زاد بعد إدارة البيئة بوحدة واحدة زاد التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بـ 0.417 وحدة، حيث بلغت قيمة اختبار T تساوي 3.685، وقيمة مستوى دلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان 1.002، وهي أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

تحقيق الأهداف الإستراتيجية (المتوقع) = $0.436 + 0.513$ (بعد قيم إدارة الإدارة) + 0.698 (بعد قيم إدارة المهمة) + 1.115 (بعد قيم إدارة العلاقات) + 0.417 (بعد قيم إدارة البيئة) + 0.179 .

ومن خلال معادلة الانحدار نقول أن بعد قيم إدارة العلاقات له تأثير أكبر من تأثير بعد قيم إدارة المهمة وتأثير بعد قيم إدارة الإدارة وتأثير بعد قيم إدارة البيئة على التوالي، أي يوجد أثر للقيم التنظيمية على الأهداف الإستراتيجية، ومنه نقول أن للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرئيسية القائلة بأنه : للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

وبذلك يمكن القول بتحقق صحة كل الفرضيات المعتمدة في الدراسة بما فيها الفرضيات الفرعية الأربع والفرضية الرئيسية، مع اختلاف في تأثير ودور أبعاد القيم التنظيمية الأربعة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، واختلاف في دور كل مؤشر من المؤشرات الإثنى عشر لتلك الأبعاد بمستويات متفاوتة في تحقيقها للأهداف الإستراتيجية.

ثالثا: مناقشة وتفسير النتائج:

1- مستويات القيم التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي:

تعتبر مؤسسة الدراسة من خلال عملها الإداري مجالا مهما وفضاء للاتصال والتعاملات اليومية بين عمالها وبين رؤسائهم ومن خلال خدماتها المميزة وتعاملها مع الزبائن من شتى الفئات والأصناف والأعمار، ومن خلال ما توفره من بيئة مناسبة للسلوك التنظيمي وما يتضمنه ذلك السلوك من قيم تنظيمية يمكن أن يتحلى بها الأفراد العاملين، وفي هذه الدراسة سعينا جاهدين إلى إبراز مستوى القيم التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي من خلال القياسات الكمية لجميع عناصر تلك القيم من مؤشرات وأبعاد حسب ما جاءت به وما رآته أكثر النظريات البارزة في تصنيف وتقسيم وقياس القيم التنظيمية وهي نظرية ومقياس ديف فرانسيس ومايك ودكوك والتي صنفتم القيم إلى أبعاد أربع وهي قيم إدارة الإدارة وقيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة، وبعد التعرض إلى التفريغات الإحصائية لمختلف البيانات جاءت النتائج لتوضح وجود مستويات مناسبة لبعد قيم إدارة الإدارة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى متوسط في متوسطها الحسابي، ومستويات مؤشرات القوة والصفوة والمكافأة بمستوى متوسط ومتوسط وعالي على الترتيب وذلك وفق التصنيف المعتمد في محك الدراسة، مما يدل أن المؤسسة تحتوى على درجة متوسطة من هذه القيم وفق إجابات أفراد العينة، وأن مؤشرات قيم إدارة الإدارة نالت اهتمام متوسطا من طرف الإدارة وعينة الدراسة، كما أن أكثر اهتمام هو لمؤشر المكافأة بينوده الأربعة بمستوى عالي وبالأخص في بند الاستبيان الثاني عشر، حيث يفسر أن المؤسسة تقدم للعمال مكافآت مادية عندما تزيد أرباحها، وتم جود مستويات مناسبة لبعد قيم إدارة المهمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى متوسط في متوسطها الحسابي، ومستويات مؤشراتها الفعالية والكفاءة والاقتصاد بمستوى متوسط وضعيف ومتوسط على الترتيب وذلك وفق التصنيف المعتمد في محك الدراسة، مما يدل أن المؤسسة تحتوى على درجة متوسطة من هذه القيم وفق إجابات أفراد العينة، وأن مؤشرات قيم إدارة المهمة نالت اهتمام متوسطا من طرف

الإدارة وعينة الدراسة، كما أن أكثر اهتمام كان للمؤسسة بمؤشر الفعالية ببنوده الأربعة بمستوى متوسط وبالأخص في بند الاستبيان الخامس عشر، حيث يفسر أن قرارات الإدارة العليا تنفذ بشكل فعال، وتم جود مستويات مناسبة لبعدها قيم إدارة العلاقات بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى متوسط في متوسطها الحسابي، ومستويات مؤشرات العدل والقانون والنظام وفرق العمل بمستوى متوسط ومتوسط وعالي على الترتيب وذلك وفق التصنيف المعتمد في محك الدراسة، مما يدل أن المؤسسة تحتوى على درجة متوسطة من هذه القيم وفق إجابات أفراد العينة، وأن مؤشرات قيم إدارة العلاقات نالت اهتمام متوسطا من طرف الإدارة وعينة الدراسة، كما أن أكثر اهتمام كان للمؤسسة بمؤشر فرق العمل ببنوده الأربعة بمستوى عالي وبالأخص في بند الاستبيان السادس والثلاثون، حيث يفسر أنه يتم تبادل المعلومات والآراء بين الموظفين في المؤسسة، وأيضا تم وجود مستويات قليلة لبعدها قيم إدارة البيئة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى ضعيف في متوسطها الحسابي، ومستويات مؤشرات الدفاع والتنافس واستغلال الفرص بمستوى ضعيف ومتوسط وضعيف على الترتيب وذلك وفق التصنيف المعتمد في محك الدراسة، مما يدل أن المؤسسة تحتوى على درجة ضعيفة من هذه القيم وفق إجابات أفراد العينة، وأن مؤشرات قيم إدارة البيئة لم تنال اهتمام كبيرا من طرف الإدارة وعينة الدراسة، حيث كان أكثر اهتمام للمؤسسة بمؤشر التنافس ببنوده الأربعة بمستوى متوسط وبالأخص في بند الاستبيان الرابع والأربعون، حيث يفسر تسعى لإيجاد ومعايير للتنافس مع المؤسسات الأخرى.

2- مستويات تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي:

تنال الأهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة في التنظيمات الإدارية، ويسعى كل تنظيم إلى رسم أهدافه والعمل على نيلها والوصول إليها بشتى الطرق التنظيمية والإدارية، وفي دراستنا هذه التي تناولت موضوع تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع، سعينا من خلالها إلى معرفة مستوياته كخطوة أساسية في الاطلاع على مدى توفر ممارسة فعلية للتوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ومن خلال

القياسات الكمية لجميع بنود محور متغير الأهداف الإستراتيجية، وبعد التقريبات الإحصائية لمختلف البيانات جاءت نتائج الدراسة لتوضح وجود مستويات مناسبة للمحور الكلي بمتوسط حسابي بمستوى عالي وفق المحك المعتمد في الدراسة، وتباينت بين المتوسط والعالي في مجمل بنود المحور ماعدا البند الحادي عشر الذي جاء في المرتبة الأخيرة بمستوى ضعيف، مما يدل أن أغلب المبحوثين يرون أن هناك عدم التزام للمؤسسة بالزمن المحدد مسبقا في تنفيذ نشاطها المفتوح لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، في حين أن البند الخامس جاء في المرتبة الأولى بمستوى عالي، مما يدل أن المؤسسة تسعى من خلال إقامة مشاريعها إلى الاستمرارية، وهذا ما يؤكد وجود توجه نحو الأهداف الإستراتيجية لدى الإدارة والقيادة في المؤسسة في نظر العاملين الإداريين.

3- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء خصائص العينة:

من خلال الجداول التي تناولت خصائص العينة وهي مرقمة من 23 إلى 27، حيث توضح تلك البيانات الخصائص الديمغرافية لإفراد عينة الدراسة التي بدورها تعمل على إحاطة الباحث بدراسة كافية عن القيم التنظيمية المتواجدة في المؤسسة في ظل تلك الخصائص، والتي لها دور فعال في تحقيق الأهداف المرجوة في مؤسسة الدراسة.

- حيث أنه من الملاحظ في بيانات السن أن نسبة 75% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 40 سنة مما يؤكد ويفسر امتلاك المؤسسة وحيازتها على فئة كبيرة من الشباب يتمتعون بالحيوية والنشاط والديناميكية والأداء الفعال، إذ تعتبر مرحلة الشباب من الراحل المهمة في حياة الإنسان فهي تمده بالطاقة واللازمة لمباشرة عمله وتقديم الأفضل والتميز والإبداع والقدرة على التغيير والتطلع نحو المستقبل في ظل الطموح والرغبة في النجاح.

- كما أن بيانات الجنس تؤكد أن نسبة 84,2% تمثل فئة الذكور، ويرجع ذلك إلى خصوصية المنطقة وما تحمل من عادات وقيم تقف في كثير من الأحيان عائقا أمام عمل المرأة، وخاصة ما نلاحظه في الأسر المحافظة في بعض الأحياء من بلديات الولاية ودوائرها التي لا تسمح بخروج المرأة للعمل تحت أي ظرف، بل يمثل ذلك الخروج إهانة

للمرأة وعائلتها ومساس بسمعتها وسمعة أهلها، بالإضافة إلى الشهادة العلمية التي تتطلبها هذه الوظائف الإدارية مع الانفتاح المتأخر للمجتمع على التعليم الجامعي للمرأة، كما أن تعدد الأدوار والمسؤوليات الأسرية للمرأة وخاصة المتزوجة من تربية الأولاد ورعايتهم والاهتمام بالبيت وشؤون الزوج يجعلها في عزوف عن العمل وعدم تعلقها بالوظيفة.

- أما بيانات الخصائص الديمغرافية وفقا لمتغير المستوى التعليمي تؤكد أن ما يقارب نسبة 60% من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي (ليسانس وماستر)، ويعزى ارتفاع هذه النسبة إلى الغالبية الكبرى لأفراد العينة من فئة الشباب الذين أتيحت لهم الفرصة للتعليم والحصول على الشهادة، كما أن سياسة التوظيف وشروطها تؤكد على قبول المستويات الجامعية من أجل الالتحاق بمسابقات التوظيف، وهذا بحكم؟ أن الأعمال الموكلة إليهم هي أعمال إدارية تتطلب التعلم والشهادة، كما تهدف هذه السياسة إلى تطوير المؤسسة وتمكينها من امتلاك شريحة عمالية قوية في ظل التطور التكنولوجي والمنافسة الشرسة والتغيرات البيئية الطارئة التي تستوجب الكفاءة والفعالية والإتقان والثقافة الواسعة.

- وفي ما يخص بيانات الخصائص الديمغرافية للعينة وفقا لمتغير الحالة العائلية، فقد جاءت تبين أن نسبة 85,5% من أفراد العينة متزوجين ولهم أسر يعيلونها، ويعود زواج أغلب أفراد العينة إلى الاستقرار الوظيفي الذي يتمتعون به والراتب المادي المعتبر الذي يتقاضونه من المؤسسة، حيث أن الزواج في مجتمع الدراسة يمثل رباطا مقدسا وضرورة اجتماعية وهو جزء من عادات وتقاليد المجتمع، كما أنه قبل ذلك يمثل جانبا مهما من العقيدة الإسلامية وإتباعا للسنة النبوية، فهو بالنسبة لفئة الشباب والتي تمثل الشريحة الكبرى لأفراد العينة يعتبر هدفا مهما في الحياة وغاية كبرى بعد الحصول على منصب عمل من أجل تكوين بيت والتمتع بالاستقرار الأسري والحصول على المكانة الاجتماعية التي تحظى بها فئة المتزوجين، أما بالنسبة لأفراد العينة الغير متزوجون فهم يمثلون فئة قليلة بسبب التحاقهم مؤخرا بالوظيفة أو لأسباب اجتماعية أخرى ساهمت في عدم تفكيرهم في الزواج في الوقت الحاضر أو عزوفهم عنه وعدم رغبتهم فيه.

- ويلاحظ من بيانات الخصائص الديمغرافية للعينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية أن ما يقارب نسبة 95% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية من 20 سنة فما أقل، وهذا ما يدل على الغالبية الكبرى للعاملين الإداريين في المؤسسة لهم دراية وخبرة ومدة كبيرة في أعمالهم، ويعزى ذلك إلى أن المؤسسة في حد ذاتها تعتبر فتية وحديثة وأن تاريخ تأسيسها أقل من 20 سنة، كما أن هذه المدة المعتبرة من الخبرة لغالبية أفراد العينة تساهم في تنظيم العمل والاطلاع الجيد للعمال على مهامهم وإتقانها بحكم الروتين والممارسة اليومية والخبرة الطويلة، كما يؤكد المعرفة الجيدة للزبائن والإحاطة بانشغالاتهم من المبحوثين، وحسن تسيير وتدبير شكاويهم وانشغالاتهم والتحكم الأمثل في تدابير العمل، وأيضا تؤكد هذه النسبة الثبات النسبي للعمال في وظائفهم وعدم دوران العمل، ويعزى ذلك إلى رضاهم الوظيفي واستقرارهم المهني.

4- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

تعتبر الفرضية في مجال البحث العلمي عبارة عن تخمين مؤقت يتم اختبار صدقها من عدمه من خلال الدراسة الميدانية، واستنادا إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة ومن خلال نتائج دراستنا هذه التي تؤكد بوجود دور للقيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة الاتصالات بولاية الوادي، واتضح أن القيم السائدة في المؤسسة المذكورة ساهمت بشكل متوسط على العموم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويظهر ذلك في درجة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث بلغ قيمة متوسطة بقيمة 0,995، وبدرجة تأثير 0,436، وقد ترتبت أبعادها الأربعة بداية من بعد قيم إدارة العلاقات بمعامل ارتباط بلغ 0,994 مع الأهداف الإستراتيجية، وبدرجة تأثير 1,115، وكان لمؤشر فرق العمل أكبر تأثير يليه مؤشر العدل ثم مؤشر القانون والنظام، وبعد قيم إدارة المهمة بمعامل ارتباط بلغ 0,970 مع الأهداف الإستراتيجية، وبدرجة تأثير 0,698، وكان لمؤشر الاقتصاد أكبر تأثير يليه مؤشر الفعالية ثم مؤشر الكفاءة، وبعد قيم إدارة الإدارة بمعامل ارتباط بلغ 0,974 مع الأهداف الإستراتيجية، وبدرجة تأثير 0,513، وكان لمؤشر القوة أكبر تأثير يليه مؤشر الصفوة ثم

مؤشر المكافأة، وبعد قيم إدارة البيئة بمعامل ارتباط بلغ 0,952 مع الأهداف الإستراتيجية، وبدرجة تأثير 0,417، وكان لمؤشر التنافس أكبر تأثير يليه مؤشر الدفاع ثم مؤشر استغلال الفرص، وسنسى إلى مناقشة نتائج الفرضيات الأربعة كما يلي:

أ- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه لقيم إدارة الإدارة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتأسيساً على النتائج التي توصلت إليها دراستنا هذه في الجانب الذي يخص الفرضية الفرعية الأولى حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من ترتيب أبعاد القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدرجة تأثير 0,513، حيث لخص في مؤشرات الثلاثة مؤشر القوة الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,975، وبدرجة تأثير 0,921، والذي جاء في المرتبة الأولى، ومؤشر الصفوة الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,967، وبدرجة تأثير 0,442، والذي جاء في المرتبة الثانية، ومؤشر المكافأة الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,920، وبدرجة تأثير 0,348، والذي جاء في المرتبة الثالثة، مما يؤكد حسب إجابات العينة أن المؤسسة تحظى بإدارة متميزة تعتمد على التأثير على الموظفين عن طريق قيم الاحترام والتقدير وإحكام الرقابة على العمل والتحلي بروح المسؤولية والممارسة الفعالة لها، وحسب ما تم من تصريحات عينة الدراسة فإن أغلبهم أكدوا على أن الإدارة تعتمد الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم العاملين مع بذلها لجهود كبيرة من أجل تطوير مهارات الإطارات القيادية للتحكم في العمل الإداري، كذلك تسعى المؤسسة إلى الشفافية في اعتمادها لسياسة التوظيف مما يساهم في اختيار أحسن الكفاءات واستقطاب المورد البشري من ذوي الخبرة والمهارة خدمة لأهداف المؤسسة، كما أنها تبادر إلى مكافأة العاملين الذين يساهمون في تحقيق أهدافها في إطار سعيها للتحكم في الجوانب القيمية للأفراد العاملين والتأثير على سلوكهم الهادف حرصاً منها إلى التوجه المستقبلي نحو التميز من خلال سياسة التحفيز المتبعة، كما نظام الترقيات من خلال إجابات المبحوثين يعتمد على أسس علمية حتى يتسنى للمؤسسة جعل الرجل المناسب في المكان المناسب

لتحقيق التطوير والنجاح الفعال، وأن المكافآت ترتبط بالأداء المقدم من طرف العاملين وهي سياسة تسعى بها المؤسسة إلى إغراء العاملين بالجانب المادي خدمة لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل وكسب ولائه وثقته، مع ما تقدمه من امتيازات مادية عندما تزيد الأرباح في إطار تحقيق الموازنة بين المدخلات والمخرجات وتحقيق المردودية الإنتاجية والأدائية للعامل. وعليه يمكن التأكيد على أن الفرضية الأولى قد تحققت وهي تعتبر صادقة وأن أغلب المبحوثين اقرروا دور هذا البعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه لقيم إدارة المهمة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتأسيسا على النتائج التي توصلت إليها دراستنا هذه في الجانب الذي يخص الفرضية الفرعية الثانية حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من ترتيب أبعاد القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدرجة تأثير 0,698، حيث لخص في مؤشراته الثلاثة مؤشر الفعالية الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,966، وبدرجة تأثير 0,591، والذي جاء في المرتبة الثانية، ومؤشر الكفاءة الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,929، وبدرجة تأثير 0,410، والذي جاء في المرتبة الثالثة، ومؤشر الاقتصاد الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,978، وبدرجة تأثير 0,796، والذي جاء في المرتبة الأولى، مما يؤكد حسب إجابات العينة أن المؤسسة تسعى دائما للتوفيق بين المخلات والمخرجات وتعتمد على سياسة رشيدة في تجنيد أموالها لتنفيذ خططها المستقبلية واستغلال تلك الأموال والموارد بشكل عقلاني دون إسراف، كما أنه وحسب إجابات أغلبية أفراد العينة فإن المؤسسة تحاول دائما تحاول توفير الدعم والغلاف المالي الكافي من أجل تطوير إنجازاتها ومشاريعها، كما أن العاملين الإداريين لهم إدراك أن ما يقومون به من أعمال هو في خدمة مؤسستهم ويعود بالفائدة عليهم، فهم يعبرون عن انتمائهم للمؤسسة من خلال التميز والأداء والتنفيذ الفعال لكل الأعمال الموكلة لهم في إطار تحديد للأدوار من طرف الإدارة العليا يقوم على الكفاءة في العمل من خلال التدريب المستمر واكتساب الخبرات

والمهارات، وبذلك فإن أغلب أفراد العينة يرون في هذه السياسة التي تنتهجها المؤسسة عامل فعال يساهم في زيادة درجة التمسك للعاملين وولائهم للمؤسسة، ويضمن تركيزها على الأنشطة والأعمال التي تعود بالنتائج الإيجابية والفعالية وتحقق المتطلبات المتوقعة.

وعليه يمكن التأكيد أن الفرضية الثانية قد تحققت وتعتبر صادقة، وأن أغلب المبحوثين أقرروا من خلال إجاباتهم دور هذا البعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ج- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه لقيم إدارة العلاقات دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتأسيساً على النتائج التي توصلت إليها دراستنا هذه في الجانب الذي يخص الفرضية الفرعية الثالثة حيث جاء هذا البعد في المرتبة الأولى من ترتيب أبعاد القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدرجة تأثير 1,115، حيث لخص في مؤشرات الثلاثة مؤشر العدل الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,990، وبدرجة تأثير 0,396، والذي جاء في المرتبة الثانية، ومؤشر القانون والنظام الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,977، وبدرجة تأثير 0,285، والذي جاء في المرتبة الثالثة، ومؤشر فرق العمل الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,980، وبدرجة تأثير 0,519، والذي جاء في المرتبة الأولى، مما يؤكد حسب إجابات العينة أن المؤسسة تسعى إلى نشر وترسيخ قيم السلوك الجماعي من خلال بناء فريق عمل موحد يؤدي إلى تنسيق السلوك الجماعي والتفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدوافع والحاجات والاتجاهات والمواقف والقدرات والإنجاز المشترك، كما أن أغلب أفراد العينة يرون أن المؤسسة تساهم في إعطاء الحقوق والامتيازات للعاملين على أساس المساواة والنزاهة مما ينعكس على ممارساتهم للسلوكيات الإيجابية والأداء المتميز الذي تسعى إليه المؤسسة لدفعها نحو الهدف المسطر، مع وجود جملة من القوانين والقواعد التي تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف، بحيث تعمل على تنظيم علاقة العاملين فيما بينهم ومع المؤسسة والإدارة، بحيث أن تلك القوانين تتبناها المؤسسة وتعمل على تجسيد القيم وتكوينها وتوجيهها نحو

الأفضل، وهي واضحة ومفهومة لدى أغلب أفراد العينة حسب إجاباتهم، كما أنها عادلة وتسعى إلى كسب وبناء الثقة والولاء لدى العاملين، كما أنها تؤثر في حياة المهنية والعملية. وعليه يمكن التأكيد أن الفرضية الثالثة قد تحققت وهي تعتبر صادقة وأن أغلب المبحوثين أقرّوا دور هذا البعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

د- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه لقيم إدارة البيئة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتأسيسا على النتائج التي توصلت إليها دراستنا هذه في الجانب الذي يخص الفرضية الفرعية الرابعة حيث جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة والأخيرة من ترتيب أبعاد القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدرجة تأثير 0,417، حيث لخص في مؤشرات الثلاثة مؤشر الدفاع الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,932، وبدرجة تأثير 0,490، والذي جاء في المرتبة الثانية، ومؤشر التنافس الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,980، وبدرجة تأثير 1,047، والذي جاء في المرتبة الأولى، ومؤشر استغلال الفرص الذي بلغ معامل ارتباطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية 0,899، وبدرجة تأثير 0,369، والذي جاء في المرتبة الثالثة، مما يؤكد حسب إجابات العينة أن المؤسسة لا يوجد لديها اهتمام كبير بقيم إدارة البيئة، حيث يرجع إلى الأساليب الإدارية والقيادية المعتمدة في المؤسسة التي تركز على قيم معينة وتهمل جانبا آخر من القيم، حيث أن قيم إدارة البيئة وخاصة مؤشر استغلال الفرص كان ضعيفا، مما يؤكد أن المؤسسة لديها تأخر في الاستجابة لاستغلال الفرص المتاحة حسب إجابات العينة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم مرونة الهيكل التنظيمي أو إلى تبني الإدارة سياسة عدم الدخول في المخاطرة والمغامرة وتخوفها من الخسارة وعدم الربح، كما أن المؤسسة في الغالب قليلا ما تسعى إلى التوسع في مشاريعها الخدمائية وربما يعود ذلك إلى المركزية وإلى قلة المؤسسات المنافسة في الساحة الاستثمارية كون مؤسسة الدراسة مؤسسة حكومية وحيدة في هذا المجال وتلقى الدعم الوطني، وحسب إجابات العينة أيضا فإن المؤسسة تساهم بشكل ضعيف في تحديد الأخطار والتهديدات ووضع الخطة الدفاعية.

وعليه يمكن التأكيد أن الفرضية الرابعة قد تحققت وهي تعتبر صادقة، بالرغم أن أغلبية أفراد العينة أقرّوا بنسبة أقل من الأبعاد الأخرى دور هذا البعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

هـ - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتأسيسا على النتائج التي توصلت إليها دراستنا والمتعلقة بالفرضية الرئيسية حيث كان لأبعاد القيم التنظيمية الأربعة دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وجاءت مرتبة من حيث قوة التأثير والدور بداية من قيم إدارة العلاقات التي كانت في المرتبة الأولى بدرجة تأثير 115,1، ثم قيم إدارة المهمة بدرجة تأثير 698,0، ثم قيم إدارة الإدارة بدرجة تأثير 513,0، ثم في الأخير قيم إدارة البيئة بدرجة تأثير 417,0، حيث يمكن تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية التي دلت على تحققها إلى أن هناك تقبل واهتمام واضح من قبل العاملين الإداريين حسب إجاباتهم بالقيم التنظيمية، كما أنه هناك شعور وإحساس وإيمان لديهم بمدى نجاعة هذه القيم في قيادة المؤسسة وتوجيه مسارها الصحيح نحو الهدف فضلا عن التزامهم بها والحرص على تطبيقها والسير وفق ما تقتضيه وما تسمح به تلك القيم التنظيمية السائدة، كما تعتمد المؤسسة على منظومة قيمية تساهم في توجيه الأفراد نحو التزامهم بأوقات العمل وتمتعهم باستقلالية باعتبارهم يشكلون فرق عمل تتصف بالتعاون والتشارك، إضافة إلى شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل واهتمام المسؤولين بتوجيهات وتطلعات العاملين ومنحهم فرص عادلة في المكافأة والترقيات والمناصب الإدارية، ووعي العمال بالمبادئ والأطر التي تحكم سير العمل، وعليه يمكن القول أن للقيم التنظيمية دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، إذ أنه لا توجد منظمة أو مؤسسة خالية من القيم التنظيمية وحيث أن الأمر الهام الذي يساعد في نجاحها أو فشلها هو حسن استخدامها وتسييرها لهذه القيم من خلال الرؤية المستقبلية التي تقودها نحو هدفها، فكلما زادت المؤسسة في تحسين وتقص القيم التنظيمية وأولتها اهتماما كبيرا وخصوصا بما يتناسب مع طبيعة وخصوصية العاملين وطبيعة العمل كلما كان لهذه الفئة الدور الفعال في نجاح المؤسسة في كافة مستوياتها وتوجيهها نحو التميز.

5- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد توصل دارستنا إلى جملة من النتائج مستقاة من إجابات عينة الدراسة ومن الواقع الميداني للبحث بعد إتباع الخطوات المنهجية المعتمدة، تبين اتفاقها في بعض الجوانب مع بعض الدراسات السابقة التي تعرضنا لها في الفصل الأول من الدراسة، وفي جانب آخر وجدنا اختلاف نتائج دراستنا مع نتائج بعض الدراسات السابقة الأخرى، ويعود السبب في الاتفاق والاختلاف إلى بعض الأسباب والظروف المحيطة بكل مؤسسة وخصوصيتها والبيئة المكانية ومتغير الزمن والعنصر البشري وغيرها من العوامل المهمة، وسوف نسرد مناقشة بعض النقاط من الاتفاق والاختلاف كما يلي:

أ- **أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:** كان للنتائج التي توصلنا إليها في دراستنا بعض نقاط الاتفاق والالتقاء مع بعض الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة، ويتبين في الاتفاق مع بعض الدراسات السابقة في وجود قيم للعمل ضمن فريق ورسوخ قيم العمل الجماعي والتي كانت من بين نتائج دراسة عبد القدر شخاب 2014 ودراسة هاجر بوخالفة 2017 ودراسة طاوس عبيد 2018 ودراسة بدر النوفل 2010 ودراسة أماني حسام قديح 2014 حيث توصلت كل هذه الدراسات السابقة إلى أن هناك قيم متواجدة في مؤسسات الدراسة لديهم والتي من بينها قيم العمل ضمن فريق وتماسك فرق العمل والاحترام المتبادل بين الأفراد والإدارة العليا والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والالتزام بأوقات العمل، وقد أثبتت بعض الدراسات أن نظام المكافآت والامتيازات يمثل حافزا أساسيا لأعضاء فرق العمل في بذل مجهود أكثر والرفع من مستوى الأداء والفعالية، كما أن القيم التنظيمية تساهم في خلق الانسجام والتماسك بين أعضاء فريق العمل وتربط العلاقات الجيدة بينهم بما يحقق الانسجام والتلاحم من أجل بلوغ الهدف المنشود والمرغوب للمؤسسة، كما اتفقت دراستنا أيضا مع دراسة Ching and Kee 2012 الأجنبية في كون القيم التنظيمية تساهم في رفع العمل والأداء والدفاع والتنافس الايجابي بين العاملين وترتبط تلك القيم مباشرة بالالتزام والعدالة والانضباط وضبط النفس والعمل الجماعي، وكان الاتفاق في النتائج أيضا مع دراسة

الأجنبية ل Tuulik Kristo and Karin Kuimet and Enken Titov 2016 في قيمة الطموح والتقدير وضبط النفس والتي من خلالها يتم تحقيق الأهداف، وكذلك اتفقت مع الدراسات التي تناولت متغير الأهداف الإستراتيجية والتي من بينها دراسة فاروق حريزي 2011/2010 في كون التقنيات والأساليب الحديثة والتكنولوجيا المتطورة تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، ومع دراسة عدنان الشوايكة 2015 في كون البحث والتطوير التكنولوجي وقدرات شبكات الاتصال تعمل على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومع دراسة Jeryl Whitelokand and Hui Yank 2007 التي ترى أن اعتماد التكنولوجيا الحديثة ودرجة تمكين العاملين يساهم في تحقيق الهدف من خلال التدريب المستمر والخبرة والفعالية والكفاءة.

ب- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة: اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة رافع يوسف الوحيدي 2013 التي كان ترتيب نتائج أبعاد القيم التنظيمية حسب مقياس ديف فرانسيس ومايك ودكوك بداية من قيم إدارة البيئة والتي كان ترتيبها في دراستنا في المرتبة الأخيرة، ثم قيم إدارة المهمة وقيم إدارة العلاقات وقيم إدارة الإدارة والتي اختلفت تماما مع نتائج دراستنا، واختلفت مع دراسة Branstrator H Harlold 2008 الأجنبية في كون القيم التنظيمية السائدة لا تتوافق مع سلوك العاملين وأن الثقافة التنظيمية لم تحقق الانسجام بين قيم الأفراد، وأيضا اختلفت مع دراسة Teng Lim 2010 الأجنبية في أن القيم التنظيمية السائدة لم يكن لها أي ارتباط مع درجة الانغماس الوظيفي وهو المتغير التابع، وأن العمال لهم قيم تنظيمية جوهرية ذاتية ترتبط مع تعلقهم النفسي بوظيفتهم ولا تساهم القواعد التنظيمية الداخلية للمؤسسة في توجيه سلوك العاملين نحو الالتزام بإجراءات العمل، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة Tuulik Kristo and Karin Kuimet and Enken Titov 2016 الأجنبية في كون قيمتي الولاء والتعاون كانتا سلبيتان لدى الأفراد من عينة الدراسة، كما اختلفت مع دراسة أحمد علي صالح محمد المبيضين 2013 في كون مستوى تنفيذ الأهداف الإستراتيجية دون مستوى الطموح وهي بحاجة إلى تفعيل أكثر.

6- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء النظريات:

إن الكثير من النظريات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية تؤكد بأنها تلك القيم لها أهمية كبرى في زيادة الكفاءة والفعالية في المؤسسة وتحسين الأداء، وبالتالي التأثير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا ما توصلت إليه الأرقام والبيانات الإحصائية لدراستنا حيث توافقت مع ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو والتي تؤكد على ضرورة تنمية قيم العلاقات الإنسانية والاهتمام بعملية التحفيز المادي والمعنوي وتشجيع قيم العمل الجماعي في شكل فرق ونشرها وترسيخها في المؤسسة، والتأكيد على التعاون بين العمال في أداء مهامهم من خلال مساعدة بعضهم البعض وتبادل الخبرات ومعلومات العمل والآراء بينهم بما ينمي العلاقات بينهم ويقوى تماسك الجماعات، ويساهم في تحقيق الهدف المنشود والنجاح والاستمرار للمؤسسة مستقبلاً، كما أن الفرد العامل له شخصيته المستقلة التي تتعامل مع الجماعة وتؤثر فيها وتتأثر بها، إذ أن الاهتمام بهذا الفرد أمر ضروري في ظل تغير ظروف العمل، كما أن اتفاق دراستنا مع نظرية العلاقات الإنسانية جاء من كون أن الدور الفعال الذي تلعبه القيادة في التحكم في سلوك العاملين، وأن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية وأداء العاملين وتفاعلهم مع الإدارة العليا، ومن النظريات أيضاً التي توافقت معها دراستنا في تحليل القيم التنظيمية واعتمادها في المؤسسة نجد نظرية الإدارة بالقيم حيث جاءت نتائج دراستنا موافقة لما طرحته هذه النظرية من خلال تجسيدها للمدخل القيمي في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات باعتمادها على السلوك البشري والثقافة التنظيمية التي يمكن أن تحدد التوجهات الإستراتيجية المستقبلية واستثمار القيم في زيادة الكفاءة والفعالية واعتماد الأداء المتميز وتطوير المهارات والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، والاستناد إلى جملة القيم الإدارية الواجب توافرها في التنظيم والتي تظهر من خلال ممارسة المهام الإدارية والفنية، وتحديد ما ترغب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً متمثلة في الأرباح والاستمرار والنمو وتحويل القيم إلى مجموعة من السلوكيات الأدائية والممارسات التنظيمية للوصول إلى الخيارات الإستراتيجية.

رابعاً: التوصيات والاقتراحات:

- بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن أن نقدم جملة من التوصيات والاقتراحات لا على سبيل الحصر تساهم في توضيح النقائص وتؤكد على رفع القيم التنظيمية في المؤسسة وخاصة منها الجوانب التي لم ترقى إلى المستوى المطلوب ونستعرضها في ما يلي:
- الاهتمام بإيجاد منظومة قيم متناسقة ومتكاملة وتكون موجهة لسلوك وأداء العمال في إطار استراتيجي يوضح رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها.
- ضرورة وضوح النسق القيمي في المؤسسة ويكون معلناً ويتسم بالشفافية والثبات وربطه مع تطلعات المؤسسة وتوافقه مع البيئة الداخلية والبيئة المحيطة.
- التحسين المستمر والتطوير الدائم لكل عمليات المؤسسة ومواردها المادية والبشرية حتى يتسنى لها مواكبة التطورات العصرية في ظل وجود قيم هادفة.
- الاهتمام بمسببات وعوامل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على اختلافها وتطويرها بشكل واقعي وعلمي بما يخدم أهداف المؤسسة وأهداف عمالها ويحقق استمرارها.
- إيجاد الفرص المختلفة لتطوير القيم التنظيمية بكل أبعادها وضرورة ربطها بالتزامات الأفراد العاملين وطموحاتهم وتوقعاتهم.
- ضرورة تشجيع التنافس الإيجابي بين الأفراد العاملين بما يخلق أجواء تفاعلية تحقق الأداء وتضمن البقاء والاستمرار للمؤسسة.
- العمل على مرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة لتفعيل عامل السرعة في استغلال الفرص المتاحة وانتهازها وعدم تجاهل الأمور الطارئة والفجائية.
- على الإدارة أن تعمل على اختيار أعضائها بصورة أمثل تتوفر فيهم شروط الإدارة والمسؤولية والتطوير المستمر للكفاءات.
- ضرورة تفعيل نظام المعلومات والسلطة في اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل مسؤولية مستقبل المؤسسة، والتعامل الصارم من قبل الإدارة العليا مع القضايا ذات الصلة بالقوة والنفوذ والسلطة الإدارية والتنظيمية.

- العمل على التحفيز المادي والمعنوي لكل العاملين الذين يلتزمون بقيم المؤسسة ويكون أدائهم جيد والناجحين في أعمالهم، بغية كسب الولاء وتكريس الرقابة الذاتية للعاملين، وتشجيع مجال الإبداع والابتكار.

- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال القيم التنظيمية مع متغير الأهداف الإستراتيجية تتناول هذه الدراسات مؤسسات ومنظمات مختلفة وبيئات مكانية مغايرة، حتى تتضح الصورة أكثر، وربط متغير القيم مع متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي أو التوافق المهني أو التحفيز وغيرها.

- أن تعمل المؤسسة على عقد ندوات واجتماعات وتقديم نماذج أدائية وسلوكية جيدة من قبل الإدارة العليا حتى يتم التشجيع وخلق التنافس الأمتل بين العمال الإداريين لتقديم أداء جيد تشجيعاً للقيم الفعالة.

- تفعيل دور المورد البشري في مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عناصر التحفيز والقيم المشجعة على العمل ومحاربة الإجراءات البيروقراطية وتكريس مبدأ الإبداع والاتصال الدائم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وكل ما يتعلق بمجال العمل.

- العمل على محاربة القيم السلبية التي من شأنها أن تخل بصيرورة العمل والتنظيم، وتكريس التوزيع العادل للمسؤوليات والمناصب في عمليات الانتقاء والتوظيف وإسناد الأعمال والوظائف باعتبار أن هذه القيم تشكل مستقبل المؤسسة وبقائها.

- دراسة آليات بناء وتطوير ثقافة تنظيمية تعتمد القيم التنظيمية الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدماتية وتبني خصائص المؤسسات المتطورة ذات الأداء المتميز والمتفوق لضمان تحقيق الهدف المرغوب.

- الاستفادة من القيم الدينية والأخلاقية في تنمية الوازع الديني والأخلاقي لقيم العمل والمثابرة، وغرس مفاهيم فكرية تحث على العمل والإتقان والجد والاجتهاد والعدالة والمساواة والولاء، والاهتمام الدائم بتنمية المهارات والقدرات الإبداعية النشطة، وفتح آفاق جديدة للعمل المتميز والإبداع والتطوير.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية ومدى مساهمتها في العمل على نمو واستمرارية المؤسسة وتعزيز أساليبها التسييرية التي تبنى على أساس نظام قيمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ لطالما سعت المؤسسات والمنظمات دوماً إلى محاولة تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية من أجل تجسيد أهدافها الإستراتيجية من خلال اهتمامها البالغ بتنمية أدائها وتحسين جودة إنتاجها وخدماتها بتبنيها لأساليب حديثة في الفكر الإداري والسوسيوتنظيمي، حيث أن التميز الإداري ومواكبة التطورات التنظيمية يتمثل في اقتناع المؤسسات بدور القيم التنظيمية كأساس استراتيجي مازالت تحتل مكاناً جوهرياً بارزاً في اهتمام العلماء والباحثين من مختلف التوجهات النظرية باعتبارها متغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء العاملين وتوجهاتهم وعلى القواعد التنظيمية للمؤسسة وعلى توجيه سلوك العاملين نحو العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال ترسيخها لقيم العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا باهتمام الإدارة بالجوانب القيمة للأفراد العاملين للتأثير في سلوكهم الهادف وتوجيههم نحو الغاية الأسمى للتوجه المستقبلي نحو التميز والإبداع بتحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة ودفع العاملين إلى زيادة العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، إذ أن الإدارة الناجحة هي التي تملك القدرة على وضع وتبني نسق قيمي بمعايير واضحة وهادفة تساعد على احتواء البيئة الداخلية والخارجية بكل ما تملك من موارد مادية وبشرية، وتعمل على اندماج العاملين في هذا النسق بما يخدم مصالح المؤسسة ويسعى إلى تطويرها وترقيتها وتحقيق أهدافها.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة حسب مقياس ديف فرانسيس ومايك ودكوك في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إذ تساهم في دفع وتشجيع العمال نحو الأداء الأفضل من خلال رفع روحهم المعنوية وكسب ثقتهم بمؤسستهم وتحقيق رضاهم الوظيفي، مما يوحد توجهاتهم نحو تجسيد

هدف المؤسسة، وفي ضوء النتائج المستقاة من دراستنا هذه والتي أكدت أن القيم التنظيمية لها دور في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بحيث أن بعد قيم إدارة العلاقات (العدل والقانون والنظام وفرق العمل) له تأثير أكبر من تأثير بعد قيم إدارة المهمة (الفعالية والكفاءة والاقتصاد) وتأثير بعد قيم إدارة الإدارة (القوة والصفوة والمكافأة) وتأثير بعد قيم إدارة البيئة (الدفاع والتنافس واستغلال الفرص) على التوالي، وقد تم تأكيد النتائج بالأرقام والبيانات الإحصائية وهذا ما يدل على أن مؤسسة الدراسة تمتلك العديد من القيم التنظيمية الإيجابية وتسعى لتطبيقها العملي في البيئة التنظيمية، وتتبنى أساليب إستراتيجية لبلوغ طموحاتها من خلال رؤيتها المستقبلية.

وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها دراستنا والتي جاءت مؤكدة على الدور الفعال للقيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مؤسسة الدراسة، إلا أن موضوع القيم التنظيمية يبقى محل تجاذبات عدة توجهات وتنظيرات فكرية من خلال النسبية التي تختص بها تلك القيم في المنظمات والمؤسسات المختلفة وعدم ثباتها والأساليب المنتهجة والمعتمدة في التسيير في إرسائها وترسيخها، والاختلاف في الطبيعة المادية للمؤسسات وتركيبية المورد البشري الذي يختلف من مكان إلى آخر ومن زمن إلى آخر ما يؤثر على نوعية القيم ومدى تأثيرها في المتغيرات الأخرى التي قد ترتبط بها كمتغيرات تابعة تتأثر بتشكيل القيم التنظيمية، لذا وجب على المؤسسات والمنظمات أن تسعى إلى تطوير وتنمية استراتيجيات وأساليب العمل الإدارية لرفع الأداء، وفي المقابل لا يمكن أن تغفل عن تطوير قيم تنظيمية تستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية المتسارعة وتستطيع أن تؤثر وتكسب انتماء المورد البشري باستغلاله الأمثل بما يخدم مصالحها وأهدافها وتطلعاتها

قائمة المصادر والمراجع

- قائمة المصادر والمراجع:

أ- قائمة المصادر:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- الحديث النبوي الشريف.
- 3- ابن منظور، لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2008.

ب- قائمة المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- إبراهيم جليل إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2009.
- 2- إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 3- إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1999.
- 4- أحمد الخطيب ورداح الخطيب، إدارة الموارد البشرية تطبيقات تربوية، ط 2، عالم الكتب الحديث، أريد، الأردن، 2006.
- 5- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 6- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 9، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، 1996.
- 7- أحمد طاطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 8- إسماعيل قباري، علم الاجتماع والإيديولوجيات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1979.

- 9- الخضر مرغاد وحدة رايس، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 10- الربيع ميسون، نظرية القيم في الفكر المعاصر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1980.
- 11- الهاشمي لوكيا ونصر الدين جابر، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 12- الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 13- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- 14- أنعام الشهابي وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15- باور جوزيف، فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير للنشر، عمان، الأردن، 1997.
- 16- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار النشر للتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 17- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 18- بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 19- بلقاسم سلاطينة، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر، 2013.

- 20- بيل فرانث ووندل سيسل جونير، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة أحمد عبد الرحمان الهيجان وأحمد وحيد بن أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2000.
- 21- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 22- جابر عبد الحميد جابر، مدخل لدراسة السلوك الإنساني، ط3، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.
- 23- جابر عوض، السلوك التنظيمي والإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 24- جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009.
- 25- جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 26- حسن فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 27- خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
- 28- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1999.
- 29- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1991.
- 30- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

- 31- ربحي مصطفى عليان، عثمان، محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008.
- 32- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط 1، دار دجلة، عمان، 2008.
- 33- سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، ط1، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2008.
- 34- سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2008.
- 35- سعاد نائف برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 36- سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر الجزائر، 2012.
- 37- سلوى السيد عبد القادر، الأنثروبولوجيا والقيم، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 38- سيد أحمد السيد، القيم التربوية في القصص القرآني، كلية التربية أسوان، مصر، 1985.
- 39- سيد أحمد طهطاوي، القيم التربوية في القصص القرآنية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996.
- 40- شحاتة حسن وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003.
- 41- صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، السعودية، 2013.

- 42- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 43- صالح بنوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 44- صالح حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، بدون طبعة، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر الرياض، 1995.
- 45- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
- 46- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 47- عامر خضير الكبيسي، الإدارة العامة الجديدة مقوماتها قيمها وقوامها، مؤسسة اليمامة الصحفية، الرياض، السعودية، 2011.
- 48- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 49- عائدة خطاب، العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 50- عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 51- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007.
- 52- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 1999.
- 53- عبد الرحمان محمد العيسوي، تصميم البحوث الفنية والاجتماعية والتربوية، دراسات في السلوك الإنساني، ط1، دار الرقب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

- 54- عبد الرحمان هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 55- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، ط 3، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1977.
- 56- عبد القادر الشихلي، الأخلاقيات الوظيفية العامة، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 57- عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 58- عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2003.
- 59- عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية والتطبيقات، ط 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003.
- 60- عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 61- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 62- عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 63- عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 64- عصام الدين علي حسن ومحمد حسن علي الجندي، القيم الاقتصادية من الصحافة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.

- 65- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
- 66- علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 67- علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1984.
- 68- علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك (السلوك التنظيمي الحديث)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006.
- 69- غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1999.
- 70- غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعاليات التنظيم، مخبر البحث في علم النفس، وهران، الجزائر، 2010.
- 71- فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 72- فايزة أنور شكري، القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 73- فرانسيس ديف ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1996.
- 74- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004.
- 75- ماجد زكي الجلاّد، تعلم القيم وتعليمها، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.

- 76- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 77- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 78- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 79- ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، ط 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 80- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 81- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 82- محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط 1، مصر، 2005.
- 83- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 84- محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 85- محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 86- محمد سعيد مزج، البناء الاجتماعي والتحصنية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 87- محمد شفيق، العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.

- 88- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 89- محمد فتحي، معضلات إدارية تبحث عن حلول، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002.
- 90- محمد مدبولي، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، ط 1، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2001.
- 91- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 92- مرسي محمود عبد الحميد وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990.
- 93- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
- 94- مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 95- مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 96- معين محمود عياصرة ومروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008.
- 97- منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط 2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2013.
- 98- مهدي حسن زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1996.

- 99- مورييس، أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 100- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط 2، دار وائل للطباعة النشر، عمان، الأردن، 2002.
- 101- موفق الحمداني، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 102- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 103- مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط 1، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002.
- 104- ميخائيل أسعد، السيكلوجيا المعاصرة، ط 1، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.
- 105- ميلود سفاري، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، إشراف فضيل دليو، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 106- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
- 107- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 108- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، 1993.
- 109- نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية وتكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 110- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 111- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 112- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظر منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 113- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

- 1- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2015.
- 2- أحمد يونس محمد السبعوي، المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الأعمال وأنماط السلوك المالي للإدارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2000.
- 3- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- 4- أسماء بن تركي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع التربية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.
- 5- أماني حسام قديح، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

- 6- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 7- بدر النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2010.
- 8- تركي بن سهل العتيبي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2015.
- 9- تركي بن سهل النعيمي وبن ماضي العتيبي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2015.
- 10- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- 11- رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.
- 12- روز محمد رباح المصري، القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016.
- 13- شاكر شفيق، التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2001.
- 14- صابر بوكشيردة، القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.

- 15- صونيا كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2005.
- 16- طاموس عبيد، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر، 2018/2019.
- 17- عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 18- عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك ووكوك، رسالة ماجستير، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، السعودية، 2005.
- 19- عبد القادر شخاب، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 20- عبد المحسن الخلف، القيم القربانية في الأسرة السعودية، دراسة ميدانية في المنطقة الوسطى، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية، 1994.
- 21- عدنان عزيز جواد، الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
- 22- فاتن محمود عبد الرحمان الملفوح، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016.
- 23- فاروق حريزي، دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

- تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2010.
- 24- كاظم نزار عطية الركابي، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق، 1999.
- 25- ليلي بكوش، البنية العاملة للقيم التنظيمية، رسالة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2017.
- 26- مراد نعموني، القيم وأنساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- 27- مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
- 28- مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
- 29- مسعودة فلوس، القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 30- نجاه قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 31- نضال جميل أحمد، إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير في الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2016.

32- هاجر بوخالفه، دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء بولاية قالمة، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017.

ثالثا: المجلات والملتقيات:

1- أحمد علي صالح ومحمد المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات الجامعة الأردنية للعلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، الأردن، 2013.

2- الطيب الداودي، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 10/09 مارس 2004.

3- تحسين أحمد الطراونة وأكثم عبد المجيد الصرايرة، القيم الوظيفية في الخدمة العامة، دراسة ميدانية لموظفي محافظة الكرك، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد 2، 1998.

4- تحسين أحمد الطراونة وأكثم عبد المجيد الصرايرة، أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 6، 2000.

5- حامد تركي الدليمي وآخرون، أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة كركوك، العراق، 2014.

6- زكريا الدوري، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 46، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2004.

- 7- سامي الطوخي، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتطوير أداء المنظمات والشركات، المؤتمر العربي الأول، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- 8- سحر قدوري عباس، القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين، مجلة العرب والمستقبل، العدد 7، مركز دراسات وبحوث الوطن العربي، جامعة المستنصرية، العراق، 2004.
- 9- شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.
- 10- عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994.
- 11- عبد الرحمان مصطفى الملا ولىلى سعيد، القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 22، العدد 92، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2016.
- 12- عبد الرحمان هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل منظمين سعوديتين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، المملكة العربية السعودية، 1992.
- 13- عبد الستار الصياح، أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف الأردنية، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 1، عمان، الأردن، 2001.
- 14- عدنان عواد الشوايكة، دور الجاهزية الالكترونية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، دراسة حالة شركات الاتصالات السعودية في محافظة الطائف، مجلة الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، 2015.

- 15- كمال يوسف، العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أوراق ثقافية، العدد 3، 2018.
- 16- ليلي بكوش ومحجر ياسين، القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
- 17- محمد حمدي زكي، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جمهورية مصر، 2019.
- 18- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2013.
- 19- محمد كمال مصطفى، كيف يتم وضع إستراتيجية المنظمة والتخطيط الاستراتيجي، مجلة المدير الناجح ، العدد 15، ديسمبر 2005.
- 20- مشاعل ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، إدارة العلاقات العامة والإعلام، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية، 2009.
- 21- مقدم عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 1، مجلد 2، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994.
- 22- نائل عبد الحفيظ العوامل، منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، دراسة مقارنة، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 2، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1993.
- 23- نجلاء محمود عبد الله، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تحليلية، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، المجلد 11، العدد 2012.

24- نوال يونس وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لأداء عينة من مديري الإدارات الوسطى في المستشفيات الحكومية في نينوى، العراق. جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية، 2013.

ج- قائمة المراجع الأجنبية:

1 - Jackson, K, Building Reputation Capital, New York, Oxford University press, 2004.

2 -Jeryl Whitelokand and Hui Yank, Moderating effects of parentcontrol on international joint ventures strategie objectives and performance, Asia Pacific Journal of Marketing and logistics, Vol 19 Iss 3,2007.

3 -Quezada E. Luis,Cordova M.Felisa ,Palominos P,Godoy K,&Ross J, Method for identifying strategic objectives in strategy maps International Journal of Production Economics, ISSN 09255273, Volume 122 Issue 1,Provider Elsevier Publisher Elsevier DOI10.1016/j.ijpe.2009.06.019, 2009 .

4 -Tompson, R, and Strickland, A, Strategic Management, Concepts and Cases, 12th, Richard, D, Irwin, New York, 2004.

5 -Tuulik Kristo and all, Rokeaches interumental and terminal values as descriptons of modern organization values, international journal of organizational leadership vol 5, 2016 .

6 - Branstrator H Harlold, The influence of Person Organization Values Comgruency and Organizational Culture Type on Performance Behavior, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, College of Business Administration, Capella University, USA , 2008.

7 -Ching S and Kee D, Work values-career commitment relationship of generation y teachers in Malaysia, International conference on economics marketing and management IPEPR, vol (28), 2010.

8 - Gorenak Mitja et Ferjan Marko, The influence of Organizational Values on Competencies of Managers, Business Administration and Management,Slovenia, 2015.

9 - Lim Teng, Relationship between work values and job involvement A study among manufacturing operators in the packaging industries in Pengang, Master, university SAINS Malaysia, 2010.

10 -Philip Kotler, Marketing Management, 14 edition, 2012.

11 -Talcott Parsons, The system of modern societies, Englewood Cliff, N, J, Prentice- Hall, 1971.

الملاحق

الملحق 01 : استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان



في إطار إعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د)

في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

بغنوان: القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

لكم منا خالص التحية والتقدير، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي، لذا نرجو من سيادتكم قراءة هذا الاستبيان بكل عناية والإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الإجابة التي تختارونها، علما أن أجوبتكم تشكل لنا إطار الجانب التطبيقي لهذه المذكرة، وعليه فالمطلوب منكم أن تختاروا إجابة واحدة فقط من البدائل المعروضة أمامكم في كل عبارة.

إذ ليست هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، فأى إجابة تعتبر صحيحة طالما تعبر عن رأيكم بصدق وتأكدوا بأن الإجابات التي تدلو بها لن يطلع عليها أحد وإنما تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط، رجاءا لا تترك أي عبارة بدون إجابة رسمية وجادة.

مع فائق الشكر والاحترام والتقدير.

- إشراف الأستاذ:

- إعداد طالب الدكتوراه:

أ.د. الأزهر ضيف

العيد جغل

- المحور الأول: البيانات الشخصية :

1- السن : سنة

2- الجنس: ذكر / أنثى

3- المستوى التعليمي :

ثانوي / ليسانس / ماستر / دكتوراه / شهادة أخرى

4- الحالة العائلية :

متزوج / أعزب / مطلق / أرمل

5- الخبرة المهنية: سنة

- المحور الثاني: المتغير الأول (القيم التنظيمية) :

الرقم	الـ بـ نـ و د	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
قيم إدارة الإدارة						
قيم إدارة الإدارة (القوة)						
01	تتميز الإدارة بقدرتها على التأثير في الموظفين					
02	يتصرف المديرون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية					
03	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير لدى العاملين					
04	تسعى الإدارة لإحكام الرقابة على العمل					
قيم إدارة الإدارة (الصفوة)						
05	تحرص الإدارة على إتباع الطرق العلمية في تعيين المرشحين للمناصب الإدارية					
06	تعتمد الإدارة الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم العاملين					
07	المديرون في هذه المؤسسة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم					
08	تبذل المؤسسة جهودا كبيرة لتطوير مهارات الإطارات القيادية					

قيم إدارة الإدارة (المكافأة)					
09	تسعى المؤسسة إلى مكافأة العمال الذين يساهمون في تحقيق أهدافها				
10	نظام التحفيز في المؤسسة يعتمد على أسس علمية				
11	ترتبط المكافأة الإدارية بصورة واضحة بالأداء في هذه المؤسسة				
12	تقدم المؤسسة للعمال مكافآت مادية عندما تزيد أرباحها				
قيم إدارة المهمة					
قيم إدارة المهمة (الفعالية)					
13	يقوم العمال في المؤسسة بأداء أعمالهم في أسرع وقت ممكن				
14	تؤخذ مقترحات العمال على بعض الأعمال بعين الاعتبار من قبل المؤسسة				
15	تنفذ قرارات الإدارة العليا بشكل فعال				
16	تساهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة في تطوير ونجاح العمل				
قيم إدارة المهمة (الكفاءة)					
17	يتم في المؤسسة تحديد الأدوار للعمال بناء على كفاءتهم في العمل				
18	تسعى المؤسسة للرفع من كفاءة العمال من خلال التدريب المستمر				
19	يدرك العمال أن ما يقومون به من إسهام هو في خدمة مؤسستهم				
20	الافتخار بالعمل واضح في جميع المستويات الإدارية				
قيم إدارة المهمة (الاقتصاد)					
21	تسعى المؤسسة للتوفيق بين المدخلات والمخرجات بالطرق العلمية				
22	يتم استغلال الموارد المالية في المؤسسة بشكل عقلاني				

					تعمل الإدارة على مراقبة الموظفين بغرض تجنب الإسراف والتبذير	23
					توفر المؤسسة الدعم المالي الكافي من أجل تطوير مشاريعها	24
قيم إدارة العلاقات						
قيم إدارة العلاقات (العدل)						
					تتميز القرارات الإدارية بالمتعلقة بالعمال بالعدالة	25
					يتم التعامل بعدالة مع جميع المستفيدين من خدمات المؤسسة	26
					يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للترقية في المؤسسة	27
					الراتب الذي يتلقاه العمال يتوافق مع الأعمال التي يقومون بها	28
قيم إدارة العلاقات (القانون والنظام)						
					توجد صرامة في تطبيق القوانين والالتزام بإجراءات العمل	29
					تساعد القواعد التنظيمية الداخلية للمؤسسة على توجيه سلوك العاملين لتحقيق الأهداف	30
					يتم الالتزام بأوقات العمل في المؤسسة	31
					الإجراءات التنظيمية في المؤسسة واضحة لدى الجميع	32
قيم إدارة العلاقات (فرق العمل)						
					تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي على شكل فرق	33
					يتم نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي في المؤسسة	34
					كثرة المهام والأعمال الإدارية تفرض على الموظفين التعاون فيما بينهم	35
					يتم تبادل المعلومات والآراء بين الموظفين في المؤسسة	36

قياس إدارة البيئة

قياس إدارة البيئة (الدفاع)

37	تعمل إدارة المؤسسة على إدراك وتحديد الأخطار والتهديدات				
38	تتعامل إدارة المؤسسة بفاعلية مع المشاكل التي تعيق نجاحها				
39	توجد خطط مسبقة لمواجهة الطوارئ والأزمات بالمؤسسة				
40	توجد قاعدة بيانات حول الأخطار الداخلية والخارجية في المؤسسة				

قياس إدارة البيئة (التنافس)

41	تشجع المؤسسة التنافس الإيجابي بين العمال				
42	توجد منافسة بين جماعات العمل في المؤسسة للرفع من معايير الأداء				
43	تؤمن الإدارة بشعار التنافس نحو الأفضل				
44	تسعى المؤسسة لإيجاد معايير للتنافس مع المؤسسات الأخرى				

قياس إدارة البيئة (استغلال الفرص)

45	تسعى المؤسسة إلى استغلال الفرص من خلال مرونة هيكلها التنظيمي				
46	تشجع المؤسسة مجال الإبداع والابتكار من خلال استغلالها الأمثل للفرص				
47	تتم الاستفادة من الأفكار الجيدة بسرعة في المؤسسة				
48	تسعى المؤسسة إلى التوسع في مشاريعها الخدمائية كلما أتيحت لها الفرصة				

- المحور الثالث: المتغير الثاني (الأهداف الإستراتيجية):

الرقم	الـبـنـود	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
01	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للتحقيق					
02	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ضوء إمكانياتها المتاحة					
03	تلتزم المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا					
04	تعتمد المؤسسة سياسات التنويع في الخدمات لاستثمار الأموال					
05	تسعى المؤسسة من خلال مشاريعها إلى الاستمرارية					
06	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات					
07	تعمل المؤسسة إلى إبراز أهمية وأفضلية خدماتها					
08	يتم تجنيد الأموال اللازمة في المؤسسة لتنفيذ الخطط المستقبلية					
09	تزود المؤسسة جميع مصالحها بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم					
10	تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الإستراتيجية					
11	تلتزم المؤسسة بالزمن المحدد مسبقا لتنفيذ نشاطها المفتوح لتحقيق أهدافها الإستراتيجية					
12	تقوم المؤسسة باستقطاب المورد البشري ذوي الخبرة والمهارة خدمة لأهدافها					
13	هناك نمو وزيادة توسعية في عمل المؤسسة					
14	تتسجم أهداف المؤسسة الإستراتيجية مع بعضها البعض دون تعارض بينها					
15	يرتبط كل هدف استراتيجي للمؤسسة بنتيجة مستهدفة منه					
16	تهتم الإدارة كثيرا بإدخال التقنيات والأساليب الحديثة في عمل المؤسسة					

					تسعى المؤسسة إلى زيادة الأرباح من خلال تبني فكرة المنافسة	17
					تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها لإرضاء الزبون	18
					تهتم الإدارة كثيرا بالجوانب القيمة للأفراد للتأثير في سلوكهم الهادف	19
					تتوفر في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية الطارئة	20
					يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق للتأكد من تحقيقها لاحتياجات العملاء المستقبلية	21
					تسعى المؤسسة إلى تقديم أفضل الخدمات ذات التأثير المباشر على رفاهية المجتمع	22
					تولي الإدارة أهمية كبرى إلى الإصغاء التام لشكاوي المتعاملين	23
					تعتمد المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين فروعها المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل لتحقيق الأهداف	24
					تسعى المؤسسة إلى تحقيق الموازنة بين متطلبات العمل وسياسات التشغيل	25
					تولي المؤسسة أهمية كبرى إلى تعظيم الانتفاع من المدخلات المادية	26
					أهداف المؤسسة محفزة لقدرات العاملين من أجل التطوير وتحسين الخدمة	27
					تحرص المؤسسة بسياستها إلى التوجه المستقبلي نحو التميز والإبداع	28
					تضع المؤسسة ضمن أولوياتها مكاتب خاصة للاستماع إلى اقتراحات الزبائن	29
					تسعى المؤسسة إلى تعزيز صلتها مع باقي مؤسسات الدولة الأخرى	30



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة تحكيم

في إطار إعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د)

في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

بغنوان: القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

الأستاذ(ة) الدكتور(ة) الفاضل(ة) :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان (القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية) دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية ولاية الوادي، وعليه لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونرجو من سيادتكم الموقرة تحكيمها من حيث :

- قياس العبارات ما وضعت لقياسه .
- سلامة الصياغة اللغوية للعبارات .
- التعديل المقترح للعبارات إن وجد .

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير .

المشرف الأستاذ الدكتور:

الأزهر ضيف

- طالب الدكتوراه:

العيد جغل

- المحور الأول: البيانات الشخصية :

1- السن : سنة

2- الجنس: ذكر / أنثى

3- المستوى التعليمي :

ثانوي / ليسانس / ماستر / دكتوراه / شهادة أخرى

4- الحالة العائلية :

متزوج / أعزب / مطلق / أرمل

5- الخبرة المهنية: سنة

- المحور الثاني: المتغير الأول (القيم التنظيمية) :

الرقم	البنود	يقيس	لا يقيس	التعديل المقترح
قيم إدارة الإدارة				
قيم إدارة الإدارة (القوة)				
01	تتميز الإدارة بقدرتها على التأثير في الموظفين			
02	يتصرف المديرون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية			
03	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير لدى العاملين			
04	تسعى الإدارة دائما لإحكام الرقابة على العمل			
قيم إدارة الإدارة (الصفوة)				
05	تحرص الإدارة على إتباع الطرق العلمية في تعيين المرشحين للمناصب الإدارية			
06	تعتمد الإدارة الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم العاملين			
07	سياسة التوظيف في المؤسسة تعتمد على اختيار أحسن الكفاءات			
08	تبذل المؤسسة جهودا كبيرة لتطوير مهارات الإطارات القيادية			

قيم إدارة الإدارة (المكافأة)			
09	تسعى المؤسسة إلى مكافأة العمال الذين يساهمون في تحقيق أهدافها		
10	نظام الترقية في المؤسسة يعتمد على أسس علمية		
11	ترتبط المكافأة الإدارية في بصورة واضحة بالأداء في هذه المؤسسة		
12	تقدم المؤسسة للعمال مكافآت مادية عندما تزيد أرباحها		
قيم إدارة المهمة			
قيم إدارة المهمة (الفعالية)			
13	يقوم العمال في المؤسسة بأداء أعمالهم في أسرع وقت ممكن		
14	تؤخذ مقترحات العمال على بعض الأعمال بعين الاعتبار من قبل المؤسسة		
15	تنفذ قرارات الإدارة العليا بشكل فعال		
16	تساهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة في تطوير ونجاح العمل		
قيم إدارة المهمة (الكفاءة)			
17	يتم في المؤسسة تحديد الأدوار للعمال بناء على كفاءتهم في العمل		
18	تسعى المؤسسة للرفع من كفاءة العمال من خلال التدريب المستمر		
19	يدرك العمال أن ما يقومون به من إسهام لخدمة مؤسستهم		
20	الافتخار بالعمل واضح في جميع المستويات الإدارية		
قيم إدارة المهمة (الاقتصاد)			
21	تسعى المؤسسة للتوفيق بين المدخلات والمخرجات بالطرق العلمية		
22	يتم استغلال الموارد المالية في المؤسسة بشكل عقلاني		

23	تعمل الإدارة على مراقبة الموظفين بغرض تجنب الإسراف والتبذير		
24	توفر المؤسسة الدعم المالي الكافي من أجل تطوير مشاريعها		
قيم إدارة العلاقات			
قيم إدارة العلاقات (العدل)			
25	القرارات الإدارية المتعلقة بالعمال عادلة		
26	يتم التعامل بعدالة مع جميع المستفيدين من خدمات المؤسسة		
27	يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للترقية في المؤسسة		
28	الراتب الذي يتلقاه العمال عادل مقارنة بالأعمال التي يقومون بها		
قيم إدارة العلاقات (القانون والنظام)			
29	توجد صرامة في تطبيق القوانين والالتزام بإجراءات العمل		
30	تساعد القواعد التنظيمية الداخلية للمؤسسة على توجيه سلوك العاملين لتحقيق الأهداف		
31	يتم الالتزام بأوقات العمل في المؤسسة		
32	الإجراءات التنظيمية في المؤسسة واضحة لدى الجميع		
قيم إدارة العلاقات (فرق العمل)			
33	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي في شكل فرق		
34	يتم نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي في المؤسسة		
35	كثرة المهام والأعمال في الإدارية تفرض على الموظفين التعاون فيما بينهم		
36	يتم تبادل المعلومات والآراء بين الموظفين في المؤسسة		

قيـم إدارة البيئة

قيـم إدارة البيئة (الدفاع)

37	تعمل إدارة المؤسسة على إدراك وتحديد الأخطار والتهديدات		
38	تتعامل إدارة المؤسسة بفاعلية مع المشاكل التي تعيق نجاحها		
39	توجد خطط مسبقة بالمؤسسة لمواجهة الطوارئ والأزمات		
40	توجد قاعدة بيانات حول الأخطار الداخلية والخارجية في المؤسسة		

قيـم إدارة البيئة (التنافس)

41	تشجع المؤسسة التنافس الإيجابي بين العمال		
42	توجد منافسة بين جماعات العمل في المؤسسة للرفع من معايير الأداء		
43	تؤمن الإدارة بشعار التنافس نحو الأفضل		
44	يدرك كل موظف بالمؤسسة ضرورة الاهتمام بالزبون		

قيـم إدارة البيئة (استغلال الفرص)

45	تسعى المؤسسة إلى استغلال الفرص من خلال مرونة هيكلها التنظيمي		
46	تشجع المؤسسة مجال الإبداع والابتكار من خلال استغلالها الأمثل للفرص		
47	تتم الاستفادة من الأفكار الجيدة بسرعة في المؤسسة		
48	تسعى المؤسسة إلى التوسع في مشاريعها الخدمائية كلما أتيحت لها الفرصة		

- المحور الثالث: المتغير الثاني (الأهداف الإستراتيجية):

الرقم	الـبـنـود	يقيس	لا يقيس	التعديل المقترح
01	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للتحقيق			
02	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ضوء إمكانياتها المتاحة			
03	تلتزم المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا			
04	تهدف المؤسسة إلى تعظيم الأرباح وتحقيق المردودية			
05	تسعى المؤسسة من خلال مشاريعها إلى الاستمرارية			
06	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات			
07	تعمل المؤسسة إلى إبراز أهمية الخدمات الموجهة للزبائن			
08	تسعى المؤسسة لتجديد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها			
09	تزود المؤسسة جميع مصالحها بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم			
10	تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الإستراتيجية			
11	تلتزم المؤسسة بالزمن المحدد مسبقا لتنفيذ نشاطها المفتوح لتحقيق أهدافها الإستراتيجية			
12	تقوم المؤسسة باستقطاب المورد البشري ذوي الخبرة والمهارة خدمة لأهدافها			
13	هناك نمو وزيادة توسعية في عمل المؤسسة			
14	تتسجم أهداف المؤسسة الإستراتيجية مع بعضها البعض دون تعارض بينها			
15	يرتبط كل هدف استراتيجي للمؤسسة بنتيجة مستهدفة منه			
16	تهتم الإدارة كثيرا بإدخال التقنيات والأساليب الحديثة في عمل المؤسسة			

17	تهدف المؤسسة لتعظيم الأرباح وتحقيق الاستمرارية		
18	تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها لإرضاء الزبون		
19	تهتم الإدارة كثيرا بالجوانب القيمة للأفراد للتأثير في سلوكهم الهادف		
20	تتوفر في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية الطارئة		
21	يتم العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة باستخدام التكنولوجيا المتقدمة		
22	تسعى المؤسسة إلى تقديم أفضل الخدمات ذات التأثير المباشر على رفاهية المجتمع		
23	تولي الإدارة أهمية كبرى إلى الإصغاء التام لشكاوي المتعاملين		
24	تهتم المؤسسة بجودة خدماتها لتعزيز ثقة الزبون وترسيخها		
25	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الموازنة بين متطلبات العمل وسياسات التشغيل		
26	تولي المؤسسة أهمية كبرى إلى تعظيم الانتفاع من المدخلات المادية		
27	أهداف المؤسسة محفزة لقدرات العاملين من أجل التطوير وتحسين الخدمة		
28	تحرص المؤسسة بسياساتها إلى التوجه المستقبلي نحو التميز		
29	تضع المؤسسة ضمن أولوياتها مكاتب خاصة للاستماع إلى اقتراحات الزبائن		
30	تسعى المؤسسة إلى تعزيز صلتها مع باقي مؤسسات الدولة الأخرى		

الملحق 03 : الترخيص بالزيارة الميدانية للمؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Echahid Hamma Lakhdar - El Oued

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد المحترم:

مدير المديرية الولائية لاتصالات

الجزائر / الوادي

طلب ترخيص بزيارة ميدانية

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية لطلبة الدكتوراه نرجو من سيادتكم السماح للطلبة :

الاسم واللقب : العيد جغل (طالب دكتوراه)

بزيارة علمية الى مؤسساتكم وذلك من أجل الحصول على إحصائيات لغرض البحث العلمي لإنجاز أطروحة دكتوراه موسومة بعنوان: القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية . ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

إننا على ثقة تامة من تعاونكم معنا سيدي المحترم وتسهيل المهمة العلمية لطلبتنا في مؤسساتكم خدمة للبحث العلمي وشاكرين لكم سلفا هذا التعاون.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الوادي في: 2022/02/17

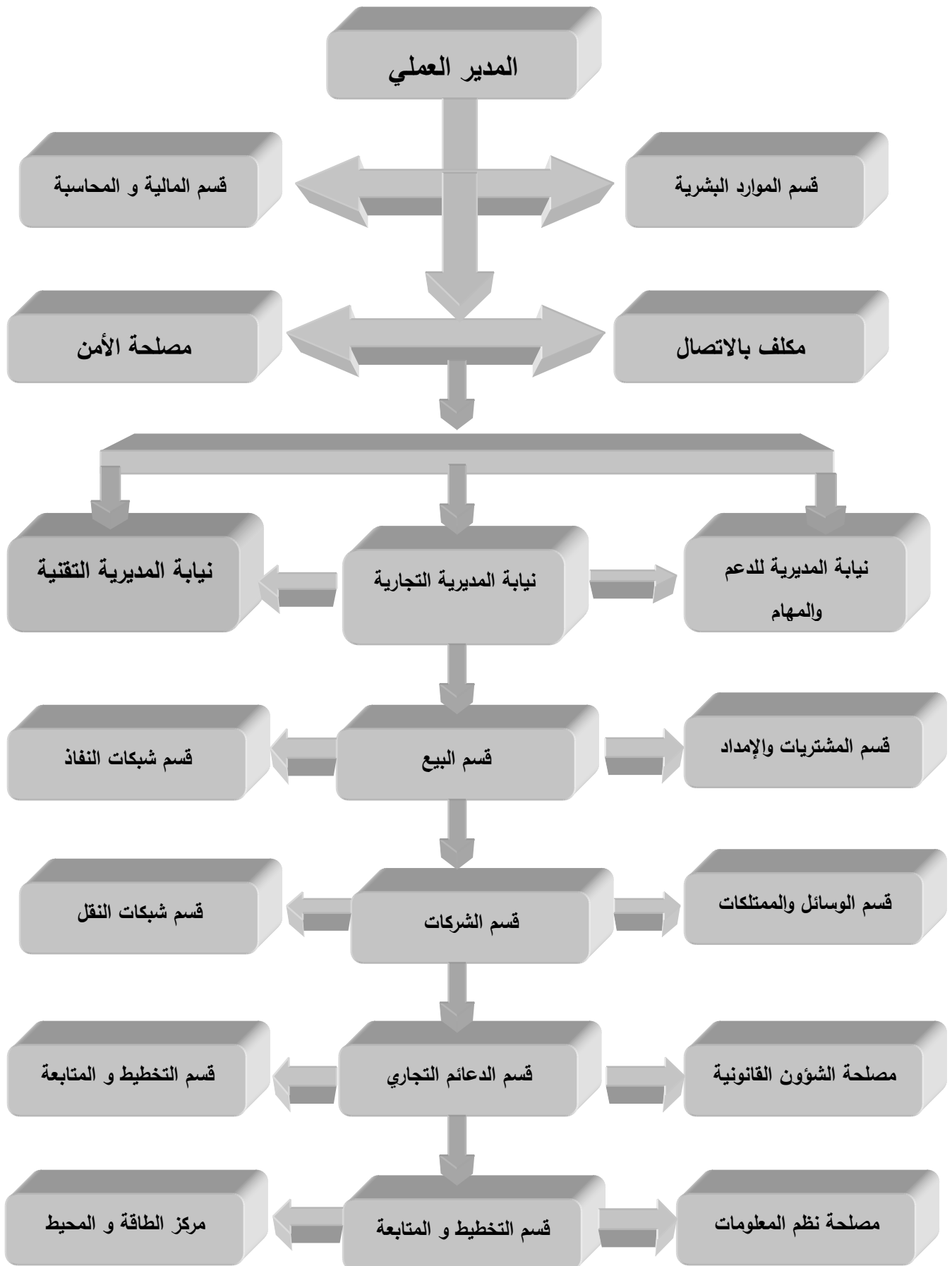
رئيس القسم



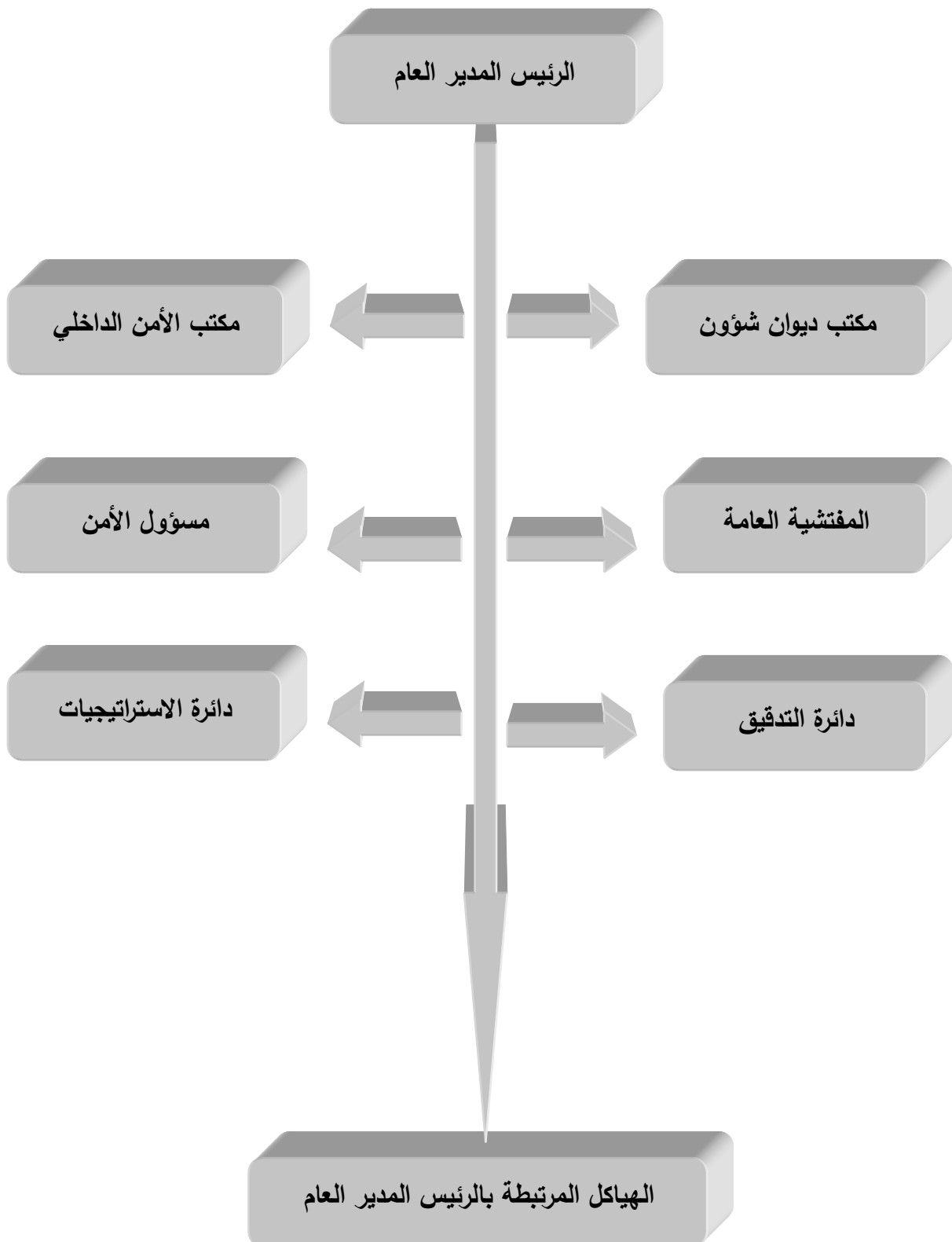
رئيس قسم العلوم الاجتماعية
د. بلال بوترعة



الملحق 04 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



الملحق 05 : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



الملحق 06 : الجداول الإحصائية من مخرجات spss

تتميز الإدارة بقدرتها على التأثير في الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	4	5,3	5,3	5,3
	نادرا	10	13,2	13,2	18,4
	أحيانا	24	31,6	31,6	50,0
	غالبيا	32	42,1	42,1	92,1
	دائما	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يتصرف المديرون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	1	1,3	1,3	1,3
	نادرا	4	5,3	5,3	6,6
	أحيانا	16	21,1	21,1	27,6
	غالبيا	36	47,4	47,4	75,0
	دائما	19	25,0	25,0	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير لدى العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	8	10,5	10,5	10,5
	نادرا	6	7,9	7,9	18,4
	أحيانا	25	32,9	32,9	51,3
	غالبيا	29	38,2	38,2	89,5
	دائما	8	10,5	10,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى الإدارة لإحكام الرقابة على العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	12	15,8	15,8	15,8
	نادرا	21	27,6	27,6	43,4

	أحيانا	18	23,7	23,7	67,1
	غالبيا	16	21,1	21,1	88,2
	دائما	9	11,8	11,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تحرص الإدارة على إتباع الطرق العلمية في تعيين المرشحين للمناصب الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	4	5,3	5,3	5,3
	نادرا	15	19,7	19,7	25,0
	أحيانا	22	28,9	28,9	53,9
	غالبيا	28	36,8	36,8	90,8
	دائما	7	9,2	9,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تعتمد الإدارة الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	2	2,6	2,6	2,6
	نادرا	9	11,8	11,8	14,5
	أحيانا	26	34,2	34,2	48,7
	غالبيا	31	40,8	40,8	89,5
	دائما	8	10,5	10,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

المديرون في هذه المؤسسة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	1	1,3	1,3	1,3
	نادرا	7	9,2	9,2	10,5
	أحيانا	26	34,2	34,2	44,7
	غالبيا	30	39,5	39,5	84,2
	دائما	12	15,8	15,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تبذل المؤسسة جهودا كبيرة لتطوير مهارات الإطارات القيادية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	15	19,7	19,7	19,7
	نادرا	24	31,6	31,6	51,3
	أحيانا	18	23,7	23,7	75,0
	غالبيا	12	15,8	15,8	90,8
	دائما	7	9,2	9,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى مكافأة العمال الذين يساهمون في تحقيق أهدافها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	2,6	2,6	2,6
	أحيانا	34	44,7	44,7	47,4
	غالبيا	36	47,4	47,4	94,7
	دائما	4	5,3	5,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

نظام التحفيز في المؤسسة يعتمد على أسس علمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	36	47,4	47,4	47,4
	غالبيا	38	50,0	50,0	97,4
	دائما	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

ترتبط المكافأة الإدارية بصورة واضحة بالأداء في هذه المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	1,3	1,3	1,3
	أحيانا	34	44,7	44,7	46,1
	غالبيا	35	46,1	46,1	92,1
	دائما	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة للعمال مكافآت مادية عندما تزيد أرباحها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا	25	32,9	32,9	32,9
	غالباً	38	50,0	50,0	82,9
	دائماً	13	17,1	17,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يقوم العمال في المؤسسة بأداء أعمالهم في أسرع وقت ممكن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	7	9,2	9,2	9,2
	نادرًا	12	15,8	15,8	25,0
	أحيانا	22	28,9	28,9	53,9
	غالباً	25	32,9	32,9	86,8
	دائماً	10	13,2	13,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تؤخذ مقترحات العمال على بعض الأعمال بعين الاعتبار من قبل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	20	26,3	26,3	26,3
	نادرًا	29	38,2	38,2	64,5
	أحيانا	18	23,7	23,7	88,2
	غالباً	7	9,2	9,2	97,4
	دائماً	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تنفذ قرارات الإدارة العليا بشكل فعال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	5	6,6	6,6	6,6
	نادرًا	9	11,8	11,8	18,4
	أحيانا	27	35,5	35,5	53,9
	غالباً	24	31,6	31,6	85,5
	دائماً	11	14,5	14,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تساهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة في تطوير ونجاح العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	8	10,5	10,5	10,5
	نادرا	10	13,2	13,2	23,7
	أحيانا	26	34,2	34,2	57,9
	غالبا	23	30,3	30,3	88,2
	دائما	9	11,8	11,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يتم في المؤسسة تحديد الأدوار للعمال بناء على كفاءتهم في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	19	25,0	25,0	25,0
	نادرا	33	43,4	43,4	68,4
	أحيانا	12	15,8	15,8	84,2
	غالبا	10	13,2	13,2	97,4
	دائما	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة للرفع من كفاءة العمال من خلال التدريب المستمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	15	19,7	19,7	19,7
	نادرا	36	47,4	47,4	67,1
	أحيانا	13	17,1	17,1	84,2
	غالبا	9	11,8	11,8	96,1
	دائما	3	3,9	3,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يدرك العمال أن ما يقومون به من إسهام هو في خدمة مؤسستهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	16	21,1	21,1	21,1
	نادرا	31	40,8	40,8	61,8
	أحيانا	14	18,4	18,4	80,3
	غالبا	11	14,5	14,5	94,7
	دائما	4	5,3	5,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

الافتخار بالعمل واضح في جميع المستويات الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	27	35,5	35,5	35,5
	نادراً	41	53,9	53,9	89,5
	أحياناً	5	6,6	6,6	96,1
	غالباً	3	3,9	3,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة للتوفيق بين المدخلات والمخرجات بالطرق العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	4	5,3	5,3	5,3
	نادراً	10	13,2	13,2	18,4
	أحياناً	31	40,8	40,8	59,2
	غالباً	25	32,9	32,9	92,1
	دائماً	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يتم استغلال الموارد المالية في المؤسسة بشكل عقلاني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	8	10,5	10,5	10,5
	نادراً	18	23,7	23,7	34,2
	أحياناً	26	34,2	34,2	68,4
	غالباً	20	26,3	26,3	94,7
	دائماً	4	5,3	5,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تعمل الإدارة على مراقبة الموظفين بغرض تجنب الإسراف والتبذير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	41	53,9	53,9	53,9
	نادراً	29	38,2	38,2	92,1
	أحياناً	4	5,3	5,3	97,4
	غالباً	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

توفر المؤسسة الدعم المالي الكافي من أجل تطوير مشاريعها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	1	1,3	1,3	1,3
	نادرا	6	7,9	7,9	9,2
	أحيانا	18	23,7	23,7	32,9
	غالبيا	29	38,2	38,2	71,1
	دائما	22	28,9	28,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

القرارات الإدارية المتعلقة بالعمال عادلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	2	2,6	2,6	2,6
	نادرا	13	17,1	17,1	19,7
	أحيانا	26	34,2	34,2	53,9
	غالبيا	23	30,3	30,3	84,2
	دائما	12	15,8	15,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يتم التعامل بعدالة مع جميع المستفيدين من خدمات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	22	28,9	28,9	28,9
	نادرا	21	27,6	27,6	56,6
	أحيانا	15	19,7	19,7	76,3
	غالبيا	13	17,1	17,1	93,4
	دائما	5	6,6	6,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للترقية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	8	10,5	10,5	10,5
	نادرا	19	25,0	25,0	35,5
	أحيانا	21	27,6	27,6	63,2
	غالبيا	17	22,4	22,4	85,5
	دائما	11	14,5	14,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

الراتب الذي يتلقاه العمال يتوافق مع الأعمال التي يقومون بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	2	2,6	2,6	2,6
	نادراً	8	10,5	10,5	13,2
	أحياناً	13	17,1	17,1	30,3
	غالباً	27	35,5	35,5	65,8
	دائماً	26	34,2	34,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

توجد صرامة في تطبيق القوانين والالتزام بإجراءات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	18	23,7	23,7	23,7
	نادراً	27	35,5	35,5	59,2
	أحياناً	18	23,7	23,7	82,9
	غالباً	11	14,5	14,5	97,4
	دائماً	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تساعد القواعد التنظيمية الداخلية للمؤسسة على توجيه سلوك العاملين لتحقيق الأهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	2	2,6	2,6	2,6
	نادراً	8	10,5	10,5	13,2
	أحياناً	22	28,9	28,9	42,1
	غالباً	29	38,2	38,2	80,3
	دائماً	15	19,7	19,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يتم الالتزام بأوقات العمل في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	27	35,5	35,5	35,5
	نادراً	33	43,4	43,4	78,9
	أحياناً	8	10,5	10,5	89,5
	غالباً	7	9,2	9,2	98,7
	دائماً	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

الإجراءات التنظيمية في المؤسسة واضحة لدى الجميع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	2	2,6	2,6	2,6
	نادرا	10	13,2	13,2	15,8
	أحيانا	17	22,4	22,4	38,2
	غالبا	26	34,2	34,2	72,4
	دائما	21	27,6	27,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي على شكل فرق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	1	1,3	1,3	1,3
	نادرا	7	9,2	9,2	10,5
	أحيانا	27	35,5	35,5	46,1
	غالبا	24	31,6	31,6	77,6
	دائما	17	22,4	22,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يتم نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	2	2,6	2,6	2,6
	نادرا	15	19,7	19,7	22,4
	أحيانا	18	23,7	23,7	46,1
	غالبا	22	28,9	28,9	75,0
	دائما	19	25,0	25,0	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

كثرة المهام والأعمال الإدارية تفرض على الموظفين التعاون فيما بينهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	7	9,2	9,2	9,2
	أحيانا	21	27,6	27,6	36,8
	غالبا	25	32,9	32,9	69,7
	دائما	23	30,3	30,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يتم تبادل المعلومات والآراء بين الموظفين في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	2,6	2,6	2,6
	أحيانا	19	25,0	25,0	27,6
	غالبا	27	35,5	35,5	63,2
	دائما	28	36,8	36,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تعمل إدارة المؤسسة على إدراك وتحديد الأخطار والتهديدات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	31	40,8	40,8	40,8
	نادرا	33	43,4	43,4	84,2
	أحيانا	9	11,8	11,8	96,1
	غالبا	3	3,9	3,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تتعامل إدارة المؤسسة بفاعلية مع المشاكل التي تعيق نجاحها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	20	26,3	26,3	26,3
	نادرا	21	27,6	27,6	53,9
	أحيانا	19	25,0	25,0	78,9
	غالبا	11	14,5	14,5	93,4
	دائما	5	6,6	6,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

توجد خطط مسبقة لمواجهة الطوارئ والأزمات بالمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	21	27,6	27,6	27,6
	نادرا	31	40,8	40,8	68,4
	أحيانا	14	18,4	18,4	86,8
	غالبا	8	10,5	10,5	97,4
	دائما	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

توجد قاعدة بيانات حول الأخطار الداخلية والخارجية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	33	43,4	43,4	43,4
	نادرًا	36	47,4	47,4	90,8
	أحيانًا	6	7,9	7,9	98,7
	غالبًا	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة التنافس الإيجابي بين العمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	22	28,9	28,9	28,9
	نادرًا	20	26,3	26,3	55,3
	أحيانًا	19	25,0	25,0	80,3
	غالبًا	13	17,1	17,1	97,4
	دائمًا	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

توجد منافسة بين جماعات العمل في المؤسسة للرفع من معايير الأداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	8	10,5	10,5	10,5
	نادرًا	21	27,6	27,6	38,2
	أحيانًا	29	38,2	38,2	76,3
	غالبًا	15	19,7	19,7	96,1
	دائمًا	3	3,9	3,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تؤمن الإدارة بشعار التنافس نحو الأفضل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	6	7,9	7,9	7,9
	نادرًا	19	25,0	25,0	32,9
	أحيانًا	30	39,5	39,5	72,4
	غالبًا	17	22,4	22,4	94,7
	دائمًا	4	5,3	5,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لإيجاد معايير للتنافس مع المؤسسات الأخرى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	1	1,3	1,3	1,3
	نادرا	11	14,5	14,5	15,8
	أحيانا	22	28,9	28,9	44,7
	غالبا	25	32,9	32,9	77,6
	دائما	17	22,4	22,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى استغلال الفرص من خلال مرونة هيكلها التنظيمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	32	42,1	42,1	42,1
	نادرا	36	47,4	47,4	89,5
	أحيانا	6	7,9	7,9	97,4
	غالبا	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة مجال الإبداع والابتكار من خلال استغلالها الأمثل للفرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	29	38,2	38,2	38,2
	نادرا	33	43,4	43,4	81,6
	أحيانا	9	11,8	11,8	93,4
	غالبا	4	5,3	5,3	98,7
	دائما	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تتم الاستفادة من الأفكار الجيدة بسرعة في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	24	31,6	31,6	31,6
	نادرا	37	48,7	48,7	80,3
	أحيانا	8	10,5	10,5	90,8
	غالبا	5	6,6	6,6	97,4
	دائما	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى التوسع في مشاريعها الخدمائية كلما أتاحت لها الفرصة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	23	30,3	30,3	30,3
	نادرا	26	34,2	34,2	64,5
	أحيانا	13	17,1	17,1	81,6
	غالبا	9	11,8	11,8	93,4
	دائما	5	6,6	6,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتميز الإدارة بقدرتها على التأثير في الموظفين	76	3,34	,987
يتصرف المديرون بطريقة تبين أنهم في موقع المسؤولية	76	3,89	,888
تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير لدى العاملين	76	3,30	1,108
تسعى الإدارة لإحكام الرقابة على العمل	76	2,86	1,262
مؤشر القوة	76	3,3487	1,01823
تحرص الإدارة على إتباع الطرق العلمية في تعيين المرشحين للمناصب الإدارية	76	3,25	1,047
تعتمد الإدارة الأداء المتميز كمعيار أساسي لتقييم العاملين	76	3,45	,929
المديرون في هذه المؤسسة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم	76	3,59	,912
تبذل المؤسسة جهودا كبيرة لتطوير مهارات الإطارات القيادية	76	2,63	1,231
مؤشر الصفة	76	3,2303	,99395
تسعى المؤسسة إلى مكافأة العمال الذين يساهمون في تحقيق أهدافها	76	3,55	,641
نظام التحفيز في المؤسسة يعتمد على أسس علمية	76	3,55	,551
ترتبط المكافأة الإدارية بصورة واضحة بالأداء في هذه المؤسسة	76	3,61	,655
تقدم المؤسسة للعمال مكافآت مادية عندما تزيد أرباحها	76	3,84	,694
مؤشر المكافأة	76	3,6382	,59777
إدارة الإدارة	76	3,4057	,85736
N valide (liste)	76		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يقوم العمال في المؤسسة بأداء أعمالهم في أسرع وقت ممكن	76	3,25	1,156
تؤخذ مقترحات العمال على بعض الأعمال بعين الاعتبار من قبل المؤسسة	76	2,24	1,031
تتخذ قرارات الإدارة العليا بشكل فعال	76	3,36	1,080
تساهم القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة في تطوير ونجاح العمل	76	3,20	1,143
مؤشر_الفعالية	76	3,0099	1,07272
يتم في المؤسسة تحديد الأدوار للعمال بناء على كفاءتهم في العمل	76	2,25	1,060
تسعى المؤسسة للرفع من كفاءة العمال من خلال التدريب المستمر	76	2,33	1,051
يدرك العمال أن ما يقومون به من إسهام هو في خدمة مؤسساتهم	76	2,42	1,134
الاقتناع بالعمل واضح في جميع المستويات الإدارية	76	1,79	,736
مؤشر_الكفاءة	76	2,1974	,95944
تسعى المؤسسة للتوفيق بين المدخلات والمخرجات بالطرق العلمية	76	3,25	,968
يتم استغلال الموارد المالية في المؤسسة بشكل عقلاني	76	2,92	1,068
تعمل الإدارة على مراقبة الموظفين بغرض تجنب الإسراف والتبذير	76	1,57	,718
توفر المؤسسة الدعم المالي الكافي من أجل تطوير مشاريعها	76	3,86	,976
مؤشر_الإقتصاد	76	2,8980	,87767
إدارة_المهمة	76	2,7018	,95377
N valide (liste)	76		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القرارات الإدارية المتعلقة بالعمال عادلة	76	3,39	1,034
يتم التعامل بعدالة مع جميع المستفيدين من خدمات المؤسسة	76	2,45	1,259
يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للترقية في المؤسسة	76	3,05	1,221
الراتب الذي يتلقاه العمال يتوافق مع الأعمال التي يقومون بها	76	3,88	1,083

مؤشر_العدل	76	3,1941	1,10574
توجد صرامة في تطبيق القوانين والالتزام بإجراءات العمل	76	2,37	1,081
تساعد القواعد التنظيمية الداخلية للمؤسسة على توجيه سلوك العاملين لتحقيق الأهداف	76	3,62	1,006
يتم الالتزام بأوقات العمل في المؤسسة	76	1,97	,979
الإجراءات التنظيمية في المؤسسة واضحة لدى الجميع	76	3,71	1,093
مؤشر_القانون_والنظام	76	2,9178	,98775
تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي على شكل فرق	76	3,64	,976
يتم نشر وترسيخ قيم العمل الجماعي في المؤسسة	76	3,54	1,148
كثرة المهام والأعمال الإدارية تفرض على الموظفين التعاون فيما بينهم	76	3,84	,967
يتم تبادل المعلومات والآراء بين الموظفين في المؤسسة	76	4,07	,854
مؤشر_فرق_العمل	76	3,7730	,95322
إدارة_العلاقات	76	3,2950	1,00687
N valide (liste)	76		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل إدارة المؤسسة على إدراك وتحديد الأخطار والتهديدات	76	1,79	,805
تتعامل إدارة المؤسسة بفاعلية مع المشاكل التي تعيق نجاحها	76	2,47	1,216
توجد خطط مسبقة لمواجهة الطوارئ والأزمات بالمؤسسة	76	2,20	1,046
توجد قاعدة بيانات حول الأخطار الداخلية والخارجية في المؤسسة	76	1,67	,681
مؤشر_الدفاع	76	2,0329	,89939
تشجع المؤسسة التنافس الإيجابي بين العمال	76	2,38	1,154
توجد منافسة بين جماعات العمل في المؤسسة للرفع من معايير الأداء	76	2,79	1,011
تؤمن الإدارة بشعار التنافس نحو الأفضل	76	2,92	1,004
تسعى المؤسسة لإيجاد معايير للتنافس مع المؤسسات الأخرى	76	3,61	1,034
مؤشر_التنافس	76	2,9243	1,01491

تسعى المؤسسة إلى استغلال الفرص من خلال مرونة هيكلها التنظيمي	76	1,71	,727
تشجع المؤسسة مجال الإبداع والابتكار من خلال استغلالها الأمثل للفرص	76	1,88	,909
تتم الاستفادة من الأفكار الجيدة بسرعة في المؤسسة	76	2,00	,966
تسعى المؤسسة إلى التوسع في مشاريعها الخدماتية كلما أتاحت لها الفرصة	76	2,30	1,211
مؤشر استغلال الفرص	76	1,9737	,92248
إدارة البيئة	76	2,3103	,93240
N valide (liste)	76		

Corrélations

	الدرجة الكلية	القيم التنظيمية	الأهداف الاستراتيجية
الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson 1	,996**	,997**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N 30	30	30
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson ,996**	1	,986**
	Sig. (bilatérale) ,000		,000
	N 30	30	30
الأهداف الاستراتيجية	Corrélation de Pearson ,997**	,986**	1
	Sig. (bilatérale) ,000	,000	
	N 30	30	30

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	48

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,992	78

أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للتحقيق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	1	1,3	1,3	1,3
	نادرًا	11	14,5	14,5	15,8
	أحيانًا	19	25,0	25,0	40,8
	غالبًا	21	27,6	27,6	68,4
	دائمًا	24	31,6	31,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ضوء إمكانياتها المتاحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	3	3,9	3,9	3,9
	نادرًا	15	19,7	19,7	23,7
	أحيانًا	17	22,4	22,4	46,1
	غالبًا	18	23,7	23,7	69,7
	دائمًا	23	30,3	30,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	2	2,6	2,6	2,6
	نادرًا	14	18,4	18,4	21,1
	أحيانًا	20	26,3	26,3	47,4
	غالبًا	21	27,6	27,6	75,0
	دائمًا	19	25,0	25,0	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة سياسات التنويع في الخدمات لاستثمار الأموال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرًا	2	2,6	2,6	2,6
	أحيانًا	21	27,6	27,6	30,3
	غالبًا	27	35,5	35,5	65,8
	دائمًا	26	34,2	34,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة من خلال مشاريعها إلى الاستمرارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	1	1,3	1,3	1,3
	أحيانا	20	26,3	26,3	27,6
	غالبا	28	36,8	36,8	64,5
	دائما	27	35,5	35,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	4	5,3	5,3	5,3
	نادرا	20	26,3	26,3	31,6
	أحيانا	18	23,7	23,7	55,3
	غالبا	19	25,0	25,0	80,3
	دائما	15	19,7	19,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة إلى إبراز أهمية وأفضلية خدماتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	1	1,3	1,3	1,3
	نادرا	5	6,6	6,6	7,9
	أحيانا	19	25,0	25,0	32,9
	غالبا	26	34,2	34,2	67,1
	دائما	25	32,9	32,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يتم تجنيد الأموال اللازمة في المؤسسة لتنفيذ الخطط المستقبلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	1	1,3	1,3	1,3
	نادرا	9	11,8	11,8	13,2
	أحيانا	22	28,9	28,9	42,1
	غالبا	21	27,6	27,6	69,7

	دائما	23	30,3	30,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تزود المؤسسة جميع مصالحها بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	3	3,9	3,9	3,9
	نادرا	6	7,9	7,9	11,8
	أحيانا	17	22,4	22,4	34,2
	غالبا	26	34,2	34,2	68,4
	دائما	24	31,6	31,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الإستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	8	10,5	10,5	10,5
	نادرا	22	28,9	28,9	39,5
	أحيانا	24	31,6	31,6	71,1
	غالبا	13	17,1	17,1	88,2
	دائما	9	11,8	11,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بالزمن المحدد مسبقا لتنفيذ نشاطها المفتوح لتحقيق أهدافها الإستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	13	17,1	17,1	17,1
	نادرا	27	35,5	35,5	52,6
	أحيانا	23	30,3	30,3	82,9
	غالبا	8	10,5	10,5	93,4
	دائما	5	6,6	6,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة باستقطاب المورد البشري ذوي الخبرة والمهارة خدمة لأهدافها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	إطلاقاً	4	5,3	5,3	5,3
	نادراً	19	25,0	25,0	30,3
	أحياناً	29	38,2	38,2	68,4
	غالباً	13	17,1	17,1	85,5
	دائماً	11	14,5	14,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

هناك نمو وزيادة توسعية في عمل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	4	5,3	5,3	5,3
	نادراً	13	17,1	17,1	22,4
	أحياناً	29	38,2	38,2	60,5
	غالباً	16	21,1	21,1	81,6
	دائماً	14	18,4	18,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تنسجم أهداف المؤسسة الإستراتيجية مع بعضها البعض دون تعارض بينها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	8	10,5	10,5	10,5
	نادراً	24	31,6	31,6	42,1
	أحياناً	28	36,8	36,8	78,9
	غالباً	9	11,8	11,8	90,8
	دائماً	7	9,2	9,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يرتبط كل هدف استراتيجي للمؤسسة بنتيجة مستهدفة منه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	7	9,2	9,2	9,2
	نادراً	22	28,9	28,9	38,2
	أحياناً	31	40,8	40,8	78,9
	غالباً	10	13,2	13,2	92,1
	دائماً	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تهتم الإدارة كثيرا بإدخال التقنيات والأساليب الحديثة في عمل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	1	1,3	1,3	1,3
	نادرا	12	15,8	15,8	17,1
	أحيانا	31	40,8	40,8	57,9
	غالبًا	17	22,4	22,4	80,3
	دائما	15	19,7	19,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى زيادة الأرباح من خلال تبني فكرة المنافسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	2	2,6	2,6	2,6
	أحيانا	20	26,3	26,3	28,9
	غالبًا	28	36,8	36,8	65,8
	دائما	26	34,2	34,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها لإرضاء الزبون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	5	6,6	6,6	6,6
	أحيانا	18	23,7	23,7	30,3
	غالبًا	26	34,2	34,2	64,5
	دائما	27	35,5	35,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تهتم الإدارة كثيرا بالجوانب القيمية للأفراد للتأثير في سلوكهم الهادف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	4	5,3	5,3	5,3
	أحيانا	17	22,4	22,4	27,6
	غالبًا	29	38,2	38,2	65,8
	دائما	26	34,2	34,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تتوفر في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية الطارئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	15	19,7	19,7	19,7
	نادراً	14	18,4	18,4	38,2
	أحياناً	19	25,0	25,0	63,2
	غالباً	15	19,7	19,7	82,9
	دائماً	13	17,1	17,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق للتأكد من تحقيقها لاحتياجات العملاء المستقبلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	1	1,3	1,3	1,3
	نادراً	6	7,9	7,9	9,2
	أحياناً	25	32,9	32,9	42,1
	غالباً	22	28,9	28,9	71,1
	دائماً	22	28,9	28,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى تقديم أفضل الخدمات ذات التأثير المباشر على رفاهية المجتمع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	2	2,6	2,6	2,6
	نادراً	4	5,3	5,3	7,9
	أحياناً	26	34,2	34,2	42,1
	غالباً	21	27,6	27,6	69,7
	دائماً	23	30,3	30,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تولي الإدارة أهمية كبرى إلى الإصغاء التام لشكاوي المتعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادراً	5	6,6	6,6	6,6
	أحياناً	20	26,3	26,3	32,9
	غالباً	22	28,9	28,9	61,8
	دائماً	29	38,2	38,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين فروعها المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل لتحقيق الأهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	6	7,9	7,9	7,9
	أحيانا	19	25,0	25,0	32,9
	غالبا	23	30,3	30,3	63,2
	دائما	28	36,8	36,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الموازنة بين متطلبات العمل وسياسات التشغيل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	5	6,6	6,6	6,6
	نادرا	12	15,8	15,8	22,4
	أحيانا	26	34,2	34,2	56,6
	غالبا	18	23,7	23,7	80,3
	دائما	15	19,7	19,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تولي المؤسسة أهمية كبرى إلى تعظيم الانتفاع من المدخلات المادية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	4	5,3	5,3	5,3
	أحيانا	22	28,9	28,9	34,2
	غالبا	23	30,3	30,3	64,5
	دائما	27	35,5	35,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

أهداف المؤسسة محفزة لقدرات العاملين من أجل التطوير وتحسين الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقا	2	2,6	2,6	2,6
	نادرا	5	6,6	6,6	9,2
	أحيانا	23	30,3	30,3	39,5
	غالبا	21	27,6	27,6	67,1
	دائما	25	32,9	32,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة بسياساتها إلى التوجه المستقبلي نحو التميز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نادرا	10	13,2	13,2	13,2
	أحيانا	19	25,0	25,0	38,2
	غالباً	24	31,6	31,6	69,7
	دائماً	23	30,3	30,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تضع المؤسسة ضمن أولوياتها مكاتب خاصة للاستماع إلى اقتراحات الزبائن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	14	18,4	18,4	18,4
	نادرا	18	23,7	23,7	42,1
	أحيانا	17	22,4	22,4	64,5
	غالباً	15	19,7	19,7	84,2
	دائماً	12	15,8	15,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى تعزيز صلتها مع باقي مؤسسات الدولة الأخرى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطلاقاً	8	10,5	10,5	10,5
	نادرا	17	22,4	22,4	32,9
	أحيانا	26	34,2	34,2	67,1
	غالباً	14	18,4	18,4	85,5
	دائماً	11	14,5	14,5	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للتحقيق	76	3,74	1,100
تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في ضوء إمكانياتها المتاحة	76	3,57	1,226
تلتزم المؤسسة بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقاً	76	3,54	1,137

تعتمد المؤسسة سياسات التنوع في الخدمات لاستثمار الأموال	76	4,01	,856
تسعى المؤسسة من خلال مشاريعها إلى الاستمرارية	76	4,07	,822
تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات	76	3,28	1,207
تعمل المؤسسة على إبراز أهمية وأفضلية خدماتها	76	3,91	,982
يتم تجنيد الأموال اللازمة في المؤسسة لتنفيذ الخطط المستقبلية	76	3,74	1,063
تزود المؤسسة جميع مصالحها بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم	76	3,82	1,092
تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الإستراتيجية	76	2,91	1,168
تلتزم المؤسسة بالزمن المحدد مسبقا لتنفيذ نشاطها المفتوح لتحقيق أهدافها الإستراتيجية	76	2,54	1,101
تقوم المؤسسة باستقطاب المورد البشري ذوي الخبرة والمهارة خدمة لأهدافها	76	3,11	1,102
هناك نمو وزيادة توسعية في عمل المؤسسة	76	3,30	1,120
تتسجم أهداف المؤسسة الإستراتيجية مع بعضها البعض دون تعارض بينها	76	2,78	1,091
يرتبط كل هدف استراتيجي للمؤسسة بنتيجة مستهدفة منه	76	2,82	1,042
تهتم الإدارة كثيرا بإدخال التقنيات والأساليب الحديثة في عمل المؤسسة	76	3,43	1,024
تسعى المؤسسة إلى زيادة الأرباح من خلال تبني فكرة المنافسة	76	4,03	,848
تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها لإرضاء الزبون	76	3,99	,931
تهتم الإدارة كثيرا بالجوانب القيمة للأفراد للتأثير في سلوكهم الهادف	76	4,01	,887
تتوفر في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية الطارئة	76	2,96	1,371
يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق للتأكد من تحقيقها لاحتياجات العملاء المستقبلية	76	3,76	1,005
تسعى المؤسسة إلى تقديم أفضل الخدمات ذات التأثير المباشر على رفاهية المجتمع	76	3,78	1,028
تولي الإدارة أهمية كبرى إلى الإصغاء التام لشكاوي المتعاملين	76	3,99	,959

تعتمد المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين فروعها المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل لتحقيق الأهداف	76	3,96	,972
تسعى المؤسسة إلى تحقيق الموازنة بين متطلبات العمل وسياسات التشغيل	76	3,34	1,161
تولى المؤسسة أهمية كبرى إلى تعظيم الانتفاع من المدخلات المادية	76	3,96	,930
أهداف المؤسسة محفزة لقدرات العاملين من أجل التطوير وتحسين الخدمة	76	3,82	1,055
تحرص المؤسسة بسياساتها إلى التوجه المستقبلي نحو التميز	76	3,79	1,024
تضع المؤسسة ضمن أولوياتها مكاتب خاصة للاستماع إلى اقتراحات الزبائن	76	2,91	1,348
تسعى المؤسسة إلى تعزيز صلتها مع باقي مؤسسات الدولة الأخرى	76	3,04	1,194
الأهداف الاستراتيجية	76	3,5289	1,01337
N valide (liste)	76		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إدارة_الإدارة	76	3,4057	,85736
إدارة_المهمة	76	2,7018	,95377
إدارة_العلاقات	76	3,2950	1,00687
إدارة_البيئة	76	2,3103	,93240
القيم_التنظيمية	76	2,9282	,92838
N valide (liste)	76		

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إدارة_الإدارة	,067	76	,200*	,972	76	,093
إدارة_المهمة	,095	76	,086	,971	76	,077
إدارة_العلاقات	,065	76	,200*	,968	76	,049
إدارة_البيئة	,080	76	,091	,941	76	,001
القيم_التنظيمية	,050	76	,200*	,982	76	,367
الأهداف_الاستراتيجية	,066	76	,200*	,965	76	,035

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,994 ^a	,988	,988	,10649

a. Prédictors : (Constante), القيم_التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	70,644	1	70,644	6229,558	,000 ^b
de Student	,839	74	,011		
Total	71,483	75			

a. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

b. Prédictors : (Constante), القيم_التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Bêta		
1 (Constante)	-,016		-,397	,693
القيم_التنظيمية	1,045	,994	78,928	,000

a. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

Corrélations

		إدارة_الإدارة	إدارة_المهمة	إدارة_العلاقات	إدارة_البيئة
إدارة_الإدارة	Corrélation de Pearson	1	,961**	,987**	,918**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76
إدارة_المهمة	Corrélation de Pearson	,961**	1	,977**	,946**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76
إدارة_العلاقات	Corrélation de Pearson	,987**	,977**	1	,948**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76
إدارة_البيئة	Corrélation de Pearson	,918**	,946**	,948**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76

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

Corrélations

		الأهداف الاستراتيجية	مؤشر القوة	مؤشر الصفوة	مؤشر المكافأة
Corrélation de Pearson	الأهداف الاستراتيجية	1,000	,975	,967	,920
	مؤشر القوة	,975	1,000	,987	,915
	مؤشر الصفوة	,967	,987	1,000	,944
	مؤشر المكافأة	,920	,915	,944	1,000
Sig. (unilatéral)	الأهداف الاستراتيجية	.	,000	,000	,000
	مؤشر القوة	,000	.	,000	,000
	مؤشر الصفوة	,000	,000	.	,000
	مؤشر المكافأة	,000	,000	,000	.
N	الأهداف الاستراتيجية	76	76	76	76
	مؤشر القوة	76	76	76	76
	مؤشر الصفوة	76	76	76	76
	مؤشر المكافأة	76	76	76	76

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,978 ^a	,956	,954	,21713

a. Prédicteurs : (Constante), مؤشر_المكافأة، مؤشر_القوة، مؤشر_الصفوة

b. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	73,624	3	24,541	520,522	,000 ^b
	de Student	3,395	72	,047		
	Total	77,019	75			

a. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), مؤشر_المكافأة، مؤشر_القوة، مؤشر_الصفوة

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,360	,261		,3794	200,
	مؤشر_القوة	,921	,160	,925	5,768	,000
	مؤشر_الصفوة	424,	,200	,140	,7102	011,
	مؤشر_المكافأة	,348	,134	,205	2,590	,012

Coefficients^a

		Corrélations		
Modèle		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)			
	مؤشر_القوة	,975	,562	,1431
	مؤشر_الصفوة	,967	,083	143,1
	مؤشر_المكافأة	,920	,292	143,1

a. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

Corrélations

		الأهداف_الاستراتيجية	مؤشر_الفعالية	مؤشر_الكفاءة	مؤشر_الإقتصاد
Corrélation de Pearson	الأهداف_الاستراتيجية	1,000	,966	,929	,978
	مؤشر_الفعالية	,966	1,000	,941	,969
	مؤشر_الكفاءة	,929	,941	1,000	,942
	مؤشر_الإقتصاد	,978	,969	,942	1,000
Sig. (unilatéral)	الأهداف_الاستراتيجية	.	,000	,000	,000
	مؤشر_الفعالية	,000	.	,000	,000
	مؤشر_الكفاءة	,000	,000	.	,000
	مؤشر_الإقتصاد	,000	,000	,000	.
N	الأهداف_الاستراتيجية	76	76	76	76
	مؤشر_الفعالية	76	76	76	76
	مؤشر_الكفاءة	76	76	76	76
	مؤشر_الإقتصاد	76	76	76	76

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,981 ^a	,962	,961	,20083

a. Prédictors : (Constante), مؤشر_الإقتصاد، مؤشر_الكفاءة، مؤشر_الفعالية

b. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	74,115	3	24,705	612,518	,000 ^b
	de Student	2,904	72	,040		
	Total	77,019	75			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), مؤشر_الإقتصاد، مؤشر_الكفاءة، مؤشر_الفعالية

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,370	,100		3,721	,000
	مؤشر_الفعالية	915,	,092	,308	3,145	,002
	مؤشر_الكفاءة	104,	,076	,010	,1342	301,
	مؤشر_الإقتصاد	,796	,114	,689	6,988	,000

Coefficients^a

	Modèle	Corrélation simple	Corrélations	
			Partielle	Partielle
1	(Constante)			
	مؤشر_الفعالية	,966	,348	,0721
	مؤشر_الكفاءة	,929	,016	72,01
	مؤشر_الإقتصاد	,978	,636	072,1

a. Variable dépendante :

Corrélations

	الأهداف_الاستراتيجية	مؤشر_العدل	مؤشر_القانون_والنظام
Corrélation de Pearson	الأهداف_الاستراتيجية	1,000	,990
	مؤشر_العدل	,990	1,000
	مؤشر_القانون_والنظام	,977	,978
	مؤشر_فرق_العمل	08,9	,977
Sig. (unilatéral)	الأهداف_الاستراتيجية	.	,000
	مؤشر_العدل	,000	.
	مؤشر_القانون_والنظام	,000	,000
	مؤشر_فرق_العمل	,000	,000
N	الأهداف_الاستراتيجية	76	76
	مؤشر_العدل	76	76
	مؤشر_القانون_والنظام	76	76
	مؤشر_فرق_العمل	76	76

Corrélations

مؤشر فرق العمل		
Corrélation de Pearson	الأهداف_الاستراتيجية	08,9
	مؤشر العدل	,977
	مؤشر القانون والنظام	,967
	مؤشر فرق العمل	1,000
Sig. (unilatéral)	الأهداف_الاستراتيجية	,000
	مؤشر العدل	,000
	مؤشر القانون والنظام	,000
	مؤشر فرق العمل	.
N	الأهداف_الاستراتيجية	76
	مؤشر العدل	76
	مؤشر القانون والنظام	76
	مؤشر فرق العمل	76

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,996 ^a	,992	,991	,09501

a. Prédicteurs : (Constante), مؤشر فرق العمل، مؤشر القانون والنظام، مؤشر العدل
b. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	76,369	3	25,456	2819,853	,000 ^b
de Student	,650	72	,009		
Total	77,019	75			

a. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية
b. Prédicteurs : (Constante), مؤشر فرق العمل، مؤشر القانون والنظام، مؤشر العدل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	592,	681,		,8752
مؤشر العدل	,396	,059	,432	6,668
مؤشر القانون والنظام	852,	,056	,083	,5372
مؤشر فرق العمل	,519	,056	,488	9,336

Coefficients^a

		Corrélations		
Modèle		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)			
	مؤشر_العدل	,990	,618	17,01
	مؤشر_القانون_والنظام	,977	,178	,0171
	مؤشر_فرق_العمل	,990	,740	017,1

a. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

Corrélations

		الأهداف_الاستراتيجية	مؤشر_الدفاع	مؤشر_التنافس	مؤشر_استغلال_الفرص
Corrélation de Pearson	الأهداف_الاستراتيجية	1,000	,932	,980	,899
	مؤشر_الدفاع	,932	1,000	,959	,981
	مؤشر_التنافس	,980	,959	1,000	,938
	مؤشر_استغلال_الفرص	,899	,981	,938	1,000
Sig. (unilatéral)	الأهداف_الاستراتيجية	.	,000	,000	,000
	مؤشر_الدفاع	,000	.	,000	,000
	مؤشر_التنافس	,000	,000	.	,000
	مؤشر_استغلال_الفرص	,000	,000	,000	.
N	الأهداف_الاستراتيجية	76	76	76	76
	مؤشر_الدفاع	76	76	76	76
	مؤشر_التنافس	76	76	76	76
	مؤشر_استغلال_الفرص	76	76	76	76

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,982 ^a	,964	,963	,19497

a. Prédictors : (Constante), مؤشر_العدل، مؤشر_التنافس، مؤشر_الدفاع

b. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

ANOVA^a

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	74,282	3	24,761	651,362	,000 ^b
	de Student	2,737	72	,038		
	Total	77,019	75			

a. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

b. Prédictors : (Constante), مؤشر_العدل، مؤشر_التنافس، مؤشر_الدفاع

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,608	801,		7,644	,000
	مؤشر_الدفاع	,290	,159	,257	1,822	,073
	مؤشر_التنافس	1,047	,078	1,048	13,412	,000
	مؤشر_استغلال_الفرص	,369	,127	,336	2,902	,005

Coefficients^a

		Corrélations		
Modèle		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)			
	مؤشر_الدفاع	,932	,210	64,01
	مؤشر_التنافس	,980	,845	064,1
	مؤشر_استغلال_الفرص	,899	,324	,0641

a. Variable dépendante : الأهداف_الاستراتيجية

Corrélations

		الأهداف_الاستراتيجية	إدارة_الإدارة	إدارة_المهمة	إدارة_العلاقات
Corrélation de Pearson	الأهداف_الاستراتيجية	1,000	,974	0,97	,994
	إدارة_الإدارة	,974	1,000	,976	,981
	إدارة_المهمة	0,97	,976	1,000	,981
	إدارة_العلاقات	,994	,981	,981	1,000
	إدارة_البيئة	,952	,961	,975	,968
Sig. (unilatéral)	الأهداف_الاستراتيجية	.	,000	,000	,000
	إدارة_الإدارة	,000	.	,000	,000
	إدارة_المهمة	,000	,000	.	,000
	إدارة_العلاقات	,000	,000	,000	.
	إدارة_البيئة	,000	,000	,000	,000
N	الأهداف_الاستراتيجية	76	76	76	76
	إدارة_الإدارة	76	76	76	76
	إدارة_المهمة	76	76	76	76
	إدارة_العلاقات	76	76	76	76
	إدارة_البيئة	76	76	76	76

Corrélations

		إدارة البيئة
Corrélation de Pearson	الأهداف الاستراتيجية	,952
	إدارة الإدارة	,961
	إدارة المهمة	,975
	إدارة العلاقات	,968
	إدارة البيئة	1,000
Sig. (unilatéral)	الأهداف الاستراتيجية	,000
	إدارة الإدارة	,000
	إدارة المهمة	,000
	إدارة العلاقات	,000
	إدارة البيئة	.
N	الأهداف الاستراتيجية	76
	إدارة الإدارة	76
	إدارة المهمة	76
	إدارة العلاقات	76
	إدارة البيئة	76

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,995 ^a	,991	,990	,10137

a. Prédictors : (Constante), إدارة البيئة، إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة
b. Variable dépendante : الأهداف الاستراتيجية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	76,289	4	19,072	1856,038	,000 ^b
de Student	,730	71	,010		
Total	77,019	75			

a. Variable dépendante : الأهداف الاستراتيجية
b. Prédictors : (Constante)، إدارة البيئة، إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	364,	791,		,7204	00,0
	إدارة_الإدارة	135,	,075	,011	,1765	000,
	إدارة_المهمة	986,	,078	,092	,2555	000,
	إدارة_العلاقات	1,115	,073	1,108	15,275	,000
	إدارة_البيئة	174,	,059	,200	3,685	,000

Coefficients^a

		Corrélations		
Modèle		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)			
	إدارة_الإدارة	,974	,021	,0021
	إدارة_المهمة	,974	,147	02,01
	إدارة_العلاقات	,994	,876	002,1
	إدارة_البيئة	,952	,401	02,01

a. Variable dépendante : الأهداف_الإستراتيجية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إدارة_الإدارة	76	3,4057	,85736
إدارة_المهمة	76	2,7018	,95377
إدارة_العلاقات	76	3,2950	1,00687
إدارة_البيئة	76	2,3103	,93240
القيم_التنظيمية	76	2,9282	,92838
N valide (liste)	76		

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
إدارة_الإدارة	76	,200*	,972	76	,093
إدارة_المهمة	76	,086	,971	76	,077
إدارة_العلاقات	76	,200*	,968	76	,049
إدارة_البيئة	76	,091	,941	76	,001
القيم_التنظيمية	76	,200*	,982	76	,367
الأهداف_الإستراتيجية	76	,200*	,965	76	,035

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Corrélations

		إدارة الإدارة	إدارة المهمة	إدارة العلاقات	إدارة البيئة
إدارة الإدارة	Corrélation de Pearson	1	,961**	,987**	,918**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	76	76	76	76
إدارة المهمة	Corrélation de Pearson	,961**	1	,977**	,946**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	76	76	76	76
إدارة العلاقات	Corrélation de Pearson	,987**	,977**	1	,948**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	76	76	76	76
إدارة البيئة	Corrélation de Pearson	,918**	,946**	,948**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	76	76	76	76

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