

أثر تحليل بيئة العمل في تحقيق الأداء المتميز.

أ. الطاوس علي  
جامعة البليدة-2- لونيبي علي

أ.د سليم العايب  
جامعة البليدة-2- لونيبي علي

ملخص:

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي يضمن لها البقاء والنمو والتميز في الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والمنظمات المتميزة هي التي تسعى لإنجاز هذه الأهداف وبذلك يتطلب منها أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد.

ويعتبر تحليل بيئة العمل المهمة الأولى والأساسية للمنظمة، وهو أيضا المهمة التي تميز بينهم وبين النظرة التقليدية التي كانت تهتم بتحليل البيئة الداخلية فقط، ويتوقف نجاح المنظمة استراتيجيا على مدى تأقلمها مع البيئة المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمة بما تتيح لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات، ويتوقف أيضا نجاحها على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية التي تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مقاومة التهديدات البيئية، ومن هذا المنطلق يتطلب معرفة ما يجري في بيئة العمل من متغيرات سلبية وإيجابية.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل- التحليل البيئي- الأداء المتميز.

## The Impact of Work Environment Analysis on achieving Distinct Performance.

### Abstract:

Most organizations seek to achieve success in their operations and activities and they perpetually struggle to build a strategic and competitive position which ensures their survival, growth and excellence in performance within the environment in which they work. To add, only distinct organizations seek to accomplish these objectives; thus, they are required to possess a clear long-term vision to their goals.

The analysis of work environment by the organization is considered to be the number one and the fundamental mission of the organization. This distinguishes such organizations from those who follow

the conventional analysis which focuses solely on the internal environment. In addition, the organization's strategic success depends on its ability to adapt to the opportunities as well as the threats that local and global environment impose upon it. Also, the organization's success depends on to how extent it adapts to the external environment which increases its gains from seizing the showing up opportunities, and enhances its ability to resist the environmental threats. Based on this fact, the organization is required to assess and analyze the positive and negative changes which may occur in its work environment.

Work Environment- Environmental Analysis - Distinct :Key Words  
.Performance

#### مقدمة

ترغب المنظمات اليوم في تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق أداء عالي ومتميز، من خلال إتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة، بتوفير المعلومات الضرورية والمواد المادية والبشرية القادرة على المساهمة في تحقيق الكفاءة والفعالية ومن خلال استقطاب العناصر البشرية الكفاء وتهيئتها وتحفيزها لتحقيق نجاحاتها وذلك من خلال التدخلات الفنية في تفعيل القدرات الكامنة لدى هذه العناصر وتسخيرها لخدمة الأهداف المؤسسية.

ومن هنا كان لا بد من توفير بيئة عمل منظمة وداعمة ودافعة لأن ما توفره من عناصر كالقيادة الواعية والملائمة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية ومشاركة ودمج العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتوفير حياة وظيفية أفضل بما يساهم في رفع أداء المؤسسة الحديثة، تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتدعيم قدراتها التنافسية، وتميزها في كافة الجوانب بما يحقق لها التفوق، والتميز والمكانة في السوق، يؤكد جراهام داوولينج إن بيئة العمل هي بمثابة مرآة للمنظمة يستدل بها على المؤسسة وطريقتها في التعامل مع الموظفين... ولذلك فإن بيئة العمل الفعالة هي عامل أساسي لبناء خبرات فنية وإدارية، ومسيرة بناء بيئة العمل الفعالة هي مسيرة لا بد أن يؤمن بها جميع العاملين في المؤسسات، مدراء وموظفين على حد السواء، كما أنها لا تتوقف عند حد بل هي مسيرة متكاملة من التطوير المستمر<sup>(1)</sup>.

وبما أن هذه البيئة من أهم المؤثرات في المنظمة من حيث السلع والخدمات والإنتاج...إلخ، ولهذا تعمل المنظمة على تحليل وتشخيص بيئة العمل الداخلية والخارجية إحدى المكونات الهامة والرئيسية للإدارة، وسنحاول تشخيص البيئة ومعرفة مدى أثرها في تحقيق أداء متميز.

### الاشكالية

تشهد المنظمات تغيرات متسارعة في ظل البيئة المعاصرة، نتيجة للعوامل والمتغيرات البيئية والتحديات التي تواجهها، فهي تعمل ضمن بيئة ديناميكية وسريعة التغير على المستويين العالمي والمحلي تؤثر في إدارتها وتنظيمها وسلوك أفرادها...إلخ. فلا تعيش هذه المنظمات في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه معين، وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر وتتميز بأدائها فيجب عليها أن تتكيف مع بيئة العمل التي تعمل بها، وعليها أن تقوم بعمل مسح تحليلي لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتهديدات لتتحداها أو مواجهتها أو تحويلها إلى فرص متاحة. كما تقوم بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة العمل الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل بها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين، وانطلاقاً مما سبق سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يكون لدراسة بيئة العمل تأثير على الأداء المتميز؟

- ما المقصود بتحليل بيئة العمل؟

- كيف تساهم عملية تشخيص وتحليل بيئة العمل في تفعيل الأداء؟

### أولاً: تحديد المفاهيم

#### 1- تعريف بيئة العمل

لأي تنظيم بيئة اجتماعية، يمارس من خلالها وضمنها نشاطاته ويحقق أهدافه، هذه البيئة قد تكون في مراحل معينة عامل مساعد إيجابي في عملية تحقيق الأهداف، كما قد تكون على العكس من ذلك في مراحل أخرى. وهذا بتأثير من التطورات والتغيرات التي تعرفها المجتمعات في حياتها وكذلك بفعل سعي التنظيم إلى التطور والتقدم والتوسع من حيث الحجم والأهداف والاهتمامات من الناحية النظرية.

تعرف الأمم المتحدة البيئة بأنها "ذلك النظام الفيزيائي والبيولوجي الذي يحيى فيه الإنسان والكائنات الأخرى، وهي كل متكامل وإن كانت معقدة تشمل على عناصر متداخلة ومتراطة"<sup>(2)</sup>.

في هذا التعريف فالبيئة تتضمن كل الظروف المحيطة بالمنظمة والتي لها صلة مباشرة وغير مباشرة بها.

تعريف معجم العلوم الاجتماعية للبيئة: هي تلك العوامل الخارجية التي يستجيب لها المجتمع بأسره، استجابة فعلية أو استجابة احتمالية، وذلك كالعوامل الجغرافية والمناخية، والعوامل الاجتماعية والثقافية التي تسود المجتمع والمؤثرة على حياة الفرد والمجتمع<sup>(3)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة، حيث تشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية والعلاقية<sup>(4)</sup>. فالبيئة هي الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية البشرية منها وغير البشرية، فالبيئة تعني كل ما هو خارج عن كيان الإنسان وكل ما يحيط به من مجهودات، فالبيئة هي إذن الحيز الذي يمارس فيه الأفراد مختلف أنشطة حياتهم.

أما بيئة العمل فهي المهنة الخاصة التي تتضمن مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمنظمة التأثير فيها وهذه العوامل هي: الموارد البشرية، المنافسين، السوق، جماعات المصالح...إلخ<sup>(5)</sup>.

وعليه فإن بيئة العمل هي مجموع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير في أداء العامل لمهامه.

من خلال ما سبق تعرف بيئة العمل بأنها مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة، وتعرف أيضا: بأنها العناصر من البيئة الخارجية المنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والحكومة<sup>(6)</sup>.

فمن خلال التعريف نستنتج أن كل مؤسسة تختص بنشاط معين سواء خدمي أو إنتاجي، صناعي أو زراعي أو تجاري...وهي لا تعمل في فراغ بل تنشط بين مجموعة من العناصر والتي تكوّن وتشكل بيئة العمل، وهذه العناصر هي: المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمل، الموارد المادية والبشرية...

وتعرف بيئة العمل بأنها "مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة من الداخل والخارج، ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلين لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة"<sup>(7)</sup>.

وخاصة لما سبق من تعريفات لبيئة العمل يمكن تعريفها إجرائياً بأنها الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد وما يحيط بها، ويشمل: التقنيات (الألات والمعدات) وعمليات الإنتاج والخدمة والتشريعات (النظم واللوائح والقوانين) والسياسات والأهداف المرسومة وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية والاتصال، بالإضافة إلى السوق والمنافسون والمستهلكون.

2- التحليل البيئي: هو تقييم الآثار الممكنة والمحتملة للقوى الخارجية والداخلية وتنظيم الشروط اللازمة للبقاء واستراتيجيات النمو، كما تحدد الاتجاهات في مجال التسويق أو القوى الخارجية التي قد يكون لها تأثير على نجاح أو فشل منتج معين.

ويرى الحسيني في التحليل الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات<sup>(8)</sup>، ويتفق الدوري مع المفهوم السابق فيشير إلى أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلة وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والإستراتيجية المطلوبة<sup>(9)</sup>.

### 3- الأداء المتميز

يعرف الأداء المتميز على أنه تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة<sup>(10)</sup>، يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمنظمة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلاً ولفترات طويلة.

عرف الأداء المتميز بأنه "مستوى مرتفع للتقان"<sup>(11)</sup>.

في حين يعرف ميرابيل "Mirabile" على أنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز"<sup>(12)</sup>.

لقد أصبح مفهوم الأداء المتميز يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لكافة قدراتها، وعليه فإن الأداء المتميز هو بمثابة "القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، وعناصر الممارسة الجيدة"<sup>(13)</sup> وبهذا يتحقق مسار الممارسات المعتمدة على البراهين.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة الفرد والمنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على انجاز نتائج غير مسبوقة.

#### ثانياً: متطلبات بيئة العمل

من الضروري أن تعمل المنظمة على فهم بيئة العمل بداية من بيئتها الداخلية، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها... فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم لبيئة العمل بنوعها يمكن المنظمة من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات المنظمة، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها بيئة العمل.

إن هناك مجموعة من التحديات والمتغيرات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والقانونية التي تعمل فيها المنظمات وتحيط فيها، وبالتالي فإن هذه التحديات تفرض عليها التعامل بما يناسبها من الوسائل والطرق المختلفة.

هذا وقد عرض Oren Harari هذه المتطلبات كما يلي:<sup>(14)</sup>

- المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، يجب أن يسودها جوٌّ من الألفة والمودة؛ فهي مجموعة مترابطة، أفرادها لديهم ولاء وانتماء لها ويسعون إلى تحقيق أهدافها، وتميزها في الأداء.

- يحيط بالمنظمة التي هي مصدر رزق كل من يعمل فيها مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسمية، وهي أن يعي هذه المخاطر.
- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.
- العمل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.
- تحقيق القيمة المضافة في جميع مناسبات المنظمة هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميع عليه أن يفكر في مسألة الربح والخسارة.
- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، ومن ثم فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.
- التجديد والابتكار ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة مسألة حتمية ومحسومة، فيجب توفير المبادرة لدى الجميع، وواجب عليهم تقديم الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة.
- المنظمة وكل مكوناتها، وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام يجب أن يكون متعاون ومتكامل يعمل في نسق واحد.
- كل من يعمل في المنظمة من مدراء وموظفين وعمال وإدارات... إلخ هم شركاء يشاركون في اتخاذ القرارات.
- المرونة والحرية شعار العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الي يؤديه، ومن ثم فهو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة.
- إدارة بيئة العمل أصبحت ذاتية لكن ليست فردية بل جماعية فأعمال المنظمة تؤدي جماعيا من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة؛ لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات.
- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء والزبون وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجسا داخليا

لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها.

- الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها، فيجب إشعار الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة.
- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة.
- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليدياً يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء فهو أساس البقاء والاستمرار.
- الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد تمتلك مهارات متنوعة؛ فالفرد الي يمتلك مهارة واحدة لن يجد له مكاناً في المنظمات الحديثة بسهولة. فجميع العاملين بها أصحاب عزيمة في تحديات مخاطر بيئة العمل.

#### ثالثاً: التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل:

الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف التعرف الموقف الحالي للمنظمة (أين نحن الآن؟).

وتعتبر عملية تحليل البيئة الخارجية نقطة البداية التي تستهدف تحليل المتغيرات المؤثرة المؤثرة على نشاط المنظمة في الأجلين القصيرين والبعيدتين. وتضمن هذه المرحلة نوعين من التحليل هما:<sup>(15)</sup>

- تحليل بيئة العمل الخارجية.

- تحليل بيئة العمل الداخلية.

#### 1- تحليل بيئة العمل الخارجية:

بيئة العمل الخارجية هي القوى الخارجية التي تؤثر أو تتأثر بنشاط الشركة، وترجع أهمية تحليل بيئة العمل الخارجية إلى الأسباب التالية:<sup>(16)</sup>

- بيئة العمل الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية بالنسبة للمنظمة، فهي المصدر الأساسي لموارد المنظمة (نقطة البداية) وهي المستهلك الأساسي لمنتجات المنظمة (نقطة النهاية).

- بيئة العمل الخارجية تفرض العديد من القيود على ممارسات المنظمات.

وعند إجراء التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل الخارجية يمكن التفرقة بين مستويين أساسيين من مستويات بيئة العمل الخارجية هما مستوى البيئة المباشرة ومستوى البيئة العامة.



مستوى بيئة العمل الخارجي المباشر: يقصد بها المستوى المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة بشكل يومي وتتأثر بها في الأجل القصير، ومن هذا المنطلق فإن تلك المتغيرات البيئية المباشرة هي المتغيرات التي تختار المنظمة طوعية التعامل معها والتي تمثل "النطاق التنظيمي". ومن أمثلة المتغيرات البيئية المباشرة التي تتعامل معها المنظمة ما يلي:<sup>(17)</sup>

- المستهلكون والمستفيدون من المنتجات والخدمات.
- المنافسون.
- الموردون.
- العمال والهيئات العمالية المختلفة.
- المؤسسات المالية.
- المساهمون.
- جمعيات المصالح الخاصة.

فمستوى بيئة العمل الخارجي العام وهو تلك المتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة في الأجل الطويل، وغالبا ما يكون تأثيرها على كافة المنظمات العاملة في دولة أو منطقة معينة، وبصفة عامة يمكن تقسيم متغيرات بيئة العمل العامة إلى أربع مجموعات أساسية هي:

- المتغيرات السياسية.
- المتغيرات الاقتصادية.
- المتغيرات الاجتماعية.
- المتغيرات التكنولوجية.

ومن الأهمية بمكان أن نوضح في ها المجال أن التحليل لا يقتصر على تحليل كل متغير من هذه المتغيرات على حدة، بل يتضمن التحليل دراسة التفاعلات الناتجة عن تفاعل تلك المتغيرات مع بعضها البعض، مثال ذلك التفاعلات الدائمة بين المتغيرات السياسية الاقتصادية والتي يصعب في كثير من الأحيان الفصل بين أثر كل منهما على حدة.

إن الدراسة الشاملة لبيئة العمل الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها سيساعد المنظمة في معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلا، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقيق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

ولكي تتمكن المنظمة من تجنب هذه المخاطر لا بد لها من الحصول على إجابات واضحة ومحددة لمجموعة من الأسئلة أهمها:<sup>(18)</sup>

- ماهي الاتجاهات الأساسية في بيئة العمل الخارجية، خاصة المتغيرات السوقية، والتي يمكن أن تكون فرصة في صالح المنظمة أو تهديد لها.

- ما المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في أداء ونشاطات المنظمة؟

- ماهي الأسواق التي يجب أن تركز عليها؟ وماهي الاستراتيجية التي يجب أن تتبناها المنظمة والاستراتيجيات التي تتبناها ادارتها المكونة لهيكلها التنظيمي، للتعامل والوقوف في وجه تأثير هذه المتغيرات الخارجية ؟

ولكي تتمكن المنظمة من وضع اجابات محددة لهذه التساؤلات، لا بد لها من القيام بدراسات وأبحاث لمتابعة تأثير مدى تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة، وجمع بيانات صحيحة، ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتصنيفها وتحليلها، ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة بيئة العمل الخارجية ما يلي:<sup>(19)</sup>

- تحديد أقرب إلى الشمول لكل المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر(تهديدات) وحركتها واتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثر المنظمة بها.

- تحديد نتائج الاحتمالات والتوقعات التي توصلت إليها المنظمة لكل الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.

- تصنيف هذه هذه الاحتمالات، وترتيبها من حيث الأهمية.

- التحديد الواضح للاستراتيجيات الواجب إتباعها(تنفيذها) مع كل احتمال من الاحتمالات بغض النظر عن كونه احتمالا سلبيا أو ايجابيا من وجهة نظر المنظمة.

- الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة، وتجهيزها للاستخدام من خلال نظام معلوماتي شامل ودقيق لبيئة العمل الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليلها بدقة.

وبها فإن تحليل بيئة العمل الخارجية تمثل نقطة البداية المنطقية لأي عملية تخطيط استراتيجي، إن الهدف الأساسي لهذا التحليل هو تحديد الفرص والمهددات البيئية.

## 2- تحليل بيئة العمل الداخلية

إن مجرد التعرف على الفرص والمهددات البيئية من خلال تحليل بيئة العمل الخارجية لا يعتبر كافيا في حد ذاته لرسم صورة متكاملة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط، بل إن تلك الصورة تكتمل عندما يتم تحليل الموقف الداخلي لبيئة العمل وذلك لتحديد نواحي القوة والضعف داخل المنظمة.

ويعني تحليل بيئة العمل الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم وتجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وما يميزه عن غيره، وتحليلها للكشف وتحديد مستويات الأداء وتبيان مجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود<sup>(20)</sup>.

إن مثل هذا التحليل يكون عادة أكثر غنى وعمقا قياسا على تحليل البيئة التنافسية نظرا لأهمية وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيه، ويبين التحليل الداخلي المعلومات عن المتغيرات التنظيمية في كل مستوى من المستويات القاعدية، أو مجموعة من وحدات الأعمال، أو مجال النشاط داخل وحدة الأعمال.

وتشمل المتغيرات الاستراتيجية الداخلية لبيئة العمل العديد من المتغيرات التنظيمية منها:<sup>(21)</sup>

- الهيكل التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية
- الموارد التنميمة (المادية، البشرية، المعلومات).

وكما أوضحنا من قبل فإن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو التعرف على جوانب القوة التنظيمية وجوانب الضعف، ويكون التركيز الأساسي في هذه المرحلة تحديد "الميزات التنافسية" التي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها في مواجهة المنافسة من طرف الشركات المنافسة.

#### رابعاً: أهمية تحليل بيئة العمل

تهتم المنظمات بتحليل كافة العوامل الخارجية والداخلية لأنها تمثل إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل المناسبة، وفيما يلي أهم مفرزات ومساهمات التحليل لبيئة العمل والمتمثلة فيما يلي:

#### 1- أهمية تحليل بيئة العمل الخارجية

- توفير المعلومات: وهي من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

- صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد في

وضع استراتيجية تسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(22)</sup>.

- **صياغة استراتيجية الموارد:** لفهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا،... إلخ) وكيفية الاستفادة منها وتحقيق المنفعة.

- **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:** تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كم تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها<sup>(23)</sup>.

- **تحديد سمات المجتمع:** تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها، وبذلك تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها، والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

## 2- أهمية تحليل بيئة العمل الداخلية:<sup>(24)</sup>

- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة ومقارنته بالمنظمات المماثلة التي تعمل في نفس الصناعة.

- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن كيفية تدعيمها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو المواجهات للمخاطر.

- اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي ومجالات الفرص ومخاطر نتائج التحليل الخارجي، مما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة أي الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر.

إن دراسة وتحليل بيئة العمل الداخلية تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين هما:

- نقاط القوة واستغلالها للحصول على الفرص.
- نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها.

خامسا: الأبعاد التي تركز عليها المنظمة عند دراسة وتحليل بيئة العمل

#### 1- بيئة العمل الاقتصادية:

تؤثر الأوضاع الاقتصادية في المنظمات، ففي حالات الكساد الاقتصادي يتقلص النشاط الاقتصادي والذي يؤدي إلى تقليص فرص العمل، والعكس صحيح. وهناك سياسات لها دور كبير في التأثير على المنظمة<sup>(25)</sup>، ويمكن بيان ذلك في النواحي التالية:

#### - سياسات الانفتاح والعولمة:

إن السياسات الحالية تتجه نحو الانفتاح وذلك بالسماح لرأس المال الأجنبي بالاستثمار، وحرية دخول البضائع الأجنبية، كما تتجه العديد من الدول نحو تحقيق عولمة الاقتصاد والتي تعني تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد واحد، فساعدت هذه الأخيرة على زيادة حدة منافسة الشركات الأجنبية الكبيرة والمتعددة الجنسيات للشركات المحلية، وبالتالي كان له بعض الآثار الإيجابية والسلبية على المنظمات، وتتمثل الآثار الإيجابية في تعلم المنظمات المحلية أساليب الإدارة الحديثة وأخذ الممارسات المثلى في هذا المجال وخصوصا بما يتعلق بالموارد البشري، فأصبحت هذه المنظمات تسعى نحو زيادة الحوافز والمزايا المعطاة لهم وكذلك زيادة الرواتب والأجور والتدريب والتطوير بهدف إكسابهم المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم بأفضل طريقة ممكنة، ومن ثم السعي نحو المحافظة عليهم وعدم اتجاههم نحو المنظمات المنافسة في السوق<sup>(26)</sup>.

ومن الإيجابيات أيضا السعي الدائم نحو التطور وزيادة الحصص السوقية ودخول أسواق جديدة بحثا عن المكانة، كونها توجه شركات عالمية في أسواقها وبالتالي أصبحت هذه المنظمات أما واقع واضح فأما التطور في الممارسات المختلفة من وضع الأهداف الواضحة ووجود الاستراتيجيات اللازمة لتبقى وممارسات واضحة ومتطورة لإدارة مواردها البشرية كأهم مورد في المنظمة.

أما السلبيات فتتمثل في خسارة المنظمات لبعض عملائها وضعفها في السوق وقد يؤدي ذلك إلى خروجها نهائيا من السوق ووصولها إلى مرحلة الانحدار، ومن السلبيات أيضا خسارة المنظمات لموردها البشري المتميز الذي يعمل لديها نتيجة وجود ظروف عمل أفضل في منظمات أخرى، ويعود ذلك إلى سياسة الأجور والرواتب والحوافز والمزايا المتبعة.

- سياسات الخصخصة وتحرير الاقتصاد: إن تحرير التجارة الخارجية، ومظاهر ومؤثرات العولمة وحالة الرواج الاقتصادي، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين مختلف المنظمات، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات استراتيجيات توسعية في نشاطها وأعمالها، مما استدعى قيام المنظمات بوضع

استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتوظيف، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية، وبرامج التعويضات... إلخ هذه المتغيرات التي أفرزت هذه المنافسة الشديدة، فرضت على المنظمات أن تبني استراتيجيتها وفق ظروف متغيرة وغير مستقرة ومنها:<sup>(27)</sup>

- العمل على توفير موارد بشرية تتمتع بمرونة عالية، فضلا عن امتلاكها مهارات وخبرات متنوعة تؤهلها للعمل في مجالات ونشاطات ووظائف عدة داخل المنظمة.
- توجيه كل الاهتمام للبرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التنمية، من أجل الحفاظ على المستويات العليا من الكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلا عن اكسابهم المزيد من تلك المهارات حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى؛ ليقدموا للزبون سلعة أو منتج ذات جودة عالية تجذبه وترغبه في الاستمرار في استهلاكها؛ لأنها تشبع رغباته، وتسد احتياجاته.
- أن تركز على تحقيق أعلى معدلات ربحية، فالربح يضمن بقاء واستمرارية المنظمة القادرة على المنافسة.
- الاهتمام أيضا بتحقيق معادلة الإنتاجية (وهي تحقيق أعلى المخرجات بأقل المدخلات) فقد تؤدي حالة المنافسة الشديدة إلى ظهور حالات من الكساد في الأسواق.
- عدم استقرار التعويضات والحوافز المالية، نتيجة لعدم استقرار العوائد والأرباح الخاصة بالمنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تنخفض الحوافز المالية المقدمة للعاملين.
- عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على خاصية الاستقرار الوظيفي؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على المنتجات والخدمات تنخفض الأرباح، ومن ثم تتجه المنظمة إلى تقليص عدد العاملين فيها.

## 2- بيئة العمل السياسية والقانونية:

ويقصد بها الوضع السياسي بشكل عام ومدى توفر الاستقرار والوعي السياسي في الدولة والذي يؤثر على المنظمة، أما البيئة القانونية فيقصد بها مدى استقرار التشريعات والقوانين المعتمدة والتي لها تأثير على عمل الموارد البشرية في المنظمة.<sup>(28)</sup>

- الاستقرار السياسي: إن الوضع السياسي له تأثير كبير على عمل الموارد البشرية في المنظمات بحيث لا تكون بيئة العمل آمنة ومستقرة، وبالتالي خوف بعض المنظمات من الاستمرار في العمل، وتقل اليد العاملة.

- ثبات الأنظمة والقوانين والتشريعات: إن ثبات القوانين والتشريعات وتنفيذها من الأمور الهامة في المنظمات، ومن أهم القوانين والأنظمة المؤثرة ما يلي:

- قانون الضمان الاجتماعي: قوانين التأمين والضمان الاجتماعي من القوانين الهامة المعمول فيها بالعديد من المنظمات، ويتيح قانون التأمين الاجتماعي للعمال والموظفين... إلخ عند وصولهم سن الشيخوخة أو حالة الوفاة أو التعرض للإصابات المهنية رواتب وأجور تعويضية مدى الحياة.

- قانون العمل: يحدد قانون العمل حقوق العمال وواجباتهم والحد الأدنى للأجور وإجراءات السلامة المهنية.

### 3- بيئة العمل الاجتماعية والثقافية:

ويقصد ببيئة العمل الاجتماعية كل ما يتعلق بالأبعاد الاجتماعية مثل التغيرات في حجم الأسرة والأعمال المرغوبة اجتماعياً، فالمنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه فهي في تفاعل مستمر مع فلسفة المجتمع، إذ تؤثر فيه وتتأثر به، أما بيئة العمل الثقافية فهي قيم وعادات واتجاهات أفراد المجتمع التي تم تناقلها عبر الأجيال، وسنركز هنا على الأبعاد التالية والتي لها تأثير على المنظمات من حيث الأداء:<sup>(29)</sup>

- التغيرات في تركيبة الأسرة: أثرت التغيرات في حجم الأسرة على المنظمات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تراعي زيادة خروج النساء إلى العمل وبالتالي توفير ظروف عمل مرنة تراعي الظروف الخاصة الجديدة لهذه الأسر.

- قيم وأخلاقيات العمل: تتأثر المنظمات مع البيئة الداخلية والخارجية فهي تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد في المجتمع المتواجدة فيه، حيث تتأثر المنظمة بقيم وعادات العاملين فيها، ففي بعض المنظمات تهتم بالرقابة الذاتية في أداء الأعمال، وهناك أيضاً قيم الالتزام بالعمل (اليابان)، لذلك تسعى المنظمات اليوم إلى تطبيق هذه القيم من أجل الاستمرارية والتميز في العمل.

### 4- البيئة التكنولوجية:

يقصد بالبيئة العلمية كافة العوامل الخاصة بالعلم والتطور التكنولوجي في المجتمع وتشمل هذه البيئة المنمات التي تستخدم نفس التكنولوجيا والمنظمات العلمية والفنية والتجارية والصناعية.

يؤثر المستوى التكنولوجي بشكل عام فيما يراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة أو العالية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات خاصة، تتناسب وتكنولوجيا الآلات والمعدات والأنظمة الحديثة والمتطورة وهذا قد يجعل المنظمة مضطرة إلى الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية، الذين لا تتوفر فيهم المهارة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، واستقطاب موارد بشرية جديدة تتوفر فيهم المهارة والكفاءة والقدرات المطلوبة، ومدى قدرتها على التعامل مع التقنية الحديثة، وأيضاً إعداد وتصميم برامج تعويضات وحوافز مالية وعينية، فضلاً عن قيامها بتصميم برامج تعلم وتدريب وتنمية مستدامة لهذه الموارد البشرية الجديدة، بهدف إكسابها المزيد من المهارات التي تمكنها من استيعاب أقوى المنظمات للمستجدات التكنولوجية الأحدث التي تخطط المنظمة إلى استخدامها في المستقبل وتحقق ميزة تنافسية في الأداء<sup>(30)</sup>.

#### سادساً: العلاقة بين التحليل البيئي والأداء المتميز

إن الطريق نحو الأداء المتميز هو رحلة طويلة لا تنتهي، أهم أسرارها هو تحليل بيئة العمل ثم تحديد النتائج والمخرجات المرغوبة، انطلاقاً من بناء وتطبيق وإدارة ومراجعة الأنظمة والمنهجيات الكفيلة بتحقيق هذه النتائج والمخرجات ومقارنتها بما خططت له، بهدف تطوير فعاليتها وتحسين كفاءتها، فالمنظمات المتميزة تستطيع أن تحافظ على استمرارية أدائها المتميز بكل ثبات وبدون التأثير ببيئة العمل المضطربة والمحيطية بها. فهي تبدأ من حيث تريد أن تنتهي فتبادر إلى تحديد النتائج والمخرجات النهائية في عملياتها، وتسعى إلى بناء المنهجيات التي تضمن تحقيق هذه النتائج بناء على تجاربها وبالإطلاع على أفضل الممارسات، ثم تعمل على تنفيذ وإدارة هذه المنهجيات بشكل شمولي ومستمر. وهذا يتطلب تحديد جميع الفئات المعنية كالمؤثرة والمتأثرة بنتائج أنشطتها ومخرجات أعمالها وتصنيفها حسب أهميتها بالنسبة للمنظمات التي تشمل هذه الفئات: المتعاملين، المورد، الموارد البشرية، الشركاء الاستراتيجيين، المجتمع... ويجب أن يتم التعرف على متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع هذه الفئات والعمل على تحقيق التوازن بينها لتحقيق رضاهم ثم التوجه بالمنظمة نحو التغيير وإلى تحقيق التميز في الأداء.

فتحليل بيئة العمل تقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء، ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء. ولأجل تحقيق التفوق في نتائج الأداء يتم إيجاد محفزات، قد تعتبر جوائز الأداء المتميزة



مماثلة مسابقات تتنافس فيها الجهات المنافسة استنادا إلى تميزها في جودة الخدمات التي تقدمها وارتقاء نظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة بها والتي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمر<sup>(31)</sup>، ولتحقيق الأداء المتميز في ظل بيئة عمل متغيرة لا بد من توفير مايلي:

- توفير بيئة عمل إيجابية للتنافس الإيجابي والمقارنة المعيارية بين المؤسسات.
- تقييم خارجي موضوعي يشكل قيمة مضافة للمنظمة من خلال تحديد نقاط القوة وأبرز فرص التحسين.
- تقديم المؤسسة كقدوة يحتذى بها في الأداء المتميز ويشجع تبادل الخبرات.
- التكريم والتقدير الإعلامي يشكل حافزا للمؤسسات على الإنجاز والتميز.
- ربط التحفيز بالأداء، وهذا لا يكون إلا بدفع العاملين للأداء عن طريق:<sup>(32)</sup>
  - مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين.
  - تعيين حجم مسؤولية العاملين.
  - مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى في الأداء.
  - تحديد طريقة للأداء العمل.
  - استخدام نظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.

### خاتمة:

يعد التحليل البيئي أحد المكونات الهامة لعمليات المنظمة حيث تهتم بمتابعة وتحليل تغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة، وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

ويتبين لنا في هذه الدراسة بأن تحليل بيئة العمل بجانبها الداخلي والخارجي أهمية بالغة في تحسين أداء المنظمة وتميزها، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل بيئة العمل ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

## قائمة المراجع:

- 1- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2013- 2014، ص 2.
- 2- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000)، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 94.
- 3- نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية (المبادئ والممارسات)، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 04.
- 4- العواملة، نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، الأردن، دار زهران، 2009، ص 55.
- 5- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005، ص 92.
- 6- مبارك هاني، دور الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مركز الأبحاث والتنمية، 2008، ص 10.  
(vb/shouthead.php.strategic management WWW.Yanabeea.net)
- 7- نفس المرجع، ص 10.
- 8- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 120.
- 9- الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2003، ص 107.
- 10- أحمد بن العيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 42.
- 11- على السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 11.
- 12- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 112.
- 13- لحسن عبد الله باشيوة، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 28.

- 14- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط 1، 2015، ص 53-55.
- 15- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كتب عربية للنشر والتوزيع، 2003، ص 112.
- 16- نفس المرجع، ص 113.
- 17- نفس المرجع، ص 114.
- 18- نفس المرجع، ص 115.
- 19- عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 58.
- 20- عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 117.
- 21- نفس المرجع، ص 118.
- 22- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، عدد 5، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 41.
- 23- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط 2، 2001، ص 110.
- 24- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 209.
- 25- عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 59.
- 26- نفس المرجع، ص 60.
- 27- نفس المرجع، ص 61-62.
- 28- نفس المرجع، ص 63.
- 29- نفس المرجع، ص 65-66.
- 30- نفس المرجع، ص 67.
- 31- لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- 32- بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري، بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص 152.

(دراسة الميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية توزيع البلدية)

د. نعموني مراد، جامعة البلدية 2 علي لونيبي

أ. مصعب عدالي، جامعة البلدية 2 علي لونيبي

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد. تكونت عينة الدراسة من 105 عاملاً من الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط، مديرية التوزيع البلدية، حيث استخدمنا خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي واعتمدنا على استبيانين لدراسة الظاهرة، وهذا بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية للقائد عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ .  
الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، القيادة الفعالة.

**Abstract:**

**Our** study aims to identify the relationship between leader's organizational values and his organizational effectiveness; our sample consisted of 105 employers from the national company for electricity and gas distribution, Blida. Hence, we adopt descriptive approach, through two inquires in order to study the relationship, after tools validation.

As result, we found crucial correlation between leader's organizational values and his organizational effectiveness.

**Key words:** organizational values, Effective Leadership.

الإشكالية

إن للإدارة دوراً هاماً وبارزاً في كل منظمة، ويكمن هذا الدور في أن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة وتسيير مواردها من خلال الوظائف التي تقوم بها ألا وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، يزداد هذا الدور صعوبة وتعقيداً، في ظل التحولات والتغيرات السريعة التي فرضتها العولمة، والمعلوماتية وثورة

الاتصالات، واشتداد المنافسة بين المنظمات لمواكبة جميع هذه التغيرات الحاصلة، وللمحافظة على بقاء المنظمة في مصاف المجموعات الكبيرة.

ولتفادي إفلاسها وزوالها من محيطها وجب على الإدارة البحث عن الحلول الكفيلة بتطوير المنظمة والمحافظة عليها، وهذا من خلال تبنيها للأساليب الحديثة كالخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة والتمكين وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، ولتطبيق هذه المفاهيم الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة ومواكبة التطور وتفادي الإفلاس ينبغي على الإدارة الاهتمام بمواردها وخاصة المورد البشري الذي يعتبر أهم الموارد، فهو المحرك الأساسي للموارد الأخرى والمساهم المحوري في تطوير المنظمة ورفقها أو فشلها واندثارها.

بما أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في المنظمة وجب على الإدارة الاهتمام به والمحافظة عليه، وهذا من خلال صيانتته وتوفير ظروف العمل الملائمة له، والاستثمار فيه من خلال تدريبه وتطويره والحرص على التسيير الجيد له عن طريق القيادة الفعالة التي تساعد على الكشف على قدراته ومهاراته وتمكنه من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجعه وتحفزه على الإبداع والابتكار، وكل هذا من أجل سعي الإدارة وحرصها على تحقيق الأهداف التنظيمية.

باعتبار القيادة هي أحد أهم وظائف الإدارة، كما أنها تمثل الرأس من الجسد بالنسبة للإدارة، وانطلاقاً من هذا الدور الهام والحساس الذي تؤديه داخل المنظمة، فقد جذب هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين، خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين حيث ظهرت العديد من المفاهيم لوصف القيادة الناجحة، منها مفهوم القيادة الفعالة التي تساهم في تطوير المنظمات ونجاحها، وهذا من خلال تبني المنظمات لهذا المفهوم الحديث في التسيير.

فالقيادة "هي عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط بتحفيظهم على العمل باختيارهم" (يحي، 2006، 52)، ومن هنا يظهر أن القائد هو المحرك الأساسي للإدارة، خاصة إذا تبنى مفهوم القيادة الفعالة التي تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها المحددة في الخطة الاستراتيجية فالقائد الفعال هو "القائد الذي يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه" (الهواري، 2014، 9).

يرز من خلال الرجوع إلى الأدبيات أن أبعاد القيادة الفعالة تتمثل في التخطيط والتوجيه والاتصال وإدارة فريق العمل والتحفيز والمرونة والتقييم والمتابعة وغيرها من الأبعاد التي لها دور في تحقيق القيادة الفعالة داخل المنظمة .

لقد شغلت القيادة الفعالة اهتمام الباحثين والإداريين وهذا راجع لأهميتها ولوكونها حجر الزاوية في المنظمة واسباب نجاحها، وهذا ما نتج عنه عديد من البحوث والدراسات فقد تم كتابة ما يفوق 35 ألف ورقة بحثية ومقال وكتاب حول الموضوع (الجارودي،11،2011)، نذكر منها دراسة (الداعور،2007) حول دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، والتي أجريت على 360 أستاذًا وأستاذة من أساتذة المرحلة الثانوية، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأستاذ كقائد تربوي كانت عالية، وقد وجدت علاقة ارتباطية قوية بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أمثاط الثقافة التنظيمية، ودراسة (حورية، 2013) حول فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. أجريت الدراسة على 86 مديرًا من المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة، وتوصلت إلى أن تصورات مديري المدارس لدرجة فعالية القيادة الإدارية على المستوى الكلي جاءت بدرجة متوسطة .

وباعتبار أن القيادة الفعالة تتفاعل مع العمال وتشاركونهم في توجهاتهم وتحفزهم على تحقيق أهداف المنظمة، فقد تدفع العمال لتقديم أعلى مستوى من الأداء والكفاءة وتساهم في رفع مستوى طموحاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، غير أن القائد الفعال ذا الكفاءات المهنية العالية يحافظ على كفاءاته القيادية في المنظمة التي تتبنى قيم تنظيمية تساعد في تحريك الطاقات والكفاءات الموجودة في المنظمة نحو الارتقاء، وقد يفقد كفاءاته القيادية وفعاليتها في المنظمة التي تتبنى قيمًا تنظيمية لا تحث على الجودة وتطوير والإبداع والفعالية، ومنه نستخلص أنه من الأمور التي قد تؤثر وتساهم في نجاح أو فشل القيادة الفعالة هي القيم التنظيمية التي لها دور هام في المنظمة.

فالقيم التنظيمية هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وهي تعبر عن فلسفتها، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي، وضع القرارات (العبيبي، 2013، 18)، وقد ذكرت الأدبيات العديد من الأبعاد التي تشملها القيم التنظيمية منها الأمانة والانتماء والاقتصادية و الانضباط والعدالة والإبداع وغيرها من الأبعاد في تحقيق القيم التنظيمية داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار ونظرًا للأهمية الكبيرة للموضوع، فقد تطرق العديد من الباحثين من خلال دراساتهم وبحوثهم خاصة في العقد الأخير، ونذكر من هذه الدراسات، دراسة (البقمي، 2011)، حول القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين

للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، حيث شملت الدراسة 309 موظفًا وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية السائدة وبين إدراك العمال للعدالة التنظيمية. ودراسة (نعموني، 2006)، حول القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأنساق القيمية والالتزام التنظيمي .

ففي ظل التغيرات الحاصلة التي تواجهها المنظمات فإن الدور المهم للقيادة الفعالة في المساهمة في نجاح المنظمة ومواجهة هذه التغيرات والمنافسة الشديدة الموجودة في السوق العالمية والوطنية حتى للقيم التنظيمية دورًا هامًا في تقديم الدفع القوي لتحقيق القيادة الفعالة داخل المنظمة ونجاحها. وقد حاولت بعض الدراسات إثبات ذلك مثل دراسة (العتيبي، 2013)، حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، شملت الدراسة 256 معلمًا وخلصت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة، وأن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية. ودراسة (أحمد، 2008)، حول تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، أجريت الدراسة على 40 عاملاً من الشركة العامة لصناعة البطاريات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.

يزداد دور القيم التنظيمية أهمية وتعقيدًا في منظماتنا اليوم خاصة في ظل سعي الجزائر إلى دخول إلى المنظمة للتجارة وسعيها التطور السريع الذي يحدث في العالم اليوم، فعلى القيم التنظيمية مواكبة هذه التغيرات الحاصلة والسريعة، والمنظمات الجزائرية مضطرة للعمل في بيئة سريعة التغيير واتخاذ المنافسة الشديدة عنوانًا لها كما، يتوجب على تبني أسلوب القيادة الفعالة لتحقيق أهدافها وتطويرها وللمحافظة عليها من زوال .

وبناء على مسبق سنقوم في بحثنا هذا بدراسة علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد من وجهة نظر عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط مديرية توزيع البلدة من خلال طرح التساؤلات التالية.

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين القيم التنظيمية بأبعادها، والفعالية التنظيمية للقائد؟

## 2- الفرضيات

- توجد علاقة ارتباطية دال احصائيا بين القيم التنظيمية بأبعادها، والفعالية التنظيمية للقائد.

## 3- مفاهيم البحث

### - تعريف القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية هي درجة الأهمية التي تعطىها المنظمة لشيء معين وتتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناه. (نعموني، 2014، 166)  
أما إجرائيًا فهي مجموعة الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث على مقياس الذي قمنا بإعداده انطلاقًا من الدراسات الاستطلاعية التي أجريناها وباستعانة بالدراسات السابقة، ويتضمن المقياس 24 بندًا مقسمة إلى الأبعاد: الأمانة، الانتماء، الاقتصادية، الانضباط، العدالة، الإبداع.

### 3.2- تعريف القيادة الفعالة

القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني. (أبوند، 2007، 40)  
أما إجرائيًا فهي مجموعة الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث على مقياس الذي قمنا بإعداده انطلاقًا من الدراسات الاستطلاعية التي أجريناها وباستعانة بالدراسات السابقة، ويتضمن المقياس 30 بندًا مقسمة إلى الأبعاد: التخطيط، الاتصال، إدارة فريق عمل، التحفيز، المرونة، التقييم والمتابعة.

### 4- أهمية البحث

- ترتبط أهمية الموضوع بأهمية متغيراته ( القيم التنظيمية - الفعالية التنظيمية للقائد)، فتحقيق مستوى عال لكفاءة المورد البشري في المنظمات الجزائرية يتطلب قادة بارعين وقادرين على رفع التحدي الذي تفرضه المنافسة الشديدة، يؤثران على بقية العمال ويدفعوا بهم لتحسين الأداء ورفع جودة المنتج الجزائري إلى مواصفات العالمية بما يرفع القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

- إعطاء صورة واضحة لمديري المنظمة حول طبيعة علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد سيسمح لهم باتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتبني القيم التنظيمية التي تدفع إلى إدارة الجودة وحسن الأداء.

- تقديم الإضافة العلمية وإثراء البحث العلمي وتدارك النقص الدراسات في هذا المجال مع العلم أن الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع في الجزائر قليلة جدًا.



## 5- أهداف البحث

- التعرف على طبيعة علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد.
- كشف طبيعة العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد.

## 6- منهج الدراسة

- لقد تبيننا المنهج الوصفي بناءً على طبيعة فرضيات البحث وأهدافه وقد تم اعتماد الخطوات الأساسية التالية:
- الرجوع للدراسات السابقة.
  - ضبط الاشكالية وصياغة الفرضيات.
  - بناء أدوات جمع البيانات.
  - تطبيق استبيان القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد على عينة متكون من 125 عاملاً اختبروا بطريقة قصدية من شركة سونلغاز.
  - جميع الاستبيان ثم تحليل نتائج كمياً وكيفياً.

## 7- مجتمع وعينة البحث

- مجتمع الدراسة الذي أجري عليه البحث هم 698 عاملاً بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالبلدية، مقسمين وفق الجدول التالي:

التكرارات التصنيف	التكرار المطلق	التكرار المئوي
إطار	142	20.34%
أعوان التحكم والمهارة	392	56.16%
أعوان التنفيذ	164	23.50%
المجموع	698	100%

الجدول رقم (01) يمثل توزيع مجتمع البحث حسب التصنيف.

وقد قمنا باختيار عينة مكونة من 125 عاملاً من مختلف الرتب وتم استرجاع 109 استمارة في حين تم الغاء 4 استمارات، فأصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 105 استمارة.

## 8- أدوات جمع البيانات

من أجل معرفة آراء عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالبلدية اتجاه القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية للقائد قمنا بإعداد استبيان يحتوي على مقياس القيم التنظيمية ومقياس فعالية التنظيمية للقائد وجزء مخصص للبيانات الشخصية. في إطار دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للقائد تم اعداد استبياني كالتالي:

### 1.8- استبيان القيم التنظيمية

تم إعداد استبيان القيم التنظيمية انطلاقاً من واقع المؤسسة الجزائرية ومستندين برأي الأساتذة المحكمين ومجموعة من الدراسات السابقة ونذكر منها دراسة (نعموني،2006) حول القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، ودراسة (العلياني،2008) حول ممارسة القيم الاسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين ودراسة (أبو راضي،2013) المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، ودراسة (العتيبي،2013) حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، ودراسة (العايب،2009) القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، ودراسة (عجال،2010) القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي.

يحتوي المقياس من 24 بنداً مرقمة من 1 إلى 24 وهي موزعة على 6 أبعاد موزع كالتالي: قيم الامانة، قيم الانتماء، قيم الاقتصادية، قيم الانضباط ، قيم العدالة، قيم الابداع.

### 2.8- مقياس فعالية التنظيمية للقائد

تم إعداد مقياس فعالية التنظيمية للقائد انطلاقاً من واقع المؤسسة الجزائرية ومستندين لرأي الأساتذة المحكمين ومجموعة من الدراسات السابقة ونذكر منها دراسة (العتيبي،2010) حول الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها ودراسة (القطار،2012) حول مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين،

دراسة (الهندي،2013) حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، دراسة (الداور،2007) حول دور مديري المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، دراسة (السبيعي،2008) حول الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، دراسة (زرقة،2008) حول فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء دراسة (لوكاشه،2008) العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل في الأردن.

ويحتوي هذا المقياس من 30 بنداً مرقمة من 25 إلى 54 وهي موزعة على 6 أبعاد موزع كالتالي: التخطيط، الاتصال، إدارة فريق عمل، التحفيز، المرونة.

### 3.8- الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات

لقد تم توزيع 31 استبياناً على عينة استطلاعية للتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان وتم التوصل إلى النتائج التالية:

#### أ- استبيان القيم التنظيمية

- حساب ثبات استبيان القيم التنظيمية عن طريق ألفا كرونباخ

معامل الثبات	البعد
0.63	قيم الأمانة
0.63	قيم الانتماء
0.56	قيم الاقتصادية
0.69	قيم الانضباط
0.82	قيم العدالة
0.72	قيم الإبداع
0.92	الكلية

جدول رقم (02) يبين ثبات استبيان القيم التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ .

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.56 و0.82 وهذا ما يجعله يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله قابلاً للاستعمال بالدراسة الأساسية .

- حساب صدق استبيان القيم التنظيمية عن طريق صدق المحكمين

البعء	معامل الصدق
قيم الأمانة	0.91
قيم الامانة	0.98
قيم الاقتصادية	1
قيم الانضباط	1
قيم العدالة	0.95
قيم الابداع	0.98
الكلي	0.97

جدول رقم (03) يبين صدق استبيان القيم التنظيمية عن طريق صدق المحكمين .  
 نلاحظ من خلال الجدول أن صدق استبيان مرتفع وهذا حسب رأي المحكمين،  
 حيث تراوحت نسبة صدق أبعاد القيم التنظيمية ما بين 0.95 و 1 وهذا يدل أن  
 مقياس يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق ما يجعله صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية  
 .. حساب صدق استبيان القيم التنظيمية عن طريق الاتساق الداخلي

البعء	معامل الصدق	مستوى الدلالة
قيم الأمانة	0.79	0.01
قيم الانتماء	0.87	0.01
قيم الاقتصادية	0.71	0.01
قيم الانضباط	0.85	0.01
قيم العدالة	0.92	0.01
قيم الإبداع	0.88	0.01

الجدول رقم (04) يبين صدق استبيان القيم التنظيمية عن طريق الاتساق الداخلي.  
 نلاحظ من خلال الجدول أن صدق استبيان مرتفع، حيث تراوحت نسبة أبعاد  
 القيم التنظيمية ما بين 0.71 و 0.92 وكانت دالة عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل

على أن استبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق وهو صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

#### ب - مقياس فعالية القائد

- حساب ثبات استبيان فعالية التنظيمية للقائد عن طريق ألفا كرونباخ

المعامل الثبات	البعد
0.85	التخطيط
0.90	الاتصال
0.92	إدارة الفريق العمل
0.88	التحفيز
0.90	المرونة
0.84	التقييم والمتابعة
0.97	الكلية

الجدول رقم (05) يبين ثبات استبيان فعالية التنظيمية للقائد بطريقة ألفا كرونباخ . نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.84 و0.92 وهذا ما يجعل استبيان فعالية التنظيمية للقائد يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستعمال بالدراسة الأساسية .

- حساب صدق استبيان الفعالية التنظيمية للقائد عن طريق صدق المحكمين

معامل الصدق	البعد
0.96	التخطيط
0.96	الاتصال
0.95	إدارة فريق العمل
0.95	التحفيز
0.98	المرونة
0.96	التقييم والمتابعة
0.96	الكلية

الجدول رقم(06)يبين صدق استبيان فعالية التنظيمية للقائد عن طريق صدق المحكمين نلاحظ من خلال الجدول ان استبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق وهذا حسب المحكمين، وقد تراوحت درجات ما بين 0.95 و0.98 ومنه نستخلص ان استبيان صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية .

- حساب صدق استبيان الفعالية التنظيمية للقائد عن طريق اتساق الداخلي

البعء	معامل الصدق	مستوى الدلالة
التخطيط	0.90	0.01
الاتصال	0.93	0.01
إدارة فريق العمل	0.88	0.01
التحفيز	0.95	0.01
المرونة	0.96	0.01
التقييم والمتابعة	0.93	0.01

الجدول رقم(07) يبين صدق استبيان فعالية التنظيمية للقائد عن طريق اتساق الداخلي. نلاحظ من خلال الجدول أن صدق استبيان مرتفع، حيث تراوحت نسبة أبعاد فعالية التنظيمية للقائد ما بين 0.88 و0.96 وكانت دالة عند مستوى 0.01 وهذا يدل أن الاختبار يتمتع بدرجة من الصدق ويصلح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

مناقشة فرضيات البحث

- مناقشة الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية
0.01	0.83	علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية للقائد
		علاقة ابعاد القيم التنظيمية بفعالية التنظيمية للقائد
0.01	0.78	علاقة بين قيم الأمانة وفعالية التنظيمية للقائد

0.01_	0.75_	علاقة بين قيم الانتماء وفعالية التنظيمية للقائد
0.01	0.69	علاقة بين قيم الاقتصادية والفعالية التنظيمية للقائد
0.01	0.73	علاقة بين قيم الانضباط والفعالية التنظيمية للقائد
0.01	0.75	علاقة بين قيم العدالة والفعالية التنظيمية للقائد
0.01	0.78	علاقة بين قيم الإبداع والفعالية التنظيمية للقائد

الجدول رقم (08) يبين وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد.

#### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ارتباط بين القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية للقائد قدر بـ (0.83) وهو دال عند مستوى دلالة (0.01)، كما نلاحظ أيضا ان معاملات الارتباط بين ابعاد القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية تراوحت ما بين 0.69 و0.78 وكانت عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية للقائد .

مما سبق نستنتج وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية بأبعادها وفعالية التنظيمية للقائد يعني كلما زادت القيم التنظيمية زادت معها فعالية التنظيمية للقائد والعكس صحيح، وهذا ما يثبت وجود علاقة طردية قوية، كما يظهر الأهمية الكبيرة للقيم التنظيمية السائدة في المنظمة ومساهمتها في تحقيق فعالية التنظيمية للقائد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (أحمد،2008) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بشكل إيجابي ودال معنويًا، وهذه إشارة إلى أن تعزيز سلوكيات القيم التنظيمية وترسيخها لدى العاملين بنجاح يرجع إلى النمط القيادي التحويلي الممارس من قبل المديرين، على اعتبار أن عوامل نجاح المنظمة وتفوقها ينطوي تحت فلسفة السلوك القيادي وأن الارتفاع في سلوك القيادة التحويلية في المنظمة يؤدي الى ارتفاع وتعزيز مقومات سلوكيات القيم التنظيمية.

وتتفق نتائج بحثنا مع ما توصلت إليه دراسة أجريت حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة

الكويت (العتيبي،2013)، والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية، و أن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة. كما تتفق النتائج التي توصلنا إليها مع دراسة المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين (أبوراضي،2013) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين درجة توفر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. وهي نفس النتيجة تقريبا التي توصلت إليها دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي (عجال،2010) والتي خلصت الى وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي. وفي نفس السياق تقترب النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة مع مجموعة أخرى من الدراسات نذكر منها ما يلي:

دراسة حول القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء (الحنيطه،2003) والتي توصلت هذه الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء. ودراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض (البقيمي،2011) وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيم التنظيمية السائدة وبين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وكل بعد من أبعادها . ودراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (العايب،2009) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي. ودراسة أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية لآراء عينة مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوي (آل مراد وآخرون،2013) والتي الدراسة أن هناك علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتتمثلة بمتغيرات القيم التنظيمية مجتمعة في أبعاد الأداء الوظيفي مما يسهم ويشجع المبحوثين الى تعزيز كفاءة الأداء وانجاز العمل في الوقت المحدد. نرجع هذه النتيجة إلى القيم التنظيمية السائدة لدى أغلب مسؤولي شركة التوزيع الكهرباء والغاز مديريةية التوزيع بالبليدة، وهذا ما لمسناها أثناء إجرائنا للبحث، حيث استخلاصنا من خلال بحثنا هذا أنه كلما تبنى المسؤول قيم المنظمة وتمسك بها كلما زادت فعاليته التنظيمية، وهذا ما تمت ملاحظته على أغلب المسؤولين وعلى رأسهم مديرة إحدى الوكالات التجارية، حيث تبنت هذه المديرية قيم الشركة فكانت فعاليتها تنظيمية مرتفعة



وحققت أهدافها التنظيمية ورفعت من دافعية عمالها بعد ما كانت منخفضة وزاد أدائهم وكذلك جمعت العمال كفريق بين أفراد وكالاتها .

والنتيجة التي توصلنا إليها في هذا البحث وجود علاقة ارتباطية بين قيم الأمانة والفعالية التنظيمية للقائد، توافق ما توصلت إليه دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (العتيبي،2013) والذي خلص إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأبعادها بقيمهم التنظيمية. كما تتفق نتائج بحثنا مع ما توصلت إليه دراسة الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل لدى طلبة كلية مجتمع غزة بوكالة غوث (عياد،2011) والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيم التنظيمية وتصورات المستقبل.

نستخلص من خلال النتيجة التي توصلنا إليها من خلال بحثنا أن قيم الأمانة دورا هاما في تحقيق الفعالية التنظيمية للقائد، وهذا ما لاحظناها من خلال دراستنا الميدانية وهي مدعمة بنتائج التي توصلنا إليه أنه كلما تبنى مسؤولو المنظمة قيم الأمانة كلما ساهمت في تحقيق فعاليتهم التنظيمية لأن قيم الأمانة تساهم في تحقيق روح الفريق بين الرئيس والمرؤوسين وتساهم في تحقيق انسيابية في الإتصال بين الرئيس والمرؤوس، وهذا ناتج عن الثقة المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين .

كما تتفق النتائج التي توصلنا إليها حول علاقة قيم الانتماء وفعالية التنظيمية للقائد مع ما توصلت إليه دراسة منظومة القيمة الإدارية وعلاقتها لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين (أبوراضي،2013)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين قيم انتماء والالتزام التنظيمي كانت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة لأن مدير المدرسة يدرك المسؤولية وقد تكون هذه النتيجة راجعة لإدراك المدير ما يستجد من ظروف ومواقف.

من خلال النتيجة التي توصلت إليها في دراستنا الميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية توزيع بالبلدية لاحظنا أنه كلما تبنى المسير قيم الانتماء كلما ساهمت في الرفع من ولاءه التنظيمي، وتمكن من نشر روح التعاون بينه وبين مرؤوسيه، وهذا من خلال إبراز أن كل فرد يعتبر جزءا مهماً من الشركة، وأن له دورا أساسياً في نشر روح الفريق الواحد، وهذا ما تم ملاحظته في بعض المصالح وعلى رأسهم مصلحة التكوين.

مما سبق استنتجنا وجود علاقة طردية بين قيم الاقتصادية والفعالية التنظيمية للقائد أي كلما زادت قيم الاقتصادية زادت معها الفعالية التنظيمية للقائد، وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها في دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي

(العايب،2009)، والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيم الاقتصادية والانتاجية، والصراع التنظيمي. كما تتفق مع نتائج دراسة أجريت حول القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي (عجال،2010)، وتوصلت الى وجود علاقة ارتباطية بين القيم الاقتصادية وجودة التعليم العالي.

نرجع هذه النتيجة إلى طبيعة المنظمة التي تعتبر مؤسسة اقتصادية وهدفها أولاً هو اقتصادي حيث تولي الشركة اهتماماً كبيراً للقيم الاقتصادية وتحت مسيرها على تبني القيم الاقتصادية وسير بها، وهذا ما عبر عنه عمال الشركة، واثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين القيم الاقتصادية والفعالية التنظيمية للقائد، فقد لاحظنا أن قيم الاقتصادية تساهم في فعالية تنظيمية للقائد، فالقيم الاقتصادية تدعو إلى رفع من الانتاج وتحقيق الجودة كما ونوعاً وتحقيق الربح، ومنه نلاحظ أن تبني المسير لهذا القيم سيحقق فعاليته التنظيمية من خلال رفع الانتاج وتحقيق الربح لصالح الافراد وللمنظمة.

مما سبق نستنتج وجود علاقة طردية بين قيم الانضباط والفعالية التنظيمية للقائد، وتتنفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي (عجال،2010) والتي وجدت علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات (الإنضباط) وآرائهم نحو جودة التعليم العالي، كما تقترب كذلك من نتائج دراسة أجريت حول تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات) (أحمد،2008) وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وقيم الانضباط.

نرجع هذه النتيجة التي توصلنا إليها على أن وجود علاقة ارتباطية وهذا دليل على أهمية كبيرة لانضباط وهذا ما تم ملاحظته في الشركة، حيث تهتم الشركة به اهتمام كبير وهذا راجع لطبيعة مؤسسة التي تعتبر اقتصادية وهدفها الربح، ولذلك نجد أن أغلب الرؤساء يتبنون قيم الانضباط لكي يحققوا فعاليتهم التنظيمية، أثناء بحثنا وجدنا أحد مدراء الوكالات التجارية غير مبالي بانضباط، وهذا ما تسبب للوكالة في مشاكل كبيرة مع الزبائن بسبب تأخر انجاز الاعمال، حيث تولي الشركة اهتمام كبيرة لزبائن لان الشركة اقتصادية وهدفها الربح وكلما تأخر إنجاز الاعمال المطلوبة يترتب عنها خسائر مادية تتحملها الشركة.

كما تقترب النتائج التي توصلنا إليها مع نتائج دراسة أنجزت حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (العتيبي،2013)، وتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية

موجبة عند (0.01) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيم العدالة.

نرجع هذه النتيجة التي توصلنا إليه لدور المهم لقيم العدالة ومساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية للقائد، حيث لاحظنا كل ما كان القائد يتبنى قيم العدالة كل ما كانت فعاليته تنظيمية مرتفعة وهذا يبرز من خلال معاملته مع مرؤوسيه حيث يقول "لمحسن أحسنت ولي المسيء اساءة" حيث هذا ما يساهم في تحقيق الانسجام بين الرئيس والمرؤوسين وتحقيق الاهداف والقيام بالأعمال المطلوبة منهم من إنجاز ربط خطوط جديد وتصلحاحات وتهئية خطوط قديمة، لقد تم ملاحظة هذا في احدى مصالح مديريةية التوزيع وما عبر عنه عمال تلك المصلحة ورغم الضغط الكبيرة على رئيس المصلحة لكنه يسيرها بطريقة جيد وهذا من خلال تبنيه لقيم العدالة والسير بها حيث يلقى قراره قبول من طرف مرؤوسيه لثقتهم به وطريقة عمله الواضحة وسعييه الجاد لان يكون عادلا في قراراته وتصرفاته.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (العتيبي،2013)، وخلصت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة عند (0.01) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيم الإبداع. وتختلف نتائج بحثنا هذا مع ما توصلت إليه دراسة أنجزت حول القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء (الحنيطه،2003) وتوصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين قيم الإبداع وكفاءة الأداء، ويمكن تفسير سبب هذا الاختلاف باختلاف بيئة الجزائرية عن البيئة السعودية التي أجريت فيها الدراسة السابقة، فمعلوم أن للبيئة الجزائرية خصوصيتها وثقافتها التي تختلف عن البيئة الخليجية.

انطلاقاً من النتيجة التي توصلنا إليها التي تنص على وجود علاقة ارتباطية قوية ونتيجة ما لاحظناه في الشركة أن قيم الإبداع لها دورا هام في مساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية للقائد، وهذا لاحظنا في إحدى الوكالات التجارية تابع للشركة، حيث تبنت مديرة الوكالة طريقة جديدة في تقييم أداء عمال الوكالة حيث في بداية تطبيق هذه الطريقة في تقييم كان أداء العمال منخفض جدا وكان الأفراد يطالبون بنقاط مردودية عالية رغم انخفاض مستوى أدائهم، ويعود مستوى انخفاض أدائهم لطريقة عملهم مع المدير السابق وتعود على العمال على طريقة تقييم أداء ارتجالية من طرف المدير السابق، وعند قدوم هذه المديرية غيرت طريقة العمل وبدأت تقوم باجتماعات دورية وتوضح لهم أهداف الوكالة ومستوى الوكالة بالنسبة لمديرية وبدأت تشجع على تقديم أفكار وآراء

جديدة وترحب بها وشرعت في تطبيق طريقة جديدة وعلمية في تقييم أداء العمال من خلال إعداد بطاقة تقييم أداء لكل عامل، حيث اجتهدت هي في بنائها وانجازها بدون أي طلب من طرف السلطة العليا للشركة، حيث لم يتقبل العمال الوضع في أول الأمر ولكن بعد أن وضحت لهم طريقة العمل لقت طريقة العمل الجديدة استحساناً من طرف الرؤساء والمرؤوسين، ولقد اثبتت هذه الطريقة فعاليتها بسبب ارتفاع مستوى أداء العمال وسعيهم لتقديم الأفضل، وهذا لثقتهم في تقييم مديرتهم الواضح والعلمي والعاقل، وهذه الفكرة او الطريقة المبتكرة ساهمت في الرفع من فعالية مديرة الوكالة، وحيث صنت الوكالة مؤخرًا من أحسن الوكالات بمديرية التوزيع بالبلدية بعد أن كانت تحتل المراكز الأخيرة، ومن بين الأمور التي ساهمت في نجاحها هي تبني مديرة الوكالة وأفردها للقيم الإبداعية والعمل بها وليس وضعها كشعار فقط.

### - الاستنتاج العام

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد، وكذلك التعرف على علاقة أبعاد القيم التنظيمية الستة وهي: (الأمانة، الانتماء، الانضباط، الاقتصادية العدالة، الإبداع) بالفعالية التنظيمية للقائد لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بالبلدية .

لقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد وهذا ما يدل على أهمية -الاسلقيم التنظيمية ودورها الفعال في المنظمة وتأثيرها على العمال وسلوكياتهم وأدائهم ودافعيتهم ومساعدتها القائد في تسيير المنظمة وهذا انطلاق من واقع المؤسسة الجزائرية .

بالإضافة إلى التحقق من الفرضيات، فقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج نحصرها في النقاط التالية:

-الأهمية الكبيرة للقيم التنظيمية ودورها الحساس والأساسي في المنظمة وهذا باعتبار القيم مجموعة المعايير والأحكام والإطار المرجعي الذي يحكم ويوجه تصرفات الأفراد في المنظمة، حيث وزيادة على توجيه تصرفات الأفراد تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي والأداء والولاء التنظيمي وتساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للقائد .

- وجود العلاقة الارتباطية والطرديّة القوية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد هذا ما أكدته الدراسات ولاحظناه خلال دراستنا الميدانية بالشركة لأن الفعالية تنظيمية للقائد تتأثر كثير بالقيم، وهذا راجع لاعتبار القيم هي المعيار المرجح لسلوك القادة والعمال داخل المنظمة، فإذا التزم القائد بقيم المنظمة زادت فعاليته التنظيمية وحقق كل ما هو مطلوب منه بنجاح وإذا انحرف أو خالف قيم الشركة نجد انخفاض

مستوى فعاليته التنظيمية وأدائه ولم يحقق أهداف المسطرة وهذا ما لمسناه خلال إجرائنا لدراستنا

- كما أننا توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية وطردية قوية بين القيم التنظيمية بأبعادها والفعالية التنظيمية للقائد، وفأن معظم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع توصلت إلى الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في خلق القائد الفعال، غير أن النظر إلى العلاقة بين القيم التنظيمية والفعالية القائد نظرة خطية يعتبر تبسيط في غير محله لهذه العلاقة باعتبار أن علاقة قيم تنظيمية - فعالية قيادة هي علاقة تفاعلية معقدة تتوسطها الكثير من المتغيرات الشخصية والتنظيمية ربما تتطلب نظرة نسقية أوسع مما أنجز في الكثير من البحوث السابقة.

- الاهتمام بالقيم التنظيمية وتجديدها لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم لأننا لسنا بمعزل عن العالم الخارجي في ظل العولمة، حيث مؤخر تسعى الجزائر لدخول المنظمة التجارة العالمية، وسعيها للانفتاح على السوق الخارجية يلزمها مواكبة هذه التطورات لتحضر نفسها إذا ما تم فتح السوق الجزائرية اتجاه المستثمرين الأجانب أو الخواص في مجال الكهرباء والغاز ودخول المنافسين من دول أجنبية حتى لا تجد المؤسسات الجزائرية نفسها متخلف وغير قادرة على المنافسة ما يؤدي بها للزوال وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا باعتبار الشركة هي السيدة على السوق وبدون منافسين توجد لديها نوع من الاتكالية، لذلك وجب عليها مواكبة التطور والتخلي على الفكر الاشتراكي وذهنية الاعتماد على الدولة، بل يجب عليها تجديد قيمها لأنها محور اساسي في نجاح المنظمة او فشلها.

- لاحظنا الدور الهام للقائد الفعال في نجاح المنظمة، حيث وجدنا الوكالات التجارية وبعض مصالح الشركة التي يسيروها قادة فعالين تسيير بنجاح رغم بعض الظروف فهؤلاء القادة يهتمون بالعمال والعمل، عكس الوكالات التجارية ومصالح التي يسيروها قادة غير فعالين والتي تعاني الكثير من المشاكل في العمل وكذلك مع العمال وتأخر في أداء العمل.

#### - التوصيات

- الاهتمام بالقيم التنظيمية وتطويرها .
- القيام بدورات التكوينية لصالح المشرفين وتدريبهم على تنمية مهاراتهم القيادية .
- تشجيع العمال على تبني القيم التنظيمية للمنظمة .
- تحفيز القادة الفعالين في المنظمة وتشجيعهم على تقديم الأفضل حتى يكونوا قدوة لغيرهم لأن القادة يمثلون صورة القيم التنظيمية بالنسبة للعمال .
- مراعاة اختيار القادة وحرص أكبر في اختيار الاطارات لشغل المناصب القيادية .

- وعلى العموم ومهما كانت النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث فإنها تبقى محدودة بالمكان والعينة والزمن الذي أجريت فيها، وعلى هذا الأساس فإننا نأمل أن يتم تناول هذا الموضوع الهام من قبل باحثين آخرين ربما مع عينات مختلفة وفي مؤسسات خاصة وعمومية أخرى حتى يتم التأكد من النتائج التي توصلنا إليها، وخلال تناولنا لهذه الدراسة فقد جذب انتباهنا ضرورة التعمق في بحث بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوع هذا مثل:

-دراسة مقارنة للقيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية العمومية والمؤسسات الخاصة.  
-دراسة اختلاف إدراك العمال للقيم التنظيمية باختلاف مستوياتها التنظيمي (المنفذون واعوان التحكم والاطارات).

-الاتساق والصراع بين القيم التنظيمية المحلية والعلمية  
- دراسة علاقة القيم التنظيمية بالفعالية الذاتية للقائد .

- دراسة مقارنة للفعالية التنظيمية للقائد في المؤسسات الاقتصادية العمومية والمؤسسات الخاصة .

- دراسة مقارنة للفعالية التنظيمية للقائد في مؤسسات الاقتصادية العمومية والشركات متعددة الجنسيات.

## المراجع

- 1- أحمد بري مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت رسالة ماجستير، الكويت، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2013.
- 2- أحمد زرقة، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.

3- باسمه محمد سعد الدين لوكاشه، العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل في الأردن رسالة ماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم الانسانية، قسم العلوم التربوية، 2008.

4- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير السعودية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية 2003.

- 5- رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة محمود منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية وارطوفونيا، 2009.
- 6- رويدة جميل خليل أبو راضي، المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2013.
- 7- سامية خميس أبوندا. تحليل علاقة بعض متغيرات الشخصية وأمطال القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، فلسطين غزة الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.
- 8- سعيد بن سهلان بن سعد العلياني، ممارسة القيم الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير السعودية جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.
- 9- سعيد خضر سعيد الداغور، دور مديري المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 2007.
- 10- سيد الهواري، المدير الفعال، السعودية، الرياض، دار قرطبة، الطبعة الأولى، 2014.
- 11- شهبناز فاضل أحمد، تحليل علاقة القيادة التحولية بالقيم التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2008، العدد 73.
- 12- عبید بن عبد الله بن بحير السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2009.
- 13- علاء فرج طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الأردن، عمان، دار الراية الطبعة الأولى، 2010.
- 14- على حسين حورية، فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، السعودية، 2013، العدد 40.
- 15- ماجد بن شجاع البقمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2011.

- 16- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، السعودية، الرياض، دار قرطبة، الطبعة الأولى، 2011.
- 17- محمد فضل الهندي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكن معلمهم، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 2013.
- 18- مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة محمود منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية وارطوفونيا، 2010.
- 19- مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية وارطوفونيا، 2006.
- 20- مراد نعموني، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، دار جسر الطبعة الأولى، 2014.
- 21- مبارك رجا العتيبي، الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها، رسالة ماجستير، الكويت، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، 2010.
- 22- نوال يونس آل مراد و أمّار عبد الرزاق محمد وأنوار هادي، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2013، العدد 29.
- 23- هشام يحي الطالب، دليل التدريب القيادي، لبنان، بيروت، الدار العربية للعلوم الطبعة الثالثة، 2006.
- 24- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2012.
- 25- وائل محمود العياد، الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل لدى طلبة كلية مجتمع غزة بوكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الأزهر غزة، كلية التربية، قسم علم النفس، 2011.