

أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل (دراسة كمية على عدد من المديرين)*

د. عاطف جابر طه عبد الرحيم**

* تاريخ التسليم: ٢٠١٣ / ٢ / ٣م، تاريخ القبول: ٢٠١٣ / ٨ / ١٣م.
** أستاذ مساعد/ قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا/ القاهرة/ مصر.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الي معرفة أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل على شركات عدة في محافظة القاهرة، كما تهدف إلى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم الإدارية، وسعت الدراسة أيضاً إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين التي يمارسونها في موقع العمل. وتم استخدام التحليل العائلي (Factor Analysis) وهو أحد الأساليب الإحصائية الذي يهدف إلى تبسيط الارتباطات التي لها دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها، وقد اظهرت الدراسة النتائج التالية: ان ترتيب القيم الإدارية للمديرين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالآتي: - القيم الانسانية اولا، يليها القيم التنظيمية، ثم القيم الأخلاقية، فقيم المشاركة، قدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات المناسبة للمهتمين بموضوع هذه الدراسة كان أهمها: ترسيخ مفاهيم واسس عمل الفريق الواحد وتوفير الوسائل المطلوبة لأساليب العمل إلى جانب الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم وارساء العدالة والثقة. وضرورة اهتمام المديرين بالقيم الاجتماعية الاصيلة ونشرها بين العاملين لتأثيرها الفعال والإيجابي على سلوك العاملين، كلمات مفتاحية: القيم التنظيمية، التوافق التنظيمي، قيم العمل.

The Impact of the Managers' Organizational Values on the Organizational Competence and Work Value (Quantifiable Study on Number of the Managers)

Abstract:

This study aims at knowing the effect of the managers' organizational value on the organizational competence and work's value in many companies in Cairo governorate, The study aims as well to identify the extent to which the personal and professional characteristics of the managers affect their administrative values and those of the workers. The study also seeks to find out whether there exist, an abstract relationship among the administrative values of managers practiced at work. The Factor analysis is used and it is considered one of the statistic methods that aims at simplifying the connections that have statistic meaning among the different variables used in the analysis to reach the common factors that describe the relation between these variables and explaining them. The study also sought to discover whether there was a significant relationship between the administrative values and they practice at work site. The study results were as follows: The managers' administrative values then were ranked per their score as follows; human values first, followed by organizational Values, ethical values, and participation values. The study ended up with some recommendations to those managers or Workers who are interested in doing business such as establishing the concepts of group or team work, providing the demanded technigues for work, giving interest to the justice and trust. It is also important that managers pay attention to orignal social norms and spread them among employees. Arab mangers have to pay careful attention to the strong social relationships that permeate all aspects of managerial works.

Keywords: *The organizational Values, the organizational competence and the work's values.*

المبحث الأول - منهجية الدراسة والجوانب الإجرائية:

١ - ١: مقدمة:

يعدّ البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة المنظمة وفعاليتها، وفي هذا الإطار يؤكد أحد الباحثين على أن البعد القيمي يتعاظم دوره في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغيير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة على حساب هوية حضارة أخرى، فظهر الاتجاه نحو تتبع أثر الجانب الإنساني وعلم السلوك على الإدارة^(١).

وقد ركزت كثير من الدراسات العلمية والأبحاث قديماً وحديثاً على أهمية القيم في العملية الإدارية فعلى سبيل المثال أشارت بعض الدراسات التي قامت بها جامعة ميتشيجن إلى أهمية القيم الإدارية، وقام العالم ليكرت Likert بإجراء عدة أبحاث لتحليل سلوك القائد ودراسة أثر قيمه واتجاهاته على إنتاجية العاملين^(٢).

وكشفت دراسات أخرى عن مدى تأثير القيم التنظيمية وأهميتها في المنظمة وحددتها في: القوة والفاعلية والعدالة وفرق العمل والقانون والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة واتفق الباحثون على أهميتها في العمل^(٣).

وللقيم التنظيمية أثر في العمل، ومن أهمها الأداء الجيد، والكفاءة في العمل، وتحقيق الأهداف وغيرها^(٤).

ومن جانب آخر فإن هناك دراسات ركزت على أهمية القيم الشخصية والاعتقادات التي يتبناها المدير أو القائد في المنظمة، ودورها في تفعيل العملية الإدارية، فكلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين، كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية، ويكون ذلك عن طريق تفهم القادة لقيم مرؤوسيههم، وبالتالي مشاركتهم مشاعرهم وهمومهم، مما يعكس أفضل الأثر في نفسياتهم والعكس كذلك، والموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته أو رؤسائه، يتصرف على نحو مختلف، مما ينشئ صراعاً يولد انقسامات، وفصلاً بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، وترى تلك الدراسة أنه حين يكون الأداء متدنياً، فإن الصراع بين قيم الموظفين والقيم التنظيمية قد يكون السبب^(٥).

وأشارت بعض الدراسات بشكل مباشر إلى أهمية القيم في العمل الإداري، بل حددت أهمية القيم الشخصية للقادة وتأثيرها في المنظمة، وكذلك أهمية القيم التنظيمية داخل

تلك المنظمة وأثرها على الفرد، ودراسة كل من هذه النظم القيمية يعطي مدلولاً واضحاً على أهميتها^(٦).

وتحقيق عملية التوافق والترابط بين كل من القيم التنظيمية والقيم الشخصية في إطار موحد، يعدّ منظومة قوية تخدم العملية الإدارية، حيث إن التوافق والانسجام بين القيم التي ينتمي إليها الفرد وبين القيم السائدة في بيئة العمل بشكل عام، يساهم في خفض معدل الصراع، وتوفير عنصرَي العدالة والاتصال الإداري الفاعل^(٧).

وهذا يعني أنه كلما ازدادت درجة التوافق بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدهى لتطابق القيم بينهما، وأدعى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية، التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس، والدراسات التي تناولت علاقة قيم الشخصية وقيم المنظمة، تؤكد على ضرورة تحقيق تكامل وتوافق وانسجام بين قيم الفرد وقيم المنظمة، حتى يتحقق الدور المأمول من كل منهما، في ظل منظومة تمنع بتكاملهما الصراع الذي قد يؤثر على فعاليتهما^(٨).

١-٢ مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة توافر القيم التنظيمية لدى المديرين، وما درجة تأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل في المنظمات.

١-٣ أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة توافر القيم التنظيمية (الدينية، والفكرية، والتعليمية، والاجتماعية، والاقتصادية، والوطنية، والجمالية، والأخلاقية) لدى المديرين في الشركات محل الدراسة؟

٢. ما درجة تأثير القيم التنظيمية (الدينية، والفكرية، والتعليمية، والاجتماعية، والاقتصادية، والوطنية، والجمالية، والأخلاقية) على التوافق التنظيمي وقيم العمل لدى المديرين في هذه الشركات؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين لدى هذه الشركات حول إدراك توافر القيم التنظيمية، وتأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والعاملين في هذه الشركات وبين توافر القيم التنظيمية لدى المديرين ومدى تأثيرها في التوافق التنظيمي وقيم العمل؟

٥. ما التصور المقترح لتنمية مجموعة القيم التنظيمية للمديرين في الشركات محل التطبيق في ضوء نتائج الدراسة؟.

١-٤ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث إن للقيم كما أوضح Steer & Porter (1985) دوراً رئيساً في تطور عمل المنظمات، وتقدم المجتمع وتماسكه، فهي تزيد من تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، والالتزام والضبط الداخلي، ودراسة القيم التنظيمية لدى المديرين في الشركات محل الدراسة وتأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل، تكمن أهميتها في أنها:

١. تفيد الباحثين والمهتمين بمجال القيم التنظيمية في المجال التطبيقي للوقوف على مدى توافر القيم التنظيمية ومدى تأثيرها في التوافق التنظيمي وقيم العمل والمجالات المستقبلية التي يمكن أن تتجه إليها بحوث القيم التنظيمية.

٢. تفيد المهتمين بتعليم القيم التنظيمية من الخبراء والمتخصصين والمسؤولين عن إعداد البرامج التدريبية للاستفادة منها في تطوير الموارد البشرية في المنظمات.

٣. تعد عنصراً مشتركاً يدخل في تركيب البناء الاجتماعي، وتكوين بناء الشخصية الفردية.

٤. تسهم في تكامل شخصية الفرد واتزان سلوكه وقدرته على مقاومة الانحرافات، والتوازن بين مصالحه الشخصية، ومصالح المنظمة وبالتالي مصلحة المجتمع.

٥. تفيد المهتمين بالجانبين السلوكي والإداري للتفاعل الإيجابي مع التيارات الفكرية التي تحملها العولمة وتقنية الاتصالات المختلفة لتقليل الآثار السلبية لتلك التيارات على المديرين والعاملين في تلك الشركات.

٦. تحدد مسارات الفرد وسلوكياته في الحياة.

٧. لها دور حيوي في كفاءة الأداء.

٨. الكشف عن مستوى القيم التنظيمية لدى المديرين، ومعرفة درجة تأثيرها على الممارسات السلوكية من ناحية التوافق التنظيمي وقيم العمل.

٥-١: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

١. قياس القيم التنظيمية للمديرين في المنظمات وتقويمها، وذلك باستخدام التحليل العاملي من الدرجات لعلياً لتحديد أهم العوامل المؤثرة في هذا الدور.
٢. تحديد المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام.
٣. معرفة أثر القيم التنظيمية على التوافق التنظيمي للمديرين.
٤. معرفة أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين.
٥. طرح نموذج رياضي مقترح لتحقيق التوافق القيمي بين الشخصية والقيم التنظيمية لدى المديرين.

٦-١ حدود الدراسة:

- أ. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة في دراسة أثر القيم التنظيمية لدى بعض المديرين في عدد من الشركات في محافظة القاهرة، ومعرفة ودرجة التأثير لهذه القيم على التوافق التنظيمي وقيم العمل
- ب. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على عدد من المديرين في بعض الشركات الموجودة داخل نطاق محافظة القاهرة.
- ت. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام ١٤٣٢ / ١٤٣٣هـ - ٢٠١١ / ٢٠١٢م.

٧-١ مصطلحات الدراسة:

تعد مصطلحات الدراسة من الموجهات المنهجية والضوابط العلمية للبحث، ولهذا حدد الباحث أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة، من وجهة نظر الأدبيات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ذات العلاقة، وتحديدها إجرائياً في هذه الدراسة. وفيما يأتي عرض لأهم المصطلحات:

◀ القيم:

أوضح (Gurainik, 1986) أن القيمة هي "مجموعة من المبادئ والأهداف والمعايير المقبولة من الفرد ويتمسك بها المجتمع"^(٩).

وعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة القناعات لدى المديرين التي توجه سلوكهم لما هو حسن أو سيئ، وفي الوقت نفسه تسهم في ترتيب الأولويات لديهم.
القيم الدينية:

عرفها قميحة بأنها: " مجموعة الأخلاق التي تصنع نسيج الشخصية الإسلامية وتجعلها متكاملة قادرة على التفاعل الحي مع المجتمع، وعلى التوافق مع أعضائه، وعلى العمل من أجل النفس والأسرة والعقيدة " (خياط، ١٤٢٦هـ، ٣٣) (١٠).

وعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة المثل العليا النابعة من الدين الإسلامي التي يتخذها المدير معياراً للحكم على الأشياء والموضوعات وموجهاً أساسياً لسلوكه داخل المنظمة.

◀ القيم الفكرية:

عرفها زاهر (١٩٨٤م) بأنها "القيم التي تتضمن اهتماماً عميقاً باكتشاف الحقيقة أو سيادة الاتجاهات المعرفية وهي سمة تجسد نمط العالم أو الفيلسوف" (١١).

وعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة التصورات الذهنية التي يملكها المديرون، وتوجه سلوكهم نحو البحث عن الحقائق والمعارف والمعلومات من خلال الإبداع الناقد والنقد الإبداعي والتحليل العلمي وفقاً لرؤية إستراتيجية.

◀ القيم الاجتماعية:

عرفها طهطاوي (١٩٩٦م، ٤٧) بأنها: " التي تتضمن اهتمام الفرد، وميله إلى التعاون مع الآخرين بشكل يجسد نمط الشخص الاجتماعي " (١٢).

وعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة المثل الإيجابية التي يقدمها المدير لمنظمتة ولمجتمعه، وتسهم في تحديد نوعية تفاعله الاجتماعي وتضبط سلوكه بما يتوافق مع توقعات الآخرين.

◀ القيم الاقتصادية:

عرفها طهطاوي (١٩٩٦م، ٤٧) بأنها " التي تتضمن اهتمام الفرد، وميله إلى ما هو نافع اقتصادياً، وهي قيمة يتصف بها رجال المال والأعمال " (١٣).

وعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة المثل العليا التي توجه المديرين نحو الترشيح وتقليل التكاليف المادية مقابل العمل على زيادة العوائد (تحليل التكلفة والعائد).

◀ القيم التنظيمية:

عرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة القناعات القيمية، التي توجه سلوك المديرين نحو تنظيم منظماتهم تنظيمياً متوازناً، وفقاً للمعايير الفنية والتنظيمية والدينية والفكرية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والوطنية والأخلاقية، التي تسهم في تنمية سلوك العاملين، وتطوير مستوي أدائهم وزيادة الوعي المعرفي.

◀ التوافق التنظيمي:

عرفه الباحث علي أساس أنه إجماع العاملين في المنظمة، علي الأيمان برسالة المنظمة، وأهدافها النابعة من فلسفتها وأغراضها التنظيمية.

◀ قيم العمل:

هي مجموعة المعايير والمبادئ الحاكمة لدي الفرد، التي تشكل قناعاته بأهمية وقيمة العمل، علي مستواه الشخصي، وعلي مستوي المنظمة.

المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث:

طبيعية القيم التنظيمية:

• أولاً- مفهوم القيم التنظيمية:

تعد القيم التنظيمية ركيزة أساسية في توجيه السلوك البشري، وفي ضبط التوجه الاجتماعي والأداء المؤسسي، حيث تباينت وجهات النظر في تعريف مفهوم القيم بشكل عام، وتعريف القيم التنظيمية بشكل خاص، وذلك نظراً للتباين في الثقافات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، والمحصول الفكري والسلوكي للأفراد، حيث أشار المغربي (١٤١٤هـ، ١٠٦) إلى أن القيم تختلف من مجتمع إلى آخر، كما أنها تختلف حسب الأساس الذي تركز عليه^(١٤)، ويؤكد ذلك الجلال (١٤٢٦هـ، ٢٠) الذي أشار إلى أنه يصعب الوقوف على الدلالات الاصطلاحية للقيمة، وما تتضمنه من معان عند من يستعملونها كافة، فالقضية القيمية شائكة المسائل كثيرة التشريعات^(١٥)، وقد أشار فرانسيس وودكوك (١٤١٦هـ) إلى أن القيم عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم^(١٦)، وأوضح العثيمين (١٤١٤هـ، ٤٣) " أن القيم هي القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصواب والخطأ، وبين ما هو مرغوب فيه، وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن، وما يجب أن يكون"^(١٧)، في حين يرى روبينز (٢٠٠٢م، ٤٦٠) " أن القيم هي معتقداتك الشخصية والفردية، عما هو مهم بالنسبة لك"^(١٨)، وأشار العدلوني (١٤٢٣هـ، ٣٨) إلى أن "القيم هي مجموعة من الأحكام والمعايير، التي تنبثق عن مؤسسة

ما، وتكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة، بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية، وأي خروج عليها أو انحراف عنها، يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة " (١٩) ، وأشار حمادات (١٤٢٦هـ، ٢٦) إلى " أن القيم هي مجموعة من المعايير والأحكام تتكون لدى الفرد، من خلال تفاعله مع الموقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته، يراها جديرة بتوظيف إمكانياته " (٢٠) ، واستنتج الباحث من التعريفات السابقة ما يأتي:

١. عدم اتفاق الأدبيات الإدارية والسلوكية على تعريف محدد وواضح للقيم، ولكنهم شبه متفقين على أن القيمة تعبر عما يعتقد الفرد، ويرى بأنه معيار لتصرفاته وسلوكه.
 ٢. تعد القيم بمثابة قناعات لدى الأفراد، نتيجة لبعض المؤثرات العقدية، والثقافية، والتربوية، والاجتماعية، والإعلامية.
 ٣. تعد القيم بمثابة موجبات للسلوك البشري في ضوء القناعات التي تبلورت لدى الأفراد، وبالتالي لها أثر إيجابي أو سلبي على الأداءات المؤسسية.
 ٤. تمثل القيم معايير تتم الأحكام الفردية في ضوءها، وبالتالي فإن قوة القرار الإداري تنبع من قوة القيم والعكس صحيح.
- ثانياً- خصائص القيم التنظيمية:

للقيم بشكل عام مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها، وبالتالي فإن للقيم التنظيمية كذلك مجموعة من الخصائص، منها ما أوضحه الرشيد (٢٠٠٠م، ٣٤) (٢١) ما يلي:

- أ. تحتل القيم مركزاً رئيساً في تكوين شخصية الفرد ونسقه المعرفي وتحديد سلوكه.
 - ب. يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع البيئة الاجتماعية في مواقف الاختبار والمفاضلة.
 - ت. تعد القيم معياراً للحكم، حيث لا تتوقف على الذاتية، بل على أساس من التعقل والتدقيق والتقدير الخلقى بعيداً عن الفردية والمصلحة الخاصة.
- في حين أشار الطجم والسواط (١٤٢١هـ، ١٠١) أن من خصائص القيم ما يلي (٢٢):
١. تمثل القيم معياراً للمفاضلة بين خيارات عدة، لأن الشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه.
 ٢. للقيم من القوة والتأثير على الفرد والجماعة ما يوصلها إلى درجة الالتزام.

٣. البعد القيمي للإنسان ليس جامداً في جميع مكوناته، بل إن القيم رغم تأصلها في النفس البشرية تبقى في إطار النسبية.

● ثالثاً- مصادر القيم التنظيمية:

أشار الطجم والسواط إلى مجموعة من المصادر منها (١٤٢١هـ، ١٠٠٠، بتصرف)^(٢٣):

١. الدين الذي يؤمن به الأفراد يولد لديهم قيماً تنبع من توجهات ذلك الدين، ولا شك أن لكل مجتمع عقيدة يؤمن بها، وبالتالي تتباين القيم من مجتمع إلى آخر.

٢. الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد ويتأثرون بمتغيراته.

٣. العادات والخبرات التي تتبلور لدى الأفراد.

٤. الممارسات السلوكية المتكررة التي تتحول إلى قيم.

٥. الاحتياجات الفردية والاجتماعية المتغيرة تفرض متطلبات حياتية جديدة وبالتالي تتبلور قيم جديدة.

٦. المجتمع بما يفرضه من سمات على الأفراد تتبلور في النهاية على شكل قيم مجتمعية للأفراد.

٧. الأسرة بصفتها اللبنة الأولى في بناء قيم الأفراد التي على ضوءها يتعلم الصواب والخطأ والمقبول والمرفوض.

● رابعاً- تكوين القيم التنظيمية:

إن القيم في مجملها أقرب إلى عدم الثبات، وبالتالي فهي متغيرة بتغير الثقافة والزمان والمكان، حيث أشار فرانسيس وودكوك (١٤١٥هـ - ١٩ - ٢٨ بتصرف) إلى أن القيم الإدارية (التنظيمية) مرت بسبع مراحل، تمثلت في^(٢٤):

١. مرحلة العقلانية:

جاءت انعكاساً لآراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية (العلمية)، حيث تركز على القيم المادية والإدارية التنظيمية، بالإضافة إلى قيم الكفاءة الإنتاجية والأدوار والإجراءات وتدرج السلطة.

٢. المرحلة العاطفية:

ظهرت مع حركة إدارة العلاقات الإنسانية، وكان لنتائج دراسات هاوثورن أثر كبير في ظهور قيم تتعلق بالروح المعنوية للعاملين، والعلاقات المهنية بين الأفراد في مجال العمل، وكذلك قيم التدريب والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وأساليب التحفيز.

٣. مرحلة المواجهة:

ظهرت كاستجابة للاتحادات المهنية، التي وجدت نفسها في مواجهة مع منظماتها، كما ظهرت قيم مثل قيم الاستثمار والتوفيق والحرية في بيئة العمل والإبداع والابتكار.

٤. مرحلة الإجماع في الرأي:

قامت على فكرة الحرية في بيئة العمل، وضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية حتى تتم الإدارة في ضوءه، فأصحاب الشخصية من النمط (X) كسالى ويحفزون من خلال مصالحهم الشخصية، وأصحاب الشخصية من النمط (Y) إيجابيون وجديرون بالثقة، وبهذا ظهرت القيم السياسية في مجال العمل.

٥. مرحلة التنظيم والتوازن الفردي:

تمثلت في قيم الإدارة بالأهداف، وأن الوصول للقيمة يكون من خلال الانجاز، ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية والقيم المثالية مثل المحبة والسلام.

٦. مرحلة الإمكانيات:

تسمى بمرحلة التطور التنظيمي وضرورة تطور الناس، ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيم الفحص والإصلاح والتيسير وتغيير الثقافة التنظيمية والعمليات الإدارية، والاهتمام بنوعية ظروف العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وضرورة الوعي بالذات والتأثير في الآخرين والتفكير المتعمق.

٧. مرحلة الواقعية:

تمثلت في المزج والتفاعل بين المراحل السابقة، والتركيز على العمل الجاد لأنه الموصل للنجاح ومن هذه القيم، أن العميل دائماً على حق، وكذلك قيم النفوذ والقوة واستثمار الفرص، والمسؤولية الذاتية وأن البقاء للأصلح.

• خامساً- شروط القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوافر، منها ما أوضحه فرانسيس وودكوك (١٤١٦هـ، ٤٧ - ٥٠) كما يلي (٢٥):

١. تُختار من بين بدائل عدة.

٢. تكون متسقة فيما بينها.

٣. تكون محدودة العدد.

٤. تكون عملية.
 ٥. تعزز الأداء.
 ٦. تكون جذابة وتدعو إلى الفخر.
 ٧. تكون قابلة للتوصيل.
 ٨. تدون حتى يتم الالتزام بها.
- ويرى الطجم والسواط (١٤٢١هـ، ٩٨-٩٩) أن للقيم التنظيمية شروطاً عدة منها أن القيمة^(٢٦):

- أ. تكون من اختيار الفرد نفسه، وليست مفروضة عليه وأن تُختار من بدائل عدة.
- ب. تُختار بعد تفكير عميق ويكون اختيارها عن قناعة، وتولد لديه الراحة النفسية.
- ت. تجعل الفرد يستمر في التأكيد على أهمية القيمة والدفاع عنها بصورة تنعكس على سلوكه وتفاعله مع الآخرين وملازمة له في كل مكان وزمان.

● سادساً- مستويات القيم التنظيمية:

أشار العدلوني (١٤٢٣هـ، ٤٣-٤٤) إلى أن للقيم التنظيمية أربعة مستويات، هي^(٢٧):

١. القيم الجوهرية: هي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم.
٢. القيم الأساسية: هي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها.
٣. القيم البنائية: هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة: مثل الفعالية، والكفاءة، والإنتاجية، والمسؤولية، والالتزام.
٤. القيم المميزة: هي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم الثلاث السابقة، وتتمثل هذه القيم في: التجديد، وتطوير الأداء، والإنجاز، والتعلم الدائم.

● سابعاً- وظائف القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تهتم كل من الفرد والجماعة، فقد أشار لذلك كل من زاهر (١٩٨٤م، ٣٢-٣٣) وأبو العينين (١٩٨٨م، ٣٦-٣٧) كما يلي^(٢٨):

- أ. وظائف القيم على المستوى الفردي:
 ١. تهيئ للأفراد اختيارات لتحديد السلوك، وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية، وفي الوقت نفسه توجه الفرد نحو الأداءات المطلوبة منه، وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين.

٢. تسهم في تحقيق الأمان للفرد، من خلال معالجة نقاط الضعف لديه، والتعبير عن نفسه حتى يحقق ذاته.

٣. تسهم في تحديد الرؤية التي ينشدها الفرد، وفهم العالم من حوله، والمساهمة في إصلاحه نفسياً وخلقياً، من خلال ضبط شهواته ومطامعه، حتى لا تتغلب على عقله ووجدانه.

ب. وظائف القيم على المستوى الاجتماعي:

١. المساهمة في حفظ تماسك المجتمع، إذ تحدد أهدافه ومثله العليا، ومبادئه الثابتة.
٢. المساعدة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع، حتى يصبح أكثر استقراراً.
٣. ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها، وتقيه من الأناية المفرطة والنزعات والشهوات الطائشة.

البحث الثالث - الدراسات السابقة:

حظي موضوع القيم الإدارية باهتمام كثير من الباحثين، لما له من أهمية بالغة في تشكيل ثقافة المنظمة بشكل عام، وتحقيق الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، وقد أجرى الباحث عملية مسح شامل لمعظم الدراسات والأبحاث التي أجريت حول هذا الموضوع، واستخلص بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث ومنها:

في مجال التعليم بالمملكة العربية السعودية حظي موضوع القيم باهتمام الباحثين حيث قام (العمرى ٢٠٠٠م) بدراسة بعنوان "القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظرهم" (٢٩) : وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى القيم الشخصية التنظيمية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام والمتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين استجابات مديري مدارس التعليم العام المتوسط والثانوي ومديراته، حول القيم التي تعزى لمتغيرات الجنس، والمرحلة الدراسية، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وتوصل الباحث إلى نتائج عدة من أهمها: أن أكثر القيم انتشاراً - حسب المتوسط - لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة هي القيم الدينية تليها القيم الاجتماعية، فالقيم النظرية فالقيم السياسية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية، كما أظهرت نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس في أبعاد القيم، أما في

بعد القيم الاجتماعية، فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات، وأظهرت نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المديرين والمديرات تعزى لمتغيري، المرحلة الدراسية والخبرة في مجال الإدارة المدرسية وذلك في أبعاد القيم الست، وأوضحت أن قيم المديرين والمديرات يمكن أن تصنف إلى ثلاثة هي: القيم النظرية والقيم الدينية والقيم السياسية.

أجرى (الغفيلي، ٢٠٠١م) دراسة بعنوان: "العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي (٣٠):

وقد هدفت الدراسة إلى، عرض العلاقة بين قيم الفرد والمنظمات، وتأثيرها في بناء أخلاقيات المهنة، من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، من خلال محورين هما:

١. العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة، وتأثيرها على الأداء، من منظور الفكر الإداري المعاصر.

٢. القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة، من منظور الفكر الإسلامي.

وناقش الباحث في المحور الأول تسلسلاً زمنياً لورود مفاهيم السلوك وأخلاقيات المهنة في تاريخ علم الإدارة، فذكر أن الاهتمام بالأخلاقيات ظهر أولاً لدى أصحاب فلسفة القيم كماكس شيلر ورينيه لوسن، ثم بين المقصود بقيم الفرد وقيم المنظمة، من منظور الفكر المعاصر، إذ تشتمل قيم الفرد على مجموعة الميول الشخصية والرغبات، بينما تتمثل قيم المنظمة فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وفي المحور الثاني من الدراسة تناول الباحث القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة، من منظور الفكر الإسلامي حيث أكد على أن الإسلام رسم للقيم والأخلاق منهجاً واسعاً مرناً ميسر التطبيق، وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً رحباً يحقق الحرية الشخصية ويتقبل الجهود الفردية، وأقام في هذا الإطار كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الفساد، وجعل من شعائر العبادات قوة دافعة ذاتية لتنمية الخلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية.

ومن نتائج الدراسة: التأكيد على أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعد ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء، وأن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد، سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم، أم منظماتهم، ومما بينته الدراسة أن القيم الأخلاقية للمهنة من منظور إسلامي هي ضمن سياق منظومي متداخل ومتشابك، وتعمل جميعها من أجل هدف واحد هو سمو المهنة إلى درجاتها الأعلى، لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة، وجودة عالية للأفراد والمجتمع تتناسب وروح الشرع الحنيف.

أجرت (الزومان، ٢٠٠١م) دراسة بعنوان: "أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية" (٣١) : وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيم التنظيمية كدافع، نحو تعزيز الاتجاه إلى التغيير التنظيمي، لدى المديرين، وتكون مجتمع الدراسة من كل من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين، ومن في حكمهم في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وبلغ حجم العينة ٤٥٠ مديراً واستخدمت الباحثة مقياس القيم التنظيمية المعد من قبل (فرانسييس وودكوك)

ومن خلال نتائج الدراسة: تبين وجود ثماني قيم تنظيمية في الأجهزة الحكومية المبحوثة وهي: القوة والفعالية والعدالة وفرق العمل والقانون والنظام والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة، وأظهرت النتائج أيضاً انقسام المديرين حول مدى وجود قيم المكافأة والصفوة والكفاءة والاقتصاد في الأجهزة التي يعملون بها، وكشفت النتائج كذلك عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المرتبة الوظيفية التي يشغلها المدير وكل من قيمتي الكفاءة والعدالة واستغلال الفرص، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من قيم الفعالية وفرق العمل والنظام والقانون واستغلال الفرص والعدالة والدفاع وبين اتجاهات المديرين، نحو التغيير التنظيمي، وكان من أهم توصيات الباحثة، التأكيد على أن على المديرين دعم ومساندة التغيير التنظيمي، إضافة إلى توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيمي، ولا بد من دراسة وتحليل القيم التنظيمية والوقوف على مواطن القوة والضعف فيها، قبل البدء بعملية التغيير التنظيمي. وحول علاقة القيم التنظيمية بالكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض (٣٢) وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية، وكفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية، وذلك بالتعرف إلى رؤية العاملين للقيم التنظيمية، المتعلقة بأسلوب إدارة الخدمات، وإدارة المهمات، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة في الخدمات الطبية، وعملت الدراسة على تحديد مدى العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء، واهتمت الدراسة بتوضيح الأثر الكبير للقيم التنظيمية، على أنشطة المنظمات، وعلاقتها بكفاءة الأداء، لكونها إحدى السبل في رفع مستوى أداء العاملين، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم، وكان التساؤل الرئيس في الدراسة هو: ما العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران؟ ونتج عن الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية، بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات علاقة إحصائية، بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية (المتغيرات المستقلة)

وبين كفاءة الأداء، وهي: القانون والنظام - التنافس - القوة - الدفاع - الكفاية، حيث ترتفع كفاءة الأداء، بارتفاع هذه الأبعاد، أما بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة إحصائية. وأجرى (Aiken mike, 2003) دراسة بعنوان قيم الإدارة: "إعادة إنتاج القيم التنظيمية في منظمات الاقتصاد الاجتماعي" (٣٣) : حيث اعتبر الباحث قطاع الاقتصاد الاجتماعي، ذو أهمية متزايدة في الاتحاد الأوروبي، للتوظيف كمقدم للخدمات العامة، ومكون هام للمجتمع المدني، كما نظر لهذه المنظمات على أنها مميزة في كونها معتمدة على الحكومة والمشاريع التجارية، وكذا بسبب أنها تعتمد على القيم، وهدفت الدراسة إلى طرح قضية حاسمة لمنظمات الاقتصاد الاجتماعي، وهي: كيف يمكن إعادة إنتاج القيم المميزة؟، ويتطرق البحث إلى ست منظمات اقتصاد اجتماعي، في القطاع التطوعي والتعاوني في المملكة المتحدة، باستخدام إستراتيجيات البحث، كدراسة حالة استكشافية، وإجراء المقابلات، وقراءة الدليل الوثائقي للمنظمات والمناقشات في مجموعات متعددة، واستخدمت آليات البحث هذه لإلقاء الضوء على عناصر عدة، ضمن عينة من ممثلي المنظمات، واختيرت المنظمات في نطاق تتوسع فيه من منظمات تعمل بالتعاون في الأسواق التجارية، إلى المشاريع الاجتماعية، وباستخدام خليط من موارد الدخل العامة، والخاصة والخيرية، إلى المؤسسات الخيرية باستخدام المنح والعقود الحكومية، وتضمنت الدراسة فروضاً بالاعتماد على نظريات الثقافة الإدارية والمؤسسية، المعروضة في أدبيات البحث في إدارة المنظمات غير الربحية، حيث ترى أن المنظمات ذات التوجه الاقتصادي غير الربحي، والمرتكزة على القيم ستواجه انخفاض قيمي، لا بد منه لمواجهة ضغوطات السوق، مع فقدانها لقيمها المميزة، والفرضية الأخرى، ترى أنه على مستوى مواز فإن المنظمات الخيرية، قد تواجه تهديدات وتحديات لاستقلاليتها عن الأنظمة الممولة لها، والمشرعة وبخاصة، مع عقود خدمات الشؤون الاجتماعية، وتقترح هذه الدراسة أن التعامل مع انحدار المستوى القيمي، ليس حتمياً، ولكنه قد يحدث دون أن يكون حتمياً، فتوصي: أن يتم العمل على تشجيع إعادة إنتاج القيم، وهذه العملية إعادة إنتاج القيم، تشمل الهياكل التنظيمية، التي تعطي مساحة لترسيخ القيم في الواقع، وتمكن القيم الرئيسة المميزة من التأثير في عمليات اتخاذ القرار.

وفي تشخيص علمي دقيق للعلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية العامة قدم (Gilbert Jeffrey, 2005) دراسة بعنوان: "العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في إدارة منظمة مشروع الجيش" (٣٤) : حيث هدفت الدراسة إلى، تحليل العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية، وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في منظمة إدارة مشروع للجيش، تضمن مسار الدراسة الإجابة عن

سؤالين أساسيين: السؤال الأول يحل ما إذا كانت سلوكيات القادة من المستوى المتوسط- كما هي ملاحظة من مرؤوسيهـم- هي نفسها كسلوكيات المديرين من المستوى الأعلى في إدارة مكتب برنامج الجيش، ويحاول السؤال الثاني تحديد ما إذا كان أولئك الذين ينظر لهم على أنهم أكثر المدراء الأكثر نجاحاً يبدون أساليب قيادية متوازنة أكثر، وتشير الدراسة إلى أنها تعتمد رؤية كوين (Quinn ١٩٨٨ م) في تحليل قيم المنافسة لدى القيادات الأكثر نجاحاً، وشملت العينة القيادات العليا و١٥٤ موظفاً من المكتب التنفيذي لبرنامج الجيش، وكانت النتيجة أن القيادات في المنظمة أجابوا في تحديدهم لقيم المنافسة أنهم يميلون إلى مراعاة أداة الفعالية التنظيمية ومن ثم الموظفين، وتشير الدراسة إلى أن إطار قيم المنافسة وكما يطرحه كوين تؤيده النتائج، إذ أن سلوكيات المديرين تهتم بأن تحقق التوافق مع القيم التي يتبناها كبار القادة في المنظمة، ولا توجد علاقة مهمة تم ملاحظتها بين السلوكيات للمديرين المتوسطين والقيم التنظيمية المتصورة، من قبل القادة من المستوى الأعلى، ويقترح نموذج النتائج أن أكثر المديرين فعالية يوازن السلوكيات عبر جميع الأبعاد الثمانية لإطار عمل قيم المنافسة، وأن تحليل الافتراضات أثبت قصوراً في التماثل في استخدام دور القائد، ضمن أولئك المصنفين كأكثر المدراء فعالية (باستخدام تقديرات أداء الجيش)، كما تم مقارنتها بتلك المقدرة بأنها فقط فعالة.

وأجرى (الغامدي، ٢٠٠٥م) دراسة بعنوان: "القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك ودكوك" (٣٥): وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن القيم التنظيمية لإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، في ضوء مقياس ديف فرانسيس وودكوك، لمساعدة المديرين على معرفة مدى تأثيرها على سلوكهم وتعاملهم واتخاذهم للقرارات، واقتصرت الدراسة على تتبع اثنتي عشرة قيمة، تدرج تحت أربع محاور رئيسية، اختبرها كل من فرانسيس وودكوك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأجريت الدراسة على المديرين والمشرفين التربويين في إدارات التربية والتعليم، بمنطقة مكة المكرمة، وبلغ عددهم ٣٢٨، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن القيم التنظيمية أتت بترتيب اشتمل على القوة أولاً والمكافأة أخيراً، وأن القيم التنظيمية تمارس بإدارات التربية والتعليم بدرجة متوسطة، عدا قيمة القوة التي تمارس بدرجة مرتفعة، وكان من أهم توصيات الدراسة: الاهتمام بقيمة المكافأة في المؤسسات التعليمية، وإتاحة الفرصة للمديرين بإدارات التربية لتطوير قدراتهم ومعارفهم.

وفي إطار البحث عن العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي للعاملين أجرى (حمادات، ٢٠٠٦م) دراسة بعنوان "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس" (٣٦): وهدفت الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل لدى المديرين والمعلمين،

وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، من خلال بحث هذه القيم وتحليلها، ومدى تطابقها مع الممارسة، ومن ثم انعكاسها على التزامهم الوظيفي، مع تحليل أثر المتغيرات الشخصية: كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي على قيم العمل، وعلى تحقق الالتزام الوظيفي، لدى هؤلاء المديرين والمعلمين، وكان من نتائج الدراسة: أن قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاء في أول قائمة الترتيب قيم الامتثال، ثم قيم الأمانة، وجاءت قيم العلاقات الإنسانية متأخرة، وقيم العدل في آخر المنظومة، بينما كانت قيم العمل لدى المعلمين من وجهة المديرين مرتبة تنازلياً ابتداء بـ قيم الأمانة، تلتها مباشرة قيم العلاقات الإنسانية، وجاءت قيم القيادة في آخر السياق. أما الالتزام الوظيفي، فقد رتب المعلمون مجالات الالتزام لدى المديرين في مسؤوليات خمس، جاءت مسؤولية المدير نحو زملائه المعلمين على رأس القائمة، بينما كانت مسؤولية المدير نحو أولياء الأمور والمجتمع في آخرها، أما المديرون فمن وجهة نظرهم لمجالات الالتزام لدى المعلمين، كانت مسؤولية المعلم نحو زملائه المعلمين ونحو أولياء الأمور والمجتمع في طليعة مجالات التزامه الوظيفي، وأن هناك علاقة قوية موجبة بين درجة الالتزام بـ قيم العمل السائدة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، وكان من توصيات الدراسة: الإشارة إلى أهمية تحديد عدد من معايير اختيار المعلم والمدير، تدعم من لديهم منظومة قيمية، تتوافق مع قيم العمل التربوي.

وقامت (Elisabeth Montgomery, 2006) بدراسة قيم المدراء مالكي مشاريع الأعمال المدنية الصينية الصغيرة ومنظورهم عن التنمية الدولية: (٣٧) وهدفت الدراسة إلى تحليل الترابط، بين دور المشاريع الصغيرة في الأمم النامية والمتطورة، في تمثيل القيم الاجتماعية عبر مديريها المالكين المحليين، وبين منظورهم عن التنمية، ودور أعمالهم في مسار التنمية دولياً. وفي العينة بحثت الدراسة في أولويات القيم الفردية، لدى نوعين من المدراء المالكين للأعمال المدنية الصغيرة في الصين ١٠٨ من مالكي المحلات الاعتيادية، و٨٩ من مقاولي المشاريع التابعة للحكومة، مع التركيز على بعض القيم الفردية المتعلقة جزئياً باقتصاد السوق الاشتراكي الناشئ الصيني، وتحدد الباحثة سبب اختيارها لمديري قطاع المشاريع الصغيرة ومالكها، حيث تعدّها محركاً للتنمية ومكوناً متوافقاً للنمو، مع القيم الاجتماعية والفردية للإنسان العامل، مما يوفر أرضية خصبة لدراسة طبيعة علاقة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية عالمياً.

واستخدمت الدراسة أسلوب شوراتز للقيم، وبدأت في ٢٠٠٣ بإجراء المسح القيمي على العينة البالغة ١٩٧ مديراً مالِكاً لأعمال صغيرة من شينزن الصين، وقد حلت مقابلات أولئك المديرين المالكين، لمناقشة ما أثر أولويات القيم لديهم على توجهاتهم الاقتصادية

والاجتماعية؟ وماذا يمكن أن تدل عليه فيما يتعلق بالخصائص والسلوك المرتبط بالمشاركة في التنمية؟ وفي ٢٠٠٤م أكملت الباحثة المسح، لتخرج بنتائج تؤكد أن التحول لموظفين صينيين كبار يؤثر في الترتيب القيمي، وأن القيمة المقدرة كأهم القيم حالياً هي الأمن، والالتزام، والإنجاز، والتوجيه الذاتي ويليها الكرم، وبعد ذلك العالمية والقوة واللذة والتقاليد. وتتراوح هذه التقديرات لأولويات القيم من مستوى إداري لآخر، فتوضح النتائج أن هناك قطاعات من المجتمع الصيني، تتنافس على الأولويات الفردية، وتؤثر تحقيق الاستقرار، كقيمة فردية، ثم النشاط التنموي كقيمة اجتماعية.

وحول دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات أجرت (الأحمدي، ٢٠٠٧م) دراسة بعنوان: " دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية " (٣٨):

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور القيم الشخصية والتنظيمية، في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وعملت على تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم ٣٦٣ رئيس قسم بسبع جامعات سعودية. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن ترتيب القيم لدى رؤساء الأقسام تنازلياً كان على النحو الآتي: القيم الدينية، والقيم الفكرية، ثم الاجتماعية ثم السياسية والجمالية فالاقتصادية أخيراً، وأن ترتيب القيم التنظيمية، بدأ بقيمة الفريق، وانتهى بالمشاركة في صنع القرارات، وأثبتت النتائج وجود أثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية، في فاعلية رؤساء الأقسام، كما لقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة، أثر في فاعلية رؤساء الأقسام، وأوصت الدراسة بتوصيات عدة منها: ضرورة قيام الجامعات بتعزيز القيم الإيجابية لأثرها في فاعلية رؤساء الأقسام، وأن تأخذ تلك المؤسسات التعليمية العليا دورها في نشر القيم بين أفرادها ومنسوبيها.

دراسة رالستون وأغري (David A.Ralston & Carolyn P.Egri, 2009) بعنوان

Generation Cohorts and Personal Values a Comparison of China and

(the U.S) (٣٩):

قارنت هذه الدراسة بين اتجاهات (٧٧٤) مديراً صينياً و (٧٨٤) مديراً أمريكياً، من حيث قيم الانفتاح على التغيير والمحافظة والاستعلاء، وقد حاولت الدراسة الاجابة عن السؤال الآتي: هل تغيرت القيم الشخصية عبر الأجيال نتيجة للتطورات المهمة التي حصلت في تاريخ الصين الاجتماعي والاقتصادي الحديث؟. لقد وجدت هذه الدراسة، أن التوجهات القيمية للإصلاح الاجتماعي، لدى أجيال الثورة الصينية تنسجم مع الإصلاحات الصينية،

الرامية إلى خلق أسواق أكثر تنافسية من السابق، وأن الأفراد الذين لديهم قيماً متشابهة تكون تصوراتهم وسلوكياتهم متشابهة.

دراسة روزا جن (Rosa Chan 2010) بعنوان (Ethical Values and Environmentalism in China: Comparing Employees from State – Owned and Private Firms) (٤٠):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القيم الأخلاقية عند الموظف تجاه البيئة، ومدى تأثيرها على التلوث البيئي، إذ يشكل التلوث الصناعي مصدر قلق دائماً على الصعيد المحلي والعالمي. وقد شملت الدراسة (٤٧٢) عاملاً في (٧) شركات صناعية في مقاطعة شانكس في الصين، التي تعدّ من أكبر مناطق التعدين والمناجم وخاصة، لما لها من تأثير من ناحية التلوث، وقد توصلت الباحثة إلى ما يأتي:

١. توجد علاقة إيجابية بين قيم الموظفين واتجاهاتهم نحو البيئة، والذي يجسد تصورهم عن المواطنة الجيدة للعاملين في المنظمة.

٢. لم يكن هناك تباين في اتجاهات العاملين نحو البيئة، في ضوء عائلية أو ملكية المصنع. أي ان العمال كانت لديهم اتجاهات إيجابية نحو عدم تلوث البيئة، بغض النظر عن كونهم يعملون في مصنع حكومي أو خاص.

وقد أوصت الباحثة بضرورة توجيه العاملين واستمرار توعيتهم بالاهتمام بالبيئة، والعمل على نشر هذه القيم بين المؤسسات الصينية، التي تعمل في مجال صناعة الطاقة، وهي ترى أن هذه الإجراءات من مسؤولية الحكومات وواضعي السياسة العامة.

دراسة بارنيل وجيجن وتيان (John A Parnell, Ting Yu, Alexander Nai-) بعنوان (Assessing Work Values Among Students in American and Taiwanese Business Schools. 2011) (٤١):

استهدفت هذه الدراسة معرفة الفروق الجوهرية، في قيم العمل بين طلاب الإدارة في تايوان وأمريكا. وعرفت قيم العمل على أنها متغيرات مهمّة في عمليات تطوير المهن وذات تأثير على حياة الوظيفة (أي مدتها) ، وضمت عينة الدراسة (٥١٨) طالبا منهم (١٩٢) تايوانيا ينتمون إلى جامعات تايوان، و (٣٢٦) طالبا من أربعة جامعات حكومية أمريكية. تبين ان الطلاب الأمريكيون يهتمون أكثر بقيم الكفاءة والتطوير، مقارنة مع الطلاب في تايوان، لكن ليس هناك فرق فيما بينهم، بخصوص قيم وسائل الراحة والفراغ والأمن الوظيفي والرضا الوظيفي والاستقلال الذاتي.

دراسة رالستون وبوندر ولو ووانغ وأغري وستوفر (David A.Ralston, James Pounder, Carlos W.H.Lo, Yim- Yu Wong, Carolyn P.Egri, Joseph Stauffer. Stability and Change in Managerial work Values: a Longitudinal Study of China, Hongkong, and the USA) (2012). بعنوان: (٤٢):

سعت هذه الدراسة عبر (١٢) سنة من البحث والمقارنة للقيم الإدارية في الصين، وهونغ كونغ، والولايات المتحدة الأمريكية (٢٠٠١-٢٠١٢)، باستخدام التحليل التتابعي، لاختيار صحة ثلاث فرضيات متنافسة، وهي: (التقارب، والاختلاف في وجهات النظر، والتقارب التباعد) ضمن المجتمعات الثلاثة، إذ استخدم الأثر الثقافي، والاجتماعي، والأثر الأيديولوجي العملي، أساساً لوضع فرضيات الدراسة، وتضمنت القيم، أبعاد أهمية الثقة في العلاقات، والتوجه نحو الشعور بالامن، والرغبة في تفادي المخاطر، وقبول الافكار الجديدة، والانفتاح على التغيير، والانضباط الأخلاقي، والعمل الجماعي.

دراسة مجموعة هي (Hey Group, 2012) بعنوان (Chinese CEO Attributed Their Sustained Business Success to Their Sense of Moral or Social Responsibility) (٤٣):

هدفت هذه الدراسة إلى، التعرف إلى الممارسات القيادية للمديرين العامين في المنظمات الصينية، ومدى تأثيرها على الاداء، في تلك المنظمات، واستغرقت الدراسة مدة (١٨) شهراً، حيث شملت دراسات عديدة، إلى جانب المقابلات والمسوحات الواسعة. اما استبانة القيم الشخصية، فقد تضمنت القيم العقلية، وطريقة تظلمهم، وعرضهم للمعلومات، وتكوينها، وسلوكهم القيادي، والمناخ التنظيمي، الذي اسسوه في منظماتهم.

وقد تبين من الدراسة، أن المديرين المتميزين يمتلكون من المهارات والقابليات، ما يضمن نجاح منظماتهم، وتحمل للمسؤولية تجاه المجتمع، كما تميز هؤلاء المدبرون برغبتهم القوية، بتطوير مهاراتهم لتلبية تطلعات منظماتهم، وبالتالي إظهار هذه القدرة المتميزة والمتطورة، التي تقوم على الانسجام والمشاركة، ومواجهة التحديات.

دراسة بيرنثال وبوندر ووانغ (Poul R.Bernthal, Jason Boundra, Wei-Wang) (2012) بعنوان (Leadership in China: Keeping pace with a Growing Economy) (٤٤):

استهدفت هذه الدراسة تقويم مجالات معينة في القيادة الإدارية، وربطه بالجانب القيمي، واحتوت العينة (٣٩٤) قائداً يعملون في (٤٣) مؤسسة، وجمعت المعلومات عن طريق الاستبانة، توصل الباحثون في هذه الدراسة إلى أن: المهارات القيادية سوف تتغير نتيجة للتوسع الاقتصادي، ان نموذج القيادة القيمية يركز على بناء الثقة بين العاملين،

وتعزيز التعاون، وعمل الفريق والشفافية، وإن إحدى أكبر التحديات التي تواجه القادة الصينيين، هي كيفية إدارة العاملين بطريقة أفضل، من أجل القيام بأداء أفضل، وهذه تشكل طموحا لديهم.

دراسة كورتس وونونلو (Susan Curtis and Wenwen Lu, 2012) بعنوان:
(The Impact of Western Education on Future Chinese Asian Managers) (٤٥):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعليم والمبادئ الغربية على سلوك المديرين، وتضمنت عينة الدراسة (٣) مديرين من تايوان و (١٧) طالب دراسات عليا (ماجستير) من أصحاب تخصص العلوم الإدارية وإدارة التسويق، وكانوا من أصول (الصين، تايوان، هونغ كونغ)، واجريت الدراسة خلال عام ٢٠١٢، وتوصلت الدراسة إلى: أن أغلب المديرين والطلاب الذين جرت مقابلتهم يحبذون وجود إدارة أكثر انفتاحاً من الناحية الإدارية، وهناك رغبة لديهم في تعزيز الثقة والعدالة بين المرؤوسين، وأن مديري الإدارة العليا يجب أن يكونوا أقل خشونة في تعاملهم مع المرؤوسين، وأكثر تفهماً وتقديراً للأداء الجيد. لم تكن هناك فروق بين النمط الصيني والنمط الآسيوي في الإدارة بالرغم من تنوع انتماءات أفراد العينة، لأن مبادئ كونفوشيوس وتعاليمه راسخة في مجتمعاتهم.

تعليق على الدراسات السابقة:

من العرض السابق لبعض الدراسات العلمية المتعلقة بالقيم، يتضح أهمية القيم، ودورها في تشكيل ثقافة المنظمة، وتحسين بيئة العمل، للرقى بأداء العاملين، حيث تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أثر القيم ووظيفتها، كعامل تغيير، وتأثير على السلوك الإنساني بصورة عامة.

وعلى الرغم من تلك الأيضاحات العلمية لأهمية القيم، فإن عملية القيم التنظيمية للمديرين وأثرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل، لم تحظ بنصيب وافر من الدراسات العلمية، ولعل هذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى إبرازه وتوضيحه، من خلال نموذج التوافق الرياضي المقترح، الذي يتضمن استخدام التحليل العاطلي وقياس درجة التشبع لكل متغير من متغيرات الدراسة، وهذا ما يعطي تمايزاً لهذه الدراسة عن كل الدراسات السابقة.

المبحث الرابع- الجانب التطبيقي للنموذج الرياضي المقترح:

١- ٤ التحليل العاطلي [1],[2],[4],[7] (Factor Analysis):

التحليل العاطلي (Factor Analysis) وهو أحد الأساليب الإحصائية المتعددة

المتغيرات (Multivariate) ، والذي يهدف إلى تبسيط الارتباطات، التي لها دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل، وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها. وبذلك فهو منهج علمي، لتحليل بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة، من الارتباط في صورة تصنيفات مستقلة، قائمة على أسس نوعية للتصنيف واستكشاف ما بينها من خصائص مشتركة، وفقاً للإطار النظري والمنطق العلمي وهدف الدراسة إن من أهم أهداف التحليل العاملي هو تلخيص (اختزال) المتغيرات في أقل عدد من العوامل، بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل دالة تربطه ببعض هذه المتغيرات أو كلها، ويمكن من خلال هذه الدالة اعطاء تفسير لهذا العامل، بحسب المتغيرات التي ترتبط به، وتبين إلى أي مدى يؤثر كل من هذه العوامل في كل متغير، وهذا يعني خفض أو اختزال مكونات جداول الارتباطات إلى أقل عدد ممكن ليسهل تفسيرها. (٤٦)

٢-٤. معامل التشبع Loading:

يعرف معامل التشبع بأنه معامل تحميل (تشبع) المتغير مثل I على العامل مثل J ، كما يعبر عن مدى ارتباط هذا العامل بالمتغير، إن مجموع مربعات درجات التشبع لكل عامل تسمى القيم المميزة Eigenvalues، أو الجذور الكامنة latent roots، ويعبر عن أهمية هذا العامل في تفسير الاختلافات في المتغيرات، وإن مجموع الجذور المميزة يعبر عن التباين الذي أمكن تفسيره من خلال العوامل (٤٧).

٣-٤. درجة الشيووع Commuality:

درجة الشيووع للمتغير هي إسهامات هذا المتغير في جميع العوامل المفروزة، وتقاس درجة الشيووع بمجموع مربعات معاملات هذا المتغير في جميع العوامل.

٤-٤. طرق التحليل العاملي [1],[4],[7]:

هناك طرق كثيرة تستخدم في التحليل العاملي وأهمها:

• ٤-٤-١ - طريقة المركبات الرئيسة Principal Components

تعد طريقة المركبات الرئيسة التي وضعها الباحث (Hottelling) عام ١٩٣٣، من أكثر طرق التحليل العاملي دقة وشيووعاً، خاصة في بحوث الشخصية، ولهذه الطريقة مزايا عدة منها: أنها تؤدي إلى تشبعات دقيقة حيث إن كل عامل يستخرج أقصى كمية من التباين (أي أن مجموع مربعات تشبعات العامل تصل إلى أقصى درجة بالنسبة لكل عامل)، وتؤدي إلى أقل قدر ممكن من البواقي، كما أن المصفوفة الارتباطية تختزل إلى أقل عدد من العوامل المتعامدة (غير المرتبطة) (٤٨).

● ٤-٤-٢ - الطريقة القطرية Diagonal method:

تستخدم هذه الطريقة إذا كان لدينا عدد قليل من المتغيرات، وتتطلب هذه الطريقة معرفة سابقة ودقيقة بقيم شيوخ المتغيرات، وبدون هذه المعرفة لا يمكن استخدامها. ويتم الحصول على التشبعات من القيم القطرية في المصفوفة الارتباطية مباشرة.

● ٤-٤-٣ - الطريقة المركزية Central method:

تعدّ من الطرق سهلة الحساب، وتستخلص عدد قليل من العوامل العامة، لكنها تفتقر إلى عدد من المزايا، أهمها أنها لا تستخلص إلا قدرًا محدوداً من التباين الارتباطي، وتحدد قيم الشيوخ في المصفوفة الارتباطية وفق تقديرات غير دقيقة، حيث تستخدم أقصى ارتباط بين المتغير وأي متغير في المصفوفة، وهو إجراء يؤدي إلى خفض رتبة المصفوفة^(٤٩).

٥-٤ - طريقة تحليل المركبات الرئيسية:

Procedure for a principal components Analysis [1],[2],[4],[7]

طريقة تحليل المركبات الرئيسية هي أسلوب إحصائي يهدف إلى إيجاد مجموعة عوامل Factors أو توليفات خطية Linear Combinations، تسمى بالمركبات الأساسية Prin- cipal Components cipal Components عددها أقل من عدد المتغيرات الأصلية، لتحل محلها، بحيث تكون مؤهلة لتفسير معظم التباين الكلي للقيم الأصلية، وتكون هذه المركبات الرئيسية متعامدة لا يوجد ارتباط بينها، وأن الميزة المهمة في المركبات الرئيسية هي أن كل عامل فيها يستخلص أقصى تباين ممكن، بمعنى أن مجموع المربعات يصل إلى أقصى حدوده في كل عامل، وعلى ذلك تتلخص المصفوفة الارتباطية في أقل عدد من العوامل المتعامدة، وهذا معناه أن أسلوب المركبات الرئيسية يتميز بقدرته على الوصول إلى حل يتفق مع محك أو في مربعات صغرى Least Squares للمصفوفة الارتباطية، وهو أحد المحكات الرياضية التي تلاقى قبولاً واضحاً في مجال الأساليب التلخيصية للعلاقات بين المتغيرات.

يبدأ تحليل المركبات الرئيسية ببيانات عن مجموعة من المتغيرات (p متغير و n مشاهدة)، ويمكن التعبير عنها باستخدام المصفوفات بالشكل الآتي:

$$\underline{Z} = \underline{X}A$$

$$Z = \begin{bmatrix} Z_1 \\ Z_2 \\ \vdots \\ Z_p \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1p} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2p} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{p1} & x_{p2} & \dots & x_{pp} \end{bmatrix}, \quad A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1p} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2p} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{p1} & a_{p2} & \dots & a_{pp} \end{bmatrix}$$

حيث إن:

Z: متجه التراكيب الخطية

X: مصفوفة المتغيرات الأصلية

A: مصفوفة معاملات التراكيب الخطية

إن المكون الرئيس الأول هو تركيبة خطية بالمتغيرات الأصلية (X_1, X_2, \dots, X_p) أي أن:

$$Z_1 = a_{11} X_1 + a_{12} X_2 + \dots + a_{1p} X_p$$

تحت الشرط:

$$a_{11} + a_{12} + \dots + a_{1p} = 1$$

ان تباين التركيبة الخطية (Z_1) ؛ أي أن $\text{Var}(Z_1)$ هو أكبر ما يمكن نسبة إلى التباين الكلي مع وجود الشرط على معاملات التركيبة الخطية (a_{ij}) حيث $j=1,2,\dots,p$. وقد وُضع هذا الشرط، لأنه بدون الشرط يزداد $\text{Var}(Z_1)$ بزيادة قيمة أي واحدة من القيم (a_{ij}) .

وإن المكون الرئيس الثاني هو:

$$Z_2 = a_{21} X_1 + a_{22} X_2 + \dots + a_{2p} X_p$$

بحيث أن $\text{Var}(Z_2)$ يكون أكبر ما يمكن ولكنه أقل من تباين المكون الرئيس الأول تحت الشرط أو القيد.

$$a_{21} + a_{22} + \dots + a_{2p} = 1$$

وتحت شرط أن (Z_1) و (Z_2) لا يرتبطان. وبالطريقة نفسها يمكن الحصول على p من المركبات الرئيسة عند وجود (P) متغير.

إن شرط مجموع مربعات المعاملات (a_{ij}) حيث $i=1,2,\dots,n$ يجب ان يساوي واحد يمكن الحصول عليه إذا جعلنا (a_{ij}) عناصر المتجهات المميزة القياسية Normalized Characteristic Vectors

المرافقة للجذور المميزة (λ_1) Characteristic roots، وبهذا نجد أن المكون الرئيس الأول هو تركيبة خطية بالمتغيرات الأصلية، وأن معاملات هذه التركيبة الخطية مساوية لقيم المتجه القياسي التابع لأكبر جذر مميز (λ_1) ، وأن معاملات المكون الرئيس الثاني مساوية لقيم المتجه القياسي التابع لثاني أعلى جذر مميز (λ_2) ، وبنفس الطريقة نحصل على بقية معاملات المركبات الرئيسة، كذلك نجد أن

$$(\lambda_1 > \lambda_2 > \dots > \lambda_p)$$

إن تباين المكون الرئيس يكون مساوياً لقيمة الجذر المميز التابع له (λ_i) وان متوسطه هو:

$$\bar{Z}_i = \alpha_{1i} \bar{x}_1 + \alpha_{2i} \bar{x}_2 + \dots + \alpha_{pi} \bar{x}_p$$

إن الخاصية المهمة للقيم المميزة هي أن مجموعها يساوي مجموع العناصر القطرية أو أثر (trace) مصفوفة الارتباطات أو مصفوفة التباين والتباين المشترك، أي أن:

$$\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_p = \Sigma_{11} + \Sigma_{22} + \dots + \Sigma_{pp} \quad \text{--- (5)}$$

وهذا يعني أن مجموع التباينات للمركبات الرئيسية يساوي مجموع التباينات للمتغيرات الأولية، وبمعنى آخر فإن المركبات الرئيسية تأخذ بالاعتبار كل التشتت في البيانات الأصلية.

٦-٤. حساب المركبات الرئيسية [1],[2],[4],[7]:

تعتمد طريقة حساب المركبات أو المكونات الرئيسية بشكل كبير على مصفوفة المعاملات (A) وعناصر هذه المصفوفة، هي قيم المتجهات المميزة لمصفوفة التباين والتباين المشترك (Ver-cov)، أو لمصفوفة الارتباطات (R)، ونوع البيانات للمتغيرات الأصلية هو الذي يحدد طريقة الحساب، فإذا كانت وحدات القياس لهذه المتغيرات متشابهة، ففي هذه الحالة يُعتمد على مصفوفة التباين والتباين المشترك، أما إذا كانت وحدات قياس المتغيرات الأصلية مختلفة، عندئذ يُعتمد على مصفوفة الارتباطات.

• ٦-٤-١ - حساب المركبات الرئيسية بالاعتماد على مصفوفة التباين والتباين المشترك [2],[6],[7]

ان الشكل العام للمعادلة المميزة باستخدام مصفوفة التباين والتباين المشترك S هو:

$$|S - \lambda I| = 0$$

حيث إن

$$S = \begin{bmatrix} s_{11} & s_{12} & \dots & s_{1p} \\ s_{21} & s_{22} & \dots & s_{2p} \\ - & - & - & - \\ - & - & - & - \\ s_{p1} & s_{p2} & \dots & s_{pp} \end{bmatrix}$$

$$S_{\bar{x}} = \frac{\sum x_i^2 - \left[\sum x_i \right]^2 / n}{n-1}, S_{\bar{y}} = \frac{\sum x_i x_j - \left[\sum x_i \sum x_j \right] / n}{n-1}, i=1,2,\dots,n; j=1,2,\dots,p$$

وبحل هذه المعادلة سنحصل على P من الجذور المميزة، وهذ الجذور ترتب بحيث إن

$$(\lambda_1 > \lambda_2 > \dots > \lambda_p) \text{ . وهذا، أي ان } (\lambda_2)$$

إن لكل جذر مميز متجه مميز خاص يقابلها وحسب الصيغة الآتية:

$$(S - \lambda I)x = 0$$

ويجب أن نختار معاملات التراكيب الخطية بحيث تساوي قيم المتجه القياسي أي وأن جميع الجذور المميزة يجب أن تكون موجبة ومجموعها يساوي مجموع العناصر القطرية للمصفوفة S (اثر المصفوفة) . إن أهمية المكون الرئيس يقدر بمقدار ما يفسره من

$$\frac{\lambda_i}{\sum \lambda_i} \text{ . أي أن أهمية المكون الرئيس هي } \frac{\lambda_i}{\sum \lambda_i}$$

• ٦ - ٤ - ٢ حساب المركبات الرئيسة بالاعتماد على مصفوفة الارتباط

[2],[6],[7]

لاستخدام مصفوفة الارتباط في إيجاد معاملات المركبات الرئيسة، يفضل تحويل المتغيرات الأصلية إلى الصيغة القياسية، حتى تنفادى أن يكون لأحد المتغيرات تأثير غير مناسب على المركبات الرئيسة، لذلك فمن الضروري تشفير (Coding) أو تحويل المتغيرات (X_1, X_2, \dots, X_p) لتكون لها أوساط صفرية وتباينات تساوي الواحد باستخدام الصيغة الآتية:

$$x_i^* = \frac{x_i - \bar{x}_i}{S_{\bar{x}}}$$

وعندئذ يصبح الشكل العام للمعادلة المميزة للمصفوفة R هو:

$$|R - \lambda^* I| = 0$$

حيث إن

$$R = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1p} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2p} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ r_{p1} & r_{p2} & \dots & r_{pp} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & r_{12} & \dots & r_{1p} \\ r_{21} & 1 & \dots & r_{2p} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ r_{p1} & r_{p2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

وإن لكل جذر مميز λ_i^* ممتجهاً مميزاً يقابله:

$$|R - \lambda^* I| = 0$$

ويجب أن تحقق معاملات المركبات الرئيسة الشرط $a^* a^* = 1$

وعندئذ يكون المكون الرئيس Z_i هو:

$$Z_i = a_{1i}^* x_1^* + a_{2i}^* x_2^* + \dots + a_{pi}^* x_p^*$$

إن جميع الجذور المميزة للمصفوفة R موجبة ومجموعها يساوي مجموع القيم القطرية للمصفوفة R.

٧-٤. التدوير [1],[2],[4]: Rotated

التدوير هو طريقة رياضية تتعامل مع المصفوفات تدور من خلالها محاور العوامل حول نقطة الاصل الثابتة، حتى تحقق قيم التشعب شروطاً ومواصفات معينة، تعرف بمجملها باسم البناء البسيط (Simple structure)، وهو نظام من قيم التشعب الذي يبرز العدد الأقصى من المتغيرات (Variables) تتشعب على أقل عدد من العوامل (Fac-tors)، والهدف من التدوير، هو جعل العلاقات بين المتغيرات وبعض هذه العوامل أقوى ما يمكن، ولا يمكن تفسير العوامل سيكولوجياً إلا بعد تدوير المحاور وتبسيط كل عمود بقدر الإمكان. وهناك نوعان من التدوير تبعاً للزاوية التي تفصل بين المحاور المرجعية وهما: التدوير المتعامد Orthogonal Rotation والتدوير المائل Oblique Rotation، ففي التدوير المتعامد تدار العوامل معاً مع الاحتفاظ بالتعامد بينها، والعوامل المتعامدة غير مرتبطة معاً، أى أن معاملات الارتباط بينها تساوى صفراً، وهناك طرق رياضية عدة للتدوير المتعامد وأكثرها شيوعاً طريقة Varimax التي قدمها الباحث Kaiser فى عام ١٩٥٨، وتتبنى هذه الطريقة فكرة البناء البسيط مع الاحتفاظ بالتعامد بين العوامل، والتي تؤدى إلى أفضل الحلول التي تستوفي خصائص البناء البسيط. أما التدوير المائل ففيه تدار المحاور دون الاحتفاظ بالتعامد، فنترك لتتخذ الميل الملائم لها، لذلك فالعوامل المائلة هي عوامل بينها ارتباط أي أنها عوامل متداخلة. إن الميزة الأساسية للتدوير المائل هي أنه الخطوة اللازمة للتقدم نحو التحليلات العاملية من الرتب العليا. فطالما لدينا عوامل مائلة (متراصة) نستطيع أن نحسب مصفوفة معاملات الارتباط بين عواملها ثم نقوم بإجراء تحليل هذه المصفوفة لكي نستخرج عوامل من الرتب الأعلى التي تستخرج من التحليل للعاملية للارتباط بين العوامل، ومن الطرق المعروفة فى مجال التدوير المائل: طرق Quar-tin و Oblimin لكارول و Covarimin و Binornamin لكاييزر وغيرها.

إن الفروق بين نتائج التدويرين ليس هو موضوع اهتمام الباحثين، بقدر ما يتجه اهتمامهم نحو إضفاء منطق الترابط أو التعامد بين العوامل، ويعتقد عدد كبير من الباحثين

حيث إن

X_i : هي المتغيرات الأصلية حيث $i = 1, 2, \dots, p$

F_j : هي عوامل الدرجة الأولى $j = 1, 2, \dots, k$, $k \leq p$

U_i , $i = 1, 2, \dots, p$ هو العامل الخاص بالمتغير X_i ، ويمثل مقدار التباين الذي لا يفسره

أي عامل من العوامل المشتركة الأخرى وإنما يرتبط بسلوك مستقل بذلك العامل.

λ_{ij} هي تشعبات المتغيرات (Loading of variables) وهي تمثل معامل تحميل

المتغير X_i على عامل الدرجة الأولى F_j ، كذلك تمثل معامل ارتباط المتغير X_i بالعامل F_j

أي إن

$$Corr(X_i, F_j) = \lambda_{ij} \quad \text{--- (7)}$$

ويمكن أن نحصل على تراكيب خطية للعوامل من الدرجة الثانية، وذلك بعد إسقاط

المتغيرات الأصلية على هذه العوامل، إن عناصر هذه المركبات تراكيب خطية لعوامل

الدرجة الثانية، لكن بعد إسقاط المتغيرات الأصلية على هذه المركبات، كما هو مبين في

منظومة المعادلات الآتية:

$$X_1 = \psi_{11}F'_1 + \psi_{12}F'_2 + \dots + \psi_{1k}F'_s + U_1$$

$$X_2 = \psi_{21}F'_1 + \psi_{22}F'_2 + \dots + \psi_{2k}F'_s + U_2$$

-

-

$$X_p = \psi_{p1}F'_1 + \psi_{p2}F'_2 + \dots + \psi_{ps}F'_s + U_p$$

--- (8)

حيث إن

F'_j هي عدد العوامل من الدرجة الثانية $j = 1, 2, \dots, s$, $p \geq k \geq s$

ψ_{ij} هي تشعبات المتغيرات الأصلية بعوامل الدرجة الثانية بعد إسقاط المتغيرات

الأصلية على هذه المركبات وإن

$$Corr(X_i, F'_j) = \psi_{ij} \quad \text{--- (9)}$$

ويمكن التعبير عن العوامل من الدرجة الثالثة، لكن بعد إسقاط المتغيرات الأصلية

عليها بالتركيب الخطية العامة الآتية:

$$X_p = \delta_{p1}F''_1 + \delta_{p2}F''_2 + \dots + \lambda_{pL}F''_L + U_p \quad \text{--- (10)}$$

حيث إن

$$p \geq k \geq s \geq L, \quad j = 1, 2, \dots, L$$

هي F_j^* عدد العوامل من الدرجة الثالثة δ_{ij} هي تشعبات المتغيرات الأصلية بعوامل الدرجة الثالثة (بعد إسقاط المتغيرات الأصلية على هذه المركبات. إذ إن هذه التشعبات ما هي إلا معامل الارتباط ما بين المتغيرات الأصلية وعوامل الدرجة الثالثة، أي أن

$$\text{Corr}(X_i, F_j^*) = \delta_{ij}$$

١٠-٤. محك تحديد العوامل وفرز المتغيرات ضمن العوامل المعنوية [4],[5]:

إن تحديد العوامل المعنوية تعدّ من الأمور المهمة في التحليل العاملي، التي تؤدي إلى اختزال عدد العوامل. لذا فإن محكات تحديد العوامل المعنوية كثيرة ومتنوعة، لكن في هذه الدراسة سوف نعتمد على القيم العينية (القيم المميزة)، فالعامل الذي يمتلك قيم مميزة أكبر من الواحد الصحيح يعدّ عاملاً معنوياً وذا أهمية ملحوظة، في تفسير الظاهرة قيد الدراسة. ويمكن تحديد أولوية المتغيرات وأهميتها داخل العوامل المعنوية المفروزة، وذلك بالاعتماد على التشعبات العاملة (ارتباط المتغيرات بالعامل)، حيث يتم الاعتماد في هذه الدراسة على التشعبات الأكبر من (٠,٥).

١١-٤. إسقاط المتغيرات الأصلية [4],[5] projection of variables:

تتم عملية إسقاط المتغيرات بضرب مصفوفة عوامل الدرجة العليا بمصفوفة عوامل الدرجة الأدنى منها مباشرة، والهدف من عملية الإسقاط هذه إعادة هيكلة للمتغيرات مع العوامل المفروزة، لتلافي حدوث تباعد ما بين المتغيرات الأصلية وعوامل التحليل العاملي المفروزة، فمثلاً للحصول على عوامل الدرجة الثانية نقوم بضرب مصفوفة عوامل الدرجة الأولى في مصفوفة عوامل الدرجة الثانية قبل التدوير، حيث في هذا الإجراء سنحصل على مصفوفة جديدة جاهزة للتفسير، تكون فيها التشعبات العاملة هي تشعب المتغيرات الأصلية بعوامل الدرجة الثانية، والطريقة نفسها يمكن الحصول على العوامل من الدرجات العليا^(٥١).

١٢-٤. الجانب التطبيقي:

بداية أُعدت استمارة أولية وزعت على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم الإدارة لبيان أثر القيم التنظيمية للمديرين، وبعد الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم، أُعدت استمارة الاستبانة النهائية، التي تضمنت أهم المتغيرات المؤثرة في الدراسة، وكان حجم

العينة ١٠٠ من المديرين (من عدة قطاعات مختلفة) ، ومن كلا الجنسين على مستوى محافظة القاهرة، وتضمنت استمارة الاستبانة ٤٥ متغيراً، تم إهمال ٤، وذلك لضعف ارتباطها بالمتغيرات الأخرى، وذلك بالاعتماد على مصفوفة معاملات الارتباط -Correla-tion Coefficient matrix.

● ١٢ - ٤ - ١ - المتغيرات المهمة في الدراسة:

عدد المتغيرات التي أُعتمدت في إجراء التحليل العاملي هي ٤١ وكما يأتي:

Y₁: عمر المدير Y₂: طبيعة العمل الذي يؤديه.

Y₃: مدى إشباعه الحاجات الضرورية للعاملين.

Y₄: استخدام مبدأ الثواب فقط مع العاملين.

Y₅: استخدام مبدأ العقاب فقط مع العاملين.

Y₆: استخدام مبدأ الثواب والعقاب معاً.

Y₇: مدى تأثير المدير بظروف العمل ورسالة المنظمة.

Y₈: مدى تأثير المدير بالآخرين.

Y₉: الصحة العامة للمدير.

Y₁₀: هل يعاني المدير من أعاقة جسدية ظاهرة.

Y₁₁: هل يعاني المدير من مشاكل في النطق أو السمع أو البصر.

Y₁₂: مدى تواصل المدير مع العاملين.

Y₁₃: نوع علاقة المدير بالعاملين.

Y₁₄: مستوى اكتساب المدير للمعلومات الجديدة.

Y₁₅: نوع العلاقات التي يفضلها المدير مع العاملين.

Y₁₆: نوع برامج العمل التي يفضلها.

Y₁₇: هل يفوض المدير العاملين في بعض إختصاصاته.

Y₁₈: هل يوازن بين السلطات والمسئوليات.

Y₁₉: هل توجد مشكلات تنظيمية وما هو حجمها.

Y₂₀: عدد العاملين من الرجال والنساء.

- Y21 : هل المدير يعمل في إستقلالية أم أن هناك تدخل من جانب المنظمة في عمله.
- Y22 : المستوى الثقافي للمدير.
- Y23 : المستوى الثقافي للمنظمة.
- Y24 : هل يوظف إمكانات العاملين معه.
- Y25 : هل يستخدم أساليب التدريب غير المباشرة.
- Y26 : هل يشترك في دورات تدريبية.
- Y27 : هل يضع برامج عمل محددة للعاملين (كالجودة أو التطوير التنظيمي.....) .
- Y28 : ما متوسط عدد الساعات اليومية التي يقضيها المدير داخل العمل.
- Y29 : ما متوسط عدد الساعات اليومية التي يقضيها المدير مع العاملين.
- Y30 : ما متوسط عدد الساعات اليومية التي يقضيها المدير في قراءة تقارير العمل.
- Y31 : ما مدى التزام المدير في الالتزام برؤية واستراتيجية المنظمة.
- Y32 : هل يفضل المدير الاستماع إلى شكاوي ومقترحات العاملين بنفسه.
- Y33 : هل يمتلك المدير المواهب الإدارية (حل المشكلات - وإتخاذ القرار - والعلاقات الإنسانية...).
- Y34 : هل يستخدم المدير الحاسب الآلي في إدارته للعمل.
- Y35 : المستوى المهني للعاملين.
- Y36 : هل يملك المدير استقلالية في اتخاذ القرار.
- Y37 : هل يستخدم المدير الوسائل الحديثة في التعلم التنظيمي (إدارة المعرفة - والتدريب - والتغيير التنظيمي..).
- Y38 : هل يملك المدير الجرأة في التعبير عن آرائه بصراحة ووضوح أمام الآخرين.
- Y39 : هل ينتمي المدير إلى نمط قيادي معين.
- Y40 : ما مدى غلزام المدير باللوائح والقوانين المسيرة للعمل.
- Y41 : هل يستخدم المدير تدوير العمل بدرجة كبيرة (عدد مرات الانتقال للعاملين).
- ١٢ - ٤ - ٢ - تحليل النتائج

أستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS- V.16 لتحليل البيانات وإيجاد المركبات

الرئيسية من الدرجة الأولى فكانت نتائج التحليل كما في الجدول (١)

الجدول (١)

يبين القيم المميزة والتباين المنتزع والتباين التجميحي لعوامل الدرجة الأولى

عوامل الدرجة الأولى	القيم المميزة	نسبة التباين %	التباين التجميحي %
١	٨,٣٦	٢٠,٤١	٢٠,٤١
٢	٤,٤٤	١٠,٨٣	٣١,٢٤
٣	٤,٢١	١٠,٢٦	٤١,٥
٤	٣,١٨	٧,٧٧	٤٩,٢٧
٥	٢,٦١	٦,٣٦	٥٥,٦٣
٦	٢,٣٥	٥,٧٣	٦١,٣٦
٧	١,٩٦	٤,٣٧	٦٥,٧٣
٨	١,٥٣	٣,٧٢	٦٩,٤٥
٩	١,٤٩	٣,٦٤	٧٣,٠٩
١٠	١,٣٣	٣,٢٥	٧٦,٣٤
١١	١,١٧	٢,٨٦	٧٩,٢
١٢	١,٠٤	٢,٥٤	٨١,٧٤
١٣	٠,٩٨	٢,٤١	٨٤,١٥
١٤	٠,٨٩	٢,١٧	٨٦,٣٢
١٥	٠,٨٦	٢,١١	٨٨,٤٣
١٦	٠,٨١	١,٩٦	٩٠,٣٩
١٧	٠,٦٢	١,٥٢	٩١,٩١
١٨	٠,٥٦	١,٣٧	٩٣,٢٨
١٩	٠,٥٤	١,٣١	٩٤,٥٩
٢٠	٠,٤٤	١,٠٨	٩٥,٦٧
٢١	٠,٣٧	٠,٩١	٩٦,٥٨
٢٢	٠,٣٥	٠,٨٤	٩٧,٤٢

عوامل الدرجة الأولى	القيم المميزة	نسبة التباين٪	التباين التجميعي ٪
٢٣	٠,٢٧	٠,٦٥	٩٨,٠٧
٢٤	٠,١٨	٠,٤١	٩٨,٤٨
٢٥	٠,١٦	٠,٣٨	٩٨,٨٦
٢٦	٠,١٠	٠,٢٥	٩٩,١١
٢٧	٠,٠٨	٠,١٩	٩٩,٣
٢٨	٠,٠٥	٠,١٣	٩٩,٤٣
٢٩	٠,٠٤	٠,١١	٩٩,٥٤
٣٠	٠,٠٣٧	٠,٠٩٢	٩٩,٦٣٢
٣١	٠,٠٣٤	٠,٠٨٤	٩٩,٧١٦
٣٢	٠,٠٢٨	٠,٠٦٩	٩٩,٧٨٥
٣٣	٠,٠٢٥	٠,٠٦٢	٩٩,٨٤٧
٣٤	٠,٠١٦	٠,٠٤١	٩٩,٨٨٨
٣٥	٠,٠١٠	٠,٠٢٦	٩٩,٩١٤
٣٦	٠,٠٠٧	٠,٠١٨	٩٩,٩٣٢
٣٧	٠,٠٠٣	٠,٠٠٩	٩٩,٩٤١
٣٨	٠,٠٠٢	٠,٠٠٥	٩٩,٩٤٦
٣٩	٠,٠٠٠٦	٠,٠٠٢	٩٩,٩٤٨
٤٠	٠,٠٠٠٤	٠,٠٠٠٩	٩٩,٩٤٨٩
٤١	٠,٠٠٠١	٠,٠٠٠٦	٩٩,٩٥

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (١) نلاحظ بان هنالك (١٢) من العوامل التي فُرت من أصل (٤١) عامل، وأن هذه العوامل الاثني عشر قد استقطعت نسبة من التباين الكلي قدرها

(٨١,٧٤) ، ويوضح الجدول (٢) تشعبات المتغيرات الأصلية في العوامل من الدرجة

الأولى.

الجدول (٢)

يبين جدول تشبعات المتغيرات الأصلية بالعوامل من الدرجة الأولى

العوامل المتغيرات	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	F ₇	F ₈	F ₉	F ₁₀	F ₁₁	F ₁₂
Y1	٠,٢١	٠,٣٣	٠,٠٠	٠,٧٧	٠,٢٣	٠,٨١	٠,٤٦	-٠,٣٥	٠,٥٠	-٠,٨٦	-٠,٤٣	٠,٩١
Y2	٠,٥٥	٠,٢١	٠,٣١	-٠,٣٣	٠,٣٥	٠,٤٥	-٠,٨٦	-٠,٢٥	٠,١١	٠,٢٥	٠,٢٣	-٠,٧٧
Y3	٠,١١	٠,١١	-٠,٥٦	-٠,٨٦	٠,٦٣	٠,٨١	-٠,٦٥	٠,٨٦	٠,٤٥	-٠,٦٢	٠,٣٢	٠,٦١
Y4	٠,٨٦	٠,٣٣	-٠,٣٤	٠,٦٥	-٠,٣٣	٠,٨٦	-٠,٥٥	٠,٣٣	٠,١٢	-٠,٦٥	٠,٨٦	٠,٣٤
Y5	٠,٣٣	٠,٤٦	٠,١٦	٠,٨٦	-٠,٢٥	-٠,٤٥	٠,٤٦	-٠,٢٣	٠,١١	٠,٥٥	٠,٧٧	٠,٢٥
Y6	٠,٧٧	٠,٠٠	٠,٤٦	٠,٤٦	٠,٤٥	-٠,٦٥	٠,٣٣	-٠,١١	٠,٤٦	-٠,٧٧	-٠,٢٣	-٠,٦٦
Y7	٠,٥١	٠,٠٠	٠,٣١	-٠,٧٠	٠,٦٣	-٠,٦٧	٠,٣٣	-٠,٥٦	-٠,٣٣	-٠,٦٥	٠,٦٥	-٠,٨٨
Y8	٠,٤٦	-٠,٦٣	-٠,٦٥	-٠,٦٠	-٠,١١	-٠,٦٥	-٠,٣٣	-٠,٨٦	٠,٥٦	-٠,٣٣	-٠,٥٥	-٠,٥٥
Y9	٠,٣٣	-٠,٣٣	٠,٣٣	٠,٧٨	٠,٥٦	-٠,٣٣	٠,٣٣	-٠,٧٧	-٠,٨٦	-٠,٣٣	٠,٧٨	-٠,٦٢
Y10	٠,٤٦	-٠,٥٦	-٠,٦٥	-٠,٥٦	٠,٣٣	٠,٦٧	-٠,٣٣	-٠,٣٥	-٠,٥٦	٠,٨٦	٠,٣٥	-٠,٣٣
Y11	٠,١١	-٠,٣٣	-٠,٧٨	-٠,٥٦	٠,٣٣	٠,٧٧	-٠,٣٣	-٠,٦٥	-٠,٧٨	٠,٣٣	٠,٣٣	-٠,٣٣
Y12	٠,٣٣	-٠,٤٦	-٠,٦٧	-٠,٨٦	-٠,٥٣	-٠,٦٣	-٠,٤٦	٠,٥٦	-٠,٣٣	٠,٥٦	٠,٦٥	-٠,١٢

أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل
(دراسة كمية على عدد من المديرين)

د. عاطف جابر طه عبد الرحيم

العوامل المتغيرات	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	F ₇	F ₈	F ₉	F ₁₀	F ₁₁	F ₁₂
	Y13	٨٣'٠	٨٦'٠	٣٨'٠	٨٦'٠	-٥٣'٠	-٣٨'٠	-٣٨'٠	٥٣'٠	-٨٦'٠	٥٨'٠	-٦٦'٠
Y14	٨٨'٠	٨٥'٠	٦٣'٠	٥٣'٠	-٥١'٠	٨٦'٠	٨٣'٠	-٣٨'٠	-٣٨'٠	-١٨'٠	٣٦'٠	٨٨'٠
Y15	٨٣'٠	٦٥'٠	٨٦'٠	٨٧'٠	-٥٣'٠	-٦٥'٠	٨٨'٠	-٦٥'٠	-٨٦'٠	-٨٣'٠	٧٨'٠	٧٦'٠
Y16	١٣'٠	٨٣'٠	٦٥'٠	٠٦'٠	٣٨'٠	-٨٨'٠	٦١'٠	-٥٣'٠	-٣٨'٠	-٨٨'٠	-٦٧'٠	٨٥'٠
Y17	٨٨'٠	٣٨'٠	٨٧'٠	٦٨'٠	٦٥'٠	-٦٥'٠	٦١'٠	-٣٨'٠	-٥٣'٠	-٥٣'٠	-٧٨'٠	٧٦'٠
Y18	٣٣'٠	-٨٦'٠	٣٦'٠	٦٧'٠	٦٨'٠	-٥٣'٠	-٦٥'٠	-٥٣'٠	-٨٣'٠	-٣٨'٠	-٨٦'٠	٨١'٠
Y19	٨١'٠	-١٣'٠	٦٥'٠	-٥٦'٠	٦٦'٠	-٨٨'٠	-٨٨'٠	-٦٥'٠	-٨٦'٠	٥٠٨	٧٨'٠	٣٨'٠
Y20	٨٨'٠	-٨٨'٠	٨٨'٠	-٦٠'٠	٦٦'٠	-٣٨'٠	-٨٨'٠	-٦٠'٠	-٨١'٠	٧١'٠	-٧٦'٠	-٨٣'٠
Y21	٥٣'٠	-٨٣'٠	٦٨'٠	-٨٧'٠	٨٨'٠	-٥٣'٠	-٧٠'٠	-٧٦'٠	-٣٨'٠	-١٨'٠	-٦٨'٠	-٣٨'٠
Y22	٥٨'٠	-٨٨'٠	٦٥'٠	-٣٨'٠	-٨٣'٠	-٦٧'٠	-٨٧'٠	-٥٣'٠	-٨١'٠	٣٨'٠	٦٥'٠	-٧٥'٠
Y23	٨٧'٠	-٥٣'٠	٥٣'٠	-٧٦'٠	٣٥'٠	٣٨'٠	-٣٥'٠	٨٦'٠	-٨٣'٠	-٨٨'٠	٣٨'٠	-٨٥'٠
Y24	-٥٦'٠	-٨٨'٠	٣٨'٠	-٨٧'٠	-٧٦'٠	-٦٥'٠	-٦٥'٠	٣٨'٠	٣٨'٠	٥٦'٠	٧٨'٠	-٧٥'٠
Y25	-٨٣'٠	-٦٧'٠	٨٧'٠	-٦٥'٠	-٥٦'٠	-٦٥'٠	٦٨'٠	٥٣'٠	٨٨'٠	-٣٨'٠	٦٥'٠	-٧٣

العوامل المتغيرات	العوامل											
	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	F ₇	F ₈	F ₉	F ₁₀	F ₁₁	F ₁₂
Y26	٠,٣٥	-٠,٥٤	-٠,٣٥	٠,٤٦	-٠,٤٣	-٠,٤٥	٠,٣٨	٠,٣٨	٠,١٥	٠,٦٧	٠,٨٨	-٠,٥٥
Y27	-٠,٨٥	-٠,٨٨	-٠,٤٣	٠,٨٨	-٠,٤٦	٠,٥٣	٠,٥٨	٠,٥٣	٠,٨٨	٠,٠٤	-٠,٣٨	٠,٨٨
Y28	-٠,٥٤	٠,٣٣	-٠,٣٨	٠,٨٨	-٠,٢٥	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٥٥	٠,٧٨	٠,٥٣	٠,١٥
Y29	-٠,٤٣	٠,٣٨	-٠,٥٣	٠,٨٨	٠,٥٤	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٧٦	٠,٥٧	-٠,٥٣	٠,١٥
Y30	٠,٨٨	٠,٥٤	-٠,٣٨	-٠,٧٥	٠,٣١	٠,٥٣	٠,٨٨	٠,٥٥	٠,٧٤	٠,٦٨	-٠,٤٣	٠,٨٨
Y31	٠,٥٥	٠,٤٦	-٠,٨٨	٠,٤٦	٠,٧٦	٠,٣٨	٠,١٥	-٠,٣٥	٠,٤٣	-٠,٨٤	-٠,٣٦	٠,١٥
Y32	٠,٤٣	-٠,٨٨	-٠,٤٦	٠,٣٥	٠,٨٨	٠,٣٨	٠,٧٦	-٠,٥٣	٠,٧٨	٠,٥٥	-٠,٠٤	٠,٣٨
Y33	-٠,٨٨	-٠,٤٥	-٠,٧٥	٠,٧٥	٠,٣٨	٠,٨٧	٠,٠٤	-٠,٥٣	٠,٤٣	٠,٣٨	-٠,٦٧	-٠,٦٨
Y34	-٠,٣٨	-٠,٥٤	-٠,٥٥	٠,٤٣	-٠,٤٣	٠,٣٥	٠,٣٨	-٠,٥٣	-٠,٨٤	٠,٧٦	٠,٥٥	-٠,٧٨
Y35	-٠,٥٣	٠,٥٥	-٠,٨٤	٠,٥٤	-٠,٨٨	٠,٥٤	٠,٥٤	-٠,٨٤	-٠,٨٨	٠,٨٣	٠,٣٨	-٠,٧٥
Y36	٠,٨٨	٠,٥٣	-٠,٨٧	-٠,٤٦	-٠,٨٨	٠,٣٨	٠,٧٨	-٠,٥٣	-٠,٨٤	٠,٨٤	٠,٨٥	-٠,٦٨
Y37	٠,٦٨	-٠,٣٧	-٠,٤٧	٠,٥٥	-٠,٣٦	-٠,٤٦	٠,٨٨	٠,٦٧	-٠,٦٧	٠,٨٨	٠,٣٧	-٠,٥٣
Y38	٠,٧٥	-٠,٨٥	-٠,٤٥	-٠,٤٥	٠,٨٨	-٠,٨٨	٠,٥٣	-٠,٥٣	٠,٨٤	-٠,٨٨	٠,٦٥	-٠,٤٣

العوامل المتغيرات	العوامل											
	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	F ₇	F ₈	F ₉	F ₁₀	F ₁₁	F ₁₂
Y39	٠,٨٧-	٠,٤٥-	٠,٣٤-	٠,٣٤-	٠,٢٢	٠,١٩-	٠,٢٢	٠,٥٦-	٠,٤٦	٠,٦١-	٠,٧٥-	٠,٥٨-
Y40	٠,٧٣-	٠,٣١-	٠,٦٧-	٠,٣٤-	٠,٦٢	٠,٨٧٠	٠,٥٥	٠,٠٠	٠,٦١-	٠,٥٣	٠,٤٥-	٠,٣٩-
Y41	٠,٠٤-	٠,٠٦-	٠,٠٦-	٠,٥٣-	٠,٣٠	٠,١٢-	٠,٣٤	٠,٦٧-	٠,٣٥-	٠,٧٨-	٣,٣٠	٠,٢٠-

إن التحليل العاملي من الدرجة الثانية، يعتمد على الجدول (٢) ، وهو جدول تشبعات المتغيرات الأصلية بالعوامل من الدرجة الأولى (العوامل المعنوية الاثنتا عشر) ، إذ يتم اعتبار العوامل المعنوية كمتغيرات، ويجري تحليل المركبات الرئيسية لها، إذ كانت نتائج التحليل العاملي من الدرجة الثانية (بعد اسقاط المتغيرات) كما في الجدول (٣)

الجدول (٣)

يبين القيم المميزة والتباين المنتزع والتباين التجميعي لعوامل من الدرجة الثانية

عوامل الدرجة الثانية	القيم المميزة	نسبة التباين%	التباين التجميعي
١	٦,٢٠	٥١,٦٩	٥١,٦٩
٢	٣,٠٤	٢٥,٣٥	٧٥,٠٤
٣	١,١٨	٩,٨٦	٨٤,٩
٤	٠,٨٨	٧,٣٥	٩٢,٢٥
٥	٠,٤٧	٣,٨٨	٩٦,١٣
٦	٠,٢٢	١,٧٩	٩٧,٩٢
٧	٠,٠٠٥	٠,٧٨	٩٨,٧
٨	٠,٠٠١	٠,٤٩	٩٩,١٩
٩	٠,٠٠٠٧	٠,٣٨	٩٩,٥٧
١٠	٠,٠٠٠٥	٠,١٦	٩٩,٧٣
١١	٠,٠٠٠٢	٠,١٥	٩٩,٨٨
١٢	٠,٠٠٠١	٠,١٢	١٠٠

من الجدول (٣) الذي يمثل تحليل العوامل من الدرجة الثانية، نلاحظ أن عدد العوامل المعنوية (التي لها قيم مميزة أكبر من الواحد الصحيح) ، هي ثلاثة عوامل، وأن نسبة التباين التجميعي المستقطع من قبل هذه العوامل المعنوية هو (٨٤,٩) ، أي انه ازداد، مما يدل على أفضلية الدرجة الثانية على الدرجة الأولى. أما تشعبات العوامل من الدرجة الأولى بالعوامل من الدرجة الثانية فكانت كما في الجدول (٤) وهو كما يأتي

الجدول (٤)

يبين تشعبات العوامل من الدرجة الأولى بالعوامل من الدرجة الثانية

المتغيرات بعد الإسقاط	العامل ١ F_1'	العامل ٢ F_2'	العامل ٣ F_3'	المتغيرات بعد الإسقاط	العامل ١ F_1'	العامل ٢ F_2'	العامل ٣ F_3'
Y1	٠,٢٣	-٠,٣٧	٠,٣٢	Y22	٠,٢٥	٠,٢٣	٠,٦٨
Y2	-٠,١٤	٠,٢٣	-٠,١٥	Y23	٠,٢٤	٠,٣٤ -	٠,٦٥
Y3	٠,٧١	٠,٤٤	٠,٤٦	Y24	٠,١٤ -	٠,٠٦	٠,٢٦
Y4	-٠,٤٣	٠,٤٨	٠,٣٤	Y25	٠,٤٥	٠,٣٢	٠,٣٥
Y5	٠,٦٨	٠,٤٤	٠,٤٣	Y26	٠,٤٣	٠,٤٤ -	٠,٣٧
Y6	٠,٧٧	٠,٣٢	-٠,٢٣	Y27	٠,٣٧ -	٠,٦٥	٠,٣٢
Y7	٠,٤٣	٠,٧٥	٠,٢٣	Y28	٠,٢٣	٠,٣٢ -	٠,٣١
Y8	-٠,٤٥	٠,٤٨	٠,٤٠	Y29	٠,٤٣ -	٠,٣٤	٠,١٩ -
Y9	٠,٣٣	٠,٢٣	٠,٤٢	Y30	٠,٦٩ -	٠,٤٩	٠,٤١
Y10	٠,٣٤ -	٠,١٢	٠,٨٠	Y31	٠,٢٣	٠,١٠	٠,٥٤
Y11	٠,٢٣	٠,٣٩	-٠,٣٤	Y32	٠,٤٣	٠,١٩	٠,٢٨
Y12	٠,٣٥	٠,٥١	٠,٣٤	Y33	٠,٤١ -	٠,٤٣ -	٠,٣٢
Y13	٠,٣٢	٠,٧٧	٠,٤٢	Y34	٠,٤٤	٠,٣٢	٠,١٧
Y14	٠,٠٩	٠,٣٩	٠,٨٩	Y35	٠,٤٢	٠,١٦	٠,٣١
Y15	٠,٢٣	٠,٤٥	٠,٣٦	Y36	٠,٣٤	٠,٣٢ -	٠,٤٢ -
Y16	٠,٤٦	٠,٤١	٠,٣٢	Y37	٠,٤٢	٠,٧٥	٠,٢١
Y17	٠,٤٢	٠,٤٥	٠,١٤	Y38	٠,٣٤	٠,٠٤	٠,٤٢ -

المتغيرات بعد الإسقاط	العامل ١ F_1'	العامل ٢ F_2'	العامل ٣ F_3'	المتغيرات بعد الإسقاط	العامل ١ F_1'	العامل ٢ F_2'	العامل ٣ F_3'
Y18	٠,٣٥	٠,١٣	٠,٣٥	Y39	٠,٢٣	٠,١٨ -	٠,٤٦
Y19	٠,٥٨ -	٠,٣٧ -	٠,٤٢	Y40	٠,٣٤ -	٠,٣٢ -	٠,٣٣ -
Y20	٠,٦٥	٠,٢٤	٠,٣٧	Y41	٠,١٦	٠,١٩	٠,٢٤
Y21	٠,٤٣	٠,٢٢ -	٠,٣٢				

ولإيجاد تحليل المركبات الرئيسية من الدرجة الثالثة، سيتم الاعتماد على الجدول (٤) ، باعتبار العوامل المعنوية الثلاث من الدرجة الثانية كمتغيرات، وتحلل باستخدام تحليل المركبات الرئيسية، إذ كانت النتائج كما في الجدول (٥)

الجدول (٥)

يبين القيم المميزة والتباين المنتزع والتباين التجمعي لعوامل الدرجة الثالثة

عوامل الدرجة الثانية	القيم المميزة	نسبة التباين %	التباين التجمعي
١	٤,٥٤	٤٥,٧٦	٤٥,٧٦
٢	٢,٥٤	٣٢,٧٥	٧٨,٥١
٣	٠,٨٩	٢١,٤٩	١٠٠

من الجدول (٥) الذي يمثل تحليل العوامل من الدرجة الثالثة، نلاحظ أن عدد العوامل المعنوية هو اثنان، إستقطعت نسبة من التباين التجمعي الكلي قدرها (٧٨,٥١) ، وهو أقل من التباين المقتطع من قبل العوامل من الدرجة الثانية، منها نستنتج أن أفضل درجة للتحليل هي الدرجة الثانية، أي أن هناك ثلاثة عوامل معنوية تؤثر في الظاهرة المدروسة، والجدول (٣) يبين القيم المميزة والتباين المنتزع والتباين التجمعي لعوامل الدرجة الثانية، وأن التباين التجمعي المنتزع شكل نسبة ٨٤,٩ % من التباين الكلي، وان التباينات وحسب العوامل توزع كما يأتي: للعامل الأول ٥١,٦٩ % والعامل الثاني ٢٥,٣٥ %، أما العامل الثالث ٩,٨٦ %، ويوضح الجدول (٤) تشعبات العوامل من الدرجة

الأولى بالعوامل من الدرجة الثانية التي أستخلصت، حيث أخذت التشبعات التي حصلت على أكثر من ٥٠,٥٠، ومن الجدول أعلاه نرى أن العوامل كانت كما يأتي:

- العامل الأول (العامل التنظيمي)

تأتي أهمية هذا العامل بالدرجة الأولى حيث بلغت نسبة التباين المنتزع لهذا العامل ٥١,٦٩٪ من التباين الكلي واشتمل على المتغيرات الآتية:

استخدام مبدأ الثواب والعقاب وبتشبع ٠,٧٧.

عدد الساعات التي يقضيها المدير في قراءة تقارير العمل ٠,٦٩ -.

هل توجد مشكلات تنظيمية وما هو حجمها وبتشبع ٠,٥٨ -.

عدد العاملين من الرجال والنساء وبتشبع ٠,٦٥.

مدى اشباع الحاجات الضرورية للعاملين ٠,٧١.

المستوى المهني ٠,٦٨.

- العامل الثاني (التاثر بالآخرين)

تأتي أهمية هذا العامل بالدرجة الثانية حيث بلغت نسبة التباين المنتزع لهذا العامل ٢٥,٣٥٪ من التباين الكلي أما المتغيرات التي اشتمل عليها هذا العامل فهي:

مدى تأثر المدير بظروف العمل ورؤية المنظمة وبتشبع ٠,٧٥.

نوع علاقة المدير بالعاملين وبتشبع ٠,٧٧.

مدى تواصل المدير مع العاملين ٠,٥١.

هل هناك برامج عمل محددة وبتشبع ٠,٦٥.

- العامل الثالث (السمات الشخصية)

إن أهمية هذا العامل تأتي بالمرتبة الثالثة، إذ بلغت نسبة التباين المنتزع لهذا العامل ٩,٨٦٪ من التباين الكلي واشتمل على المتغيرات الآتية:

هل يعاني المدير من أعاققة جسدية ظاهرة وبتشبع ٠,٨٠.

مستوى اكتساب المدير للمعلومات الجديدة وبتشبع ٠,٨٩.

المستوى الثقافي للمدير وبتشبع ٠,٦٥.

مدى التزام المدير برؤية واستراتيجية المنظمة وبتشبع ٠,٥٤.

الاستنتاجات:

- ♦ أولاً: من خلال نتائج التحليل العاملي نجد أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في أدوار المديرين وهي كالتالي:
- العامل الأول: العامل التنظيمي ويعد أهم العوامل المؤثرة في الدراسة حيث استطاع أن يفسر ما مقداره ٥١,٦٩٪ من التباين الكلي، وقد ضم هذا العامل ستة متغيرات.
 - العامل الثاني: عامل التاثر بالآخرين، وقد فسر هذا العامل ما مقداره ٢٥,٣٥٪ من التباين الكلي، وقد ضم أربعة متغيرات.
 - العامل الثالث: يضم هذا العامل بعض المتغيرات السلوكية والصحية واستطاع أن يفسر ما مقداره ٩,٨٦٪ من التباين الكلي، وضم أربعة متغيرات.
- ♦ ثانياً: يمكن ترتيب أهمية المتغيرات للعوامل الثلاثة المؤثرة في الظاهرة المدروسة وحسب درجة الشيوع Commuality وكما مبين في الجدول (٦).

الجدول (٦)

يوضح درجات الشيوع لمتغيرات العوامل المفروزة

ت	رمز المتغير	العامل	درجة الشيوع
١	y30	الأول	١,٧٢
٢	Y5	الأول	١,٦٥
٣	y3	الأول	١,٦١
٤	y13	الثاني	١,٥١
٥	y7	الثاني	١,٤١
٦	y14	الثالث	١,٣٧
٧	y19	الأول	١,٣٧
٨	y27	الثاني	١,٣٤
٩	y6	الأول	١,٣٢
١٠	y10	الثالث	١,٢٦

درجة الشيوخ	العامل	رمز المتغير	ت
١,٢٦	الأول	y20	١١
١,٢٣	الثالث	y23	١٢
١,٢	الثاني	y12	١٣
.٨٧	الثالث	y31	١٤

نستنتج من ذلك أن أهم متغير بالاعتماد على درجات الشيوخ هو y30 وهو يمثل متوسط عدد الساعات التي يقضيها المدير في قراءة التقارير، أي أن للتقارير الخاصة بالعمل التي يقرأها المدير دوراً كبيراً في قدرته التنظيمية، والمتغير الثاني من حيث الأهمية هو y5، وهو يمثل المستوى المهني للعاملين، فتحسين المستوى المهني للعاملين يساهم بشكل فاعل وكبير في سير العمل بشكل صحيح، والمتغير الثالث من حيث الأهمية هو y3 وهو مدى إشباع المدير الحاجات الضرورية للعاملين، والذي بدوره يساهم في زيادة مستويات الأداء بشكل متوازن مع الملاحظة بان هذه المتغيرات الثلاثة تنتمي للعامل الأول.

مناقشة النتائج:

تبين من النتائج السابقة أن العامل التنظيمي، هو من أهم العوامل المؤثرة حيث يصل إلى أكثر من ٥٠٪ في هذه الدراسة، لذا يجب التعويل عليه في التوافق التنظيمي وقيم العمل في المنظمات، في حين أن عامل التأثير بالآخرين له غتباره فهو يصل بمقدار الربع أي ٢٥٪ في الدراسة، مما يجب أخذه في الحسبان لدى هذه المنظمات، ثم أن بقية العوامل الأخرى تشارك بنسب ضعيفة متساوية الي حد ما، ولكن لا يجب إغفالها في المستقبل.

أهم التوصيات:

١. الاهتمام بالمستوي المهني للعاملين والبحث عن أفضل السبل لتطوير العاملين.
٢. الاهتمام بالجانب الإنساني في المنظمات، وتطوير هذه المهارة بين المديرين والعاملين.
٣. يجب تطوير الجانب الثقافي والتعليمي للمديرين والعاملين.
٤. يجب الاهتمام ببرامج العمل وفرق العمل، لأنها من أساليب التدريب غير المباشر.

٥. انتهاج أساليب وأدوات التعلم التنظيمي في استراتيجية تطوير الموارد البشرية.
٦. نوصي باستخدام التحليل العاملي ذي الدرجات العليا في حالة دراسة الظواهر الاجتماعية ذات المتغيرات كثيرة لقدرة هذا التحليل في اختزال عدد المتغيرات بشكل كبير في مجالات أخرى في مجال الإدارة، وبما يحقق فاعليتها.

خاتمة:

يقع عبء تطبيق هذه التوصيات وترجمتها إلى واقع فعلي، على عاتق مديري إدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات، حيث تقع معظم التوصيات ضمن وظائف هذه الإدارات، وهذا هو دورها الطبيعي، فالتدريب، وتطوير المستوي المهني، وتطوير مهارات العاملين، والاهتمام بالجانب السلوكي للعاملين، وتطوير الجانب الثقافي، إنما هي أهداف أصيلة لإدارات الموارد البشرية، مما يجب وضعه في الخطط الاستراتيجية لتطوير الموارد البشرية لهذه المنظمات.

الهوامش:

١. العمري، فؤاد عبد الله (٢٠٠٢م)، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث، بالبنك الإسلامي للتنمية، جدة.
٢. ابوعايد، محمود احمد (٢٠٠٦م)، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الامل للنشر والتوزيع الأردن.
٣. الزومان، موزي محمد (٢٠٠١م)، أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٤. هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٨م)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥. مندل، مارك ج، جوردان، وليام (١٩٨١م)، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
٦. السقا، محمد (٢٠٠١م)، اثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية،
٧. الأستاذ محمود حسن وحمدان محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٤م) تقويم دور الجامعة كنظام في بناء شخصية الشباب من منظور قيمي، المؤتمر السنوي الثاني بجامعة الزرقاء الأهلية (الشباب الجامعي: ثقافته وقيمه في عالم متغير) الأردن.
٨. مقدم، عبد الحفيظ (١٩٩٤م)، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (٢)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
٩. Gurainik, david, et.al. " Webster's new world dictionary " 2nd ed. Cleve-land. (1986).
١٠. الخياط ، إسماعيل و آخرون (١٩٩٧م). تنمية المهارات القيادية و السلوكية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض - المملكة العربية السعودية.
١١. زاهر، ضياء، (١٩٨٤م). القيم في العملية التربوية، مؤسسة الخليج العربي.

١٢. طهطاوي، سيد (١٩٩٦م). القيم التربوية في القصص القرآني، رسالة ماجستير، طبع و نشر دار الفكر العربي.
١٣. طهطاوي، سيد (١٩٩٦م). القيم التربوية في القصص القرآني، رسالة ماجستير، طبع و نشر دار الفكر العربي.
١٤. المغربي، كامل (١٤١٤هـ). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و للنشر و التوزيع، عمان: الأردن.
١٥. بيومي، محمد أحمد (٢٠٠٢م)، علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
١٦. فرانسيس، ديف و مايك وودكوك (١٤١٦هـ). القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.
١٧. فرانسيس، ديف و مايك وودكوك (١٤١٦هـ). القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.
١٨. العدلوني، محمد (١٤٢٣هـ). العمل المؤسسي، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض - المملكة العربية السعودية.
١٩. العدلوني، محمد (١٤٢٣هـ). العمل المؤسسي، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض - المملكة العربية السعودية.
٢٠. حمادات، محمد (١٤٢٦هـ). قيم العلم و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن.
٢١. الرشيد، حمد (٢٠٠٠م). بعض العوامل المرتبطة بالقيم التربوية لدى طلبة كلية التربية بجامعة الكويت، المجلة التربوية، العدد (٥٦)، المجلد (١٤) ص: ١٣-١٠٤.
٢٢. الطجم، عبد الله، و طلق السواط (١٤٢١هـ). السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة - المملكة العربية السعودية.
٢٣. الطجم، عبد الله، و طلق السواط (١٤٢١هـ). السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة - المملكة العربية السعودية.
٢٤. مرعي، توفيق، واحمد، بلقيس (١٩٨٤م)، الميسر في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان، عمان.
٢٥. فرانسيس، ديف و مايك وودكوك (١٤١٦هـ). القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.

٢٦. الطجم، عبد الله ، و طلق السواط (١٤٢١هـ). السلوك التنظيمي ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، جدة - المملكة العربية السعودية.
٢٧. العدلوني ، محمد (١٤٢٣هـ) . العمل المؤسسي ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض - المملكة العربية السعودية.
٢٨. أبو العينين، على (١٩٨٨م). القيم الإسلامية و التربية: دراسات في طبيعة القيم و مصادرها و دور التربية الإسلامية في تكوينها و تنميتها، مطابع المختار الإسلامي، المدينة المنورة.
٢٩. العمري ، خالد و آخرون (١٩٨٣م) . المنظومة القيمية لطلبة جامعة اليرموك ، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد (١) ، المجلد (١) ، ص : ١١٩-١٤٣.
٣٠. الغفيلي، إبراهيم فهد (٢٠٠١م)، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشري "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات" الرياض .
٣١. الزومان، موزي محمد(٢٠٠١م). أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٢. الحنيطة، خالد (٢٠٠٣م) القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء : دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض(رسالة ماجستير غير منشورة)،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.
٣٣. Aiken mike 2003 managing values ; the reproduction of organizational .values in social economy organisations " open university u.k
٣٤. Gilbert Jeffery G, 2005 " the relationship between organizational values & management behaviors & their influence on organizational effectiveness .in army project management organization " argosy university . u.s.a
٣٥. الغامدي، عبد العزيز بن عبد الله (٢٠٠٥م). القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف وفرانيسيس ودكوك.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
٣٦. حمادات، محمد حسن(٢٠٠٦م) ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن.

Elisabeth M.2006 "Chinese urban micro-business owner manger values .37
& perspectives on international development" .u . s . a

38. الأحمدي، (٢٠٠٧ م) دراسة بعنوان: " دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية
رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية، مجلة الإدارة العامة المجلد ٣٣، العدد
٧٤، الرياض، المملكة العربية السعودية.

DavidA.Ralston&CarolynP.Egri39 (Generation Cohorts and- (2009).39
((Personal Values a Comparison of China and the U.S.a

Rosa Chan(2010) "Ethical Values and Environmentalism in China: Com- .40
paring Employees from State – Owned and Private Firms

John A Parnell, Ting Yu, Alexander Nai-Chi Chen, Qing Tian(2011) .41
(Assessing Work Values Among Students in American and Taiwanese Buis-
ness Schools. 2011

DavidA.Ralston&CarolynP.Egri (2012) .42
(Generation Cohorts and Personal Values a Comparison of China and the
U.S.a

Hey Group 2012) Chinese CEO Attributed Their Sustained Business).43
(Success to Their Sense of Moral or Social Responsibility

Poul R. Bernthal, Jason Boundra, (2012 Wei-Wang)) (Leadership in .44
(China: Keeping pace with a Growing Economy

Susan Curtis and Wenwen Lu (2012 (The Impact of Western Education) .45
on Future Chinese Asian Managers

46. جونسون، رتشارد ودين شرن(١٩٩٨) "التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة
من الوجهة التطبيقية" تعريب الدكتور عبد المرضي حامد عزام، دار المريخ للنشر-
الرياض-المملكة العربية السعودية.

47. الأنصاري، بدر محمد(١٩٩٩) "إسلوب التحليل العاملي : عرض منهجي نقدي لعينة
من الدراسات العربية استخدمت التحليل العاملي". بحث مقدم بندوة البحث العلمي
في المجالات الاجتماعية في الوطن العربي -المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب
والعلوم الاجتماعية- الجمهورية العربية السورية.

٤٨. هادي ، فاضل حميد (٢٠٠٩) " تحديد العوامل التي تؤثر على العنوسة باستخدام التحليل العاملي من الدرجة الثانية (دراسة استطلاعية لعينة من موظفات جامعة القادسية)" وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد.

٤٩. هادي ، فاضل حميد وطه حسين (٢٠١٠) " استخدام المحاكاة لتحديد الدرجة المثلى في تحليل المركبات الرئيسية من الدرجات العليا" المؤتمر الثاني لكلية علوم الحاسبات والرياضيات جامعة القادسية .

٥٠. Alvin C.Rencher "Methods of Multivariate Analysis ",John wiley and Sons .Inc. publication (2001)

٥١. Sekaran, Uma (1992), Research Methods For Business: A Skill-Building .Approach, Second Edition, New York: John Wiley & Sons Inc

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. العمر، فؤاد عبد الله (٢٠٠٢م)، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث، بالبنك الإسلامي للتنمية، جده.
٢. ابوعايد، محمود احمد (٢٠٠٦م) ، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الامل للنشر والتوزيع الأردن.
٣. الزومان، موزي محمد (٢٠٠١م) ، أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٤. هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٨م) ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥. مندل، مارك ج، جوردان، وليام (١٩٨١م) ، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
٦. السقا، محمد (٢٠٠١م) ، أثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال (رسالة ماجستير غير منشورة) ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية،
٧. الأستاذ محمود حسن وحمدان محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٤م) تقويم دور الجامعة كنظام في بناء شخصية الشباب من منظور قيمي، المؤتمر السنوي الثاني بجامعة الزرقاء الأهلية (الشباب الجامعي: ثقافته وقيمه في عالم متغير) الأردن.
٨. مقدم، عبد الحفيظ (١٩٩٤م) ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (٢) ، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
٩. بيومي، محمد أحمد (٢٠٠٢م) ، علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
١٠. مرعي، توفيق، واحمد، بلقيس (١٩٨٤م) ، الميسر في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان، عمان.
١١. الجلال، ماجد زكي (٢٠٠٥م) تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

١٢. مقدم، عبد الحفيظ (١٩٩٤ م.)، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (٢)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
١٣. المرجع السابق.
١٤. الغفيلي، إبراهيم فهد (٢٠٠١ م.)، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشري "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات" الرياض
١٥. الحنيطة، خالد (٢٠٠٣ م) القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٦. الطويل، هاني (١٩٩٨ م). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
١٧. أبو العينين، على (١٩٨٨ م). القيم الإسلامية والتربية: دراسات في طبيعة القيم ومصادرها ودور التربية الإسلامية في تكوينها وتنميتها، مطابع المختار الإسلامي، المدينة المنورة.
١٨. أحمد لطفي. المعجم التربوي، دار الوطن.
١٩. الأحمد، وفاء (٢٠٠٧ م). دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٠. الأفرنجي، ديانا (١٩٩١ م). توجهات القيم لدى طلبة المرحلة الثانوية في المدارس العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاردنية عمان.
٢١. التل، بسام (١٤١٦ هـ). القيم الإسلامية وأثرها في الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك الأردن.
٢٢. الجلال، ماجد (١٤٢٦ هـ). تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
٢٣. الرشيد، حمد (٢٠٠٠ م). بعض العوامل المرتبطة بالقيم التربوية لدى طلبة كلية التربية بجامعة الكويت، المجلة التربوية، العدد (٥٦)، المجلد (١٤) ص: ١٣ - ١٠٤.

٢٤. الزومان، موزي محمد (٢٠٠١م). أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٥. السيد، إسماعيل وآخرون (١٩٩٧م). تنمية المهارات القيادية والسلوكية، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية.
٢٦. الطجم، عبد الله، وطلق السواط (١٤٢١هـ). السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية.
٢٧. الطويل، هاني (١٩٧٩م). الإدارة التربوية: بحوث ودراسات، عمان الأردن.
٢٨. عناني، أمل (١٩٩٢م). القيم المهنية للأشخاص العاملين في الحقول الطبية والهندسية والتعليمية في منطقة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان الأردن.
٢٩. العمري، خالد وآخرون (١٩٨٣م). المنظومة القيمية لطلبة جامعة اليرموك، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (١) ، المجلد (١) ، ص ص: ١١٩ - ١٤٣.
٣٠. الغفيلي، إبراهيم فهد (٢٠٠١م) ، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشري "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات" الرياض
٣١. الزومان، موزي محمد (٢٠٠١م). أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٢. الحنيطة، خالد (٢٠٠٣م) القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة) ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٣٣. الغامدي، عبد العزيز بن عبد الله (٢٠٠٥م). القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف وفرانسيس ودكوك. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

٣٤. حمادات، محمد حسن (٢٠٠٦م)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن.
٣٥. الأحدي، وفاء (٢٠٠٧م). دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣٦. فرج، صفوت (١٩٩١) " التحليل العاملي في العلوم السلوكية"، مصر- القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية.
٣٧. جونسون، رتشارد ودين شرن (١٩٩٨) "التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة من الوجهة التطبيقية" تعريب الدكتور عبد المرضي حامد عزام، دار المريخ للنشر- الرياض- المملكة العربية السعودية.
٣٨. العطار، سهير عادل (١٩٩٨) "تقلص التفاعل الاجتماعي في الاسرة واثره على تنشئة الطفل"، المؤتمر العلمي السنوي -مركز دراسات الطفولة، مصر- القاهرة.
٣٩. الأنصاري، بدر محمد (١٩٩٩) "أسلوب التحليل العاملي: عرض منهجي نقدي لعينة من الدراسات العربية استخدمت التحليل العاملي". بحث مقدم بندوة البحث العلمي في المجالات الاجتماعية في الوطن العربي- المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية- الجمهورية العربية السورية.
٤٠. هادي، فاضل حميد (٢٠٠٩) " تحديد العوامل التي تؤثر على العنوسة باستخدام التحليل ألعاملي من الدرجة الثانية (دراسة استطلاعية لعينة من موظفات جامعة القادسية)" وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد.
٤١. هادي، فاضل حميد وطه حسين (٢٠١٠) " استخدام المحاكاة لتحديد الدرجة المثلى في تحليل المركبات الرئيسية من الدرجات العليا" المؤتمر الثاني لكلية علوم الحاسبات والرياضيات جامعة القادسية

ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Aiken mike 2003 *managing values ; the reproduction of organizational values in social economy organisations " open university u.k.*
2. Jeffery G, 2005 " *the relationship between organizational values & management behaviors & their influence on organizational effectiveness in army project management organization " argosy university USA.*
3. Elisabeth M. (2006) "*Chinese urban micro- business owner manger values & perspectives on international development".USA.*
4. David A.Ralston & Carolyn P.Egri (2009) *Generation Cohorts and Personal Values a Comparison of China and the U.S*
5. Rosa Chan (2008) *Ethical Values and Environmentalism in China: Comparing Employees from State – Owned and Private Firms)*
6. John A Parnell, Ting Yu, Alexander Nai- Chi Chen, Qing Tian, (2011) *Assessing Work Values Among Students in American and Taiwanese Buisness Schools..*
7. David A.Ralston, James Pounder, Carlos W.H.Lo, Yim- Yu Wong, Carolyn P.Egri, Joseph Stauffer. (2012) *Stability and Change in Managerial work Values: a Longitudinal Study of China, Hongkong, and the USA*
8. Hey Group (2012) , *Chinese CEO Attributed Their Sustained Business Success to Their Sense of Moral or Social Responsibility)*
9. Sheh, Seow, Wah (2012) " *Chinese Cultural Values and their Implication to Chinese Management " Singapore polviechnic.*
10. Chong ,Lii Choy," *History and Managerial Culture in Singapore": Pragmatism ,Openness,and Paternalism, Asia Pacific Journal of Management ,Vol.4.No 3.May, (2012) ,pp.133- 143.*