



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الإماراتية الدولية
كلية العلوم الإدارية والمالية

تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

دراسة حالة الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية

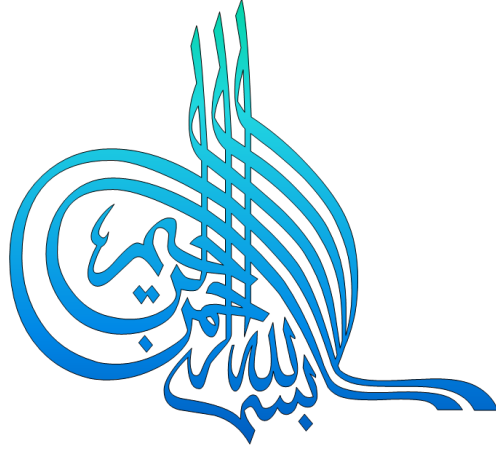
قُدم هذا المشروع لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس
في تخصص إدارة أعمال دولية

إعداد الطلاب

هاني جمال عمر محمد الجيد	عبد الله علي محمد الخولاني
اسامه محمد احمد المليكي	انس رضوان احمد الشتيوي
عاصم نجيب حسن البهرمي	علي وهيب احمد القدسي
عبد الكريم محمد محمد الطائفي	ريم عصام علي علي عكروت

اشراف أستاذ إدارة الاعمال
الدكتور/ عبد الله القرشي

2023 / 2022 م



{ وَمَا أُوتِيتُمْ مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا }

سورة الإسراء الآية (85)

اقرار المشروع من الطلبة

تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي
مدى استخدامها في الشركة اليمنية المصرية

نحن الطلبة الموقعين أدناه، نقر انه تم تقديم هذا المشروع من قبلنا، وبجهد ذاتي منا، وبمساعدة المشرف والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص:

إدارة الأعمال الدولية قسم عربي

كلية العلوم الإدارية والمالية

الجامعة الإماراتية الدولية

وفق ما تقتضيه الجامعة وليس لأي أغراض أخرى.

الاسم	التوقيع
هاني جمال عمر محمد الجيد	
اسامه محمد احمد المليكي	
عاصم نجيب حسن البهرمي	
عبد الله علي محمد الخولاني	
انس رضوان احمد الشتيوي	
علي وهيب احمد القدسي	
عبد الكريم محمد محمد الطائفي	
ريم عصام علي علي عكروت	

اقرار المشروع من المشرف

تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي مدى استخدامها في الشركة اليمنية المصرية

تم الاشراف على هذا المشروع من قبلنا، والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة

البكالوريوس في تخصص:

إدارة اعمال دولية قسم عربي

كلية العلوم الإدارية والمالية

الجامعة الإماراتية الدولية

اسم المشرف/ أستاذ إدارة الاعمال الدكتور عبد الله القرشي

التوقيع/

الإهداء

إلى بلدي الجريح من رسمت دموعه لوحة الامل ولم يفارقه الأمل.....اليمن الحبيب
الى من لا يعلو فضلة على فضلهم ينابيع المحبة والحنان قدوتي وظلي عند ترحالي...أمي
وأبي

الى عائلتي وقوتي عند محنتي
الى من اخذ بأيدي للوصول الى هذا المكان.....اساتذتي الأعزاء
الى أصدقائي وكل من قدم لي المساعدة والعون ولكل من له فضل علي
اهدي تخرجي لكم جميعاً

شكر وتقدير

نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين، نشكر الله تعالى صاحب الفضل والإحسان والتوفيق والامتنان الذي يسر لنا انجاز هذا البحث واعاننا على ذلك.

وقال رسول الله (صل الله عليه وسلم) من صنع اليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه (رواه أبو داود).

ونثي ثناً حسناً ووفاءً وتقديراً واعترافاً مننا بالجميل ونتقدم بجزيل الشكر لاولئك المخلصين الذين بذلوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث، ولا ننسا ان نتقدم بجزيل الشكر لمن قام بتوجيهنا طيلة هذا البحث الدكتور الفاضل: عبدالله القرشي

على هذا البحث وصاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.

ونتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة :

الدكتور: محمد الكهالي عميد كلية العلوم الإدارية والمالية، لك مننا كل الثناء والتقدير على جهودك الثمينة والقيمة في اعطائنا من وقتك وبذل الجهود في ترسيخ العلم والمعرفة لنا جميعاً فشكراً لك من أعماق قلوبنا على عطائك الدائم.

والدكتور: والدكتور: والدكتور:

لكم مننا جزيل الشكر والتقدير على اعطائكم لنا من وقتكم الثمين وحضوركم المناقشة فشكراً من أعماق قلوبنا.

و نتقدم بجزيل الشكر إلى من روى وسقى جامعتنا بعلمه وثقافته، إلى من ضحى بوقته وجهده، ونال في النهاية ثمار هذا التعب، لك كل الشكر والتقدير على جهودك الثمينة رئيس الجامعة الدكتور/ نجيب الكميم .

وشكراً لجامعتنا الحبيبة وطاقتها التربوي والإداري والأمني.

وكما لا يفوتني ان أتقدم بشكر الدكتورة/ بشرى راويه ، لكي منا كل الشكر والتقدير على جهودك الثمينة والقيمة في اعطائنا من وقتك وجهدك فشكراً لكي من أعماق قلوبنا على عطائك الدائم.

واخيراً نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من مدو لنا يد العون والمساعدة في اخراج هذه البحث على أكمل وجه.

ملخص البحث

هدف البحث الى التعرف على تأثير القيم التنظيمية ومن خلال ابعاده (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو، التعلم) لدى الشركة اليمنية المصرية لصناعة الادوية، بالإضافة الى الأهداف الفرعية: بيان مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية لصناعة الادوية والتعرف على أبرز القيم التنظيمية التي يتبناها العاملين في الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية و قياس وتحديد علاقة التأثير بين القيم التنظيمية (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) والنجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو، التعلم). ولتحقيق ذلك فقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لإجرائها، وتم اختيار عينة من العاملين وعددهم (60) عامل، وتمثل 50% من مجمع البحث والبالغ عددهم 120 عامل. وبهذا العدد اعتمد الباحثين مجتمع البحث واستخدام (الاستبانة) كأداة للقياس وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (60) استبانة والمستردة (50) استبانة، اذ بلغ الغير صالح منها (10) استبانات، لذا أصبح اجمالي العينة الخاضعة للتحليل الاحصائي هي (50) عامل. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، هنالك علاقة أثر للقيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. حيث أظهرت نتائج التقييم الميداني، بلوغ المتوسط العام للقيم التنظيمية في الشركة اليمنية المصرية 3.87 وبوزن نسبي بلغ (77.4%)، وأن قيم إدارة المنظمة في سلم القيم التنظيمية إذا احتلت المرتبة الأولى يلي ذلك في المرتبة الثانية قيم إدارة المهمة وفي المرتبة الثالثة قيم العلاقات العامة بينما قيم إدارة البيئة كانت في المرتبة الرابعة والأخيرة. وبلغ المتوسط العام للنجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية 3.99 وبوزن نسبي 79.8% عند درجة مرتفعة من النجاح، وقد احتل بعد التعلم المرتبة الأولى وبعد البقاء الترتيب الثاني، وبعد النمو المرتبة الثالثة بينما بعد التكيف المرتبة الأخيرة. وتمتلك إدارة الشركة إدارة فعالة تمكنها من رفع مكانتها في السوق امام عملائها، وتتصرف إدارة الشركة بمسؤولية تجاه العاملين والمجتمع وذلك بهدف رفع مكانتها في السوق، ومن اهم التوصيات، العمل على تعزيز قيم إدارة المنظمة التنظيمية لما لها من أثر بالغ على النجاح الاستراتيجي للشركة اليمنية المصرية. التزام الإدارات العليا بتطبيق اللوائح القانونية الصادرة عن إدارة الشركة دون التهاون في تنفيذها. ضرورة تطوير مهارات العاملين واشراكهم في التخطيط وصناعة القرار قبل اتخاذها. العمل على الاهتمام بالموارد البشرية للشركة من خلال تكثيف البرامج التدريبية الداعمة لنجاح عمل الشركة ونموها.

Abstract:

The aim of the research is to identify the impact of organizational values through its dimensions (organization management values, mission management values, relationship management values, environmental management values) in achieving strategic success through its dimensions (survival, adaptation, growth, learning) at the YE Pharma, in addition to the sub-objectives : Indicating the level of strategic success in the YE Pharma, identifying the most prominent organizational values adopted by the employees of the YE Pharma, and measuring and determining the impact relationship between organizational values (organization management values, mission management values, relationship management values, environment management values) and strategic success (survival, adaptation, growth, learning). To achieve this, the research used the descriptive analytical method to conduct it, and a sample of (60) workers was selected, representing 50% of the total research sample, which is 120 workers. With this number, the researchers adopted the research sample and the use of (questionnaire) as a tool for measurement. The number of distributed questionnaires reached (60) and (50) retrieved, as the number of damaged ones reached (10), so the total sample subject to statistical analysis became (50) workers. The data were analyzed using a set of appropriate statistical methods through a set of tools The research has reached a set of conclusions: There is an impact relationship of organizational values in achieving strategic success. Where the results of the field evaluation showed that the general average of the organizational values in the YE Pharma was 3.87, with a relative weight of (77.4%). The values of the management of the organization ranked as follow: organizational values first, followed by the values of task management in the second place, thirdly the values of public relations, while The values of environmental management were fourth and last. the general average of strategic success in the Egyptian Yemeni Company was 3.99 with a relative weight of 79.8% at a high degree of success. the learning dimension ranked first, then survival was the second, the growth dimension was the third, and the adaptation dimension was the last. The company's management has an effective management that enables it to raise its position in the market in front of its customers, the company's management acts responsibly towards the workers and society in order to raise its position in the market. One of the most important recommendations is to work on strengthening the values of the organizational management of the company because of its significant impact on the strategic success of the YE Pharma. The commitment of the higher managements to implement the legal regulations issued by the company's management without complacency in their implementation and the need to develop the skills of workers and involve them in planning and decision-making before taking them and work to pay attention to the human resources of the company through the intensification of training programs that support the success of the company's work and growth.

جدول المحتويات

II.....	الاية
III	اقرار المشروع من الطلبة
IV.....	اقرار المشروع من المشرف
V.....	الإهداء
VI.....	شكر وتقدير
VII.....	ملخص البحث
VII.....	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
IX.....	جدول المحتويات
XII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
XIV	المصطلحات والاختصارات والتعريفات الإجرائية
1.....	الفصل الأول الإطار العام للبحث والدراسات السابقة
2.....	اولاً: المقدمة:
3.....	ثانياً: مشكلة البحث
4.....	ثالثاً: أهداف البحث.
4.....	رابعاً: أهمية البحث.
5.....	خامساً: نموذج البحث.
6.....	سادساً: فرضيات البحث.
6.....	سابعاً: متغيرات البحث.
6.....	ثامناً: منهجية البحث.
7.....	تاسعاً: حدود البحث.
7.....	عاشراً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات.
8.....	الحادي عشر: مجتمع وعينة البحث.
9.....	المبحث الثاني: الدراسات سابقة
9.....	اولاً: الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

12 ثانياً: الدراسات المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي:

18 الفصل الثاني الإطار النظري

19 المبحث الأول: القيم التنظيمية.

19 أولاً: مفهوم القيم التنظيمية:

20 ثانياً: أهمية القيم التنظيمية في المنظمة:

21 ثالثاً: أنواع القيم التنظيمية:

22 رابعاً: أبعاد القيم التنظيمية:

26 خامساً: التوافق بين القيم الفردية والقيم التنظيمية:

26 سادساً: مصادر القيم التنظيمية:

28 سابعاً: خصائص القيم التنظيمية:

29 ثامناً: مستويات القيم التنظيمية:

30 المبحث الثاني النجاح الاستراتيجي

30 أولاً: مفهوم النجاح الاستراتيجي.

31 ثانياً: أهمية النجاح الاستراتيجي.

32 ثالثاً: أهداف النجاح الاستراتيجي:

32 رابعاً: عوامل النجاح الاستراتيجي:

33 خامساً: أبعاد النجاح الاستراتيجي:

34 سادساً: علاقة القيم التنظيمية بالنجاح الاستراتيجي:

36 الفصل الثالث الدراسة الميدانية

37 المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية

37 أولاً: منهج الدراسة.

37 ثانياً: تصميم الاستبانة

38 ثالثاً: صدق الاستبانة:

47 رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

48 خامساً: مقياس الدراسة

48 سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

50	المبحث الثاني عرض وتحليل بيانات الدراسة
50	أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة
55	ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الأساسية
70	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
77	المبحث الرابع الخاتمة
77	أولاً: النتائج النهائية
79	ثانياً: التوصيات
80	قائمة المراجع والمصادر
81	المصادر:
84	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	محاور الاستبانة	8
2	تعريف القيم التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين	19
3	تصنيفات القيم التنظيمية	22
4	ابعاد القيم التنظيمية	23
5	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد قيم إدارة المنظمة بالمجموع الكلي	39
6	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد قيم إدارة المهمة بالمجموع الكلي	40
7	معامل ارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد قيم إدارة العلاقات بالمجموع الكلي	41
8	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات قيم إدارة البيئة بالمجموع الكلي	42
9	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات البقاء بالمجموع الكلي	43
10	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات التكيف بالمجموع الكلي	44
11	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات النمو بالمجموع الكلي	44
12	معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعلم بالمجموع الكلي	45
13	نتائج اختبار ألفا كور نباخ لقياس ثبات الأداة لأبعاد ومحاور الدراسة	46
14	الاستبانات الموزعة والمعاداة	47
15	مقياس درجة الموافقة	48
16	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للنوع الاجتماعي	50
17	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر	51
18	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	52
19	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لطبيعة العمل	53
20	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للخبرة	54
21	التحليل الاحصائي الوصفي على مستوى أبعاد محور القيم التنظيمية	55
22	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة المنظمة	57

الصفحة	العنوان	الرقم
58	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة المهمة	23
60	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة العلاقات	24
61	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة البيئة	25
63	التحليل الاحصائي الوصفي على مستوى أبعاد محور النجاح الاستراتيجي	26
64	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد البقاء	27
65	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد التكيف	28
67	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد النمو	29
68	التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات التعلم	30
70	نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين قيم إدارة المنظمة والنجاح الاستراتيجي	31
72	نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين قيم إدارة المهمة والنجاح الاستراتيجي	32
73	نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين قيم إدارة العلاقات والنجاح الاستراتيجي	33
75	نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين قيم إدارة البيئة والنجاح الاستراتيجي	34

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج البحث	5
2	توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	50
3	توزيع العينة حسب الفئات العمرية	51
4	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	52
5	توزيع العينة حسب طبيعة الجهة	53
6	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	54
7	الأهمية النسبية لأبعاد محور القيم التنظيمية	56
8	الأهمية النسبية لأبعاد محور النجاح الاستراتيجي	63

المصطلحات والاختصارات والتعريفات الإجرائية

الرقم	المصطلحات	التعريفات والاختصارات
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة البحث وأسئلته

ثالثاً: أهداف البحث

رابعاً: أهمية البحث

خامساً: نموذج البحث

سادساً: فرضيات البحث

سابعاً: متغيرات البحث

ثامناً: منهجية البحث

تاسعاً: حدود البحث

عاشراً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

الحادي عشر: مجتمع وعينة البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

أ- الدراسات العربية والمحلية.

ب- الدراسات الأجنبية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي:

أ- الدراسات العربية والمحلية.

ب- الدراسات الأجنبية.

المبحث الأول

الإطار العام

أولاً: المقدمة:

ان المنظمات في السابق كانت تعمل في ضل أنظمة وقوانين ذات طبيعة مركزية شديدة دون إعطاء أدنى اهتمام للعنصر البشري حيث يتم معاملة الانسان على أساس كونه آلة وجدت من اجل العمل فقط واستمر الحال على ما هو عليه حتى ظهور بوادر نظرية العلاقات الإنسانية للعالم (التون مايو وزملائه) حيث وجد ان هناك تنظيم تفرضه العلاقات بين الافراد العاملين على طبيعة العمل. حيث ان هذه الجوانب السلوكية هي التي تحكم أساليب العمل داخل المنظمات. ان التطورات الحاصلة في القرن الحادي والعشرين زادت من دور المنظمات والتحديات المفروضة عليها وهذا ما جعل المنظمات ضرورة التركيز على الجوانب السلوكية للعاملين وذلك باعتبارهم العنصر الأساسي لنجاح المنظمات. تعد القيم التنظيمية من العوامل الجوهرية للمنظمات التي تتطلب ضرورة ايلائها الاهتمام الكافي من قبل المنظمات، وذلك لكون القيم هي الموجة الرئيسي لسلوك العاملين في طريقة أداء الاعمال وتحديد ما هو جيد وما هو سيء داخل المنظمة.

حيث ركزت على أربعة ابعاد مهمة وهي: أولاً: (قيم إدارة المنظمة): وهي ان تكون ادارة المنظمة قادرة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة وذلك من خلال اعتماد أسلوب الادارة الجديد القادر على أداء اعمال ووظائف الادارة بصورة فاعلة. ثانياً: (قيم إدارة المهمة): وهي اهتمام المنظمة بالقضايا التي تتعلق في كيفية أداء الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة بشكل دقيق ومتقن. ثالثاً: (قيم إدارة العلاقات): ويمتد هذا البعد بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية على يد (التون مايو) والذي أكد على الاهتمام بظروف العمل الاجتماعية والنفسية واعتبار الانسان مخلوق له كيان وليس أداة أنتاج.

رابعاً: (قيم إدارة البيئة): ومن أجل ان تستثمر المنظمة وتتجح في بيئتها يجب عليها ان تصوغ استراتيجية الدفاع القوي لتحمي مصالحها، وان تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافساً قوياً وتستثمر الفرص أينما وجدت. ان المنظمات الناجحة في الوقت الحاضر تنظر الى القيم التنظيمية في كونها استثمار بعيد الأمد يعمل على تحقيق النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال

أبرز ابعاده والتي تتمثل ب: البعد الاول (التكيف): والذي يعكس قدرة المنظمة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة.

والبعد الثاني (النمو): وفق هذا البعد تسعى المنظمة الى تخصيص الموارد اللازمة، لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة بها، لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها. البعد الثالث (البقاء): الذي يتمثل في قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة. البعد الرابع (التعلم): يمثل هذا البعد اهم السمات للمنظمات المعاصرة، التي تركز عليها لتعزيز معرفتها ومعرفة مواردها البشرية، ومن ثم ضمان التحسين المستمر لعملياتها، لضمان عدم التقادم بل ومواكبة كافة المستجدات التي تصادفها في العمل، للازدهار والتطور المستمر في تغيير منتجاتها وخدماتها المقدمة للمجتمع. لذا قام الباحثين في تطبيق هذا البحث على أحدا الشركات الخاصة وهي: الشركة اليمنية المصرية لصناعة الادوية.

ثانياً: مشكلة البحث

أصبحت المنظمات عاجزة عن تحقيق النجاح دون الاخذ بنظر الاعتبار تلك الجوانب الغير ملموسة للمنظمة.

تمثل القيم التنظيمية معايير لسلوك الافراد والتمييز بين الاعمال الصحيحة والخاطئة وتحديد كيف يتم انجاز المهام،

يمثل النجاح الاستراتيجي الطموح الذي تسعى المنظمات جاهدة الى تحقيقه من خلال الاستراتيجيات المتبعة والعوامل التي تتمتع بها مما يساعد على التطوير والنمو،

وبالرغم من كون القيم التنظيمية تعد المسار والموجه الأساسي لكل الافراد داخل المنظمة لكيفية انجاز الاعمال وما هي الواجبات والمهام المطلوبة، وتحقيق النجاح الاستراتيجي الا ان قلة في الدراسات حسب علم الباحثين التي درست تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ومن هنا يمكن بلورت مشكلة البحث في

التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك تأثير للقيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟

ومن خلال ذلك يمكن طرح عدد من التساؤلات الفرعية بمشكلة البحث وكما يلي:

- 1- ما هو مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية؟
- 2- ما هي أبرز القيم التنظيمية التي يتبناها العاملين في الشركة اليمنية المصرية؟
- 3- هل هناك علاقة تأثير بين القيم التنظيمية (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) والنجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو، التعلم)؟

ثالثاً: أهداف البحث.

هدف الرئيسي: التعرف على تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

الاهداف فرعية:

- 1- بيان مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية.
- 2- التعرف على أبرز القيم التنظيمية التي يتبناها العاملين في الشركة اليمنية المصرية لصناعة الأدوية.
- 3- قياس وتحديد علاقة التأثير بين القيم التنظيمية (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) والنجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو، التعلم).

رابعاً: أهمية البحث.

أهمية نظرية:

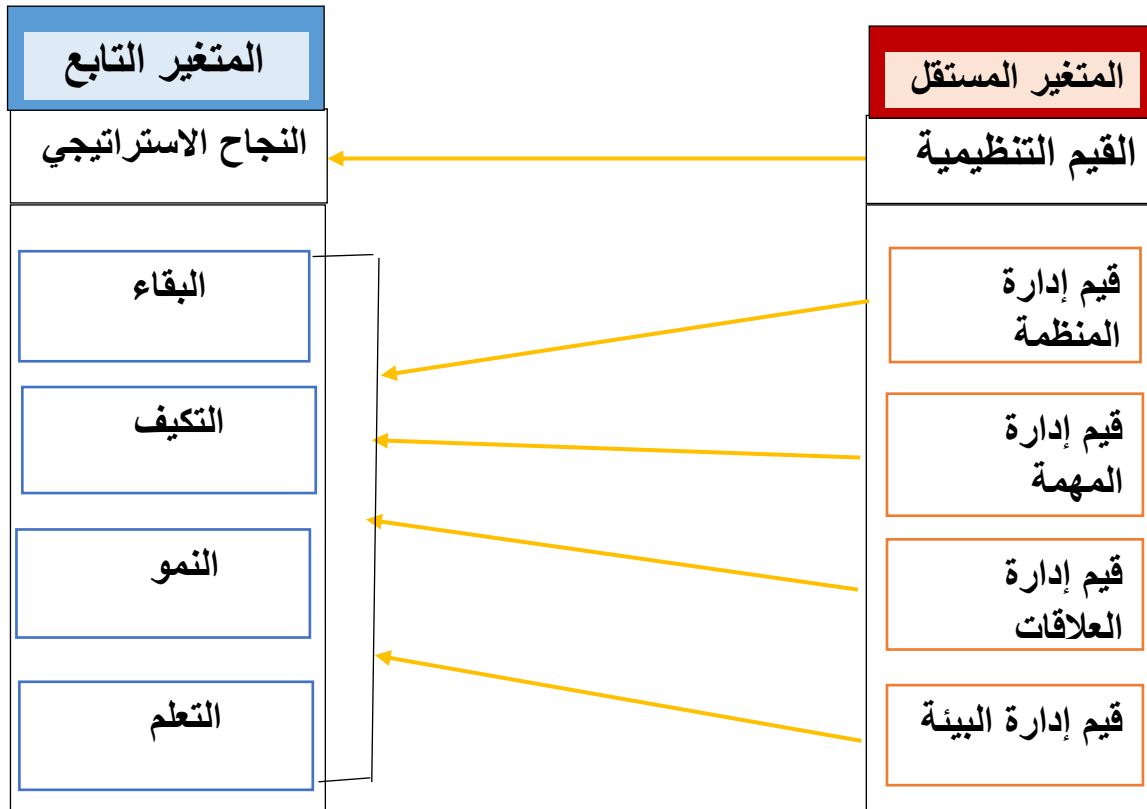
- 1- توضيح مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية.
- 2- يوضح البحث اهم القيم التي يتبناها العاملين ووضعها في إطار علمي تساعد الشركة على استثمارها بالشكل الأمثل من خلال تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

أهمية عملية:

- 1- بيان أهمية علاقة التأثير بين القيم التنظيمية (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) والنجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو، التعلم). للاستفادة منها في تحسين جودة مخرجات المنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى.
- 2- تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات العلمية التي تمثل الإطار المنهجي الذي يمكن الشركة الاستفادة منها لإعطاء الاهتمام الكافي لمتغيرات البحث.

خامساً: نموذج البحث.

يتكون نموذج البحث من المتغير المستقل (القيم التنظيمية) وقد حدد الباحث ابعاد المتغير المستقل بأربعة ابعاد تتمثل في (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) وقد تم الاعتماد في تحديد هذه الابعاد على دراسات (ديف فارنيس، مايك وودكوك، 1995:79). وحدد الباحثين ابعاد المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بأربعة ابعاد تتمثل في (البقاء، التكيف، النمو، التعلم) وقد تم الاعتماد في تحديد هذه الابعاد على الدراسات العربية وهي (العنزي، 2010) و(الكبيسي وحسن، 2018) وايضاً على الدراسات الأجنبية وهي (J.Black, 2004) & (katz&Green, 2007).



شكل رقم (1) نموذج البحث

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستفادة من الدراسات السابقة

سادساً: فرضيات البحث.

1- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيم التنظيمية بأبعاده (قيم إدارة المنظمة،

قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) في النجاح الاستراتيجي (البقاء،

التكيف، النمو، التعلم).

وتتفرع هذه الفرضية الى عدد من الفرضيات الفرعية والمتمثلة بالآتي:

أ- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لقيم إدارة المنظمة في النجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية.

ب- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لقيم إدارة المهمة في النجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية.

ت- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لقيم إدارة العلاقات في النجاح الاستراتيجي بمتغيراته

الفرعية.

ث- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لقيم إدارة البيئة في النجاح الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية.

سابعاً: متغيرات البحث.

1- المتغير المستقل: القيم التنظيمية وتتمثل ابعاده في (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة،

قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة).

2- المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي وتتمثل ابعاده في (البقاء، التكيف، النمو، التعلم).

ثامناً: منهجية البحث.

اعتمد البحث على منهج تكاملي يجمع بين المنهج التاريخي في إعداد الإطار النظري والمنهج الوصفي التحليلي في إعداد الإطار العملي للبحث، وهو منهج تعددي يمتاز بالواقعية كونه يسهل دراسة وتشخيص واقع المنظمة المبحوثة (عينة البحث). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف هذه الظاهرة ويحللها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبير كيفياً وكمياً.

تاسعاً: حدود البحث.

- 1- **الحدود الموضوعية:** سوف يقتصر بحثنا على مدى تأثير القيم التنظيمية وتتمثل ابعاده في (قيم إدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة)، في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتتمثل ابعاده في (البقاء، التكيف، النمو، التعلم) ومدى استخدامها في الشركة اليمنية المصرية لصناعة الادوية.
- 2- **الحدود المكانية:** الجمهورية اليمنية، العاصمة صنعاء، الشركة اليمنية المصرية لصناعة الادوية.
- 3- **الحدود البشرية:** وتتمثل في جميع العاملين في الشركة اليمنية المصرية لصناعة الادوية.
- 4- **الحدود الزمانية:** أجري البحث عام 2023/2022م

عاشرأ: أسلوب جمع البيانات والمعلومات.

- لكي يحقق هذا البحث غايته اعتمد الباحثين في عملية جمع البيانات والمعلومات نظرياً وميدانياً على الأدوات الاتية:
- 1- **الجانب النظري:** تمت تغطية الجانب النظري من خلال المسح المكتبي والإلكتروني المتوفر والمتاح من المصادر العلمية والدارسات السابقة من البحوث العلمية والرسائل والمطاريح الجامعية وباللغتين العربية والأجنبية التي تمكن الباحثين من الحصول عليها.
 - 2- **الجانب الميداني:**
تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث وعرضها على مجموعة من الدكاترة من ذوي الخبر لغرض تحكيمها للاستفادة من ملاحظاتهم والقيام بالتعديلات اللازمة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن يواجهها الباحثين، وسعى الباحثين لمقابلة بعض العاملين لشرح العبارات والأسئلة التي تتضمنها استمارة الاستبانة. اذ تضمنت الاستبانة جزئيين، اختص الأول منها بالبيانات الديمغرافية لعينة البحث (الجنس- العمر-المستوى التعليمي-طبيعة العمل-سنوات الخبرة).

اما الجزء الثاني فقد تضمن البنود الخاصة بالاستبانة والذي يشمل متغيري (القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي) وقد تم وضع (40) فقرة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في طرح أسئلة الاستبانة على النحو الاتي (عالي جداً، عالي، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً).

جدول (1) محاور الاستبانة

م	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المصادر
اولاً	القيم التنظيمية	1-قيم إدارة المنظمة	6	ديف فارنيسيس، مايك وودكوك 79:1995
		2-قيم إدارة المهمة	6	
		3-قيم إدارة العلاقات	6	
		4-قيم إدارة البيئة	6	
ثانياً	النجاح الاستراتيجي	1-البقاء	4	J.Black,2004
		2-التكيف	4	Katz&Green,2007
		3-النمو	4	نموذج (العنزي 2010)
		4-التعلم	4	المعتمد في دراسة (الكبيسي وحسن 2018)

الحادي عشر: مجتمع وعينة البحث.

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين في الشركة اليمنية المصرية لصناعة الادوية، وتم اختيار عينة من العاملين وعددهم (60) عامل، وتمثل 50% من مجمع البحث والبالغ عددهم 120 عامل. وبهذا العدد اعتمد الباحثين مجتمع البحث واستخدام (الاستبانة) كأداة للقياس وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (60) استبانة والمستردة (50) استبانة، اذ بلغ عدد التالف منها (10) استبانات، لذى أصبح اجمالي العينة الخاضعة للتحليل الاحصائي هي (50) عامل.

المبحث الثاني:

الدراسات سابقة

توصلت الدراسات الحالية الى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وثيقة الصلة بموضوع البحث مرتبة زمنياً من الاحداث الى الاقدم والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

أ-الدراسات العربية والمحلية:

1-دراسة (جبر، 2023): بعنوان (تأثير القيم التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين - دراسة تطبيقية لآراء عينه من الموظفين)، هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الرئيس للقيم التنظيمية كمتغير مستقل في تأثيرها في التنشئة الاجتماعية التنظيمية، وتوضيح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختبار عينة الدراسة والتركيز فيها على الموظفين الجدد كونها تختص بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية فكانت ما يقارب 44% من افراد العينة هم من الموظفين الذين لم يمض على تعيينهم سنة واحدة، وكان العدد الكلي للاستمارات الصالحة للتحليل 209 استمارة والذي يعد حجم العينة. قام الباحث باستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية وهي اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، معامل الثبات كرونباخ (الفاء، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي. الاهمية النسبية، معامل ارتباط (pearson) ونمذجة المعادلة الهيكلية) وقد اعتمد الباحثان على مجموعة من البرامج الجاهزة للتحليل الاحصائي وهي (برنامج (23) spss، وبرنامج (23) Amos) وبرنامج

(Microsoft Excel 2010). وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية ايجابية بين القيم التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية وعلى إثر الاستنتاجات قدّم الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها دعوة الادارة في ديوان محافظة ميسان الى السماح بالعمل على تعزيز السلوكيات التي تدعم القيم التنظيمية.

2-دراسة (عزيز، 2022) بعنوان (القيم التنظيمية والإبداع التكنولوجي -العلاقة والأثر دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / الموصل)، تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة والأثر بين القيم التنظيمية والإبداع التكنولوجي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / الموصل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تفسير علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، إذ اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (80) فرد وزعت عليهم استمارة الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى نتيجة تمثلت بوجود علاقة ارتباط معنوية بين القيم التنظيمية والإبداع التكنولوجي في الشركة المبحوثة، وقدمت الدراسة مقترحات منها منح إدارة الشركة المبحوثة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المبدعين من أجل تشجيع العملية الإبداعية وخصوصاً فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال منحهم مكافأة مالية مجزية.

3-دراسة (بجاد، 2021) بعنوان (القيم التنظيمية وتأثيرها في السلوك الاستراتيجي). تهدف الدراسة إلى بيان مدى تأثير القيم التنظيمية على السلوك الاستراتيجي، فضلاً عن الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق البحث في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، وقد تمثل مجتمع البحث بـ (1100) فرداً وقد تم توزيع (285) استبانة وتم استرداد (277) استبانة، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب نموذج (دي) موركان Morgan ... العالمي، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة وتم الاستعانة ببرنامج SPSS أحد البرامج الإحصائية الجاهزة للحصول على النتائج، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، كما اقترحت الدراسة عدة توصيات من أهمها تطوير العمل على ما جاءت به ابعاد القيم التنظيمية والسلوك الاستراتيجي وبما يتناغم مع التغير السريع في بيئة الشركة الداخلية والخارجية.

4-دراسة (طهام، 2020) بعنوان (واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل -دراسة ميدانية من وجهة نظر التدريسيين)، وتهدف الدراسة إلى الإحاطة بموضوع القيم التنظيمية ومعرفة أثرها على عمل المؤسسة والتعرف على القيم السائدة في الجامعة وتحديد أهم القيم التنظيمية داخل

الجامعة، واعتمدت الدراسة منهج المسح الاجتماعي إذ شمل عينة من (٥٠) تدريسي من جامعة الموصل إذ وزعت استمارات استبيانها لهذا الغرض وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. توصلت الدراسة إلى أن (٦٦%) من العينة يوجد لديهم اهتمام بقيمة الانضباط إذ تعتبر من أهم القيم التنظيمية للمؤسسة الجامعية.

٢. اشارت نتائج الدراسة أنه يوجد حرص على العمل الجماعي والتعاون داخل الجامعة وهي من القيم المهمة. اوضح البحث أن (٨٤%) من العينة يسعون إلى أن يطبق القانون والنظام داخل الجامعة.

5 -دراسة (الحفصي، 2012) بعنوان (دور القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء ، حالة العاملين في الخدمات الطبية بمحافظة الحديدة)، وتهدف الدراسة الى التعرف على إدراك دور القيم التنظيمية الأكثر أهمية، في تحقيق كفاءة الأداء من وجهة نظر الأطباء، والعاملين في الخدمات الطبية بمحافظة الحديدة اليمنية. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على المستشفيات العامة والخاصة والعسكرية والبالغ عددها 25 مستشفى، يعمل بها 1802 فرد، أخضع الباحث عينة منها مؤلفة من 250 عاملاً. تعتبر هذه الدراسة من الدراسة الوصفية التحليلية، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- اظهرت النتائج أن مستوى ادراك العينة لأهمية دور القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء واقع ضمن المستوى المرتفع.

2- أظهرت النتائج الفرعية ترتيب الأهمية النسبية لمحاور الدراسة والقيم التابعة لكل محور .

وبناء على نتائج الدراسة يقدم الباحث أهم التوصيات التي خلص اليها فيما يلي:

1- ضرورة اهتمام المستشفيات العامة والخاصة والعسكرية بمحافظة الحديدة بالقيم التنظيمية في جميع خدماتها لتستطيع البقاء والاستمرار وتحقيق كفاءة الأداء بدرجة عالية.

2- ضرورة الاهتمام برفع مستوى الالتزام بالقيم الأخلاقية، كمحور من محاور القيم التنظيمية في الخدمات الطبية في جميع المستويات، وأهمها: قيمة الاخلاص، والامانة، والرفق واللين، والتواضع، والصدق، والأخوة، والابتسامة، والقُدوة الحسنة، والنصيحة، والرحمة. والصبر، والتسامح. وذلك من اجل تحقيق كفاءة أداء عالية في المستشفيات العامة والخاصة والعسكرية بالحديدة.

ب-الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Wan, 2017) بعنوان (تصورات الموظفين حول موضوعات القيمة التنظيمية في مركز العلاج، **Employees' Perceptions on Organizational Value Themes**، رسالة ماجستير، دارسة تجريبية. هدف الدارسة تقديم اقتراح واضح وقابل للقياس إلى حد ما حول موضوعات القيم التنظيمية بناءً على تصورات الموظفين والتي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لمركز العلاج والبحث في تصورات الموظفين حول القيم التنظيمية لمركز (Remedy Center) وتحليل موضوعات القيمة الناتجة عن البحث مقابل اطار القيم التنافسية، واعداد اقتراح قابل للتنفيذ لبدء تنفيذ القيم التنظيمية في Remedy Center. وقد تمثل مجتمع الدراسة 3600 فرد من وظيفي الرعاية، والموظفين الداعمين الآخرين والموظفين الإداريين العاملين في قطاعات SU و SC في مراكز العلاج تم إجراء الاستطلاع باستخدام نظام الاستبانة Survey monkey عبر الإنترنت، تم اجراء المسح بشكل منفصل لكل وحدة عمل في المنظمة SU و SC.

تضمن الاستبيان عبر الويب سبعة اسئلة منها مفتوحة واخرى مغلقة لستة عشر مجموعة ولقد استخدم إطار القيم المنافسة ومسح الويب والتحليل الترددي وتم تحليل الأسئلة المفتوحة بتحليل المحتوى وتم تحليل الاسئلة المغلقة بواسطة اداة الويب، واستخدام أساليب إحصائية محددة. ومن اهم الاستنتاجات: موضوع القيم الأساسية هو إيجابي في "مجتمع العمل". "مواضيع القيم المعاصرة الثانوية موجودة وتظهر بسرعة، والمساواة والاحترام، والتنمية، والعلماء، والمهنية، يتم تحقيقها وتعيشها من خلال جودة الإنتاج، والخدمة وحل المشكلات والتطوير.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي:

أ-الدراسات العربية والمحلية:

1-دراسة (الموسوي، 2023) بعنوان (تأثير تطبيق استراتيجية المحيط الازرق (BOS) في تعزيز النجاح الاستراتيجي /دراسة تطبيقية)، يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على دور ابعاد استراتيجية المحيط الازرق (BOS) (بعد الاستبعاد، بعد التقليل، بعد الزيادة، بعد الابتكار) كأدوات لتعزيز النجاح الاستراتيجي (جودة الخدمات المقدمة، تشجيع الابداع والابتكار،

تقديم منتجات وخدمات متميزة مهارات الافراد العاملين التكيف والمرونة) ولتحقيق هذا الهدف قد اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي لغرض تحليل انموذج وفرضيات الدراسة وتحديد العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، اذا عدة الدراسة ابعاد استراتيجية المحيط الازرق (Bos) متغيرا مستقلا تؤثر في تعزيز النجاح الاستراتيجي بوصفه متغيرا تابعا، وتم اختيار شركتي عراق سيل و امنية للاتصالات كمجتمع للبحث وتم اختيار عينة تمثلت ب(48) من القيادات الادارية لمختلف الاقسام وقد تم استطلاع اراهم وفق استمارة الاستبيان التي اعدھا الباحث لتكون احدى ادوات جمع البيانات وقد اشتملت على عدة اجزاء فتناول الأول منها : البيانات الشخصية لا فراد عينة البحث ، في حين تناول الجزء الثاني منها الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل وفقرات المتغيرات الفرعية وقد اشتمل هذا الجزء على (20) فقرة ، وتناول في الجزء الثالث منها: الفقرات الخاصة بالمتغير التابع وفقرات المتغيرات الفرعية وقد اشتمل هذا الجزء على (25) فقرة، وفي ضوء ذلك استعان الباحث بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل اختبار الفروض الخاصة بالبحث وتمثلت ب (التكرارات والمتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط البسيط R ومعامل F ، ومعامل التحديد (R²). ومن اهم النتائج: ظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية المحيط الازرق والنجاح الاستراتيجي. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير قوية لاستراتيجية المحيط الازرق بأبعادها (بعد الاستبعاد، بعد التقليل، بعد الزيادة، بعد الابتكار) لتعزيز النجاح الاستراتيجي بأبعاده (جودة الخدمات المقدمة، تشجيع الابداع والابتكار، تقديم منتجات وخدمات متميزة، مهارات الافراد العاملين، التكيف والمرونة). ومن اهم التوصيات لهذه الدراسة:

1- ضرورة إيلاء موضوع استراتيجية المحيط الأزرق اهتماماً بحثياً أكبر بوصفه احدى الجدليات الفكرية في الأدبيات المعاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية وإبراز دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال من خلال تقديم البحوث والدراسات المطورة حول الموضوع.

2- العمل على تنمية القدرات والمهارات الإدراكية ومهارات التفكير لدى المدراء في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق داخل المنظمة وذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية المهارية والإدراكية في الأقطار المتقدمة في استخدام مثل هذه الاستراتيجيات الحديثة.

2-دراسة (العامري، 2022) بعنوان (تأثير القيم الفردية في النجاح الاستراتيجي /بحث ميداني). تهدف الدراسة إلى تحليل التأثير بين القيم الفردية والنجاح الاستراتيجي لشركة التأمين الحكومية، ومن خلال ذلك انبثقت مشكلة الدراسة والذي تمثلت في عدد من الأسئلة من أهمها (ما مدى قدرة شركات التأمين على تحقيق تأثير القيم الفردية في النجاح الاستراتيجي؟) ولتوضيح العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة تمت صياغة فرضية رئيسية للتأثير، ولإتمام متطلبات الجانب الميداني للدراسة فقد صممت استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، وقد وزعت هذه الاستبانة على عينة بلغت (128) مدير من شركات التأمين الحكومية والبالغ عددهم (212) مديراً، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد الإجابة على فقرات الاستبانة. وجرى معالجة وتفسير البيانات التي تم جمعها، وقد أظهر التحليل الاحصائي نتائج عدة كان أبرزها تأثير القيم الفردية في النجاح الاستراتيجي.

3-دراسة (عبد الرزاق، 2020) بعنوان (المنظمة الذكية وتأثيرها في النجاح الاستراتيجي)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد المنظمة الذكية (تحقيق الغرض، فهم البيئة، تعبئة الموارد)، ومستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو) في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية، بالإضافة إلى دراسة تأثير ممارسة أبعاد المنظمة الذكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإجرائها، وتم استخدام أداة الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المؤسسة بلغ قوامها (307) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة ضمن حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، ونهج المعادلة الهيكلية في البناء العاملي للمفاهيم ودراسة العلاقات بين المتغيرات من خلال برنامج (Amos21). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من **الاستنتاجات:**

1-أظهرت نتائج التقييم الميداني أن مستوى ممارسة أبعاد المنظمة الذكية تحقيق الغرض، فهم البيئة، تعبئة الموارد) في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية توجد بدرجة متوسطة وبحسب ترتيبها على التوالي، والدلالة الإحصائية تشير إلى وجود المفهوم في المؤسسة وفقاً لبعد

(تحقيق الغرض)، بينما الأبعاد (فهم البيئة، تعبئة الموارد) كانت غير دالة إحصائياً على وجودها في المؤسسة.

2- أظهرت نتائج التقييم الميداني أن مستوى النجاح الاستراتيجي (النمو، التكيف، البقاء) يوجد في المؤسسة بدرجة متوسطة وبحسب ترتيبها على التوالي، والدلالة الإحصائية تشير إلى عدم وجود مفهوم النجاح الاستراتيجي في المؤسسة وفقاً لأبعاده التكيف والنمو البقاء، أما عن دلالة البقاء فهي سالبة ولا تشير إلى توفر عنصر البقاء.

كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تعزيز ورفع مستوى ممارسة أبعاد المنظمة الذكية والنجاح الاستراتيجي لدى المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

4-دراسة (حسن، 2020) بعنوان (الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي للمنظمات الاعمال/ دراسة استطلاعية). تهدف هذه الدراسة الى تشخيص طبيعة الدور الذي تسهم به الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال، ولتحقيق اهداف الدراسة، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي لها اذ تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة قوامها (64) من العاملين في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، والتي تم تكيفها لتلائم اغراض الدراسة وبعد معالجة وتفسير نتائج تحليل البيانات التي تمت باستخدام عدد من الادوات الاحصائية الموجودة في البرنامج الجاهز (SPSS) تم تأكيد صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنتها الدراسة والتي اكدت اهمية الدور المعنوي الذي تسهم به الكفاءة الذاتية في النجاح الاستراتيجي، وعليه من الضرورة اعداد سلسلة من البرامج التطويرية التي تسهم معنوياً في تعزيز الكفاءة الذاتية للموارد البشرية واستثمارها بأفضل شكل ممكن لتحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال في ظل البيئة شديدة التنافس التي تعمل ضمنها.

5-دراسة (مزهري، 2020) بعنوان (دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي) والتي هدفت إلى التعرف على دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأداته استبيان طبق على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (١٦٠) فرداً،

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر رأس المال المعرفي في جامعة الأزهر بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات مرتفعة بمتوسط حسابي (٣٠٧١)، وسجل النجاح الاستراتيجي مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣٠٦٩)، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى $a > 0.05$ لرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في جامعة الأزهر، بقدرة تفسيرية بلغت (٦٩١%).

وتوصي الدراسة إدارة جامعة الأزهر بضرورة الاهتمام بتعزيز رأس المال المعرفي بكل مكوناته البشرية والهيكلية والعلائقية لما له من تأثير كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ب-الدراسات الأجنبية:

1-دراسة أحمد (Ahmed,2020) بعنوان ("الإبداع الاستراتيجي والتوجه الريادي والنجاح الاستراتيجي في وزارة الموارد المائية") والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأداته استبانة طبقت على عينة من المديرين العاملين في مقر وزارة الموارد المائية العراقية من مسؤولي الأقسام ، والبالغ عددهم (٣٠) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها : ظهور دور واضح للتوجه الريادي في وزارة الموارد المائية، والذي يعد استراتيجية فعالة تدفع المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال الإبداع ، وقبول المخاطر، والاستباقية والاستجابة لبيئتها الخارجية ورصد جميع التغييرات والمبادرة لاغتنام الفرص، بالإضافة إلى أن الإبداع كأحد أبعاد التوجه الريادي يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

-تعليق عام على الدراسات السابقة: يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة ما يلي:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تم عرضها في تناولها للقيم التنظيمية ومتطلبات تطبيقها مثل دراسة (جبر، 2023) ودراسة (عزيز، 2022) ودراسة (بجاء، 2021) ودراسة (الحفصي، 2012)

كما تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي،

مثل دراسة (الموسوي،2023) ودراسة (عبد العامري، 2022) ودراسة (عبد الرزاق،2020) ودراسة (مزهر، 2020). وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إنها تهدف إلى التعرف على تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى الشركة اليمنية المصرية لصناعة الادوية في ضوء الاستفادة من مدخل القيم التنظيمية. وعلى الرغم من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أن هذه الدراسة تستفيد من الدراسات السابقة في عدة جوانب وهي: تحديد وتدعيم مشكلة الدراسة، وكتابة الإطار النظري وتحديد ابعاد متغيرات الدراسة ونتائج النموذج المعرفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: القيم التنظيمية.

أولاً: مفهوم القيم التنظيمية.

ثانياً: أهمية القيم التنظيمية.

ثالثاً: أنواع القيم التنظيمية.

رابعاً: أبعاد القيم التنظيمية.

خامساً: التوافق بين القيم التنظيمية والقيم الفرعية.

سادساً: مصادر القيم التنظيمية.

سابعاً: خصائص القيم التنظيمية.

ثامناً: مستويات القيم التنظيمية.

المبحث الثاني: النجاح الاستراتيجي.

أولاً: مفهوم النجاح الاستراتيجي.

ثانياً: أهمية النجاح الاستراتيجي.

ثالثاً: أهداف النجاح الاستراتيجي.

رابعاً: عوامل النجاح الاستراتيجي.

خامساً: أبعاد النجاح الاستراتيجي.

سادساً: علاقة القيم التنظيمية بالنجاح الاستراتيجي.

المبحث الأول: القيم التنظيمية.

أولاً: مفهوم القيم التنظيمية:

يعد مفهوم القيم من المفاهيم التي عني بها الكثير في مجالات مختلفة كالفلسفة والاقتصاد وعلم الاجتماع وغيرها من التخصصات العلمية الأخرى. فهي قلب الثقافة التنظيمية لأنها تعد معياراً ملائماً لتوجيه السلوك المرغوب أو غير المرغوب فيه (Amis and Hinings , 2002:436). ويختلف سلوك الناس باختلاف المبادئ والمعتقدات والقيم التي يؤمنون بها، ويكتسب الإنسان هذه القيم من خلال أسرته، ومدرسته، وجماعته، وبشكل عام يكتسبها من القيم السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه، فهذه القيم توجه وتحدد نمط السلوك الإنساني (الحسني، 2013:34). والقيم هي مجموعة من المبادئ والاهداف والمعايير المقبولة من الفرد ويتمسك بها المجتمع (Mike,143:2003). وقد عرفها (Gostautas,2013 and Diskiene) بأنها مجموعة من الاحكام المعيارية يستخدمها الفرد في المواقف المختلفة لتوجيه تصرفاته لبلوغ الحالة النهائية المرغوبة لديه.

والجدول (2) يوضح تعريفات القيم التنظيمية من قبل بعض الكتاب والباحثين.

ث	اسم الباحث والمصدر	المفهوم
1	(Orsoni and Helfer, 1994:158)	هي مجموعه الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها افراد المنظمة ويؤمنون بها، وتعمل كموجه لهم في سلوكياتهم.
2	(المدهون والجزراوي، 1995: 399-400)	هي القيم التي تعكس او تمثل القيم في مكان او بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، وعدم قبول الرشوة، واحترام الزبونالخ
3	(Bansal,2003:520)	هي تلك القيم التي يحددها فريق الإدارة العليا، بعد اجماع مديري القمة من الإداريين للمؤسسة، وإعلان ذلك بوضوح في وثائق الشركة.
4	(Berson and)	هي ترتيبات متماسكة للقيم، تضع أهمية أكبر على قيم

ث	اسم الباحث والمصدر	المفهوم
	(Dvir,2008:615)	معينه دون القيم الأخرى من خلال الخبرة والتعلم.
5	(Garza and Morgeson,2012:237)	هي تحديد العناصر حول اعرافها ورموزها وشعائرها والفعاليات الثقافية الأخرى التي تتمحور حولها.
6	(Thomas,2013:24)	على انها معتقدات وأفكار تخص نوع الأهداف التي يحققها أعضاء المنظمة والأفكار التي تخص الأنواع الملائمة من المعايير السلوكية التي ينبغي يتمسكوا بها من اجل تحقيق تلك الأهداف.

جدول(2) تعريف القيم التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين.

ثانياً: أهمية القيم التنظيمية في المنظمة:

تتبع أهمية القيم التنظيمية من أهمية القيم ذاتها وكذلك من أهمية المنظمات في حياة الأفراد والمجتمعات، فالمنظمات أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها، تؤثر فيها وتتأثر بها، وتتمحور أهمية القيم التنظيمية في المنظمة بما يلي:

1- دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: لدى المنظمة ثقافة تنظيمية ومجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد أفعال الأفراد وأقوالهم وتحدد بوضوح ما يمكن فعله في كل الأحوال والظروف ولهذا يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الأفراد (جرينبرج و بارون 327:2004).

2- دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق قيم المنظمة وثقافتها الاتفاق والتنسيق بين الأقسام التنظيمية المتعددة والمختلفة من أجل إنجاز الأهداف العليا والرؤية المستقبلية العامة للمنظمة لذلك تجمع المنظمة كل كيائها بكيان واحد مستقل ومنسجم وموحد ومتربط مما يجعلها تكون وحدة قوية ومتماسكة لها هدف وطريق واحد وواضح ومحدد وفق الرسالة والرؤية لتحقيق الغايات (Wolfgang, 2003:40).

3- تحقيق الفعالية التنظيمية: أشارت الدراسات إلى أن الفعالية التنظيمية تتكون من الثقافات التنظيمية فضلاً عن أن الدراسات التي أجريت حول القيم والثقافة التنظيمية تبين أن الثقافة التنظيمية تعد أحد المصادر الرئيسة المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تحقق ذلك من

خلال التأثير المباشر والايجابي للثقافة التنظيمية على اعتبار انه من أهم المرتكزات والشروط الأساسية لنجاح المنظمة (Grogory, 2008:1).

4- دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تكون الثقافة التنظيمية شعوراً وأحاسيس لدى الأفراد بانتمائهم للفريق الذي ينتمي اليه والتزامهم به من خلال أنجاز الأهداف مما يؤدي الى استقرار المنظمة وازدهارها ونموها.

5- تحديد النمط الاداري السائد في المنظمة: تحتوي الثقافة التنظيمية العديد من القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر بشكل كبير على الأساليب التي يتعلمها الاداريون في إنجاز واجباتهم وتحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات (متولي 2006:543).

6- إحداث التغير ودعم العمليات التطويرية: يعتمد ذلك من خلال تحليل قيم العاملين التي تؤثر على الأداء والابداع والابتكار والانجاز من أجل تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية الذي تدعم جهود التقدم والتطوير بين قيم ومعتقدات الأفراد (عصفور 2008:19).

7- إن التطابق بين الزاوية الفكرية للنظام الإداري والمتمثلة في القيم التي تشكل فلسفة الإدارة ونظرتها لمكونات التنظيم، وبين الزاوية التطبيقية التي تمثل واقع السلوك الإداري والممارسات الإدارية يعمل في صالح المنظمة ويحقق الانسجام والتكامل والتعاون والاستقرار والتوازن.

8- تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة: تعد الثقافة والقيم التنظيمية الأداة الفعالة للوصول الى الجودة الشاملة بكل وسائلها الإنتاجية والخدمية (Andrew,2002:147).

ثالثاً: أنواع القيم التنظيمية:

على رغم من ان هناك اختلافاً بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية الا ان هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون وان الاختلاف ليس جوهرياً بتقسم القيم وتصنيفها.

اذ صنف (زويلف، العضايه، 1996، 226) القيم الى أربعة أصناف هي:

أ- القيم النظرية: هي القيم التي عند الفلاسفة والعلماء متمثلة باهتمامهم بالحصول على حقيقة الأشياء.

- ب-القيم الاقتصادية: هي القيم التي تتعلق بالعائد او الربح الذي يرمي الفرد الحصول عليه.
- ت-القيم الاجتماعية: هي القيم التي يحرص الفرد على تكوين علاقة اجتماعية مع الافراد واعتزازه بالانتماء للجماعة دون غيرها.
- ث-القيم الجمالية: وهي قيم تتعلق بالجمال سوء والألوان وتناسقها.

رابعاً: ابعاد القيم التنظيمية:

إن اختلاف المنظمات فيما بينها من ناحية الأهداف وطبيعة المهام وكذلك البيئة المحيطة بها وعواملها المؤثرة بالبناء القيمي للمنظمات، أدى الى وضع مجموعة من الأبعاد والتصنيفات للقيم التنظيمية من قبل علماء الإدارة والسلوك التنظيمي وجدول (3) يبين أبرز هذه الصفات:

جدول(3) تصنيفات القيم التنظيمية

القيم						تصنيفات
إدارة البيئة		إدارة العلاقات	إدارة المهمة		أسلوب الإدارة	تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك: أربع قيم
قيم العمليات الداخلية		قيم النظام المفتوح	قيم العلاقات الإنسانية		قيم الهدف الرشيد	تصنيف (Quinn&Rohrbauagh) أربع قيم
نظام القيم الراحة والفراغ		نظام القيم المشاركة	نظام القيم الإنسانية	نظام القيم الاجتماعية	نظام القيم الاخلاقيات	تصنيف: بوكهولز (Buchholz) خمس قيم:
قيم القيادة		قيم الخيرية	قيم الاستقلالية	قيم الامتثال	قيم الدعم والتقدير	تصنيف جوردن: خمس قيم
قيم الدينية	قيم الفكرية	قيم السياسية	قيم الجمالية	قيم الاجتماعية	قيم الاقتصادية	تصنيف شبرانجر: ست قيم
مجموعة القيم الوسييلية (الأشكال السلوكية المفضلة)			مجموعة القيم النهائية (الغايات النهائية للوجود)			تصنيف روكيج: مجموعتين من قيمة

الجدول من اعداد الباحثين: تصنيفات القيم التنظيمية يعد تصنيف (ديف فارنيسيس ومايك وودكوك) من أبرز وأهم التصنيفات التي تم استخدامها في قياس القيم التنظيمية في المنظمات، ومن خلال الاطلاع على ادبيات الدارسات السابقة ظهر ان العديد من الباحثين اعتمد ابعاد متغير الدراسة حسب تصنيف (ديف فارنيسيس ومايك وودكوك) وجدول (4) يبين البعض من هؤلاء الباحثين:

ت	الباحثين	الابعاد			
1	عجال، 59:2010	أسلوب الإدارة	إدارة المهمة	إدارة البيئة التنظيمية	إدارة البيئة التنظيمية
2	بودهان وصامر، 36:2015	*	*	*	*
3	لحميدي 25:2015	*	*	*	*
4	عبد الكريم، 84:2018	*	*	*	*
5	عبد الرحمان 24:2018	*	*	*	*
6	بكوش، 125:2018	*	*	*	*
7	العنزي، 545:2019	*	*	*	*
8	القبي 260:2020	*	*	*	*

المصدر من إعداد الباحثين

وكما يظهر من جدول (4) أن اغلب الباحثين اعتمد أبعاد مقياس العالمين (ديف فارنيسيس ومايك وودكوك) للقيم التنظيمية المحدد بأربعة أبعاد (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) (79:1995 فارنيسيس، وودكوك) التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية توافقا مع الباحثين في جدول (4) وبما يلائم عينة الدراسة ومقتضياتها، وفيما يلي شرح مفصل لهذه الابعاد على النحو التالي:

يوجد هناك تصنيفات عديدة للقيم التنظيمية وفق آراء الكتاب والباحثين؛ إلا أنه تم الاعتماد الى تصنيف (فرانيسيس؛ وديكوك؛ 1992: 39-45) للقيم التنظيمية وتمثلت بالآتي:

1- قيم إدارة المنظمة: وإن تكون ادارة المنظمة قادرة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة وذلك من خلال اعتماد أسلوب الادارة الجديد القادر على أداء اعمال ووظائف الادارة بصورة فاعلة (الفريجات وآخرون 174:2009) ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل في الآتي:

- القوة: هي قدر شخص واحد او قسم في المنظمة للتأثير على الاخرين لتحقيق النتائج المرجوة (Daft 2010:497)

- الصفوة: أن النخبة هي المجموعة المتفوقة والموهوبة والافراد المتميزون بقدراتهم وخصائص الذكاء والاداء الجيد والمهارات العالية، وهي تعتبر من الامور التي ينبغي مراعاتها عند استقطاب الموارد البشرية (اللوزي، 2007: 235)

- المكافأة: تعتبر المكافأة شكلا من أشكال الحوافز التي تعمل على دفع الافراد للعمل، حيث توقع الحصول على الحوافز تعتبر عاملا قويا لإثارة سلوك الافراد والعمل على رفع مستوى الاداء (صابر، 38: 2014). أذ تعرف الحوافز " بأنها مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة سلوك الفرد وتحديد شكل سلوكه واشباع حاجاته التي تحرك دوافعه " (الشعاع؛ حمود؛ 1989:289)

2-قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا التي تتعلق في كيفية أداء الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة بشكل دقيق ومتقن (العتيبي، 12: 2009). ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل بالآتي:

- الفاعلية: ينظر كلا من (Ivancevich & Mattson،2002:21) الى الفاعلية بكونها حاصل لعملية لديناميكية تؤثر على كلاً من سلوك الفرد وجهوده لتحقيق الاهداف التنظيمية

- الكفاءة: أن مفهوم الكفاءة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفاعلية، حيث أنه يشير الى ضرورة تحقيق الاهداف وممارسة النشاطات بطرق صحيحة للوصول الى الاهداف العامة، (صابر، 38: 2014).

- الاقتصاد: أن اسراف النقود أسهل بكثير من جمعها، لذلك يتطلب من المنظمة بناء نظام رقابة فعال على التكاليف، فأن غياب نظم الرقابة يؤدي في الكثير من الاحيان الى فشل الانظمة الادارية نتيجة الاسراف (فرانسيس، وذكوك، 1992:42).

3-قيم إدارة العلاقات: يمتد هذا البعد بظهور مدرسة العلاقات الانسانية على يد (التون مايو) والذي أكد على الاهتمام بظروف العمل الاجتماعية والنفسية واعتبار الانسان مخلوق له كيان

وليس أداة أنتاج (الفريجات وآخرون، 178: 2009). ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل بالآتي:

- العدالة: تعتبر هذه القيمة مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة، حيث عند شعور العاملين داخل المنظمة بالعدالة يتولد لديهم الاحساس بالرضا ومما يشجعه على الاخلاص في العمل، ويزيد من ثقة المرؤوسين بالرؤساء، وتعمل على تقليل حالات التوتر، وتتمثل العدالة في تحديد الأجور والحوافز والمكافآت، بالإضافة الى العدالة في توزيع أعباء العمل (الزغبى، 24: 2008).

- فرق العمل: وهم عبارة عن مجموعة صغيرة من الافراد والذين ينتج عن جهودهم الفردية مجتمعة أداء، حاصل، المدخلات جميع، الفردية (Robbins & Judge، 339: 2007). فالعمل الجماعي يؤدي الى مستويات اعلى في الاداء (Hyde & Wethington، 156: 2006).

- القانون والنظام: ويشير الى القواعد العامة التي يتم تحديدها في مرحلة البناء التنظيمي التي تعمل على توجيهه سلوك العاملين نحو الاهداف التي ترمي المنظمة الى تحقيقها، فالمنظمة خلال مرحلة البناء تقوم بتشكيل القواعد وتحديد الكيفية التي ستمارس في ضوئها وكيفية القيام بالعمل

4-قيم إدارة البيئة: من أجل ان تستثمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب عليها ان تصوغ استراتيجية الدفاع القوي لتحمي مصالحها، وان تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافساً قوياً وتستثمر الفرص أينما وجدت (فرانسيس، ودكوك، 43: 1992). ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل بالآتي:

- الدفاع: تواجه المنظمة مخاطر وتهديدات داخلية وخارجية، وهذا يحتم على إدارة المنظمة ودراساتها والعمل على وضع خطط دفاعية تساعد على بقائها واستمرارها (الفريجات وآخرون، 180: 2009).

- التنافس: أن المنظمة الناجحة هي التي تضع الخطوات اللازمة لكي تكون منافسة، حيث من المعلوم في عالم الاعمال بأن الأفضل هو الذي يبقى بينما الضعيف يتم تنحيته.

- استثمار الفرص: تعمل المنظمات على وضع أفضل الخطط المحكمة لأداء الاعمال ومواجهة البيئة وعدم تجاهل الامور الفجائية من اجل ايجاد الفرص وعدم السماح للأخرين من انتزاع هذه الفرص (فرانسيس، ودكوك، 1992:44).

خامساً: التوافق بين القيم الفردية والقيم التنظيمية:

يشير مفهوم التطابق الى الدرجة التي تكون فيها الاحتياجات والاهداف او الهياكل لمكون معين تتفق مع احتياجات ومطالب واهداف و/او هياكل مكون اخر، ولضمان النجاح التنظيمي ينبغي ان تكون قيم المنظمة منسجمة مع قيم العاملين (Prezision&Goodren,2011:31). ان الهدف من سلوك المواطنة والهوية التنظيمية في العلم الإداري هو تحفيز الافراد وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي والبحث عن سبل للحد من ضغوط العمل، وان الهدف من ذلك هو جذب موارد بشرية جديدة والاحتفاظ بال الحاليين، ويعتبر التطابق بين قيم المنظمة وقيم الفرد هو احد الطرق المهمة للحصول على ذلك، فعند حصول تعارض بين كل من القيم التنظيمية والفردية سيؤدي الى حصول ثغرات وتنافر في القيم وزيادة الصراع والتوتر وتعقد الاعمال الإدارية (Vveinhardt,et2014 :249-250). يعمل التوافق بين القيم الى زيادة ولاء الافراد العاملين في المنظمة (Hoffman,et,al:2011:781). بالإضافة الى وجود ارتباط بين كلا من القيم التنظيمية والفردية والالتزام من قبل العاملين، حيث ان الافراد الذين تكون قيمهم الفردية والتنظيمية أكثر تطابق هم أكثر التزاما للمنظمة، اما الافراد الذين قيمهم الفردية والتنظيمية اقل وضوحاً فإنهم يكونون اقل إيجابية وغير مهتمين بأعمال منظماتهم (Diskien&Gostautas,2013:27).

سادساً: مصادر القيم التنظيمية:

هناك عدة مصادر للقيم التنظيمية تساعد على تشكل منظومة قيمية ينتهجها الأفراد في حياتهم وداخل المنظمات ساعدت على فهم ودراسة سلوكياتهم، هذه المصادر تمثلت في:

أ -المصدر الديني:

يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثباتاً في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة لعبت دوراً أساسياً في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق والأمانة والإخلاص والكرم والشجاعة هي من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء.)

ب -المصدر الاجتماعي:

نظراً لكون الفرد جزءاً من مكونات المجتمع الذي يحيا فيه، ولذا فإن قيم فرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي ويتسم بالتماسك الاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.

ج -الخبرة التراكمية:

تستمد القيم وسبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها فالسجين مثلاً له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته والمؤمن يجد متعة في أدائه للعبادات والمعاملات القائمة على مخافة الله وتقواه في هذا المجال وهكذا.

د -جماعة العمل:

بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم ومصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يقرر اعتيادياً من قبل جماعة أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتيادياً ينصهر في بوتقة القيم التي يؤمن بها الجماعة في ميدان العمل ولذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد.

سابعاً: خصائص القيم التنظيمية:

اختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم بصفة عامة (اقتصادية، سياسية دينية، جمالية) باختلاف المذاهب الدينية والفكرية التي ينتمون إليها، كالفكر الغربي أو الفكر الإسلامي مثلاً. ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالآتي:

أ - نسبية:

القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص والأشياء والأحكام ذاتها مهتدياً في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع.

وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها فهي تختلف من شخص إلى آخر وبالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن ثقافة إلى أخرى، فدوركايم يعتبرها من معطيات الوعي الاجتماعي وماركس يراها من إنتاج البيئة الاقتصادية وفرويد يراها من اسقاطات الغريزة الجنسية.

ب - مكتسبة:

يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل معاً التكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.

ج - ذاتية اجتماعية:

القيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دور أساسياً في ترسيخ هذه القيم، وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

د - مرنة:

تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه وحاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجديد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.

هـ - تلقائية:

هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي.

ثامناً: مستويات القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية أربع مستويات وهي:

- أ - القيم الجوهرية: هي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم.
- ب - القيم الأساسية: هي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها.
- ج - القيم البنائية: هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة مثل الفعالية الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية والالتزام.
- د-القيم المميزة: هي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم الثلاثة السابقة وتتمثل هذه القيم في التجديد، تطوير الأداء، الإنجاز، التعلم الدائم.

المبحث الثاني

النجاح الاستراتيجي

أولاً: مفهوم النجاح الاستراتيجي.

لم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة فلسفية او نظرية عفوية، بل كانت الجذور التاريخية لظهوره من ارض الواقع، ودوره في مساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار في العمل، لذا فهو مفهوم تطبيقي أكثر من كونه فلسفي، ومن هنا تبرز الصعوبة في تحديد مفهوم دقيق خاص به. وقد تم تقديم مجموعة من المداخل التي من الممكن اعتمادها في تعريف النجاح الاستراتيجي، منها مدخل الكفاءة التي يؤكد اهمية استغلال الموارد واستثمارها، ومدخل الفاعلية الذي يركز على كيفية تحقيق الاهداف، والمدخل الافقي الذي يوضح كيفية الموازنة بين البيئتين الداخلية والخارجية، والمدخل العامودي الذي يناقش كيفية البقاء والاستمرار في العمل (محمد، 197:2018). وقد تم تعريف النجاح الاستراتيجي بالتركيز على الدور الذي تمارسه القيادة في المنظمات في ادارة أثنى مواردها الفكرية بانه: "القيادة الناجحة لاستراتيجية المنظمة، التي تركز بشكل مباشر على تعزيز راس مالها الفكري، من اجل تعظيم الثروة الحقيقية الخاص بها (Brooking, 1996:58). وبالتركيز على طبيعة العلاقة بين المنظمة، وكافة الاطراف ذات العلاقة بها تم تعريفه بانه: "قدرة المنظمة في تحقيق القيمة المضافة لعملياتها، بالشكل الذي يسهم في تعزيز قيمة اصحاب المصلحة، التي يؤثرون ويتأثرون بتحقيق اهدافها" (Waldron & Antonio, 2008:153). ومن جهة تم تعريفه بانه: "قدرة المنظمة في تحديد البرامج والسياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها، بالصورة المستهدفة وتغادي حالات الفشل التي يمكن ان تتعرض لها" (Koseoglu el at , 2009 : 78)، يتضح ان هذا التعريف ركز على اهمية تنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح من خلال تهيئة كافة العوامل اللازمة لدعم ذلك.

وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات تم تعريف النجاح الاستراتيجي بانه: "سلسلة من القرارات التي يقوم كبار المدراء في المنظمة باتخاذها، لتعزيز قدراتها التنافسية واستدامها لأطول فترة ممكنة، في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة"

(Amoli & Aghashahi, 2016:448) وهذا يتوافق مع العناصر التي اكد عليها الباحث

(حسين 112:2018) في تعريفه للنجاح الاستراتيجي الذي اشارة الى ثلاثة عناصر وهي: "النمو

والتكيف والبقاء" الذي يتوجب التركيز عليها عند مناقشة المضامين الفلسفية الخاص بهذا المتغير. وبالتركيز على أهمية الكفاءة في إدارة موارد المنظمة تم تعريف النجاح الاستراتيجي بانه: "كفاءة المنظمة في اختيار المدخلات المعرفية، لدعم برامج التعلم المستمر لتعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية، لتحقيق اهدافها الاستراتيجية ومن ثم ضمان بقاءها واستمرارها في العمل"

(الكبيسي وحسن 2018:23) وبذات الاتجاه تقريباً تم تعريفه بانه: "سلسلة من العمليات الادارية التي تنفذها المنظمة، لإدارة عملياتها على الامد الطويل وتعميق قدرتها على تحقيق الانشطة المهام الخاصة بها"(محمد وعصاد 2018:173). ومن وجهة نظر استراتيجية بحثة عرف النجاح الاستراتيجي بانه: "قدرة المنظمة في صياغة الاستراتيجي المناسبة لها، وتنفيذها بالصورة التي تضمن تحقيق الاهداف الخاصة بها"(خليل وحمود 2019:160). وبعد مناقشة الركائز الفلسفية للتعريف السابقة، يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثين لأغراض هذا البحث بانه: "أحدى المؤشرات الذي يوضح قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل، من خلال برامج التعليم التي تقوم بها، للتكيف مع المستجدات التي تحصل في البيئة المحيطة، ومن ثم دعم برامج ومشاريع النمو التي تقوم بها".

ثانياً: أهمية النجاح الاستراتيجي.

هو يمثل احدى المحركات، التي تتمكن المنظمة من خلالها وضع الآليات اللازمة لتحريك الموارد الخاصة بها، لدعم ميزتها التنافسية وضمان بقاءها واستدامتها لأطول فترة ممكنة، في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها (Mbaka & Mugambi , 2014 :61). كما تبرز أهميته من خلال دوره في:

دعم الادارة العليا، لرسم الاجراءات والسياسات والبرامج اللازمة، لتخصيص الموارد وتنظيمها وفق ميزانيات واضحة لتنفيذ الاستراتيجية التي تسعى اليها منظماتهم (Gatzert & Schmit , 2015 :4).

وعليه يرى الباحث بان النجاح الاستراتيجي هو المعايير الرئيسية لتقييم قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عملياتها، وهو يمثل جوهر الادارة الاستراتيجية الخاص بها.

يمكن تلخيص أهمية النجاح الاستراتيجي في مجموعة من النقاط كما يأتي: (مهدي ومحمد، 2013:268)

- أ- إيجاد مناخ مناسب من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوى الموظفين ضد المنظمة.
- ب- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ج- تقييم برامج وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم مؤشرات للحكم على دقة هذا السياسات وبرامج الخطط.
- د- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثالثاً: أهداف النجاح الاستراتيجي:

- 1- يهدف النجاح الاستراتيجي الى زيادة كفاءة المنظمة في استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة لديها، لدعم مشاريعها الخاصة بالنمو لديمومة بقائها في المجتمع فضلاً عن تحقيق القيمة المضافة لها ولكافة الجهات ذات العلاقة بعملياتها (Waldron & Antonio , 2008 : 154).
- 2- يهدف الى تعزيز فاعلية المنظمة في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وترسيخ اقدمها في بيئتها الخارجية، من خلال تعزيز سمعتها في المجتمع والحفاظ على حصتها السوقية، لضمان استدامه ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة (Snider & Davies , 2018 : 23).

رابعاً: عوامل النجاح الاستراتيجي:

اهم العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة فقد تم تحديدها من قبل (Wheelen & Hunger , 2006) ب:

- 1- اشراك جميع الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة بتنفيذ استراتيجيتها.
- 2- وضع البرامج، والميزانيات، والإجراءات، والسياسات الداعمة لها.

- 3- تطوير مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير.
- 4- توفير القيادة الرشيقة ذات التوجهات المرنة، وأخيراً دعم برامج التنظيم والرقابة الخاصة بالمنظمة (Koseoglu et al , 2009:81).
- كما توجد مجموعة من المؤشرات التي يستند إليها في التعرف على درجة النجاح الاستراتيجي الخاص بالمنظمة منها:
- 1- قدرتها على النمو والتكيف مع المستجدات المتلاحقة.
 - 2- لنمو والاستمرار في العمل بصورة متميزة.
 - 3- الكفاءة في استغلال مواردها والفاعلية في تحقيق أهدافها.
 - 4- تعزيز علاقتها مع كافة أصحاب المصالح، وأخيراً إدارة رأس المال الفكري الخاص بها واستثماره بأقصى شكل ممكن (المختار 2019:27).

خامساً: ابعاد النجاح الاستراتيجي:

هناك مجموعة من الابعاد التي يمكن الاعتماد عليها في دراسة النجاح الاستراتيجي منها:

" التحليل البيئي، التفكير الابداعي، التنفيذ الفعال، القرارات الاستراتيجية، والقدرات القيادية" (محمد وعصاد 2018:173-174) اما الابعاد التي تم الاعتماد عليها في دراسة النجاح الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة، فقد تم اعتماد الانموذج الخاص بدراسة (الكبيسي وحسن، 2018) الذي يتضمن أربعة ابعاد وهي:

1-البعد الاول (التكيف): الذي يعكس قدرة المنظمة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة، ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة للموازنة بين التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية، لضمان الاستفادة من الفرص المتاحة والتصدي للتهديدات في ضوء المعلومات المتاحة لديها (Amoli&Aghashahi 2016:449).

2-البعد الثاني (النمو): وفق هذا البعد تسعى المنظمة الى تخصيص الموارد اللازمة، لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة بها، لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها، بالشكل الذي يعزز قدرتها على تحقيق الارباح اللازمة، لدعم المشاريع الاستثمارية الأخرى التي يمكن تنفيذها مستقبلاً (الكبيسي وحسن، 2018:24).

3-البعد الثالث (البقاء): الذي يتمثل في قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة، التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الاطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في اوقات الازمات، ومن ثم اختراق الصعاب لديمومه عملياتها، وبقاء اطول فترة ممكنة في العمل (**Snider & Davies** 2018:24).

4-البعد الرابع (التعلم): يمثل هذا البعد اهم السمات للمنظمات المعاصرة، التي تركز عليها لتعزيز معرفتها ومعرفة مواردها البشرية، ومن ثم ضمان التحسين المستمر لعملياتها، لضمان عدم التقادم بل ومواكبة كافة المستجدات التي تصادفها في العمل، للازدهار والتطور المستمر في تغيير منتجاتها وخدماتها المقدمة للمجتمع (محمد، 2018:196).

سادساً: علاقة القيم التنظيمية بالنجاح الاستراتيجي:

لكي تتحرك مؤشرات النجاح الاستراتيجي بمداها الصحيح ووقعها الفاعل لابد أن تطعم بالقيم التنظيمية الهادفة إلى إثراء النجاح وتحديد مساراته بحيث أن عملية النجاح وأدأرته تنمو في أطار المنظمة القيمية التي تمثل جوهر البقاء وديمومة الاستمرار أي أن القيم هي المؤشر للفضائل من الرذائل والايجابيات من السلبيات وحالات الصبح من الخطأ، ومادام الأمر على هذا القدر من الأهمية بالنسبة للمنظمة القيمية عليه يبدو لنا أن مؤشرات الإدارة يجب أن تعد برؤية قيمية تحتضن الحقيقة والواقع وتتجاوز ما دونه، فالالتزام بالعمل يؤشر القيمية والأخذ بالمعايير يعكس حالات الضبط واحترام الوقت يجلي أدأرته وإمكانية استثماره، أي أن كل مؤشر لابد من تنظيمه وتنفيذه برؤية قيمية، أي أن القيم هي المرآة العاكسة بحيث تتضح الانحرافات و تؤشر حالات الشطط مما يعني أن إدارة القيم يعني إدارة النجاح بحيث أن قوة النظام القيمي تتضح في إمكانية الوصول إلى مصاف النجاح الاستراتيجي وهنا مدخلاً للقول بان مستويات النجاح الاستراتيجي محددة بنوع وطبيعة القيم، فالقيم القوية فعلها يتأجج في ميدان العمل قياسا بالقيم الضعيفة وهذا ما يمكن رؤيته بشكل واضح في الشركات اليابانية التي اعتمدت نظاما قيميا يرسخ الارتباط ويدعم العلاقات ويؤشر حالات المودة التي حددت المنظمة أشبه بالعائلة يسودها الولاء المطلق ويحكمها الالتزام بنظم العمل ، الأمر الذي وضع لتلك الشركات خطوات باتجاه الارتقاء والنمو

ومن ثم اختراق الأسواق، فالمنظمة المالكة لقيم قوية والمستثمرة لمعاييرها هي الأقرب فعلا إلى التميز وبالتالي أشغال اكبر مساحة في السوق المحلية وحتى العالمية أي أن حركة المنظمة الممغنطة بالقيم القوية تفوق مثيلاتها و تتقدم خطوات قياسا بغيرها لأن فعلها مستمد من حركتها و حركتها محكومة بقيمها و قيمها مسترشدة بالضمير الحي و الأيمان ووازع الإخلاص والوفاء في إطار الإرادة الإلهية أي أن القيم الصافية هي المجال الواسع لكل حالات النجاح في المنظمات وبغياب القيم تتدنّى كافة الطاقات وربما تتدهور الإمكانيات.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع: النتائج النهائية والتوصيات

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على إجراءات الدراسة الميدانية التي تتمثل في منهج وأسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف مجتمع الدراسة وعينته والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف هذه الظاهرة ويحللها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقي الضوء على جوانبها المختلفة عند طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة، ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويمتاز عن بقية المناهج بتتبعه للظاهرة المدروسة عن طريق جمع كبير من المعلومات تتعلق بالظاهرة حيث تمكن الباحثون من دراسة أبعادها المختلفة وأسبابها وتطوراتها والعلاقات بداخلها، كما تمكن الباحثون من وضع مقترحات وحلول مع اختبار لمدى صحتها من أجل الوصول إلى نتائج.

ثانياً: تصميم الاستبانة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها. واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوي على (6) متغيرات تتناول المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

1/ النوع الاجتماعي. 2/ العمر. 3/ المستوى التعليمي. 4/ طبيعة العمل. 5/ سنوات الخبرة

القسم الثاني: وشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة. ويشتمل هذا القسم على محورين رئيسيين:

المحور الأول: يقيس (القيم التنظيمية) ويشتمل على عدد (4) أبعاد:

البعد الأول: يقيس (قيم إدارة المنظمة) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

البعد الثاني: يقيس (قيم إدارة المهمة) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

البعد الثالث: يقيس (قيم إدارة العلاقات) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

البعد الثالث: يقيس (قيم إدارة البيئة) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

المحور الثاني: يقيس (النجاح الاستراتيجي) ويشتمل على عدد (4) أبعاد:

البعد الأول: يقيس (البقاء) ويشتمل على عدد (4) عبارات.

البعد الثاني: يقيس (التكيف) ويشتمل على عدد (4) عبارات.

البعد الثالث: يقيس (النمو) ويشتمل على عدد (4) عبارات.

البعد الثالث: يقيس (التعلم) ويشتمل على عدد (4) عبارات.

ثالثاً: صدق الاستبانة:

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة، وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

(أ). صدق المحكمين

عرض الباحثون الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين في مجال موضوع الدراسة من داخل الجامعة وخارجها، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول الاستبانة ومدى صلاحية العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف، وبعد أن تم استرجاع

الاستبانة من جميع المحكمين، قام الباحثون بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحات المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة.

(ب) / صدق المقياس

1/ معامل الاتساق الداخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها

قام الباحثون بحساب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بحساب معاملات قوة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة لها، وكما هو موضح في الجداول التالية:

المحور الأول: القيم التنظيمية

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: قيم إدارة المنظمة

فيما يلي جدول رقم (5) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد قيم إدارة المنظمة والدرجة الكلية للبعد:

جدول (5) معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد قيم إدارة المنظمة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
1	تمتلك إدارة الشركة قوة تجعل الآخرين يحترموها.	.668**	0.00	دال عند 0.01
2	تتصرف إدارة الشركة بمسئولية تجاه العاملين والمجتمع.	.883**	0.00	دال عند 0.01
3	تمنح إدارة الشركة الصلاحيات للمستوى الأدنى	.694**	0.00	دال عند 0.01
4	يتوافر لدى إدارة الشركة قيادات إدارية كفوة.	.727**	0.00	دال عند 0.01
5	يتم اختيار أفضل المرشحين لشغل المناصب القيادية في الشركة.	.910**	0.00	دال عند 0.01
6	تكافئ إدارة الشركة الأداء المتميز وتتخذ الأداء معياراً رئيسياً لتقييم المديرين.	.868**	0.00	دال عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

من الجدول رقم (5) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد قيم إدارة المنظمة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من

0.01 وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية وتشارك معا لقياسه، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: قيم إدارة المهمة

فيما يلي جدول رقم (6) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد قيم إدارة المهمة والدرجة الكلية للبعد:

جدول (6)

معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد قيم إدارة المهمة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
1	القرارات الاستراتيجية التي تتخذها إدارة الشركة لها دور كبير في نجاح الشركة.	.878**	0.00	دال عند 0.01
2	تنفذ قرارات إدارة الشركة في الشركة بشكل دقيق وفعال.	.838**	0.00	دال عند 0.01
3	تركز إدارة الشركة على جودة الأداء في انجاز الاعمال.	.844**	0.00	دال عند 0.01
4	تستخدم إدارة الشركة التقنيات والأساليب الجديدة بشكل يؤدي الى زيادة كفاءة العمل.	.859**	0.00	دال عند 0.01
5	تستخدم إدارة الشركة الموارد المالية بحكمة.	.877**	0.00	دال عند 0.01
6	تقيم إدارة الشركة المديرين على أساس خفض تكاليف وحداتهم الإدارية.	.761**	0.00	دال عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

ويتضح من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد قيم إدارة المهمة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من 0.01 وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتشارك معا لقياسه، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: قيم إدارة العلاقات

فيما يلي جدول رقم (7) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد قيم إدارة العلاقات والدرجة الكلية للبعد:

جدول (7) معامل ارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد قيم إدارة العلاقات بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
1	تمنح إدارة الشركة فرصة عادلة لجميع الموظفين لسماع شكواهم.	.867**	0.00	دال عند 0.01
2	تحرص إدارة الشركة على العدالة في نظم الرواتب والحوافز.	.887**	0.00	دال عند 0.01
3	تحرص إدارة الشركة على اشعار كل فرد بأنه جزء من فريق العمل.	.896**	0.00	دال عند 0.01
4	تتخذ إدارة الشركة خطوات جديدة لتطوير فرق العمل في جميع مستويات الشركة.	.839**	0.00	دال عند 0.01
5	توسم القواعد والإجراءات الداخلية في الشركة بكونها عادلة.	.854**	0.00	دال عند 0.01
6	تلتزم الإدارات العليا بتطبيق اللوائح القانونية الصادرة عن إدارة الشركة.	.881**	0.00	دال عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

ويتضح من الجدول (7) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد قيم إدارة العلاقات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من 0.01 وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتشارك معاً لقياسه، وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

رابعاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: قيم إدارة البيئة

فيما يلي جدول رقم (8) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات قيم إدارة البيئة والدرجة الكلية للبعد:

جدول (8) معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات قيم إدارة البيئة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
1	تعمل إدارة الشركة على مواجهة التهديدات بشكل جيد.	.577**	0.00	دال عند 0.01
2	تتعامل إدارة الشركة بفاعلية مع أي شيء يمكن ان يعيق نجاح الشركة.	.492**	0.00	دال عند 0.01
3	تعمل إدارة الشركة بشعار التنافس الأفضل.	.529**	0.00	دال عند 0.01
4	تشجع إدارة الشركة التنافس بين جماعات العمل للارتقاء بمستوى الأداء.	.736**	0.00	دال عند 0.01
5	تبحث إدارة الشركة عن أفضل الفرص لاستثمارها.	.631**	0.00	دال عند 0.01
6	تنظر إدارة الشركة الى الأفكار الجديدة نظرة تقديرية عالية.	.675**	0.00	دال عند 0.01
21	ييدي العاملون داخل المستشفى الاهتمام المناسب والكافي بكل مريض.	.577**	0.00	دال عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

ويتضح من الجدول رقم (8) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد قيم إدارة البيئة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من 0.01 وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتتشترك معا لقياسه، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

المحور الثاني: النجاح الاستراتيجي

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: (البقاء)

فيما يلي جدول رقم (9) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد البقاء والدرجة الكلية للبعد:

جدول (9) معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات البقاء بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
1	تفتح إدارة الشركة باب الحوار والنقاش مع كافة الأطراف ذات العلاقة بعملياتها.	.838* *	0.00	دال عند 0.01
2	تضع إدارة الشركة رضا المستفيدين من خدماتها في المقام الأول من أولياتها.	.831* *	0.00	دال عند 0.01
3	تعتمد إدارة الشركة على مجموعة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية من أجل استقطاب أفضل الموارد البشرية والاحتفاظ بهم.	.851* *	0.00	دال عند 0.01
4	تتابع إدارة الشركة تقدمات وانجازات المنظمات التي تعمل ضمن قطاعها لمواكبتها وعدم التراجع مقارنة معها.	.897* *	0.00	دال عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

ويتضح من الجدول رقم (9) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات البقاء كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من 0.01 وهذه تشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتشارك معاً لقياسه، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: التكيف

فيما يلي جدول رقم (10) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التكيف والدرجة الكلية للبعد:

جدول (10) معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات التكيف بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
1	تتابع إدارة الشركة كافة المستجبات التي تحصل في رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.	.902**	0.00	دال عند 0.01
2	تقيم إدارة الشركة بشكل دقيق التغييرات المتلاحقة في بيئتها الخارجية وتكيف نفسها معها.	.878**	0.00	دال عند 0.01
3	تؤسس إدارة الشركة قواعد بيانات لدعم نظم المعلومات الخاصة بها.	.917**	0.00	دال عند 0.01
4	تمكن إدارة الشركة مواردها البشرية بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تعالج التحديات في العمل.	.908**	0.00	دال عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

ويتضح من الجدول رقم (10) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التكيف كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من 0.01 وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتشارك معا لقياسه، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: (النمو)

فيما يلي جدول رقم (11) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات النمو والدرجة الكلية للبعد:

جدول (11) معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات النمو بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
1	تخصص إدارة الشركة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلاً.	.917**	0.00	دال عند 0.01
2	تعطي إدارة الشركة الأولوية لاستراتيجية التوسع عند تحديد توجهها الاستراتيجي.	.905**	0.00	دال عند 0.01
3	تعتمد إدارة الشركة آليات متطورة للتعامل مع زبائنهم من	.956**	0.00	دال عند 0.01

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
	اجل ترسيخ نفسها في السوق.			0.01
4	تستضيف إدارة الشركة ذوي الخبرة من اجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل مشاريع النمو التي ترغب بتنفيذها.	.937**	0.00	دال عند 0.01

ويتضح من الجدول رقم (11) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد النمو كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من 0.01 وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتشارك معا لقياسه، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

رابعاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور: (التعلم)

فيما يلي جدول رقم (12) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعلم والدرجة الكلية للبعد:

جدول (12) معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التعلم بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
1	تركز إدارة الشركة بشكل واضح على تدريب وتطوير مواردها البشرية.	.894* *	0.00	دال عند 0.01
2	تحرص إدارة الشركة على مواكبة التطورات والتقدمات المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة.	.913* *	0.00	دال عند 0.01
3	تهتم إدارة الشركة بمتابعة كافة الابداعات والاختراعات التي تقدم في مجال عملها.	.934* *	0.00	دال عند 0.01
4	تتعامل ادارة الشركة مع الاخطاء كفرص للتعلم للاستفادة من التجارب السابقة في تنفيذ عملياتها الحالية.	.836* *	0.00	دال عند 0.01

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

ويتضح من الجدول رقم (12) أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التعلم كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% حيث بلغت قيم مستوى الدلالة لها أقل من 0.01

وهذه يشير إلى ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية لبعدها وبمعنوية عالية، وتشترك معا لقياسه، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

(2): ثبات الاستبانة

1- طريقة ألفا كرونباخ

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) وقد قام الباحثون بحساب معامل ثبات الاختبار استخدام معامل ألفا كرونباخ (s Alpha،Cronbach)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة ثبات الاستبانة وبالتالي زيادة مصداقية البيانات، والجدول (13) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الدراسة وعلى النحو التالي :-

جدول (13) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة لأبعاد ومحاور الدراسة

م	عدد العبارات	Cronbach,s Alpha
1	6	.881
2	6	.914
3	6	.935
4	6	.938
	24	.970
1	4	.873
2	4	.922
3	4	.947
4	4	.916
	16	.968
المجموع	40	.977

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

يتضح من الجدول (13) أن نتائج اختبار الثبات لجميع أبعاد الدراسة محور القيم التنظيمية قد بلغت (970)، وبلغت لجميع ابعاد محور النجاح الاستراتيجي موضع الدراسة (968)، وعلى المستوى الكلي فقد بلغت (977) وتلك القيم كانت جميعها أكبر من (60%) وهذا يدل بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات في جميع أبعاد ومحاور الدراسة وأن البيانات التي تم جمعها بواسطتها تتمتع بالثبات والصدق العالي وتحقق أغراض الدراسة وبالتالي يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة:

المقصود بمجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثون أن يعموا عليه النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في الشركة اليمنية المصرية لصناعة الادوية أما عينة الدراسة فتم اختيار مفرداتها من هذا المجتمع المدروس وذلك عن طريق أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث قام الباحثون بتوزيع عدد (60) استمارة وتم إعادة (50) ونسبة بلغت (83%) من العدد الموزع جميعها صالحة وقابلة للتحليل ، تفاصيل ذلك في الجدول رقم (14) والذي يوضح الاستبانات الموزعة والمعادة:

جدول (14) الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	60	الاستبانات الموزعة
83%	50	الاستبانات التي تم إرجاعها
0.0%	0	الاستبانات التي لم يتم إرجاعها
83%	50	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2023م

سادساً: مقياس الدراسة

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (15).

جدول (15) مقياس درجة الموافقة

درجة المقياس	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
موافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعة جداً
موافق	4	70-80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
غير موافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
غير موافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2023/2022

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة يتمثل في الآتي: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) / 5 = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعالية كلما كانت قيمة اختبار (T) موجبة ومستوى الدلالة أقل من (0.05) دل ذلك على استجابة العينة بالموافقة على العبارة، أما إذا كانت قيمة اختبار (T) سالبة ومستوى الدلالة أقل من (0.05) أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05) دل ذلك على عدم استجابة العينة بالموافقة على العبارة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأدوات التالية:

1. إجراء اختبارات الثبات: وذلك باستخدام كل من الآتي:

أ. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.

ب. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة

الارتباط: تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

2. النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض

معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

3. أساليب الإحصاء الوصفي: لوصف خصائص عبارات الدراسة، وذلك من خلال:

أ. **الوسط الحسابي**: حيث يتم حساب الوسط الحسابي لكل عبارة، ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة حسب مقياس ليكرت المستخدم (3)، حيث تتحقق الموافقة على العبارات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أقل من الوسط الفرضي (3).

ب. **الانحراف المعياري**: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4. اختبار (t) لعينة واحدة لاختبار مستوى استجابة العينة على عبارات أبعاد ومحاور الدراسة.

5. **تحليل الانحدار**: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة. وذلك من خلال:

أ. **معامل الارتباط (R)**: وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، كم أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة، فإذا كانت الإشارة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي، والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

ب. **معامل التحديد (R square)**: وهو مؤشر يستخدم للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة، والعكس هو الصحيح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المبحث الثاني

عرض وتحليل بيانات الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة

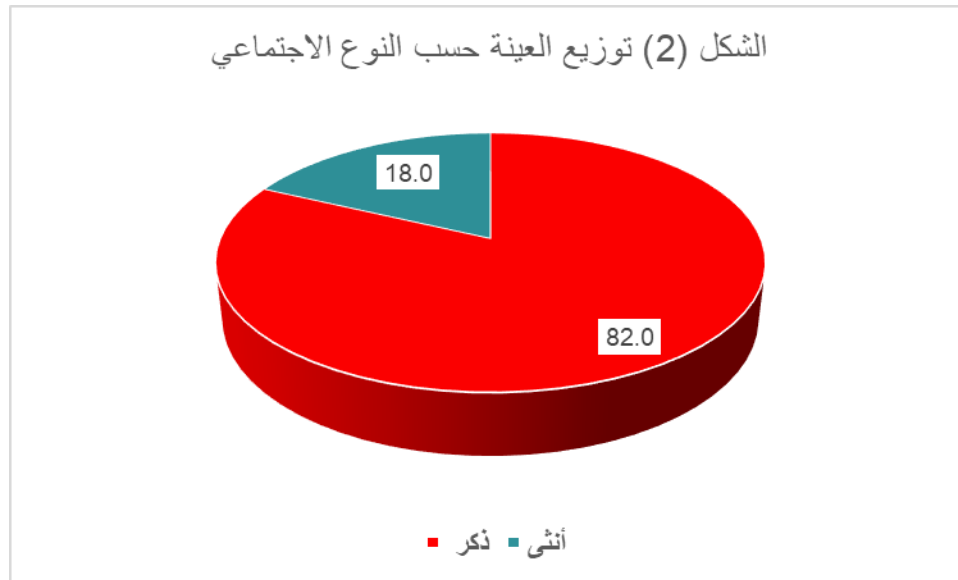
يتضمن هذا الجزء تحليل للبيانات الأولية والتي تمثل السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/ توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة %
ذكر	41	82.0
أنثى	9	18.0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23



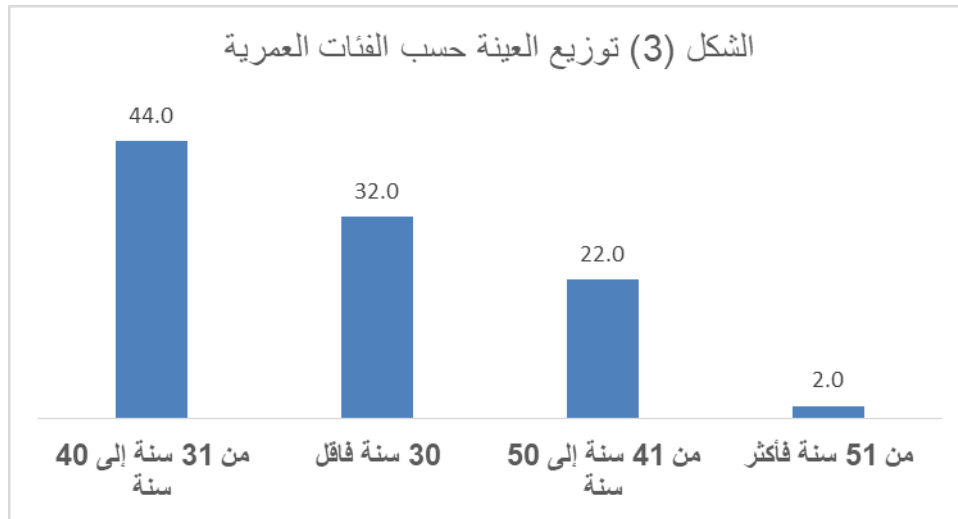
يتضح من النتائج في الجدول (16) أن العينة توزعت بنسبة (82.0%) على الذكور ونسبة (18.0%) على الإناث وهذا يشير إلى زيادة نسبة الذكور عن الإناث في الشركة موضوع الدراسة.

2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (17) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للعمر

العمر	العدد	النسبة %
30 سنة فأقل	16	32.0
من 31 سنة إلى 40 سنة	22	44.0
من 41 سنة إلى 50 سنة	11	22.0
من 51 سنة فأكثر	1	2.0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23



من الجدول رقم (17) بينت النتائج أن العاملين في الشركة من ذوي الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 40 سنة) فقد حلت في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (44.0%)، وفي المرتبة الثانية الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة بلغت (32.0%) وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 41 سنة إلى 50 سنة) بنسبة بلغت (22.0%)، بينما الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فحلت في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (2.0%)

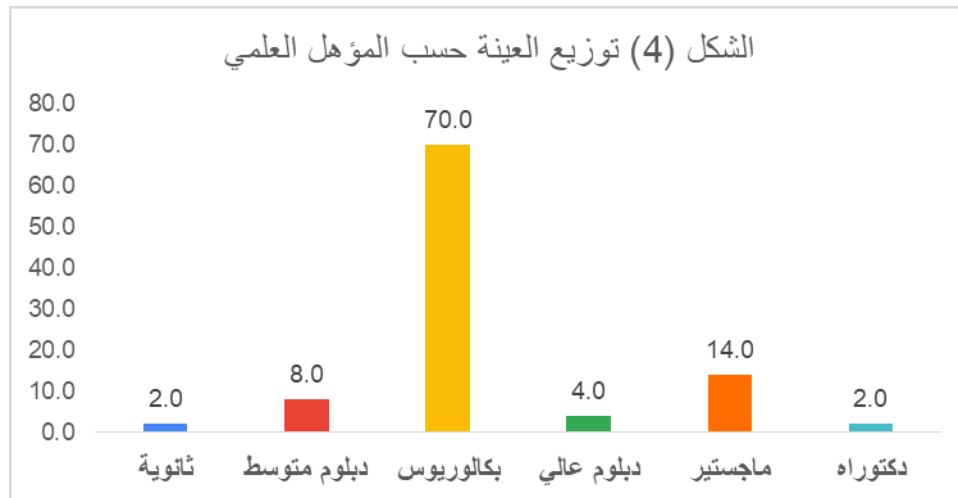
يتضح من ذلك أن جميع أفراد العينة قد توزعت على جميع الفئات العمرية ما يؤكد بأن العينة قدم تم توزيعها بشكل عشوائي.

3/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول (18) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة %	العدد	مستوى التعليم
2.0	1	ثانوية
8.0	4	دبلوم متوسط
70.0	35	بكالوريوس
4.0	2	دبلوم عالي
14.0	7	ماجستير
2.0	1	دكتوراه
100.0	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23



من الجدول رقم (18) بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من حملة المؤهلات الجامعية بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (70.0%)، وبلغت نسبة ممن مستوياتهم العلمية ماجستير (14.0%) ، والدكتوراه (2.0%) بينما نسبة ممن مستوياتهم العلمية دبلوم متوسط فأقل (10%).

يتضح من ذلك أن أغلب أفراد العينة ممن يحملون مؤهلات جامعية وما فوق الجامعية، وهذا يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة وموضوعية.

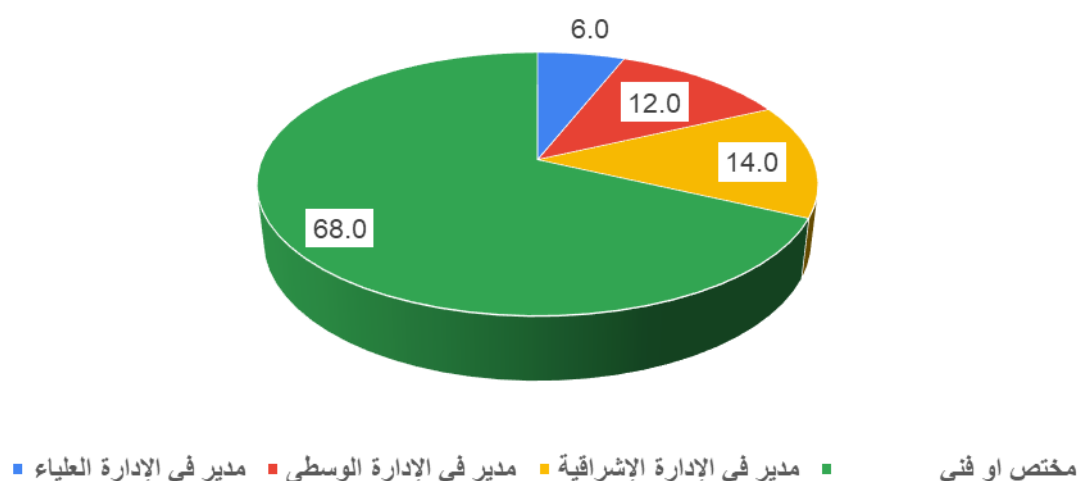
4/ توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

جدول (19) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لطبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة %
مدير في الإدارة العليا	3	6.0
مدير في الإدارة الوسطى	6	12.0
مدير في الإدارة الإشرافية	7	14.0
مختص أو فني	34	68.0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

الشكل (5) توزيع العينة حسب طبيعة الجهة



يتبين من الجدول رقم (19) أن (6.0%) من مدراء في الإدارة العليا، وأن (12.0%) من مدراء في الإدارة الوسطى، وأن (14.0%) من الإدارة الإشرافية، بينما (6.4%) من الموظفين المختصين.

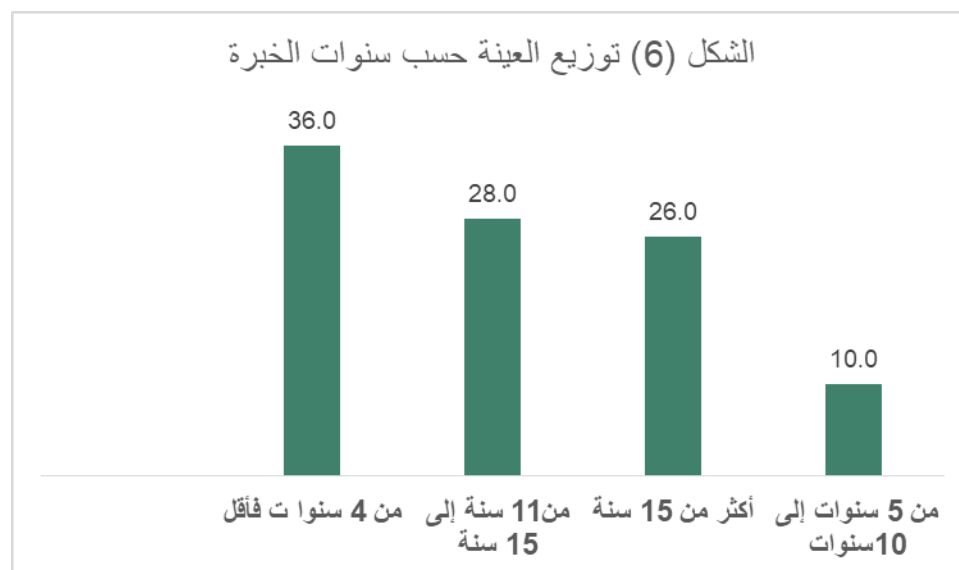
يتضح من ذلك أن عينة الدراسة قد شملت مختلف المستويات التنظيمية في الشركة موضع البحث.

4/ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

جدول (20) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للخبرة

النسبة %	العدد	الخبرة
36.0	18	من 4 سنوات فأقل
10.0	5	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
28.0	14	من 11 سنة إلى 15 سنة
26.0	13	أكثر من 15 سنة
100.0	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23



يتبين من الجدول رقم (20) أن العينة ذوي الخبرة (من 4 سنوات فأقل) قد حلت في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (36.0%)، وفي المرتبة الثانية فئة الخبرة (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة بلغت (28.0%) ، وفي المرتبة الثالثة فئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة بلغت (26.0%) ، بينما فئة الخبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) فحلت في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (10.0%).

يتضح من ذلك أن أغلب عينة الدراسة هم من ذوي فئات الخبرة من 5 سنوات وما فوق وهذه الفئات ستجيب على أسئلة الاستبيان بكل مصداقية نتيجة لتراكم خبراتها بمجال العمل بالشركة والذي له صلة بموضوع الدراسة مما يجعل الباحثين مطمئنين في الحصول على اجوبة دقيقة لأسئلة الاستبيان.

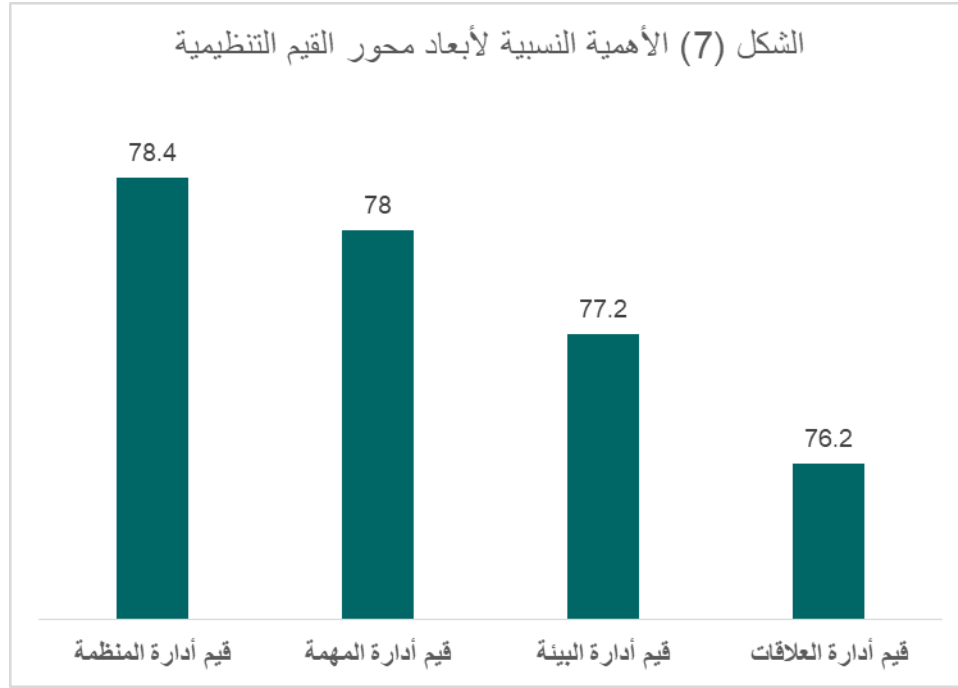
ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الأساسية

المحور الأول: القيم التنظيمية

فيما يلي تحليل ووصف البيانات على مستوى أبعاد محور القيم التنظيمية وكما يلي:
جدول (21): التحليل الإحصائي الوصفي على مستوى أبعاد محور القيم التنظيمية

م	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب
1	قيم إدارة المنظمة	50	3.92	.791	78.4	8.229	0.00	مرتفعة	الأول
2	قيم إدارة المهمة	50	3.90	.814	78.0	7.814	0.00	مرتفعة	الثاني
3	قيم إدارة العلاقات	50	3.81	.939	76.2	6.125	0.00	مرتفعة	الرابع
4	قيم إدارة البيئة	50	3.86	.873	77.2	6.940	0.00	مرتفعة	الثالث
	المتوسط العام للقيم التنظيمية	50	3.87	.783	77.4	7.882	0.00	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23



تشير النتائج بالجدول رقم (21) أن المتوسط العام للقيم التنظيمية في الشركة موضع الدراسة قد بلغت قيمته (3.87) بانحراف معياري (0.783) وبوزن نسبي (77.4%) ، وهذا يشير بأن مستوى القيم التنظيمية في الشركة موضع الدراسة كان عند درجة تطبيق مرتفعة ، وكانت قيم إدارة المنظمة أولى اهتمامات عينة الدراسة في سلم القيم التنظيمية اذا احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.4%) عند درجة تطبيق مرتفعة ، واحتلت قيم إدارة المهمة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) ، وبوزن نسبي (78.0%) بينما احتلت قيم إدارة البيئة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (33.81) ، وبوزن نسبي (76.2%) عند درجة تطبيق مرتفعة وهذه النتائج قد أكدت نتائج اختبار (T) بدليل أن جميع قيم اختبار (T) المحتسبة كانت موجبة وأن مستوى الدلالة كانت اقل من (0.05) حيث بلغت جمعها (0.00) ، مما يعني بأن مستوى تطبيق أبعاد محور القيم التنظيمية كانت عند درجة مرتفعة في الشركة موضع الدراسة .

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات كل بعد من أبعاد محور القيم التنظيمية وكما يلي:

البعد الأول: قيم إدارة المنظمة

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة المنظمة.

جدول (22): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة المنظمة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
1	تمتلك إدارة الشركة قوة تجعل الآخرين يحترموها.	4.24	.771	84.8	11.374	0.00	مرتفعة	1
2	تتصرف إدارة الشركة بمسؤولية تجاه العاملين والمجتمع.	4.12	1.023	82.4	7.742	0.00	مرتفعة	2
3	تمنح إدارة الشركة الصلاحيات للمستوى الأدنى	3.38	1.141	67.6	2.355	.023	متوسطة	6
4	يتوافر لدى إدارة الشركة قيادات إدارية كفوة.	4.10	.931	82.0	8.352	0.00	مرتفعة	3
5	يتم اختيار أفضل المرشحين لشغل المناصب القيادية في الشركة.	3.76	1.080	75.2	4.977	0.00	مرتفعة	5
6	تكافئ إدارة الشركة الأداء المتميز وتتخذ الأداء معياراً رئيسياً لتقييم المديرين.	3.92	1.007	78.4	6.461	0.00	مرتفعة	4
	جميع العبارات	3.92	.791	78.4	8.229	0.00	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

تظهر النتائج بالجدول رقم (22) أن الدرجة الكلية الخاصة ببعد قيم المنظمة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.4%) وكانت مستوى الدلالة لاختبار (t) كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.00) وهذا يشير بتوفر قيم المنظمة قفي الشركة موضع الدراسة ، وكانت العبارة رقم (1)

أهم عبارة من وجهة نظر العينة حيث تنص (تمتلك إدارة الشركة قوة تجعل الآخرين يحترموها) اذ حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وبوزن نسبي (84.8%) ، وحلت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية والتي تنص (تتصرف إدارة الشركة بمسؤولية تجاه العاملين والمجتمع). بمتوسط حسابي (4.12) وبوزن نسبي (82.4%) ، بينما حلت العبارة رقم (3) التي تنص (تمنح إدارة الشركة الصلاحيات للمستوى الأدنى) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) ، وبوزن نسبي (67.6%) وهذا يشير بأن الشركة لا تمنح الصلاحيات الى المستويات الوظيفية الدنيا .

البعد الثاني: قيم إدارة المهمة

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة المهمة.

جدول (23): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة المهمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
1	القرارات الاستراتيجية التي تتخذها إدارة الشركة لها دور كبير في نجاح الشركة.	4.16	.889	83.2	9.227	0.00	مرتفعة	2
2	تتخذ قرارات إدارة الشركة في الشركة بشكل دقيق وفعال.	3.80	.857	76.0	6.600	0.00	مرتفعة	4
3	تركز إدارة الشركة على جودة الأداء في انجاز الاعمال.	4.20	.881	84.0	9.635	0.00	مرتفعة	1
4	تستخدم إدارة الشركة التقنيات والأساليب الجديدة بشكل يؤدي الى زيادة كفاءة العمل.	3.92	.966	78.4	6.738	0.00	مرتفعة	3
5	تستخدم إدارة الشركة الموارد	3.66	1.099	73.2	4.245	0.00	مرتفعة	5

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
	المالية بحكمة.							
6	تقييم إدارة الشركة المديرين على أساس خفض تكاليف وحداتهم الإدارية.	3.66	1.118	73.2	4.175	0.00	مرتفعة	6
	جميع العبارات	3.90	.814	78.0	7.814	0.00	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

تشير النتائج بالجدول رقم (23) أن الدرجة الكلية الخاصة ببعد قيم إدارة المهمة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.90) وبوزن نسبي (78.0%) وكانت مستوى الدلالة لاختبار (t) أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يشير بتوفر قيم إدارة المهمة في الشركة موضع الدراسة ، وأن العبارة رقم (3) أهم عبارة يتم تطبيقها من وجهة نظر العينة حيث تنص (تركز ادارة الشركة على جودة الأداء في انجاز الاعمال) اذ حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وبوزن نسبي (84.0%) ، وحلت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تنص (القرارات الاستراتيجية التي تتخذها إدارة الشركة لها دور كبير في نجاح الشركة) بمتوسط حسابي (4.16) وبوزن نسبي (83.2%) ، بينما حلت العبارة رقم (6) التي تنص (تقيم إدارة الشركة المديرين على أساس خفض تكاليف وحداتهم الإدارية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66) ، وبوزن نسبي (73.2%).

البعد الثالث: قيم إدارة العلاقات

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة العلاقات.

جدول (24): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة العلاقات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
1	تمنح إدارة الشركة فرصة عادلة لجميع الموظفين لسماع شكواهم.	3.74	1.242	74.8	4.212	0.00	مرتفعة	5
2	تحرص إدارة الشركة على العدالة في نظم الرواتب والحوافز.	3.52	1.054	70.4	3.487	.001	مرتفعة	6
3	تحرص إدارة الشركة على اشعار كل فرد بأنه جزء من فريق العمل.	3.82	1.063	76.4	5.454	0.00	مرتفعة	4
4	تتخذ إدارة الشركة خطوات جديدة لتطوير فرق العمل في جميع مستويات الشركة.	3.92	.986	78.4	6.595	0.00	مرتفعة	2
5	توسم القواعد والإجراءات الداخلية في الشركة بكونها عادلة.	3.84	1.095	76.8	5.426	0.00	مرتفعة	3
6	تلتزم الإدارات العليا بتطبيق اللوائح القانونية الصادرة عن إدارة الشركة.	4.04	1.029	80.8	7.144	0.00	مرتفعة	1
	جميع العبارات	3.81	.939	76.2	6.125	0.00	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

تشير النتائج بالجدول رقم (24) أن الدرجة الكلية الخاصة بقيم إدارة العلاقات في الشركة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.81) وبوزن نسبي (76.2%) وكانت مستوى الدلالة لاختبار (t) أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.00) وهذا يدل على توفر قيم إدارة العلاقات في الشركة موضع الدراسة ، وكانت العبارة رقم (6) أهم عبارة يتم تطبيقها من وجهة نظر العينة حيث تنص (تلتزم الإدارات العليا بتطبيق اللوائح القانونية الصادرة عن إدارة الشركة). اذ حازت على المرتبة الأولى عند متوسط حسابي (4.04) وبوزن نسبي (80.8%) ، وحلت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية والتي تنص (تتخذ إدارة الشركة خطوات جديدة لتطوير فرق العمل في جميع مستويات الشرك) عند متوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.4%) ، بينما حلت العبارة رقم (2) التي تنص (تحرص إدارة الشركة على العدالة في نظم الرواتب والحوافز.) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) ، وبوزن نسبي (70.4%).

البعد الرابع: قيم إدارة البيئة

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة البيئة.

جدول (25): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد قيم إدارة البيئة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
1	تعمل إدارة الشركة على مواجهة التهديدات بشكل جيد.	3.88	.961	77.6	6.473	0.00	مرتفعة	3
2	تتعامل إدارة الشركة بفاعلية مع أي شيء يمكن ان يعيق نجاح الشركة.	3.90	.886	78.0	7.180	0.00	مرتفعة	2
3	تعمل إدارة الشركة بشعار التنافس الأفضل.	3.96	1.009	79.2	6.725	0.00	مرتفعة	1
4	تشجع إدارة الشركة التنافس	3.78	1.036	75.6	5.324	0.00	مرتفعة	6

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	الدرجة	الترتيب
	بين جماعات العمل للارتقاء بمستوى الأداء.							
5	تبحث إدارة الشركة عن أفضل الفرص لاستثمارها.	3.80	1.030	76.0	5.491	0.00	مرتفعة	5
6	تنظر إدارة الشركة الى الأفكار الجديدة نظرة تقديرية عالية.	3.82	1.063	76.4	5.454	0.00	مرتفعة	4
	جميع العبارات	3.86	.873	77.2	6.940	0.00	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

تشير النتائج بالجدول رقم (25) أن الدرجة الكلية الخاصة بقيم إدارة البيئة في الشركة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.86) وبوزن نسبي (77.2%) وكانت مستوى الدلالة لاختبار (t) أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.00) وهذا يدل على توفر قيم إدارة البيئة في الشركة موضع الدراسة ، وكانت العبارة رقم (3) أهم عبارة من وجهة نظر العينة حيث تنص (تعمل إدارة الشركة بشعار التنافس الأفضل) اذ حازت على المرتبة الأولى عند متوسط حسابي (3.96) وبوزن نسبي (79.2%) ، وحلت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية والتي تنص (تتعامل إدارة الشركة بفاعلية مع أي شيء يمكن ان يعيق نجاح الشركة) عند متوسط حسابي (3.90) وبوزن نسبي (78.0%) ، بينما حلت العبارة رقم (4) التي تنص (تشجع إدارة الشركة التنافس بين جماعات العمل للارتقاء بمستوى الأداء.) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) ، وبوزن نسبي (75.6%).

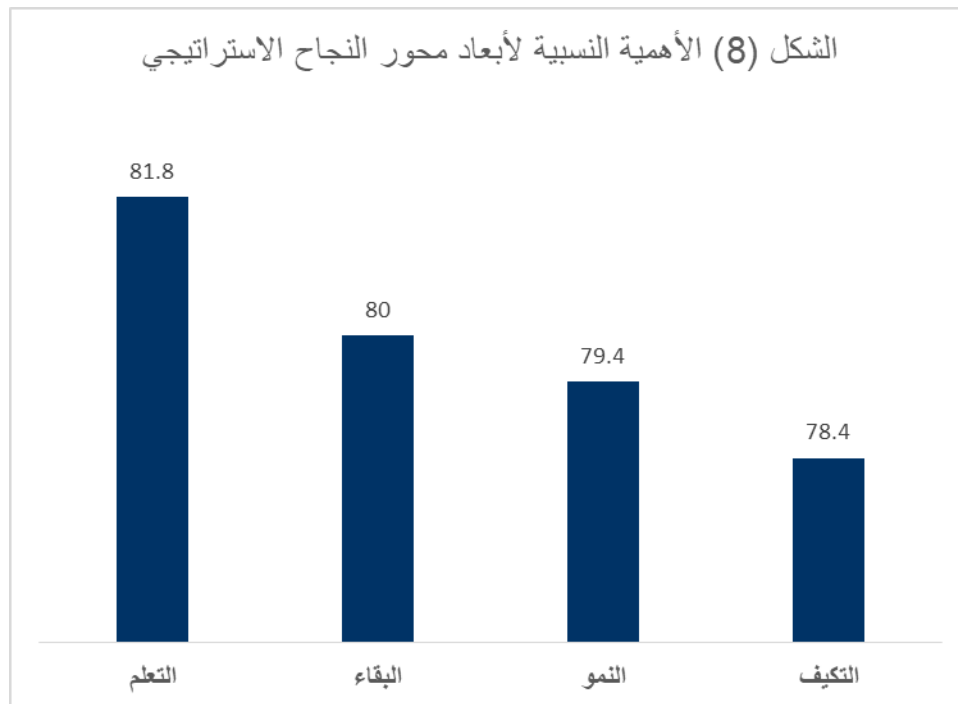
المحور الثاني: النجاح الاستراتيجي

فيما يلي تحليل ووصف البيانات على مستوى أبعاد محور النجاح الاستراتيجي وكما يلي:

جدول (26): التحليل الإحصائي الوصفي على مستوى أبعاد محور النجاح الاستراتيجي

م	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب
1	البقاء	50	4.00	.790	80.0	8.909	0.00	مرتفعة	الثاني
2	التكيف	50	3.92	.848	78.4	7.634	0.00	مرتفعة	الرابع
3	النمو	50	3.97	.859	79.4	7.947	0.00	مرتفعة	الثالث
4	التعلم	50	4.09	.876	81.8	8.799	0.00	مرتفع	الأول
	المتوسط العام للنجاح الاستراتيجي	50	3.99	.774	79.8	9.051	.000	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23



تشير النتائج بالجدول رقم (26) أن المتوسط العام للنجاح الاستراتيجي في الشركة موضع الدراسة قد بلغ قيمته (3.99) بانحراف معياري (.774) وبوزن نسبي (79.8%) وكانت مستوى الدلالة لاختبار (T) أقل من (0.05) ، وهذا يشير بأن مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة

موضع الدراسة كان عند درجة مرتفعة ، وكان بعد التعلم احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وبوزن نسبي (81.8%) ، واحتل بعد البقاء الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.00)، وبوزن نسبي (80.0%) بينما احتل بعد التكيف المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) ، وبوزن نسبي (78.4%) .

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات كل بعد من أبعاد محور النجاح الاستراتيجي وكما يلي:

البعد الأول: (البقاء)

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد البقاء .

جدول (27): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد البقاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	مستوى التطبيق	الترتيب
1	تفتح إدارة الشركة باب الحوار والنقاش مع كافة الأطراف ذات العلاقة بعملياتها.	3.96	1.009	79.2	6.725	0.00	مرتفعة	4
2	تضع إدارة الشركة رضا المستفيدين من خدماتها في المقام الأول من أولياتها.	4.06	.793	81.2	9.451	0.00	مرتفعة	1
3	تعتمد إدارة الشركة على مجموعة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية من أجل استقطاب أفضل الموارد البشرية والاحتفاظ بهم.	3.98	.979	79.6	7.077	0.00	مرتفعة	3
4	تتابع إدارة الشركة تقدمات وانجازات المنظمات التي تعمل ضمن قطاعها لمواكبتها وعدم التراجع مقارنة معها.	3.98	.915	79.6	7.577	0.00	مرتفعة	2
	جميع العبارات	4.00	.790	80.0	8.909	0.00	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

تشير النتائج بالجدول رقم (27) أن الدرجة الكلية الخاصة بمجال البقاء في الشركة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.86) وبوزن نسبي (77.2%) وكانت مستوى الدلالة لاختبار (t) أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.00) وهذا يدل على تركيز الشركة على القيام بتوفير الضمانات اللازمة من أجل بقائها واستمراريتها ، وكانت العبارة رقم (2) أهم عبارة من وجهة نظر العينة حيث تنص (تضع إدارة الشركة رضا المستفيدين من خدماتها في المقام الأول من أولياتها) إذ حازت على المرتبة الأولى عند متوسط حسابي (4.06) وبوزن نسبي (81.2%) ، وحلت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية والتي تنص (تتابع إدارة الشركة تقدمات وإنجازات المنظمات التي تعمل ضمن قطاعها لمواكبتها وعدم التراجع مقارنة معها) بمتوسط حسابي (3.98) وبوزن نسبي (79.6%) ، بينما حلت العبارة رقم (1) التي تنص (تفتح إدارة الشركة باب الحوار والنقاش مع كافة الأطراف ذات العلاقة بعملياتها) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) ، وبوزن نسبي (79.6%).

البعد الثاني: (التكيف)

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد التكيف.

جدول (28): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد التكيف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	مستوى التطبيق	الترتيب
1	تتابع إدارة الشركة كافة المستجندات التي تحصل في رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.	3.82	.873	76.4	6.639	0.00	مرتفعة	4
2	تقيم ادارة الشركة بشكل دقيق التغييرات المتلاحقة في بيئتها الخارجية وتكيف نفسها معها.	3.84	.866	76.8	6.861	0.00	مرتفعة	3
3	تؤسس إدارة الشركة قواعد بيانات لدعم	4.04	.989	80.8	7.436	0.00	مرتفعة	1

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	مستوى التطبيق	الترتيب
	نظم المعلومات الخاصة بها.							
4	تمكن إدارة الشركة مواردها البشرية بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تعالج التحديات في العمل.	3.96	1.029	79.2	6.595	0.00	مرتفعة	2
	جميع العبارات	3.92	.848	78.4	7.634	0.00	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

تشير النتائج بالجدول رقم (28) أن الدرجة الكلية الخاصة بمجال التكيف في الشركة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.4%) وكانت مستوى الدلالة لاختبار (t) أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.00) وهذا يدل على تركيز الشركة بتقييم المتغيرات الداخلية والخارجية ومواجهة التحديات ، وكانت العبارة رقم (3) أهم عبارة من وجهة نظر العينة حيث تنص (تؤسس إدارة الشركة قواعد بيانات لدعم نظم المعلومات الخاصة بها) اذ حازت على المرتبة الأولى عند متوسط حسابي (4.04) وبوزن نسبي (80.8%) ، وحلت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية والتي تنص (تمكن إدارة الشركة مواردها البشرية بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تعالج التحديات في العمل) بمتوسط حسابي (3.98) وبوزن نسبي (79.6%) ، بينما حلت العبارة رقم (1) التي تنص (تفتح إدارة الشركة باب الحوار والنقاش مع كافة الأطراف ذات العلاقة بعملياتها) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) ، وبوزن نسبي (79.2%).

البعد الثالث: النمو

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات بعد النمو.

جدول (29): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد النمو

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	مستوى التطبيق	الترتيب
1	تخصص إدارة الشركة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلاً.	4.04	.903	80.8	8.147	0.00	مرتفعة	1
2	تعطي إدارة الشركة الأولوية لاستراتيجية التوسع عند تحديد توجهها الاستراتيجي.	3.92	.922	78.4	7.054	0.00	مرتفعة	3
3	تعتمد إدارة الشركة آليات متطورة للتعامل مع زبائننا من أجل ترسيخ نفسها في السوق.	3.86	.926	77.2	6.567	0.00	مرتفعة	4
4	تستضيف إدارة الشركة ذوي الخبرة من أجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل مشاريع النمو التي ترغب بتنفيذها.	4.04	.947	80.8	7.768	0.00	مرتفعة	2
	جميع العبارات	3.97	.859	79.4	7.947	0.00	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

تشير النتائج بالجدول رقم (29) أن الدرجة الكلية الخاصة بمجال النمو في الشركة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.97) وبوزن نسبي (79.4%) وكانت مستوى الدلالة لاختبار (t) أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.00) وهذا يدل بأن الشركة تركز على تخصيص الموارد اللازمة للمشاريع الاستثمارية من أجل نموها ، وكانت العبارة رقم (1) أهم عبارة من وجهة نظر العينة حيث تنص (تخصص إدارة الشركة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلاً) إذ حازت

على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وبوزن نسبي (80.8%) ، وحلت العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية والتي تنص (تستضيف إدارة الشركة ذوي الخبرة من اجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل) بمتوسط حسابي (4.04) وبوزن نسبي (80.8%) ، بينما حلت العبارة رقم (3) التي تنص (تعتمد إدارة الشركة آليات متطورة للتعامل مع زبائننا من اجل ترسيخ نفسها في السوق) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) ، وبوزن نسبي (80.8%).

البعد الرابع: التعلم

فيما يلي الإحصاء الوصفي لعبارات التعلم.

جدول (30): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات التعلم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة اختبار T	دلالة اختبار T	مستوى التطبيق	الترتيب
1	تركز إدارة الشركة بشكل واضح على تدريب وتطوير مواردها البشرية.	4.16	1.037	83.2	7.908	0.00	مرتفعة	2
2	تحرص إدارة الشركة على مواكبة التطورات والتقدمات المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة.	4.22	.932	84.4	9.254	0.00	مرتفعة	1
3	تهتم إدارة الشركة بمتابعة كافة الابداعات والاختراعات التي تقدم في مجال عملها.	4.00	1.010	80.0	7.000	0.00	مرتفعة	3
4	تتعامل ادارة الشركة مع الاخطاء كفرص للتعلم للاستفادة من التجارب السابقة في تنفيذ عملياتها الحالية.	3.98	.937	79.6	7.399	0.00	مرتفعة	4
	جميع العبارات	4.09	.876	81.8	8.799	0.00	مرتفعة	

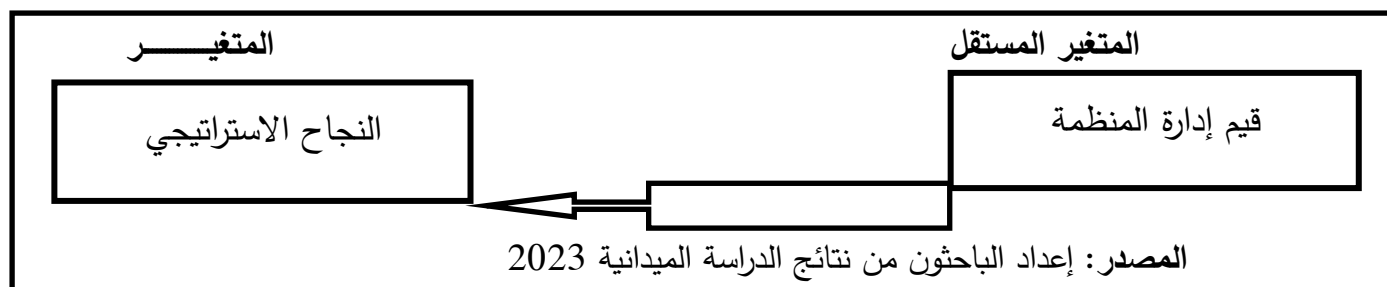
المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2023 لمخرجات spss23

تشير النتائج بالجدول رقم (30) أن الدرجة الكلية الخاصة بمجال التعلم في الشركة موضع الدراسة قد ظهرت بدرجة تطبيق مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (4.09) وبوزن نسبي (81.8%) وكانت مستوى الدلالة لاختبار (t) أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.00) وهذا يدل بأن الشركة تركز على تطوير مواردها البشرية وتنمية ابداعاتهم، وكانت العبارة رقم (2) أهم عبارة من وجهة نظر العينة حيث تنص (تحرص إدارة الشركة على مواكبة التطورات والتقدمات المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة). إذ حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وبوزن نسبي (83.2%) ، وحلت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تنص (تركز إدارة الشركة بشكل واضح على تدريب وتطوير مواردها البشرية) بمتوسط حسابي (4.16) وبوزن نسبي (83.2%) ، بينما حلت العبارة رقم (4) التي تنص تتعامل ادارة الشركة مع الاخطاء كفرص للتعلم للاستفادة من التجارب السابقة في تنفيذ عملياتها الحالية) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) ، وبوزن نسبي (79.6%).

المبحث الثالث:

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية لقيم إدارة المنظمة على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية موضع الدراسة



ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (قيم إدارة المنظمة) والمتغير التابع ويمثله (النجاح الاستراتيجي).

جدول (31) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين قيم إدارة المنظمة والنجاح الاستراتيجي

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل انحدار العلاقة بين قيم إدارة المنظمة والنجاح الاستراتيجي	0.636	5.914	0.00
معامل الارتباط (R)	0.649		
معامل التحديد (R Square)	0.409		
F	34.975		
Sig F	0.00		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2023

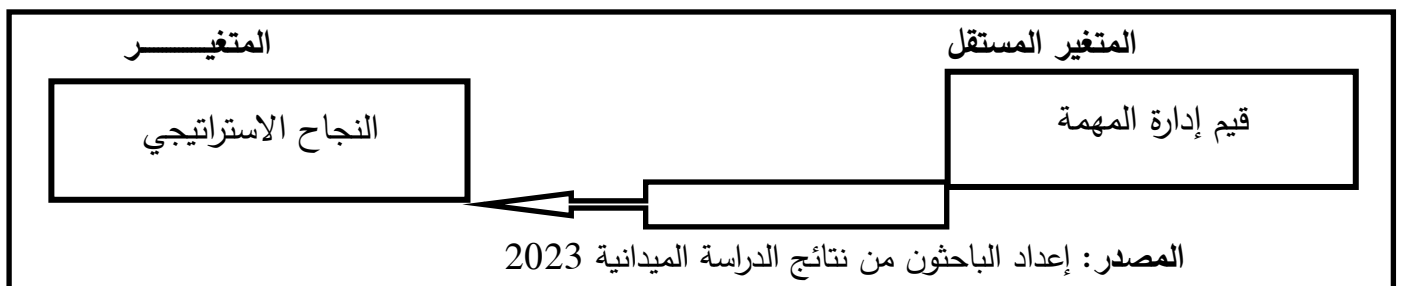
من الجدول رقم (31) يتضح ما يلي:

1) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين قيم إدارة المنظمة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الشركة موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط (R) وقيمة معامل انحدار العلاقة (β) وذلك على النحو التالي:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.649) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين قيم إدارة المنظمة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي موضع الدراسة.
ب. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين قيم إدارة المنظمة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي موضع الدراسة (0.636) وهذا يعني أن قيم إدارة المنظمة يؤثر على النجاح الاستراتيجي في الشركة موضع الدراسة بنسبة تأثير (40.9%).

2) أشارت نتائج جودة توفيق نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة (F-test) (34.975) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000) مما يدل على جودة تأثير للمتغير المستقل (قيم إدارة المنظمة) على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

يستنتج الباحثون قبول الفرضية التي نصها (يوجد تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية لقيم إدارة المنظمة على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية موضع الدراسة).
الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية لقيم إدارة المهمة على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية موضع الدراسة



ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (قيم إدارة المهمة) والمتغير التابع ويمثله (النجاح الاستراتيجي).

جدول (32) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين قيم إدارة المهمة والنجاح الاستراتيجي

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل انحدار العلاقة بين قيم إدارة المهمة والنجاح الاستراتيجي	0.522	4.547	0.00
معامل الارتباط (R)	0.549		
معامل التحديد (R Square)	0.287		
F	20.677		
Sig F	0.00		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2023

من الجدول رقم (32) يتضح ما يلي:

1) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين قيم إدارة المهمة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في

الشركة موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط (R) وقيمة معامل

انحدار العلاقة (β) وذلك على النحو التالي:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.549) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة

ارتباط ايجابية بين قيم إدارة المهمة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي موضع

الدراسة.

ب. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين قيم إدارة المهمة التنظيمية

والنجاح الاستراتيجي موضع الدراسة (0.522) وهذا يعني أن قيم إدارة المهمة

يؤثر على النجاح الاستراتيجي في الشركة موضع الدراسة بنسبة

تأثير (28.7%).

2) أشارت نتائج جودة توفيق نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة (F-test)

(20.677) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000) مما يدل على

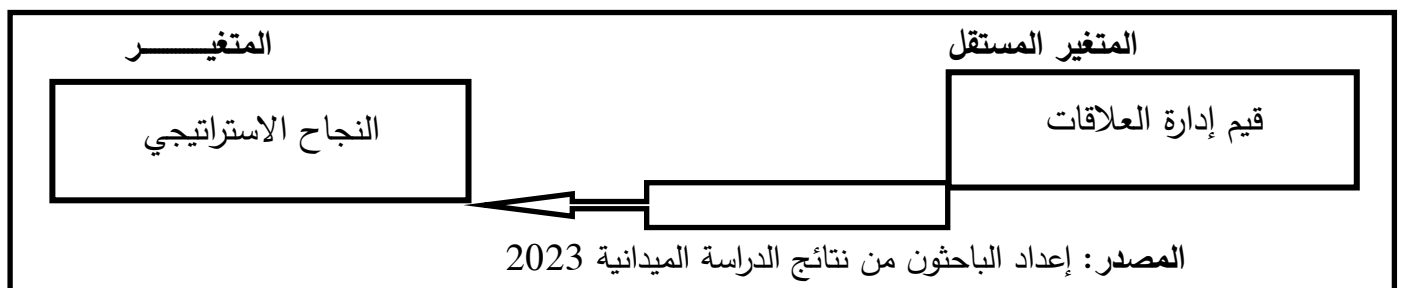
جودة تأثير للمتغير المستقل (قيم إدارة المهمة) على المتغير التابع (النجاح

الاستراتيجي)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري للعلاقة وإمكانية تعميم

نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

يستنتج الباحثون قبول الفرضية التي نصها (يوجد تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية لقيم إدارة المهمة على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية موضع الدراسة).

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية لقيم إدارة العلاقات على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية موضع الدراسة



ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (قيم إدارة العلاقات) والمتغير التابع ويمثله (النجاح الاستراتيجي).

جدول (33) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين قيم إدارة العلاقات والنجاح الاستراتيجي

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل انحدار العلاقة بين قيم إدارة العلاقات والنجاح الاستراتيجي	0.490	5.117	0.00
معامل الارتباط (R)	0.594		
معامل التحديد (R Square)	0.340		
F	26.188		
Sig F	0.00		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2023

من الجدول رقم (33) يتضح ما يلي:

1) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين قيم إدارة العلاقات التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الشركة موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط (R) وقيمة معامل انحدار العلاقة (β) وذلك على النحو التالي:

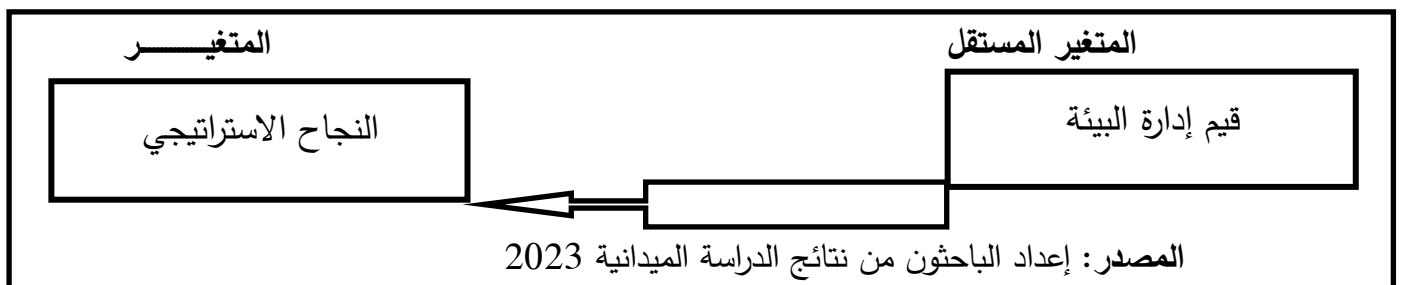
أ. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.594) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين قيم إدارة العلاقات التنظيمية والنجاح الاستراتيجي موضع الدراسة.

ب. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين قيم إدارة العلاقات التنظيمية والنجاح الاستراتيجي موضع الدراسة (0.490) وهذا يعني أن قيم إدارة العلاقات يؤثر على النجاح الاستراتيجي في الشركة موضع الدراسة بنسبة تأثير (34.0%).

2) أشارت نتائج جودة توفيق نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة (F-test) (26.188) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000) مما يدل على جودة تأثير للمتغير المستقل (قيم إدارة العلاقات) على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

يستنتج الباحثون قبول الفرضية التي نصها (يوجد تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية لقيم إدارة البيئة على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية موضع الدراسة).

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية لقيم إدارة البيئة على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية موضع الدراسة



ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (قيم إدارة البيئة) والمتغير التابع ويمثله (النجاح الاستراتيجي).

جدول (34) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين قيم إدارة البيئة والنجاح الاستراتيجي

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل انحدار العلاقة بين قيم إدارة البيئة والنجاح الاستراتيجي	.608	6.520	0.00
معامل الارتباط (R)	.685		
معامل التحديد (R Square)	.459		
F	42.505		
Sig F	0.00		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2023

من الجدول رقم (34) يتضح ما يلي:

1) وجود علاقة ارتباط ايجابي بين قيم إدارة البيئة والنجاح الاستراتيجي في الشركة موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط (R) وقيمة معامل انحدار العلاقة (β) وذلك على النحو التالي:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.490) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة

ارتباط ايجابية بين قيم إدارة البيئة والنجاح الاستراتيجي موضع الدراسة.

ب. بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين قيم إدارة البيئة والنجاح

الاستراتيجي موضع الدراسة (0.594) وهذا يعني أن قيم إدارة البيئة يؤثر على

النجاح الاستراتيجي في الشركة موضع الدراسة بنسبة تأثير (45.9%).

(2) أشارت نتائج جودة توفيق نموذج الانحدار في جدول تحليل التباين أن قيمة (F-test) (42.505) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000) مما يدل على جودة تأثير للمتغير المستقل (قيم ادارة البيئة) على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج التقديري للعلاقة وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

(3) يستنتج الباحثون قبول الفرضية التي نصها (يوجد تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية لقيم إدارة البيئة على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية موضع الدراسة).

المبحث الرابع

الخاتمة

أولاً: النتائج النهائية.

1. تؤثر قيم إدارة المنظمة على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية حيث بلغ معامل التحديد 0.409 أي أن 40.9% من النجاح الاستراتيجي يرجع الى تكريس قيم ادارة المنظمة التنظيمية.
2. تؤثر قيم إدارة المهمة على النجاح الاستراتيجي للشركة اليمنية المصرية حيث بلغ معامل التحديد 0.287 أي أن 28.7% من النجاح الاستراتيجي يرجع الى تكريس قيم إدارة المهمة في الشركة.
3. تؤثر قيم إدارة العلاقات على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية حيث بلغ معامل التحديد 0.340 أي أن 34% من النجاح الاستراتيجي يرجع الى تكريس قيم ادارة العلاقات في الشركة.
4. تؤثر قيم إدارة البيئة على النجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية حيث بلغ معامل التحديد 0.459 أي أن 45.9% من النجاح الاستراتيجي يرجع الى تكريس قيم ادارة البيئة في الشركة.
5. بلغ المتوسط العام للقيم التنظيمية في الشركة اليمنية المصرية 3.87 وبوزن نسبي بلغ (77.4%) ، وأن قيم إدارة المنظمة في سلم القيم التنظيمية اذا احتلت المرتبة الأولى يلي ذلك في المرتبة الثانية قيم إدارة المهمة وفي المرتبة الثالثة قيم العلاقات العامة بينما قيم إدارة البيئة كانت في المرتبة الرابعة والأخيرة.
6. تمتلك إدارة الشركة إدارة فعالة تمكنها من رفع مكانتها في السوق امام عملائها
7. تتصرف إدارة الشركة بمسؤولية تجاه العاملين والمجتمع وذلك بهدف رفع مكانتها في السوق.
8. تهتم الشركة بمواردها البشرية بهدف رفع الأداء المتميز وتعتمد معيار الأداء معياراً رئيسياً للتقييم
9. القرارات الاستراتيجية التي تتخذها إدارة الشركة لها دور كبير في نجاح الشركة.

10. تعمل الشركة على تطوير العمل من أجل تحسين جودة الأداء لضمان المنافسة في السوق .
11. تلتزم الإدارات العليا بتطبيق اللوائح القانونية الصادرة عن إدارة الشركة.
12. تتعامل إدارة الشركة بفاعلية مع أي شيء يمكن ان يعيق نجاح الشركة.
13. تعمل إدارة الشركة بشعار التنافس الأفضل.
14. بلغ المتوسط العام للنجاح الاستراتيجي في الشركة اليمنية المصرية 3.99 وبوزن نسبي 79.8% عند درجة مرتفعة من النجاح، وقد احتل بعد التعلم المرتبة الأولى وبعد البقاء الترتيب الثاني، وبعد النمو المرتبة الثالثة بينما بعد التكيف المرتبة الأخيرة.
15. تمنح إدارة الشركة الصلاحيات للمستوى الأدنى
16. يتم اختيار أفضل المرشحين لشغل المناصب القيادية في الشركة
17. تستخدم إدارة الشركة الموارد المالية بحكمة.
18. تقيم إدارة الشركة المديرين على أساس خفض تكاليف وحداتهم الإدارية.
19. تمنح إدارة الشركة فرصة عادلة لجميع الموظفين لسماع شكواهم
20. تحرص إدارة الشركة على العدالة في نظم الرواتب والحوافز
21. تشجع إدارة الشركة التنافس بين جماعات العمل للارتقاء بمستوى الأداء
22. تبحث إدارة الشركة عن أفضل الفرص لاستثمارها.

ثانيا: التوصيات

1. العمل على تعزيز قيم إدارة المنظمة التنظيمية لما لها من أثر بالغ على النجاح الاستراتيجي للشركة اليمنية المصرية.
2. ضرورة تكريس قيم ومفاهيم إدارة البيئة التنظيمية للشركة وذلك من خلال دراسة التحديات التي تواجه نجاحات عمل الشركة.
3. أهمية تدعيم العلاقات البينية بين الموظفين بعضهم ببعض من جهة وبين الموظفين والشركة من جهة ثانية.
4. العمل على تكريس قيم إدارة المهام من خلال التخطيط الاستراتيجي وترشيد القرارات.
5. ضرورة التزام الإدارات العليا بتطبيق اللوائح القانونية الصادرة عن إدارة الشركة دون التهاون في تنفيذها.
6. ضرورة تطوير مهارات العاملين وإشراكهم في التخطيط وصناعة القرار قبل اتخاذها.
7. ضرورة نشر رؤية ورسالة وأهداف الشركة بين أوساط العاملين بغية تحقيقها.
8. العمل على الاهتمام بالموارد البشرية للشركة من خلال تكثيف البرامج التدريبية الداعمة لنجاح عمل الشركة ونموها.

قائمة المراجع والمصادر

المصادر:

- 1-(احمد، ليلي سعيد2015): القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ال عدد92 المجلد 22 الصفحة 93-94.
- 2-(راضي، سالم جبار:2022) أثر إدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية كربلاء، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، الصفحة (31-30) و (36-32).
- 3-(ال مراد، نوال يوسف و محمد، اثمار عبدالرزاق و هادي، انوار:2013) اثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية لآراء عينه من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 9 العدد 29 رقم الصفحة من 37-35.
- 4-(عصاد مصطفى عبد العباس:2017): تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، رسالة ماجستير ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 103 المجلد 24 الصفحات 193-164.
- 5-(بجاي، شاطي ليث:2021): القيم التنظيمية وتأثيرها في السلوك الاستراتيجي دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ; Vol. 17, No. 56, Part(3): 348-360 رقم الصفحة 354.
- 6-(هاجر، بوخالفة: 2017): دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية - قالمة - مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وازرة التعليم العالي والبحث العلمي كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة 8ماي 1945-قالمة، رقم الصفحة 18و24و25.

- 7-(حميد، لمى ماجد: 2015) إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعية، مجلة كلية المأمون الجامعة العدد السادس والعشرون الصفحات 150-184.
- 8-(حسن، حنين قاسم: 2020): تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي دراسة حالة في محافظة ذي قار Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.26 (NO. 124) 2020, pp. 1-16 صفحه رقم 4.
- 9-(حسين، وليد حسين: 2020): الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار) مجلة المنصور العدد 34 رقم الصفحة 9,10,11.
- 10-(جبر، 2023): بعنوان (تأثير القيم التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين -دراسة تطبيقية لآراء عينه من الموظفين).
- 11-(عزيز، 2022) بعنوان (القيم التنظيمية والإبداع التكنولوجي -العلاقة والأثر دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / الموصل).
- 12-(بجاد، 2021) بعنوان (القيم التنظيمية وتأثيرها في السلوك الاستراتيجي).
- 13-(طهام، 2020) بعنوان (واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل -دراسة ميدانية من وجهة نظر التدريسيين).
- 14-(الحفصي، 2012) بعنوان (دور القيم التنظيمية في تحقيق كفاءة الأداء، حالة العاملين في الخدمات الطبية بمحافظة الحديدة).
- 15-(Wan, 2017) بعنوان (تصورات الموظفين حول موضوعات القيمة التنظيمية في مركز العلاج، Remedy Center رسالة ماجستير، دراسة تجريبية).
- 16-(الموسوي، 2023) بعنوان (تأثير تطبيق استراتيجية المحيط الازرق (BOS) في تعزيز النجاح الاستراتيجي /دراسة تطبيقية).
- 17-(العامري، 2022) بعنوان (تأثير القيم الفردية في النجاح الاستراتيجي /بحث ميداني).

- 18-(عبد الرزاق، 2020) بعنوان (المنظمة الذكية وتأثيرها في النجاح الاستراتيجي).
- 19-(حسن، 2020) بعنوان (الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي للمنظمات الاعمال/ دراسة استطلاعية).
- 20-(مزهر، 2020) بعنوان (دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي).
- 21-(Ahmed,2020) بعنوان ("الإبداع الاستراتيجي والتوجه الريادي والنجاح الاستراتيجي في وزارة الموارد المائية").

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبيان
الاستبيان

1- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2- العمر:

(30-18) سنة (40-31) سنة (50-41) سنة
(51- فأكثر) سنة

3- المستوى التعليمي:

شهادة ثانوية دبلوم متوسط بكالوريوس
دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

4- طبيعة العمل:

مدير في الإدارة العليا مدير في الإدارة الوسطى
مدير في الإدارة الاشرافية مختص او فني

5- سنوات الخبرة:

4 سنوات فأقل من 5- اقل من 10 سنوات
من 10 – اقل من 15 سنة 15 فأكثر

اولاً: القيم التنظيمية.

المقاييس					العبارات
1-قيم إدارة المنظمة: "العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول الى النجاح فأن الموارد البشرية التي توكل لها عملية تسمى ب "إدارة المنظمة أو أسلوب التعامل مع الادارة " وتشمل: القوة، الصفوة، المكافأة					
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	العبارات
					1- تمتلك إدارة الشركة قوة تجعل الآخرين يحترموها.
					2- تتصرف إدارة الشركة بمسئولية تجاه العاملين والمجتمع.
					3- تمنح إدارة الشركة الصلاحيات للمستوى الأدنى
					4- يتوافر لدى إدارة الشركة قيادات إدارية كفوة.
					5- يتم اختيار أفضل المرشحين لشغل المناصب القيادية في الشركة.
					6- تكافئ إدارة الشركة الأداء المتميز وتتخذ الأداء معياراً رئيسياً لتقييم المديرين.

المقياس					العبارات
2-قيم إدارة المهمة: وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة مع ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة. ويشمل هذا البعد قيم: الفاعلية، الكفاءة، الاقتصاد.					
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	العبارات
					1- القرارات الاستراتيجية التي تتخذها إدارة الشركة لها دور كبير في نجاح الشركة.
					2- تنفذ قرارات إدارة الشركة في الشركة بشكل دقيق وفعال.
					3- تركز إدارة الشركة على جودة الأداء في انجاز الأعمال.
					4- تستخدم إدارة الشركة التقنيات والأساليب الجديدة بشكل يؤدي الى زيادة كفاءة العمل.
					5- تستخدم إدارة الشركة الموارد المالية بحكمة.
					6- تقيم إدارة الشركة المديرين على أساس خفض تكاليف وحداتهم الإدارية.

المقياس					العبارات
3-قيم إدارة العلاقات: وهي إدارة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل والإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة، ففي ظل العلاقات الانسانية تزدهر الأخلاق وتنمو المودة مما يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف المنظمة ونمو الرضا الوظيفي. وتشمل: العدالة، فرق العمل، القانون والنظام.					
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	العبارات
					1- تمنح إدارة الشركة فرصة عادلة لجميع الموظفين لسماع شكواهم.
					2- تحرص إدارة الشركة على العدالة في نظم الرواتب والحوافز.
					3- تحرص ادارة الشركة على اشعار كل فرد بأنه جزء من فريق العمل.
					4- تتخذ إدارة الشركة خطوات جديدة لتطوير فرق العمل في جميع مستويات الشركة.
					5- توسم القواعد والإجراءات الداخلية في الشركة بكونها عادلة.
					6- تلتزم الإدارات العليا بتطبيق اللوائح القانونية الصادرة عن إدارة الشركة.

المقياس					العبارات
4-قيم إدارة البيئة: وهي إدارة المنظمة تعمل وتتواجد في بيئة (مادية، تقنية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية) أن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة معينة، سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها. وتشمل: الدفاع، التنافس، استثمار الفرص.					
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	العبارات
					1- تعمل إدارة الشركة على مواجهة التهديدات بشكل جيد.
					2- تتعامل إدارة الشركة بفاعلية مع أي شيء يمكن ان يعيق نجاح الشركة.
					3- تعمل إدارة الشركة بشعار التنافس الأفضل.
					4- تشجع إدارة الشركة التنافس بين جماعات العمل للارتقاء بمستوى الأداء.
					5- تبحث إدارة الشركة عن أفضل الفرص لاستثمارها.
					6- تنظر ادارة الشركة الى الأفكار الجديدة نظرة تقديرية عالية.

ثانياً: النجاح الاستراتيجي: المؤشر الذي يوضح قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل، من خلال برامج التعليم التي تقوم بها، للتكيف مع المستجدات التي تحصل في البيئة المحيطة، ومن ثم دعم برامج ومشاريع النمو التي تقوم بها.

المقياس					العبارات
البعد الاول (البقاء): قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة، التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الاطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في اوقات الازمات.					
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	العبارات
					1- تفتح إدارة الشركة باب الحوار والنقاش مع كافة الأطراف ذات العلاقة بعملياتها.
					2- تضع إدارة الشركة رضا المستفيدين من خدماتها في المقام الاول من اولياتها.
					3- تعتمد إدارة الشركة على مجموعة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية من اجل استقطاب أفضل الموارد البشرية والاحتفاظ بهم.
					4- تتابع إدارة الشركة تقدمات وانجازات المنظمات التي تعمل ضمن قطاعها لمواكبتها وعدم التراجع مقارنة معها.

البعد الثاني (التكيف): يعكس قدرة المنظمة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة، ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة للموازنة بين التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية.

					1- تتابع إدارة الشركة كافة المستجدات التي تحصل في رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.
					2- تقيم ادارة الشركة بشكل دقيق التغييرات المتلاحقة في بيئتها الخارجية وتكيف نفسها معها.
					3- تؤسس إدارة الشركة قواعد بيانات لدعم نظم المعلومات الخاصة بها.
					4- تمكن إدارة الشركة مواردها البشرية بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تعالج التحديات في العمل.

المقياس					العبارات
البعد الثالث (النمو): قدرة المنظمة الى تخصيص الموارد اللازمة، لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة بها، لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها.					
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً	العبارات
					1- تخصص إدارة الشركة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلاً.
					2- تعطي ادارة الشركة الأولوية لاستراتيجية التوسع عند تحديد توجهها الاستراتيجي.
					3- تعتمد إدارة الشركة آليات متطورة للتعامل مع زبائنها من اجل ترسيخ نفسها في السوق.
					4- تستضيف إدارة الشركة ذوي الخبرة من اجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل مشاريع النمو التي ترغب بتنفيذها.

البعد الرابع (التعلم): قدرة المنظمة على تعزيز معرفتها ومعرفة مواردها البشرية، ومن ثم ضمان التحسين المستمر لعملياتها، لضمان عدم التقادم بل ومواكبة كافة المستجدات التي تصادفها في العمل.

					1- تركز إدارة الشركة بشكل واضح على تدريب وتطوير مواردها البشرية.
					2- تحرص إدارة الشركة على مواكبة التطورات والتقدمات المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة.
					3- تهتم إدارة الشركة بمتابعة كافة الابداعات والاختراعات التي تقدم في مجال عملها.
					4- تتعامل ادارة الشركة مع الازطاء كفرص للتعلم للاستفادة من التجارب السابقة في تنفيذ عملياتها الحالية.

ملحق رقم 2: العلاقة بين متغيرات الدراسة

Correlations

		المنظمة إدارة قيم	المهمة إدارة قيم	العلاقات إدارة قيم	البيئة إدارة قيم	(البقاء)	(التكيف)	(النمو)	(التعلم)
المنظمة إدارة قيم	Pearson Correlation		.851**	.900**	.722**	.619**	.524**	.591**	.652**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N		50	50	50	50	50	50	50
المهمة إدارة قيم	Pearson Correlation			.868**	.665**	.511**	.388**	.585**	.531**
	Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.005	.000	.000
	N			50	50	50	50	50	50
العلاقات إدارة قيم	Pearson Correlation				.713**	.596**	.427**	.555**	.606**
	Sig. (2-tailed)				.000	.000	.002	.000	.000
	N				50	50	50	50	50
البيئة إدارة قيم	Pearson Correlation					.628**	.595**	.596**	.698**
	Sig. (2-tailed)					.000	.000	.000	.000
	N					50	50	50	50
(البقاء)	Pearson Correlation						.805**	.839**	.821**
	Sig. (2-tailed)						.000	.000	.000
	N						50	50	50
(التكيف)	Pearson Correlation							.735**	.727**
	Sig. (2-tailed)							.000	.000
	N							50	50
(النمو)	Pearson Correlation								.828**
	Sig. (2-tailed)								.000
	N								50
(التعلم)	Pearson Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
	N								

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Republic of Yemen
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Emirates International University
The faculty of managerial and
Financial sciences**



**The impact of organizational values in achieving strategic success
Case study of the Yemeni–Egyptian Pharmaceutical Company**

This project submitted to complete the requirements for obtaining a bachelor's
Degree in international business administration

Preparing students:

Hani Gamal Omar Mohammed Al-ged

Osamah Mohammed Ahmed Al-maliki

Esem Najib Hasan Al-bahrami

Abdulkreem Mohammed Mohammed Al-taify

Abdullah Ali Mohammed Omar Al-khawlani

Anas Redhwan Ahmed Al-shetiwi

Ali waheeb Ahmed Al-qadsya

Reem Esam Ali Ali Akroot

Supervised by:

Dr Abdullah Al–qurash

2023/2022