

## القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

"دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الخاصة بمدينة مصراتة"

فتحي الطاهر التريكي

أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة

Fathi.Eltraiki@eps.misuratau.edu.ly

تاريخ النشر: 2024.02.11

تاريخ القبول: 2024.02.03

تاريخ الاستلام: 2023.12.23

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقه القيم التنظيمية أو ما يعرف بقيم العمل مع الفعالية التنظيمية في الشركات الصناعية الخاصة بمدينة مصراتة، واستخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي، معتمداً على مصادر البيانات الثانوية والأولية، ولتحقيق اهداف الدراسة صممت استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تناول جمع البيانات حول العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة، والجزء الثاني تضمن عبارات حول القيم التنظيمية، وكان الجزء الثالث حول مقاييس الفعالية التنظيمية للشركات محل الدراسة، وقد تم توزيع عدد (75) صحيفة استبيان على عينة من المديرين في عدد من الشركات الصناعية العاملة بمدينة مصراتة، وهي شركة النسيم للمواد الغذائية، وشركة الشروق للمساكن الجاهزة، وشركة المدينة للطلاء والمعاجين.

تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام الأساليب الإحصائية، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية بين الفعالية التنظيمية والقيم التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وأنها تحقق الفعالية التنظيمية وفقاً للمقاييس الأربعة وهي (المدخلات، والمخرجات، والعمليات، ومقياس البيئة) وأن الشركات محل الدراسة ملتزمة بالقيم التنظيمية المتمثلة في قيم العدالة والقانون، وهناك قيم للبيئة مثل قيم التنافس واستغلال الفرص. وأخيراً فقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها استثمار العلاقة القوية القائمة بين القيم التنظيمية السائدة والفعالية التنظيمية، وتطوير المقاييس المتبعة لقياس الفعالية التنظيمية.

### الكلمات المفتاحية:

القيم التنظيمية - الفعالية التنظيمية - إدارة الإدارة - إدارة المهام - إدارة العلاقات الإنسانية - إدارة البيئة المؤسسية.

## Organizational Values and their Relationship to organizational effectiveness

A field study on private industrial companies in the city of Misurata

Fathi Eltaher Eltraiki

Misurata University

Fathi.Eltraiki@eps.misuratau.edu.ly

### Abstract

This study aimed to identify the relationship of organizational values with organizational effectiveness in private industrial companies in the city of Misurata

The researcher used the descriptive analytical method and relied on primary and secondary data sources. To achieve the study's goal, a questionnaire sheet was designed consisting of three parts. The first part was devoted to collecting data on the demographic factors of the study sample. The second part dealt with statements about organizational values, and the third part was devoted to To collect information about the organizational effectiveness of the companies under study.

A questionnaire sheet was distributed to a sample of managers in a number of industrial companies operating in the city of Misurata, namely Al-Naseem Foodstuff Company, Al-Shorouk Prefabricated Housing Company, and Al-Madina Paints and Pastes Company. The data obtained was analyzed using statistical methods, and the results showed that there is a strong direct relationship between organizational effectiveness and organizational effectiveness in the companies under study, and that they achieve organizational effectiveness according to the four measures (inputs, outputs, processes, and the environment measure), and that the companies under study are committed to the values. Organizational values such as the values of justice and law, and there are environmental values such as the values of competition and exploiting opportunities.

### Key words:

*Organizational values - organizational effectiveness - management management - task management - human relations management - institutional environment management.*

## 1. المقدمة

أصبحت قيم العمل أو ما يعرف بالقيم التنظيمية من المحددات الرئيسية لتحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة، حيث تزايدت الانتقادات للعديد من منظمات الأعمال من قبل الأطراف صاحبة المصلحة في هذه المنظمات من مستهلكين ومستثمرين وموردين وأجهزة الدولة المختلفة نتيجة لاعتماد تلك المنظمات معايير الربح والكفاءة وزيادة الإنتاج وإهمالها للمعايير الأخلاقية وتدني مستوى النظام القيمي لديها.

يعد موضوع القيم من المواضيع المعقدة معرفياً، وقد تم تناوله في العديد من العلوم مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة والإعلام وغيرها، وتعد القيم من أهم الموجهات السلوكية للأفراد، وبالتالي يجب على إدارة المنظمة أن توليه الاهتمام الكافي حتى تضمن توجه الأفراد العاملين نحو زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة.

ولا شك في أن الحفاظ على مستوى عالٍ من الفعالية التنظيمية وبشكل مستمر سوف يؤثر إيجاباً على المنظمة وأدائها ومستقبلها، وتعرف الفعالية بأنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، وهناك عوامل عديدة تؤثر على تحسين الفعالية، ومن أهم تلك العوامل ما يحمله الأفراد العاملين من قيم ومعتقدات داخل التنظيم يوجه سلوكهم نحو أداء أفضل للعمل، وهذا ما تعكف عليه هذه الدراسة في محاولة لبيان العلاقة بين القيم السائدة في المنظمات قيد الدراسة وبين فعاليتها التنظيمية.

## 2. الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية، بشكل مباشر أو غير مباشر، نذكر منها:

### • دراسة كل من حمى عبد الستار وخورية عمروشي (2020):

دراسة تحليلية لأهم مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الفعالية التنظيمية ومؤشرات قياسها من خلال المداخل أو النماذج المختلفة لدراسة الفاعلية وكذلك العوامل والمحددات التي تؤثر في كل مدخل، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي من أهمها أن هناك صعوبة في تحديد مفهوم عام للفعالية التنظيمية يشمل كل أبعادها وعناصرها يمكن تعميمه على كل المنظمات، كذلك خلصت الدراسة إلى أن الفعالية التنظيمية هي سمة أو خاصية تتميز بها المنظمات التي تحقق مستوى عالٍ من التفوق والنجاح التنظيمي، وأن هذه الخاصية هي نسبية لا يمكن تعميمها على جميع المنظمات، وأن إصدار حكم مطلق على فعالية المنظمة هو أمر غير دقيق، وعليه فإن المنظمات التي تتسم بمستوى عالٍ من الفعالية هي تلك المنظمات التي تستطيع الجمع بين عدد أكبر من الخصائص التنظيمية الإيجابية وتلافي أكبر عدد من العيوب والسلبيات التنظيمية.

• دراسة أحمد إبراهيم موسى (2013):

وكانت بعنوان، أثر قيم وأخلاقيات العمل في تحقيق وتحسين الفعالية التنظيمية المدركة وذلك بالتطبيق على الوحدات المحلية التابعة لمجلس محلي مركز شبين الكوم في محافظة المنوفية بمصر، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد قيم وأخلاقيات العمل التي يجب نشرها لتحقيق وتحسين الفعالية التنظيمية للوحدات المحلية الخاضعة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية بين متغيرات قيم العمل وكل من الفعالية التنظيمية المدركة الإجمالية والفعالية التنظيمية المدركة من حيث كل من الترابط، التطوير، التكيف، التعلم.

• دراسة بلقاسم سلاطونية وآخرون، (2013):

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين والمسؤولين نحو القيم التنظيمية، كذلك نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات المديرين نحو قيمهم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، وقد أجريت الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية في بسكرة بالجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن هناك اتجاهات إيجابية نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات المسؤولين والمديرين نحو القيم التنظيمية واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، وأن أي ممارسة عالية للقيم التنظيمية يقابله زيادة في الفعالية.

• دراسة وجيه عبد الستار نافع، (2009):

قيم العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبدالعزيز بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد قيم العمل (الداخلية والخارجية) والسائدة بين العاملين بالمنظمة قيد الدراسة كذلك إلى تحديد وتوصيف نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد وقيم العمل الداخلية وأبعاد قيم العمل الخارجية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفى، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أنه ليس هناك تميز بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين في المستشفى قيد الدراسة، وذلك من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو قيم العمل الداخلية أو الخارجية للعمل.

• دراسة سعيد شعبان حامد، (2009):

أثر قيم العمل على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بالمملكة العربية السعودية، وقد هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري بالشركة محل الدراسة، واختبار دراسة العلاقة بين كل من (القيم الشخصية والقيم التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية) والإبداع الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن هناك درجة مرتفعة من الإبداع الإداري بالشركة قيد البحث، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وكل من القيم الشخصية والقيم التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية.

كذلك من النتائج التي تمت التوصل إليها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الداخلية للعمل مثل الفخر بالعمل وبين الالتزام التنظيمي، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الخارجية للعمل والالتزام التنظيمي للعاملين ومن أهم تلك القيم الحاجة للترقي وعنصر الانتماء للعمل.

• **دراسة الزعبي، (2008):**

وكانت بعنوان أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك بالأردن.

وقد هدفت إلى معرفة الالتزام بالقيم المذكورة على مستوى أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين مستوى القيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة قيد الدراسة وبين الأداء الوظيفي في تلك المنظمة.

• **دراسة محمد الطاهر بوياية، (2004):**

بعنوان (دراسة الفعالية التنظيمية)، وهي دراسة وصفية تحليلية للنظام الاقتصادي الجزائري وما صاحبه من أخطاء تنظيمية أدت إلى عدم تحقيقه الفعالية، وقد استخدم الباحث الاستبانة والملاحظة والمقابلة الشخصية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مشاكل الاقتصاد الوطني الجزائري والمؤسسات الجزائرية لا ترتبط بالجانب التقني بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني وأن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي باحترام الثقافة السائدة في المنظمة.

• **دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة، (2003):**

بعنوان (القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء)، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيم التنظيمية كان مرتفعاً، وكذلك كفاءة الأداء في المنظمة قيد الدراسة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من القيم التنظيمية وهي القانون والنظام، والتناسف، القوة، الدفاع والكفاءة وبين كفاءة الأداء، حيث أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع مستوى هذه القيم، أما بقية القيم فلم يثبت أن لها علاقة بكفاءة الأداء.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

لقد تناولت الدراسات السابقة التي تم سردها، موضوع القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشر، وحرص الباحث عند اختياره للدراسات السابقة أن تكون قد تمت في بيئة ليست بعيدة عن البيئة الليبية من حيث عناصرها ومواصفاتها، وبالتالي يمكن أن تتم المقارنات من حيث النتائج التي يتوصل إليها وتكون أكثر واقعية.

بعض الدراسات السابقة تناولت موضوع الفعالية وطرق قياسها بشكل وصفي، كما في دراسة محمد عبد الستار او محمد الطاهر بوياية، دراسات أخرى درست الاتجاهات من قبل المديرين نحو القيم التنظيمية أو الفعالية التنظيمية مثل دراسة بلقاسم سلاطينه، أما دراسة خالد الحنيطة فقد تناولت العلاقة

بين القيم التنظيمية وكفاءة الإدارة، ويعتقد الكثيرون أن هناك علاقة قوية بين كفاءة الأداء والفعالية التنظيمية، أو أنها جزء منها.

ان ما يميز هذه الدراسة هي تناولها للعلاقة بين القيم التنظيمية وفقاً لأبعادها الأربعة وهي قيم الإدارة، وقيم العلاقات الإنسانية، وقيم البيئة، وقيم المعاملات مع الفعالية التنظيمية وفقاً للمداخل الأربع، وهي المدخلات والعمليات والمخرجات والبيئة، ولقد حرص الباحث في هذه الدراسة على التعرف أيضاً على ابعاد القيم التنظيمية المطبقة في تلك الشركات، والمداخل المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية بها.

### 3. مشكلة الدراسة:

تعاني العديد من المؤسسات من ضعف في مستوى فعاليتها، ويظهر ذلك في العجز في تحقيق معدلات الإنتاج أو التدني في مستوى الأرباح أو القصور في تحقيق العديد من الأهداف، والتي قد لا تكون بسبب الإمكانيات البشرية أو المادية أو التقنية، حيث يرى الباحث أن سبب هذه المشكلة يكمن في الضعف الحاصل في النظام القيمي في هذه المؤسسات.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الآتي:

هل هناك علاقة بين مستوى النظام القيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة وبين انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية بها.

### 4. فرضيات الدراسة:

من خلال الاطلاع على مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

#### ◀ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في الشركات محل الدراسة وبين فعاليتها التنظيمية.

#### ◀ الفرضية الفرعية:

تقوم الشركات قيد الدراسة بتطبيق ابعاد القيم التنظيمية الأربعة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) في ممارساتها الإدارية.

### 5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أي تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى النظام القيمي بالمؤسسات محل الدراسة.
- تحديد درجة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة وبين فعاليتها التنظيمية.
- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها زيادة مستوى الفاعلية عن طريق دعم النظام القيمي.

**6. أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي تقوم به قيم العمل أو القيم التنظيمية بالمنظمات المعاصرة وتأثيرها على سير العمل وتحقيق الأهداف، وذلك من خلال التأثير على سلوك العاملين وتوجيهه لخدمة المنظمة وأهدافها، الأمر الذي سوف ينعكس إيجاباً على تحقيق فعالية المنظمة وتطورها ونجاحها، كذلك ما تمثله هذه الدراسة من إضافة علمية بخصوص قياس قيم العمل، والعمل على تطويرها ودعمها وتقويتها، فالمؤسسة التي تملك نظام قيمي قوي ومتماسك تستطيع أن تحقق النجاح.

**7. مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الشركات الخاصة العاملة في مدينة مصراتة، أما عينة الدراسة فتشمل عينة عشوائية بسيطة من المديرين من الصف الأول والثاني بالشركات محل الدراسة، وهي: شركة المدينة للدهانات والطلاء، شركة النسيم للمواد الغذائية، شركة الشروق للمساكن الجاهزة.

**8. حدود الدراسة:**

أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الربيع 2022.

**9. الجانب النظري****9.1. المبحث الأول: الفعالية التنظيمية****تمهيد:**

تعددت الدراسات التي اهتمت بموضوع الفعالية التنظيمية وذلك لما لها من أهمية في حياة المنظمات والمجتمع بشكل عام، وقد اختلفت الآراء ووجهات النظر حول مفهوم الفعالية وكيفية قياسه، وقد ركز كل باحث أو دارس للفعالية في التعريف الذي يقدمه للمدخل الذي يستخدمه لدراسة الفعالية وعلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وقد سعى العديد من الباحثين إلى تحديد أبعاد للفعالية في محاولة لتبسيط مفهوم الفعالية وسهولة قياسها، وسيتم تقديم بعض التعريفات المتداولة لمفهوم الفعالية من قبل الباحثين والمختصين.

**أولاً: مفهوم الفعالية:**

يرى العديد من الباحثين بأن الفعالية هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها (الشماع وحمود، 2007)، أو هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها أو أهداف أكثر من أهدافها (بدر، 2002)، وهذين التعريفين وغيرهما نتاج لدراسة الفعالية من خلال مدخل تحقيق الأهداف، ذلك أن المنظمة الفعالة حسب وجهة نظر مقدمي هذه التعريفات هي المنظمة التي تحقق الأهداف التي حددتها، أما من يتخذ مدخل البيئة لدراسة الفعالية فيؤكد أن الفعالية هي "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها (الشماع، 2000، 327)، ويعرفها آخرون في هذا الإطار أيضاً بأنها: درجة نجاح المنظمة في مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات المجتمع (الصريصري، 1992).

ويرى بعض من الباحثين أيضاً بأن الفعالية تتحقق عندما يتم إرضاء المنظمة للمتعاملين معها من زبائن وعملاء وموردين والمجتمع، حيث عرفت بأنها: "محصلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير والمصلحة في المنظمة (القيوتي، 2000، 94).

كذلك يعرفها مليمز (Miles) بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها (سعيد السالم، 2005، 41).

وفي هذا السياق تعرف الفعالية أيضاً بأنها "قدرة المنظمة على إرضاء كافة المنتفعين والمستفيدين وإزالة العوائق من أمامهم (زيان والمنعم، 2008، 361).

ويذهب من يتخذ مدخل المخرجات أو المدخلات لدراسة وقياس الفعالية إلى تعريفها بما تحصل عليه المنظمة من المدخلات المختلفة اللازمة لأدائها أو إنجاز أعمالها أو بما تحققه من مخرجات، ومنهم من يتبنى معيار الكفاءة في تحديد مفهوم الفعالية، وذلك بالمقارنة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها، وهذا ما ذهب إليه عالم الإدارة بيتر دركر (Peter Draker) حيث عرف الفعالية بأنها: فعل الشيء الصحيح وفي الوقت المناسب (Richard Templar, 2013).

#### ثانياً: مداخل دراسة الفعالية وقياسها:

إن التعريفات المقدمة للفعالية ارتبطت بشكل كبير بالمداخل المختلفة لدراسة الفعالية وقياسها، وبالتالي فإنه لا يوجد مدخل أو مقياس أمثل يناسب جميع المنظمات والظروف مما أدى إلى ظهور عدد من المداخل لدراسة الفعالية، والتي من أهمها:

#### أ- مدخل الأهداف:

ويهتم هذا المدخل كما أشرنا سابقاً بالتركز على الأهداف التنظيمية التي تم تحديدها ومن ثم قياس مدى إمكانية تحقيق المنظمة لتلك الأهداف، وعادةً تنقسم الأهداف التنظيمية إلى أهداف رسمية، وهي الأهداف التي تم تحديدها ونشرها في التقارير الدورية وبيانات المسؤولين، أما الأهداف الأخرى فهي الأهداف العملية أو الواقعية، وهي الأهداف التي تتحدد من خلال العمليات التشغيلية والواقع العملي، وهناك أيضاً أهداف فرعية وأهداف وسيطة، وعادةً ما تكون الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها مثل الإنتاجية واستغلال الموارد والبحث والتطوير وغيرها، وقد تكون الأهداف طويلة المدى (الاستراتيجية) أو المتوسطة أو القصيرة المدى، وما يميز هذا المدخل هو القابلية للقياس في حالة ما إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها، كذلك أن تكون الأهداف واقعية أي قابلة للتحقيق، إلا أن هناك العديد من الانتقادات لهذا المدخل والتي من أهمها أن هناك صعوبة في تحديد وتعريف الأهداف، كذلك إمكانية وجود تعارض بين الأهداف، كما أن هذا المدخل قد أهمل بقية أبعاد الفعالية مثل المدخلات والعمليات، وأن هناك أهداف غير رسمية تسعى المنظمات إلى تحقيقها، لا يمكن قياسها بسهولة (حريم، 2003).

**ب- مدخل العمليات:**

يركز هذا المدخل على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية للمنظمة، ويعرف هذا المدخل أيضاً بنموذج "النظام الصحي"، وتكون المنظمة فعالة في حالة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة وتدفق المعلومات بسهولة ويسر وإدارة جيدة للصراع التنظيمي، وتوفر الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، إلا أن هذا المدخل تعرض للانتقادات، أيضاً ذلك لأن قياس العمليات التنظيمية عملية صعبة، كما أن هذا المدخل يتجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية (سلاطية وآخرون، 2013).

**ت- مدخل تأمين الموارد (المدخلات):**

تكون المنظمة فعالة وفقاً لهذا المدخل عندما تكون قادرة على تأمين مدخلاتها من الموارد البشرية أو المادية أو رأس المال، ومحور اهتمام المنظمة هو مدى نجاحها في التعامل مع البيئة الخارجية والحصول على الموارد التي تحتاجها، ويعاب على هذا المدخل كونه يركز على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية بدلاً من الفعالية نفسها (Stephen Robbin, 1990)، كما أن هذا المدخل لا يناسب المنظمات التي لا تهدف للربح أو المنظمات الحكومية والتي تخضع عند حصولها للموارد إلى قوانين ولوائح الجهاز الإداري للدولة.

**ث- المدخل البيئي:**

ينظر هذا المدخل إلى المنظمات على أنها فعالة عندما تشبع مطالب بيئتها الداخلية والخارجية، البيئة الداخلية وما تحتويه من العاملين والإدارة والهياكل وغيرها، والبيئة الخارجية وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وغيرها. وقد تعرض هذا المدخل للانتقاد هو الآخر من حيث أن إشباع رغبات عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة قد تبدو عملية صعبة، وذلك لتعدد واختلاف وربما تناقض مصالح وأهداف وحاجات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

**ج- مدخل النظم:**

تعمل المنظمات وفقاً لمدخل النظم كأنظمة رئيسية وفرعية وتتفاعل هذه الأنظمة مع بعضها ومع البيئة المحيطة وفق نظام كلي، حيث تأخذ المدخلات من البيئة المحيطة وتقوم بتحويلها إلى مخرجات قابلة للاستفادة منها في بيئتها الخارجية، وذلك في نظام دائري مستمر، وبالتالي فإن مدخل النظم يرى أن المنظمة تستطيع تحقيق فعاليتها من خلال حصولها على الموارد المختلفة وتنفيذ العمليات المختلفة عليها حتى تستطيع تحويلها إلى مخرجات وتضمن البقاء والاستمرار والتطور على المدى الطويل.

**ح- مدخل القيم المتنافسة:**

يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد متفق عليه من قبل الجميع، وبشكل تام بالمنظمة، كذلك صعوبة تحديد أولوية تحقيق الأهداف، ويركز هذا المدخل على القيم الشخصية للمقيمين، أي بمعنى أن تقييم فعالية المنظمة يتم وفقاً لما يراه من يقيم، فقد يقوم مدير التسويق بالتقييم لفعالية المنظمة بأسلوب مغاير لما يقدمه المدير المالي أو مدير الإنتاج (السالم، 2000).

وتم تحديد ثلاث مجاميع من القيم المتنافسة من أجل تطبيق هذا المدخل، وهي المرونة ضد السيطرة، وهذه المجموعة تضم متغيرات تنظيمية متناقضة، فالمرونة تعكس التكيف والتغيير والإبداع، بينما السيطرة تعني الثبات والتقييد بالنظام والاستقرار.

أما المجموعة الثانية، وتشمل العاملين وإدارة المنظمة، أي بمعنى ما يهتم العاملين ومتطلباتهم ومستقبلهم، أو ما يعني المنظمة بشكل عام ومستقبلها وتطورها، ومن هذين المعيارين يتم تقييم فعالية المنظمة.

المجموعة الثالثة وتركز على الوسائل والعمليات الداخلية التي تهتم المنظمة وسير عملها، وأيضاً على النتائج النهائية والغايات في المدى القصير، وما تحققة المنظمة في هذا السياق.

هذه بعض المداخل التي تم تقديمها لتشخيص وتقييم فعالية المنظمات، وقد يكون أحد المداخل مفيداً في تقييم الفعالية في منظمة ما دون غيرها، أو في وقت معين دون غيره، ويعتمد ذلك على الظروف التي تمر بها المنظمات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، أو حتى على آراء وقيم القائمين بالتقييم، وبالتالي لا توجد معايير بجمع عليها الباحثين وممارسي الإدارة لقياس فعالية المنظمة، وهناك معايير استخدمت ولا تزال معتمدة على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل الإنتاجية، رضا الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة، التكيف، وغيرها (حريم، 43).

ومن أجل ذلك قدم الباحث كاميرون (Cameron) مجموعة من الأسئلة ينبغي الإجابة عليها عند اختيار أفضل المعايير لقياس الفعالية، وهي: (Kim Cameron, 272)

- ◀ ما هي الأنشطة التي يجب التركيز عليها عند القياس (أنشطة داخلية أو خارجية).
- ◀ ما هو مستوى الفعالية المطلوب قياسه (على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل).
- ◀ ما هو المدى الزمني المطلوب استخدامه للقياس (قصير أو طويل).
- ◀ ما هي نوع البيانات المطلوبة (موضوعية، أو غير موضوعية).
- ◀ ما هو الإطار المرجعي المستخدم (معياري، مقارن)

## 9.2. المبحث الثاني: قيم العمل

أولاً: مفهوم القيم:

القيم هي أكثر ما يهتم الفرد ويتوق إليه، ومن أجلها يعيش ويضحى، ويتم التعبير عنها في شكل آراء عمّا هو صواب وحق وعدل، واستخدام لفظ القيمة في اللغة لمعرفة قيمة الشيء، واستخدمت القيمة بمعنى الاستقامة والاعتدال، يقول الله تعالى ﴿قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ﴾ [الأنعام: 161]، ديناً قِيماً: أي مستقيماً (ابن منظور، 2008، 351).

وقد ارتبطت القيم في علم الاقتصاد بالسعر أو الثمن، وقد عرفها بعض الباحثين بأنها "اتجاهات تعمل كموجه للسلوك (العارف، 2005)، أو أنها المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها ويعتقدون بقيمتها (كاظم حمود، 2002).

## ثانياً: القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية أو قيم العمل هي تلك القيم السائدة والتي يحملها الأفراد والجماعات داخل أي منظمة، وهي الموجهات العامة لسلوك الأفراد لإنجاز الأعمال.

وتعرف القيم التنظيمية بأنها: "الخصائص الذاتية نسبياً في البيئة الداخلية للمنظمة، يدركها أعضاء المنظمة ويتعايشون معها ويعبرون عنها (اللوزي، 2002، 238).

### 1- مصادر قيم التنظيمية:

تنشأ قيم العمل نتيجة تفاعل ثلاث عناصر على الأغلب وهي التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والجماعة التي ينتمي لها الفرد، كما أن التطور الكبير في وسائل الإعلام حديثاً جعل منه مصدراً مهماً للقيم التي يتحلى بها الفرد.

أ- التعاليم الدينية أحد أهم العوامل التي يستمد منها الفرد قيمه، في الدين الإسلامي يمثل القرآن الكريم والسنة النبوية المصدر الرئيسي لقيم الإنسان المسلم، فإله - عز وجل- يأمرنا في العديد من الآيات القرآنية بالتحلي بقيم الانضباط والإتقان فيما نؤديه من عمل ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَحُونُوا أَمْنِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ [الأنفال: 27] ، وجاء في الحديث عن الرسول ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

ب- التنشئة الاجتماعية، يكتسب الفرد القيم من خلال تفاعله مع أفراد المجتمع الذي يعيش فيه، ويشير البعض إلى أن الأخلاقيات التنظيمية عادةً ما تمثل نتاجاً لكل من قيم المجتمع وقيم المهنة بالإضافة إلى القيم الشخصية للفرد.

ج- تمثل جماعة الفرد مصدراً مهماً للقيم التي يحملها الفرد، فأعضاء التنظيم وبمرور الوقت تكون لديهم مجموعة من القيم التي تعمل على توجيه سلوكهم في تأدية وظائفهم، وعادةً ما تكون ملزمة لهم، وقد يعمل الفرد على تغيير أو تطوير القيم التي يحملها نتيجة لضغوط جماعة العمل التي ينتمي لها.

د- وسائل الإعلام المختلفة، فهي تستطيع نشر دعم القيم الجديدة مثل القيم التي تدعم التطور والتحديث، وما نشاهده جلياً فيما تنشره وسائل الإعلام وخاصةً منصات التواصل الاجتماعي المختلفة.

### 2- تصنيف القيم التنظيمية:

لم يتم الاتفاق من قبل الباحثين والمهتمين بموضوع قيم العمل على تصنيف موحد للقيم وذلك للمداخل الفكرية التي يتبناها الباحثون في عملية التصنيف فمنهم من صنفها وفقاً للقيمة ومنهم من صنفها وفقاً لمعايير تم تحديدها مثل معيار الخصوصية والعمومية ومن أبرز التصنيفات ما قدمه كل من جوردن البورت وفيليب فرنون (Allport & Vernon)، حيث قسما القيم إلى ست قيم أساسية (العميان، 2012)، وهي:

- القيم الاقتصادية وهي أن الأفراد يولون اهتماماً أكبر للمصلحة أو المنفعة التي تعود عليهم.

- القيم السياسية، وهي القيم التي تعكس شخصية الفرد في حب السيطرة والتحكم في الأمور.
- القيم الاجتماعية، وهي القيم التي تجعل الفرد قادراً على إقامة علاقات اجتماعية مع الغير ومشاركتهم في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم.
- القيم الدينية، وتتمثل في تطبيق التعليمات الدينية وابتاع ما أمر به الدين وتجنب ما نهى عنه.
- القيم الفكرية، وهي التي تقود الفرد وتوجهه نحو المزيد من التفكير والتحليل والرغبة في معرفة الخفايا والأسرار والسعي لاكتشاف الحقائق.
- القيم الجمالية، وتعني هذه القيم القدرة على التعامل مع الآخرين بحس وذوق وبأسلوب راقى ومقبول.
- كما قام كل من ديف فرانسيس ومايك وود كوك (Dave Francis & Mike Wood Cock) بتصنيف القيم التنظيمية وفقاً لأربعة أبعاد رئيسية ويشتمل كل بُعد على مجموعة من القيم (فرانسيس وكوك، 1995)، كما يلي:

#### إدارة الإدارة:

ويعني أسلوب التعامل مع الإدارة، وتضم قيم القوة والسيطرة وهي القيم التي يمتلكها الإداريون للتأثير على غيرهم في المنظمة، وما يعرف بقيم الصفوة، وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد بالمنظمة ذوي النفوذ والسلطة، والذين يستمدون قوتهم من مركزهم الوظيفي، وتضم هذه المجموعة أيضاً قيم المكافأة، وهي النظام الذي يتم على أساسه منح المكافآت والتحفيز لتقدير من يعمل ويجد.

#### إدارة المهمات:

وهي التي تُعنى بأداء الأعمال وإنجاز المهام بصورة مهنية ودقيقة ومتقنة، وتشمل هذه المجموعة قيم الفعالية والاقتصاد والكفاءة.

والفعالية كما تمت الإشارة إليها سابقاً، هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أما الكفاءة فهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات في أي عملية إنتاجية أو خدمية، أما الاقتصاد فهي طريقة صرف الأموال في محلها، دون تبذير أو هدر، كذلك فإن المنظمة عليها عند إدارة المهام المختلفة الاهتمام بهذه القيم، وهي الفعالية والكفاءة والاقتصاد.

#### إدارة العلاقات الإنسانية:

في أي منظمة تعمل الإدارة على بناء علاقات إنسانية جيدة يسودها العدل والمساواة والاحترام المتبادل، وبالتالي فإن هذا البُعد يشمل قيم العدل والقانون والنظام وفرق العمل، بحيث تسود القيم التي من شأنها منح العاملين حقوقهم وفقاً لقواعد قانونية وتنظيمية توجه سلوك العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، وتعمل الإدارة على تشكيل فرق العمل الناجحة التي ترتبط ببعضها البعض ومكملة لبعضها البعض.

## إدارة البيئة المؤسسية:

تعمل كل منظمة في بيئة داخلية، وتحيط بها بيئة خارجية، ويجب على إدارة المنظمة أن تعمل على التكيف معها، فتعمل على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والمخاطر، وتقوم أيضاً على خلق روح التنافس، سواء داخل المنظمة أو مع المنظمات التي تتواجد في بيئتها الخارجية، وتضم هذه المجموعة قيم الدفاع بمعنى مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، ويتم التنافس بين أفراد المنظمة والمجموعات داخلها وكذلك المنافسة مع غيرها من المنظمات، كما أن المنظمة عليها نشر قيم استغلال الفرص المتاحة ونشر قيم الإبداع والابتكار بين العاملين (اللوزي، 2002).

وهذا التصنيف هو الذي تم على أساسه إعداد وتصميم صحيفة الاستبيان في هذه الدراسة لمعرفة وتحديد القيم السائدة في الشركات محل الدراسة.

## 3- خصائص القيم التنظيمية:

تختص القيم التنظيمية بالآتي:

- 1- مكتسبة، حيث أنها تكتسب من خلال التنشئة الاجتماعية للفرد داخل الجماعة.
- 2- نسبية حيث أنها تختلف من فرد لآخر بالمنظمة بناءً على اختلاف ظروفهم وثقافتهم ورغباتهم، وهي ليست أمراً مجرداً.
- 3- مرنة، فهي قابلة للتغير ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان (نصر الدين والهاشمي، 2006).
- 4- قد تكون صريحة وقد تكون ضمنية في أحيان أخرى.
- 5- إلزامية، تتصف القيم التنظيمية بأنها إلزامية لأنها تتضمن الأوامر والنواهي، وبالتالي فإنها ملزمة لكل عضو من أعضاء المنظمة ارتضى بها.
- 6- تحدد السلوك الجماعي للمنظمة واتجاهها.
- 7- تساهم في رسم السياسات والاستراتيجيات، كما، تساعد الإدارة على تحديد رسالتها.
- 8- مقيدة للأفراد العاملين بالمنظمة، حيث تعمل كموجه لسلوكهم أثناء تأدية أعمالهم.
- 9- تترتب بشكل هرمي، حيث تهيمن بعض القيم على غيرها.
- 10- عامة ومنتشرة، حيث يحتوي كل مجتمع أو منظمة على نسق متكامل من القيم التنظيمية.
- 11- ترتبط القيم التنظيمية بالإنسان فهي إنسانية، لا يمكن قياسها كالموجودات.

## 10. الجانب العملي للدراسة

تمهيد ،،

يتضمن الجانب العملي للدراسة أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، والمقاييس والاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات المتحصل عليها، وتضمن أيضاً التحليل الوصفي والاختبارات التي أجريت لأتبات أو نفي الفرضية الرئيسية للدراسة، وأخيراً تم عرض نتائج الدراسة وتوصياتها.

## 10.1. المبحث الأول: أداة الدراسة ومقاييسها

أولاً: أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبانة وسيلة رئيسية لجمع البيانات التي تتطلبها مشكلة الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة بمراعاة جميع المبادئ العامة في صياغة الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الشأن، بحيث كانت فقراتها شاملة لكل جوانب مشكلة الدراسة، ويتكون نموذج الاستبانة من ثلاث أجزاء رئيسية يمكن تصنيفها كما يلي:

**الجزء الأول:** يحتوي هذا الجزء على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من فئة الموظفين العاملين بالشركات الخاصة العاملة في مدينة مصراتة متمثلة في المستوى العلمي، العمر، الخبرة العملية.

**الجزء الثاني:** يشمل هذا الجزء على عدد إجمالي مكون من 12 عبارة تمثل محور القيم التنظيمية والذي يتكون من أربع ابعاد، ويشمل كل بعد على ثلاث فقرات وهي: ادارة الادارة، وادارة المهام وادارة العلاقات الانسانية وادارة البيئة.

**الجزء الثالث:** يتكون من 12 عبارة ممثلة لمحور الفعالية التنظيمية، والذي بدوره ينقسم الي أربع ابعاد. بعد المدخلات، يحتوي على أربع عبارات. بعد العمليات، يحتوي ايضاً على 4 عبارات. في حين ضم بعد المخرجات على 3 عبارات. واخيراً، احتوى بعد البيئة على عبارة واحدة.

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين بالشركات الصناعية الخاصة العاملة بمدينة مصراتة، ونظراً لصعوبة استخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة لاعتبارات تتعلق بالوقت والجهد والتكاليف المالية. تم اخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها 75 مفردة، من المديرين بالشركات الصناعية الخاصة العاملة بمدينة مصراتة، وبعد فترة من الزمن تم استلامها وبفحصها تبين صلاحيتها للتحليل.

ثالثاً: المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من المقاييس والاختبارات الإحصائية في هذه الدراسة لمعالجة البيانات المتحصلة، وذلك كما يلي:

- التكرار النسبي: يستخدم لمعرفة نسبة تكرار كل فئة او مفردة من مفردات العينة.
- المتوسط الحسابي: يستخدم لمعرفة درجة كل بديل.
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha: يستخدم لاختبار ثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان.
- اختبار تي (t-Test) للعينة الواحدة: يستخدم لاختبار درجات الموافقة على درجة تأثير كل محور من محاور الدراسة المتعلقة بمتوسط المجتمع الذي سحبت منه العينة.
- معامل سبيرمان للارتباط R: يستخدم في معرفة نوع ودرجة العلاقة بين متغيري الدراسة.

**رابعاً: اختبارات صدق الأداة وثباتها**

يقصد بصدق الأداة، قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، كما يقصد بالصدق شمولية قائمة الاستبانة لكل العناصر أو العبارات التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بشكل يجعل من خصائصها البساطة، وسهولة الفهم. أما ثبات الأداة فيعني إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة في ظروف متشابهة وباستخدام الأداة نفسها.

**•الصدق الظاهري (صدق المحكمين)**

تم القيام بعدد من الإجراءات للتأكد من صلاحية الاستبانة وجودتها للغرض الذي أعدت من أجله وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الليبية، وبناءً على الملاحظات القيمة الواردة منهم تم إجراء كل التعديلات المطلوبة على استمارة الاستبيان لتخرج بشكلها النهائي.

**•ثبات الاستبانة:**

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. تم التحقق من ثبات صحيفة الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، كانت النتائج كما هي في الجدول التالي

**جدول رقم (1) نتائج اختبار كرو نباخ ألفا**

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا
1	12	0.872
2	12	0.887
الدرجة الكلية	24	0.935

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرو نباخ لكل محور من محوري الاستبانة وللدرجة الكلية كان أكبر من 0.80، وهي أكبر من القيمة المفترضة البالغة (0.60)، عليه فإن الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة ومن تم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضية الدراسة التي وضعت من أجلها الاستمارة.

**•صدق الاتساق الداخلي**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور ككل. في هذه الدراسة قد تم حساب الاتساق الداخلي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2) الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان**

المحور	معامل الاتساق	القرار حول الاتساق
1	0.934	متسق
2	0.942	متسق
الدرجة الكلية	0.967	متسق

من الجدول رقم (2) يلاحظ أن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محوري الدراسة كانت عالية جداً. مما يدل أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي لجميع عبارات محاورها، وبذلك تكون الاستمارة مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله.

## 10.2.المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

### أولاً: تحليل البيانات الوصفية للدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة إجابة فئات الدراسة حول أسئلة الاستبيان، حيث كانت الدرجات من 1 إلى 5 ابتداءً من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة. بحيث كان (غير موافق بشدة=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق بشدة=5). بالتالي يكون متوسط هذه الاجابات يساوي (3)،

فإذا كان المتوسط الحسابي للإجابات 3 فهذا يشير إلى إن الإجابة حول هذه العبارة كانت بالحياد، وإذا كان أكبر من 3 فهذا يشير إلى أن الإجابة كانت بالموافقة، أما إذا كان أقل من 3 فإنه يشير إلى أن الإجابة كانت بعدم الموافقة. بالتالي يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الاجابات يختلف عن 3 أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الاجابات وإدخال بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS. (Statistical Package for Social Science)

تم ايجاد الجدول التكراري للعوامل الديموغرافية (العمر، الخبرة العملية، المستوى العلمي)، فكانت النتائج وفق الجدول:

الجدول رقم (3) التكرار النسبي للعوامل الديموغرافية

النسبة من 100	عدد المنتمين	عوامل ديموغرافية	
26.7	20.0	من سن 20-29 سنة	
38.7	29.0	من سن 30-39 سنة	
28.0	21.0	من سن 40-49 سنة	
6.7	5.0	من 50 سنة فأكثر	
22.7	17.0	أقل من 5 سنوات	
46.7	35.0	من 5-9 سنوات	
12.0	9.0	من 10-14 سنة	
5.3	4.0	من 15-19 سنة	
10.7	8.0	من 20-24 سنة	
2.7	2.0	أكثر من 25 سنة	
13.3	9	دبلوم متوسط	
54.7	41	بكالوريوس	
17.3	13	دبلوم عالي	
14.7	11	ماجستير	

يتضح من الجدول رقم (3) أن ما نسبته 93.4% من المشاركين تقريباً اعمارهم تتراوح بين 20-49 سنة، مما يمكنهم بالقيام بالأعمال بصورة جيدة، وان ما نسبته 77.4% يتمتعون بالخبرة في مجال عملهم تفوق الخمس سنوات، ونسبة 86.7% تقريباً من المشاركين يحملون مؤهل بكالوريوس فأكثر. مما تقدم نستطيع الاعتماد على اجابات الافراد المبحثن وتعميمها على مجتمع الدراسة والاخذ بنتائجها.

### ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة

قبل الشروع في اختبار الفرضية يجب معرفة مدى توافر القيم التنظيمية والطرق المستخدمة في قياس الفاعلية التنظيمية بالشركات الخاصة العاملة بمصراتة.

#### 1. القيم التنظيمية:

هناك أربع قيم تنظيمية يفترض ان تطبق في المؤسسات، لمعرفة ذلك نختبر كلاً على حده وفق الاتي:  
أ- مدى تطبيق قيمة ادارة الادارة  
لمعرفة مدى تطبيق قيمة ادارة الادارة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراتة، قام الباحث بإيجاد التكرار النسبي لكل بديل والمتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، كذلك استخدام اختبار تي (t) Test - حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  لكل عبارة من عبارات بعد ادارة الادارة وللدرجة الكلية للبعد. فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4) نتائج التكرار النسبي واختبار T حول تطبيق قيمة ادارة الإدارة

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	التكرار النسبي للبدائل					العبارة		
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
موافقة	0.000	3.587	10.70	52.00	22.7	14.7	0.00	ادارة الإدارة		
								المديرين بالمؤسسة لهم القدرات القيادية التي تؤهلهم لمناصبهم.	1	
موافقة	0.001	3.427	12.00	44.00	22.7	17.4	400	يملك المديرين والمسؤولون قدرة التأثير على مرؤوسيههم	القوة	2
موافقة	0.000	3.413	21.30	76.70	28.0	20.0	4.00	يمنح العاملین المكافآت اللازمة مقابل التميز في أدائهم	المكافأة	3
موافقة	0.001	3.476	الدرجة الكلية لإدارة الإدارة							

من خلال الجدول (4)، نلاحظ ان جميع العبارات كانت نسبة اجابة الموافقة هي الاكبر من بين البدائل، كذلك مستوى المعنوية المشاهد P-value كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يؤكد اجابة الموظفين المبحثن بالموافقة حول هذه العبارات. أي ان

المديرين بالمؤسسة لهم القدرات القيادية التي تؤهلهم لمناصبهم من خلال التأثير على رؤوسهم والمساهمة في منحهم المكافآت اللازمة مقابل التميز في أدائهم.

مما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي ومستوى المعنوية المشاهد P- value للدرجة الكلية لبعده قيمة ادارة الادارة، يمكن القول هناك تطبيق للقيمة التنظيمية (ادارة الادارة) بالشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته.

#### ب- مدى تطبيق قيمة إدارة المهام:

لمعرفة مدى تطبيق قيمة إدارة المهام في الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته، قام الباحث بإيجاد التكرار النسبي لكل بديل والمتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، كذلك استخدام اختبار تي (t) Test - حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  لكل عبارة من عبارات بعد إدارة المهام وللدرجة الكلية للبعد. فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (5) نتائج التكرار النسبي واختبار t حول تطبيق قيمة إدارة المهام

القرار	P-Value	المتوسط الحسابي	التكرار النسبي للبدائل					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
حياد	0.092	3.20	9.3	30.7	34.7	21.3	4.0	إدارة المهام	
								الفعالية	1
موافقة	0.000	3.59	10.7	52.0	26.7	6.7	4.0	يحرس العاملون على إنجاز أعمالهم المكلفين بها بدقة وسرعة واتقان.	2
موافقة	0.000	3.52	13.3	37.3	37.3	12.0	0.0	يتم التصرف في الأموال والموارد في الأغراض المخطط لها فقط.	3
موافقة	0.000	3.44	الدرجة الكلية لإدارة المهام						

من خلال الجدول، نلاحظ ان العبارتين (2،3) كانت نسبة اجابة الموافقة هي الاكبر من بين البدائل، كذلك مستوى المعنوية المشاهد P- value كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يؤكد اجابة الموظفين المبحثين بالموافقة حول هذه العبارات. أي ان العاملون بالشركات الخاصة يقومون بإنجاز الاعمال المكلفين بها بدقة وسرعة واتقان من خلال التصرف في الأموال والموارد في الأغراض المخطط لها فقط.

اما العبارة الاولى فيوجد بها تفاوت في نسب البدائل، لتحديد من البديل الاقوى ننظر لمستوى المعنوية المشاهد P- value للعبارة، والذي تبين انه أكبر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ . مما

يدل على ان الموظفين المبحثن اجابوا بالحياد على هذه العبارة. أي بمعنى، قد يكون المديرون تلقوا التدريب الكافي على أساليب اتخاذ القرارات.

مما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي ومستوى المعنوية المشاهد P- value للدرجة الكلية لبعده قيمة ادارة المهام، نستنتج ان الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراتة تطبق القيمة التنظيمية (ادارة المهام).

#### ت- مدى تطبيق قيمة إدارة العلاقات الإنسانية:

لمعرفة مدى تطبيق قيمة إدارة العلاقات الإنسانية في الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراتة، قام الباحث بإيجاد التكرار النسبي لكل بديل والمتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، كذلك استخدام اختبار تي (t - Test) حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  لكل عبارة من عبارات بعد إدارة العلاقات الإنسانية وللدرجة الكلية للبعد. فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (6) نتائج التكرار النسبي واختبار t حول تطبيق قيمة إدارة العلاقات الإنسانية

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	التكرار النسبي للبدائل					العبارة		
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
حياد	0.308	3.15	12.0	36.0	18.7	21.3	12.0	إدارة العلاقات الإنسانية		
								العدل	1	
								هناك فرص متساوية لجميع العاملين لسماع شكاويهم وتظلماتهم عند نشوء الصراعات والخلاف		
موافقة	0.000	3.53	17.3	40.0	21.3	21.3	0.0	القانون والنظام	2	
موافقة	0.000	3.36	6.7	40.0	36.0	17.3	0.0	هناك اهتمام بالغ بإنجاز العديد من الأعمال عن طريق فرق العمل	فرق العمل	3
موافقة	0.001	3.35	الدرجة الكلية لإدارة العلاقات الإنسانية							

من خلال الجدول (6)، نلاحظ ان العبارتين (2،3) كانت نسبة اجابة الموافقة هي الاكبر من بين البدائل، كذلك مستوى المعنوية المشاهد P- value كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يؤكد اجابة الموظفين المبحثن بالموافقة حول هاتين العبارتين. أي ان فرق العمل بالمؤسسة تهتم بإنجاز العديد من الأعمال بسرعة، وذلك من خلال العمل وفق القواعد التنظيمية المعمول بالمؤسسة محل البحث.

اما العبارة الاولى فيوجد بها تفاوت في نسب البدائل، لتحديد من البديل الاقوى ننظر لمستوى المعنوية المشاهد P- value للعبارة، والذي تبين انه أكبر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ . مما يدل على ان الموظفين المبحوثين اجابوا بالحياد على هذه العبارة. أي بمعنى، لا يمكن الجزم حول تساوي

الفرص لذي لجميع العاملين لسماع شكاويهم وتظلماتهم عند نشوء الصراعات والخلاف. مما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي ومستوى المعنوية المشاهد P- value للدرجة الكلية لبعدها قيمة ادارة العلاقات الإنسانية، نستنتج ان الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته تطبق القيمة التنظيمية (إدارة العلاقات الإنسانية).

### ث- مدى تطبيق قيمة إدارة البيئة

لمعرفة مدى تطبيق قيمة إدارة البيئة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته، قام الباحث بإيجاد التكرار النسبي لكل بديل والمتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، كذلك استخدام اختبار تي (-t) Test حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  لكل عبارة من عبارات بعد ادارة البيئة وللدرجة الكلية للبعد. فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (7) نتائج التكرار النسبي واختبار t حول تطبيق قيمة ادارة البيئة

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	التكرار النسبي للبدائل					العبارة		
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
موافقة	0.001	3.347	20.0	5.3	44.0	30.7	20.0	ادارة البيئة		
								1	التنافس	يتم خلق التنافس بين جماعات وفرق العمل بالمؤسسة لتحسين الأداء.
موافقة	0.001	3.893	36.0	33.3	18.7	8.0	4.0	2	الدفاع	يتم أخذ التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة من الخارج بجديّة
موافقة	0.000	3.627	18.7	38.7	29.3	13.3	0.00	3	استغلال الفرص	تعتزم إدارة المؤسسة أغلب الفرص المتاحة أمامها وبشكل جيد
موافقة	0.000	3.622	الدرجة الكلية لإدارة الإدارة							

من خلال الجدول (7)، نلاحظ ان جميع العبارات كانت نسبة اجابة الموافقة هي الاكبر من بين البدائل، كذلك مستوى المعنوية المشاهد P- value كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يؤكد اجابة الموظفين المبحثين بالموافقة حول هذه العبارات. أي ان المؤسسة تأخذ التهديدات التي تتعرض لها من خارجها بجديّة وحزم، تعمل على اغتنام أغلب الفرص التي تتاح أمامها، كما انها تعمل على خلق جو للتنافس بين جماعات وفرق العمل بغرض لتحسين الأداء.

مما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي ومستوى المعنوية المشاهد P- value للدرجة الكلية لبعدها قيمة ادارة البيئة، يمكن القول هناك تطبيق للقيمة التنظيمية (ادارة البيئة) بالشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته.

جدول رقم (8) نتائج اختبار t حول تطبيق القيم التنظيمية (قيم العمل)

المحور	المتوسط الحسابي	P-value	القرار
القيم التنظيمية (قيم العمل)	3.470	0.000	موافقة

من خلال نتائج الحالات الأربعة السابقة، ونتيجة الجدول (8)، نجد ان مستوى المعنوية المشاهد P- value كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي أكبر من 3، مما يدل على كون القيم التنظيمية (قيم العمل) مطبقة بالشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراتة.

## 2-الفعالية التنظيمية:

تم الاعتماد على المقاييس الآتية لاختبار الفعالية التنظيمية بالشركات قيد الدراسة:

أ- مدى تطبيق فعالية المدخلات

لمعرفة مدى تطبيق فعالية المدخلات في الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراتة، قام الباحث بإيجاد التكرار النسبي لكل بديل والمتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، كذلك استخدام اختبار تي (t - Test) حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  لكل عبارة من عبارات بعد المدخلات وللدرجة الكلية للبعد. فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(9) نتائج التكرار النسبي واختبار t حول تطبيق فعالية المدخلات

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	التكرار النسبي للبدائل					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافقة	0.000	3.520	9.3	46.7	30.7	13.3	0.00	المدخلات	
								يتم إعداد خطط العمل بالتخطيط ومدرّوس	1
موافقة	0.000	4.093	22.7	70.7	0.00	6.70	0.00	تضم المؤسسة عناصر بشرية مؤهلة وذات كفاءة	2
موافقة	0.000	3.680	13.3	58.7	13.3	12.0	2.7	تمتلك المؤسسة الموارد المالية والمعدات والتجهيزات الكافية للعمل	3
موافقة	0.000	3.427	13.3	38.7	25.3	22.7	0.00	يتم تحديد الأهداف طبقاً للإمكانيات والطموحات	4
موافقة	0.000	3.680	الدرجة الكلية للمدخلات						

من خلال الجدول (9)، نلاحظ ان جميع العبارات كانت نسبة اجابة الموافقة هي الاكبر من بين البدائل، كذلك مستوى المعنوية المشاهد P- value كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يؤكد اجابة الموظفين الباحثين بالموافقة حول هذه العبارات. أي ان

المؤسسة تعمل على اعداد خطط العمل بشكل علمي مدروس بغرض تطبيق الاهداف وفق الامكانيات والموارد المالية والمعدات والتجهيزات الكافية لتحقيق الهدف، وذلك بتمكين العناصر البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية.

مما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي ومستوى المعنوية المشاهد P- value للدرجة الكلية لمقياس فعالية المدخلات، يمكن القول بتطبيق الفعالية التنظيمية (المدخلات) بالشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته.

ب- مدى تطبيق فعالية العمليات:

لمعرفة مدى تطبيق فعالية العمليات في الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته، قام الباحث بإيجاد التكرار النسبي لكل بديل والمتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، كذلك استخدام اختبار تي (t) Test - حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  لكل عبارة من عبارات بعد العمليات وللدرجة الكلية للبعد. فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (10) نتائج التكرار النسبي واختبار t حول تطبيق فعالية العمليات

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	التكرار النسبي للبدائل					العبارة		
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
حياد	0.156	3.200	14.7	30.7	24.0	21.3	9.3	العمليات		
								1	الحوافز	يتناسب ما يتحصل عليه العاملون مع ما يبذلونه من مجهودات
حايد	0.381	3.107	10.7	25.3	30.7	30.7	2.7	2	القيادة	يتيح المديرين للعاملين معهم فرصة المشاركة في إعداد الخطط ورسم السياسات بالمؤسسة.
موافقة	0.000	3.520	14.7	36.0	36.0	13.3	0.00	3	الاتصالات	يتحصل العاملون على المعلومات اللازمة بخصوص العمل وفي الوقت المناسب.
موافقة	0.001	3.373	6.7	46.7	24.0	22.7	0.00	4	اتخاذ القرارات	لا يوجد تناقض في القرارات التي تقوم الإدارة باتخاذها
موافقة	0.001	3.300	الدرجة الكلية للعمليات							

من خلال الجدول (10)، نلاحظ ان العبارتين (3،4) كانت نسبة اجابة الموافقة هي الاكبر من بين البدائل، كذلك مستوى المعنوية المشاهد P- value كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ ،

وبمتوسطين حسابيين أكبر من 3، مما يؤكد اجابة الموظفين الباحثين بالموافقة حول هاتين العبارتين. أي انه لا يوجد تناقض في القرارات التي تقوم الإدارة باتخاذها، كما انها توفر للعاملين لديها كافة المعلومات اللازمة بخصوص العمل وفي الوقت المناسب.

اما العبارتين (1،2) فيوجد بهما تفاوت في نسب البدائل، لتحديد من البديل الاقوى ننظر لمستوى المعنوية المشاهد P- value للعبارتين، والذي تبين انهما أكبر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ . مما يدل على ان الموظفين الباحثين اجابوا بالحياد على هذه العبارتين. أي بمعنى، يوجد نوعاً ما تناسب بين ما يتحصل عليه العاملون مع ما يبذلونه من مجهودات، كما ان المديرين قد يتيحون للعاملين معهم فرصة المشاركة في إعداد الخطط ورسم السياسات بالمؤسسة.

مما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي ومستوى المعنوية المشاهد P- value للدرجة الكلية لبعدها فاعلية العمليات، نستنتج ان الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراتة تطبق الفعالية التنظيمية (العمليات).

ت- مدى تطبيق فعالية المخرجات:

لمعرفة مدى تطبيق فعالية المخرجات في الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراتة، قام الباحث بإيجاد التكرار النسبي لكل بديل والمتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، كذلك استخدام اختبار تي (t - Test) حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  لكل عبارة من عبارات بعد المخرجات وللدرجة الكلية للبعد. فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (11) نتائج التكرار النسبي واختبار t حول تطبيق فعالية المخرجات

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	التكرار النسبي للبدائل					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافقة	0.000	3.520	5.3	54.7	26.7	13.3	0.00	المخرجات	
								1	الدرجة الكلية للمخرجات
								2	الدرجة الكلية للمخرجات
موافقة	0.000	3.520	8.0	46.7	34.7	10.7	0.0	2	الأرباح
موافقة	0.000	3.373	5.3	36.0	49.3	9.3	0.0	3	الإنتاج
موافقة	0.000	3.471	الدرجة الكلية للمخرجات						

من خلال الجدول (11)، نلاحظ ان جميع العبارات كانت نسبة اجابة الموافقة هي الاكبر من بين البدائل، كذلك مستوى المعنوية المشاهد P- value كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ ،

وبمتوسطات حسابية أكبر من 3، مما يؤكد اجابة الموظفين المبحوثين بالموافقة حول هذه العبارات. أي ان بالمؤسسة تنتج وفق معايير الجودة المعتمدة، مما يساعد في الوصول للإنتاج المستهدف سنوياً، فيجعلها تحقق الأرباح التي تم خططت لها.

مما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي ومستوى المعنوية المشاهد P- value للدرجة الكلية لبعدها فاعلية المخرجات، نستنتج ان الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته تطبق الفعالية التنظيمية للمخرجات.

### ث- مدى تطبيق فعالية البيئة

لمعرفة مدى تطبيق فعالية البيئة في الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته، قام الباحث بإيجاد التكرار النسبي لكل بديل والمتوسط الحسابي لمقياس فعالية البيئة، كذلك استخدام اختبار تي (t - Test) حول المتوسط الفرضي  $\mu_0 = 3$  لبعدها البيئية. فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (12) نتائج التكرار النسبي واختبار t حول تطبيق فعالية البيئة

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	التكرار النسبي للبدائل					العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافقة	0.000	3.64	13.3	48.0	28.0	10.7	0.00	البيئة تتمكن إدارة المؤسسة من الحصول على المواد الخام اللازمة وتسويق الإنتاج بشكل جيد

من خلال الجدول (12)، نلاحظ ان نسبة اجابة الموافقة هي الاكبر من بين البدائل، كذلك مستوى المعنوية المشاهد P- value كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي أكبر من 3، مما يؤكد اجابة الموظفين المبحوثين بالموافقة حول هذه العبارة. أي ان إدارة المؤسسة تتمكن من الحصول على المواد الخام اللازمة وتسويق الإنتاج بشكل جيد. مما يجعل الفعالية التنظيمية (البيئة) مطبقة بالشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته.

جدول رقم (13) نتائج اختبار t حول تطبيق الفعالية التنظيمية

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	المحور
موافقة	0.000	3.496	الفعالية التنظيمية

من خلال نتائج الابعاد الاربعة السابقة، ومن خلال نتائج الجدول (13)، نجد ان مستوى المعنوية المشاهد P- value كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.05$ ، وبمتوسط حسابي أكبر من 3، مما يدل على ان الفعالية التنظيمية مطبقة بالشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراته.

### ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمل السائدة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وبين فعاليتها التنظيمية"

لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين قيم العمل السائدة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وبين فعاليتها التنظيمية، تم استخدام اختبار Spearman's لفروق الرتب لمحوري القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (14) نتائج اختبار Spearman's لفروق الرتب لمحوري القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية

	العوامل	الفعالية التنظيمية	القيم التنظيمية
الفعالية	قيمة معامل الارتباط	1.000	0.845**
التنظيمية	مستوى المعنوية المشاهد	-	0.000
القيم	قيمة معامل الارتباط	0.845**	-
التنظيمية	مستوى المعنوية المشاهد	0.000	1.000

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) أقل من مستوى المعنوية المحدد  $\alpha = 0.01$ ، وسجلت قيمة معامل الارتباط ( $0.845^{**}$ ). مما يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيم والفعالية التنظيمية في الشركات الخاصة العاملة بمدينة مصراتة.

### 10.3. المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

**أولاً: النتائج :** من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها تم التوصل الى النتائج الآتية:

1. ان هناك علاقة طردية قوية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية في الشركات الصناعية الخاصة العاملة في مدينة مصراتة ويؤكد ذلك الجدول رقم (14).
2. الشركات الصناعية الخاصة العاملة في مدينة مصراتة تطبق ابعاد القيم التنظيمية الأربعة وهي إدارة الإدارة، وإدارة المهام، إدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئية، ويؤكد ذلك الجداول ارقام 9، 10، 11، 12.
3. تم التحقق من فعالية الشركات قيد الدراسة من خلال قياس ابعاد الفعالية التنظيمية الأربعة وهي المدخلات والعمليات والمخرجات والبيئة.

**ثانياً: التوصيات :** من خلال النتائج التي تم التوصل اليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. العمل على الاستمرار في تحقيق الفعالية التنظيمية بالشركات الصناعية العاملة بمدينة مصراتة من خلال دعم القيم التنظيمية المتمثلة في قيم الادارة والمهام والعلاقات والبيئة.
2. استثمار العلاقة القوية بين الفعالية التنظيمية والقيم التنظيمية في الشركات قيد الدراسة من خلال دعم القيم التنظيمية وتحقيق الكفاءة والميزة التنافسية بهذه الشركات.
3. تطوير القيم التنظيمية السائدة في الشركات قيد الدراسة بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية اللازمة.
4. تطوير مقاييس للفعالية التنظيمية تواكب التطورات الحاصلة في القطاع الخاص.

## المراجع العربية:

- ابن منظور، لسان العرب، 2008، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت - لبنان.  
 بدر، حامد، أحمد، 2002، إدارة المنظمات، دار العلم، الكويت.  
 حريم، حسين، 2000، تصميم المنظمة، الهيكل وإجراءات العمل، ط2، دار حامد، عمان.  
 حسين، حريم، 2003، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.  
 زيان، عبد الرزاق محمد، والمنعم، فهد بن محمد، 2008، دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات  
 التقنية بالمملكة العربية السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد (78)، العدد (03).  
 سعيد السالم، مؤيد، 2005، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، ط (02)، عمان.  
 سلاطنية بلقاسم، وآخرون، 2013، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسولوجي، دار الفجر  
 للنشر والتوزيع، القاهرة.  
 الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم، 2007، نظرية المنظمات، ط (03)، عمان، دار المسيرة.  
 الصريصري، دخيل الله محمد، 1992، دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم، رسالة دكتوراه (منشورة)،  
 جامعة المنوفية، السعودية.  
 العارف، نادية، 2005، الإدارة الاستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية.  
 العميان، محمود سليمان، 2010، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان -  
 الأردن، ط5.  
 فرانسيس، ديفيد، وود كوك، مايك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن الهيجان، معهد الإدارة العامة  
 للبحوث، السعودية، 1995.  
 القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة، 2000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.  
 كاظم حمود، خضير، 2002، السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان.  
 اللوزي، موسى، 2002، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان.  
 نصر الدين، جابر والهاشمي، كوليا، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، 2006، دار الهدى  
 للطباعة والنشر، الجزائر.  
 وحيد، أحمد عبد اللطيف، علم النفس الاجتماعي، 2001، دار المسيرة، عمان.

## المراجع الاجنبية:

- Kim Cameron & Hodge Anthony, 1998 **organization, Theory**, Richard Templar, 2013, **The rules of work**, 10<sup>th</sup> ed, London, UK, px.  
 Stephen Robbins, 1990, **Organization Theory: structure, Design and Applications**.