

علاقة القيم التنظيمية للقادة بفعاليتهم التنظيمية

The relationship of organizational values of leaders with their organizational effectiveness

د. مصعب عدالي

جامعة لونييسي علي - البلدية 2، الجزائر

dochamida.69@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/06/30

د. حسين حميدة

جامعة لونييسي علي - البلدية 2، الجزائر

moussaab_09@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2024/01/15

تاريخ القبول: 2024/03/03

Abstract:

المخلص:

This study aimed to understand the relationship between the organizational values of leaders and their organizational effectiveness by answering the following main question: Is there a correlation between the organizational values of leaders and their organizational effectiveness? For this purpose, we conducted an exploratory study through which we built study tools and verified their psychometric properties.

The study was carried out on a sample of 403 workers from the National Electricity and Gas Distribution Company in the center of the Blida Distribution Directorate, and after collecting data and discussing them quantitatively and qualitatively, we concluded that there is a correlation between the organizational values of leaders and their organizational effectiveness.

Keywords: Leader values, Leader's organizational effectiveness, leadership, Behavior, Management.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم علاقة القيم التنظيمية للقادة بفعاليتهم التنظيمية وذلك من خلال إجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية للقادة وفعاليتهم التنظيمية؟ ومن أجل ذلك قمنا بإجراء دراسة استطلاعية ومن خلالها ببناء أدوات الدراسة والتأكد من خصائصها السيكومترية.

تمت الدراسة على عينة تتكون من 403 عاملاً من الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط مديرية التوزيع البلدية. وبعد جمع البيانات، ومناقشتها كمّاً وكيفاً، توصلنا لوجود للعلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية للقادة وفعاليتهم التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: قيم القادة، فعالية تنظيمية للقائد، قيادة، سلوك، إدارة.

* المؤلف المرسل

1- مقدمة

تشكل المنظمات سمة مميزة للمجتمعات الحديثة، سواء كانت عامة أو خاصة ويشترك الأفراد، على اختلاف نوعياتهم في أعمال تلك المنظمات التي تؤثر بدورها في مجالات الحياة كافة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو دينية وغيرها.

فلإدارة دور هام في نجاح المنظمة وتطورها واستمرارها عن طريق التسيير الجيد لمواردها وبصفة خاصة الموارد البشرية التي تعتبر المورد الرئيسي والأهم فيها، ويتم التسيير الجيد لهذا المورد عن طريق القيادة الفعالة، والتي تتفاعل مع العمال وتشاركهم في توجهاتهم وتحفزهم على تحقيق أهداف المنظمة، فقد تدفع العمال لتقديم أعلى مستوى من الأداء والكفاءة وتساهم في رفع مستوى طموحاتهم من أجل تحقيق أهدافها، غير أن القائد الفعال ذا الكفاءات المهنية العالية يحافظ على كفاءاته القيادية في المنظمة التي تتبنى قيم تنظيمية تساعد في تحريك الطاقات والمواهب الموجودة فيها نحو الارتقاء، وقد يفقد كفاءاته القيادية وفعاليتها في المنظمة التي تتبنى قيماً تنظيمية لا تحت على الجودة وتطوير والإبداع والفعالية، ومنه نستخلص أنه من الأمور التي تؤثر وتساهم في نجاح أو فشل القيادة الفعالة هي القيم التنظيمية التي لها دور هام في المنظمة، فالعلاقة بين القيم التنظيمية هي علاقة تفاعلية نامية، إذ أن القائد تنمو فعاليتها في ظل مؤسسة تتبنى قيماً تنظيمية إيجابية، والقيم التنظيمية الايجابية تبرز وتصبح حية معاشه مع قادة فعالين أكفاء.

وكون شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية توزيع البلدية شركة اقتصادية وبحكم أهميتها في السوق الوطنية وثقلها كقطب صناعي هام، يتحتم عليها تقديم أفضل الخدمات للزبائن، ولتقديم أجود الخدمات عليها الاهتمام بالمورد الذي سيقدم هذا الخدمات ألا وهو المورد البشري، وذلك من خلال الحرص على توفير كل الظروف له وتحسين مستواه عن طريق التكوين ومحاولة ايجاد مناخ تنظيمي يحفز على العمل لتحقيق ما هو مطلوب منه، وهنا تأتي هذه الدراسة لتحاول بحث طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد.

2- إشكالية الدراسة

أصبحت المنظمات تواجه اليوم العديد من التحديات والتغييرات الناتجة عن المنافسة الشديدة والأزمات الاقتصادية والسياسية واضطراب في سوق المواد الطاقوية والنقدية، هذا ما أثر سلباً على بعض المنظمات مما أدى إلى زوالها، ويزداد هذا التأثير تعقيداً على المنظمة المتواجدة بالدول النامية، والتي لا تزال تسير بطرق تقليدية الذي لا يمكنها من مجابهة المنافسة الشديدة للانفتاح على السوق الدولية. هذا للمحافظة على المنظمات وتطويرها ما يفرض على إدارة المنظمة البحث عن الحلول الكفيلة التي تمكنها من المساهمة في نجاحها وبقائها، وهذا من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة، كالإدارة الإستراتيجية والقيادة الفعالة والتمكين والإبداع، إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري. ويكون تطبيق هذه الأساليب الحديثة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومواكبة التغييرات الحاصلة، ولتطبيق هذه الأساليب بشكل فعال، على المنظمة الاهتمام بمواردها خاصة المورد البشري الذي يعتبر شريكاً فعالاً ومحرراً لجميع الموارد ومساهمًا أساسياً في نجاحها أو فشلها.

وبما أن المورد البشري عنصر فعال في معادلة نجاح المنظمة وجب على الإدارة الاهتمام به، وهذا من خلال صيانته والمحافظة عليه بتوفير ظروف العمل الملائمة وتحفيزه وتطويره والاستثمار فيه عن طريق تكوينه، واعتباره شريكاً فعالاً بدلاً من اعتباره مورداً مثل باقي الموارد

الأخرى، ومنحه فرصة لإبداء رأيه وتقديم أفضل من خلال تمكينه الكشف عن مهاراته وكفاءاته. ويتم هذا من خلال غرس القيم الإيجابية فيه والتي تساعد على التطور والمساهمة في تطوير المنظمة وهذا من خلال قيادته بطريقة فعالة مجسدة للقيم التنظيمية وتكون القدوة الحقيقية تسعى لغرس القيم الإيجابية من روح التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد وتحثهم على تقديم الأفضل وتحقيق أهداف المؤسسة.

تعتبر القيم التنظيمية أحد أهم عناصر المنظمة، حيث أن لها دوراً هاماً في ضبط السلوك داخل المنظمة وهي القلب النابض للثقافة التنظيمية، وانطلاقاً من هذا الدور الهام الذي تؤديه القيم التنظيمية، هذا الذي أدى للفت انتباه العديد من علماء النفس والسلوك التنظيمي حيث توصلوا إلى إعطاء عديد من المفاهيم للقيم التنظيمية.

عرفت القيم التنظيمية للقادة بأنها مجموعة المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل، يختار هؤلاء المديرين لأنهم يؤمنون بصحتها وتحدد المنهج الذي ينتهجونه في انجاز أعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم(القيسي والطاي، 2014، ص93).

ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات التي اطلعنا عليها فإن أبعاد القيم التنظيمية للقادة تتمثل في: الأمانة، الانتماء، العدل، الاستقامة، التفاعلية، الانضباط والإبداع التي تساهم في نجاح القادة داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار ونظراً للأهمية الكبيرة للموضوع، فقد تطرق العديد من الباحثين من خلال بحوثهم ودراساتهم خاصة في سنوات الأخيرة لدراسة القيم التنظيمية لدى القادة ونذكر منها. دراسة (BROWN, 2002) حول تأثير القيادة بالقيم متوسطة الثقة على قبول القيم من طرف الموظفين. وتكونت عينة الدراسة من مؤسسة وطنية للرعاية الصحية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين قيم القادة والتعاليم الذاتية وتغيير التوجه. وأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين قيم القادة وقيم تعزيز الذات.

وباعتبار أن القيم التنظيمية للقادة هي عبارة عن محدد لسلوك القادة في تعاملهم ومساعد وموجه لتحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في نجاحها، وهذا ما يساهم في خلق جو من التعاون وروح الفريق، وهذا عندما يجسد القائد القيم التنظيمية التي يتحدث عنها ونلاحظها في سلوكه، يتحول من رجل أقوال إلى رجل أفعال، وهذا ما ينقص مؤسساتنا الجزائرية اليوم حيث نحتاج إلى قادة أكفاء لقيادة المنظمات نحو التطور والنجاح في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها المؤسسات الوطنية، حيث نجد أن القيم التنظيمية تعطى دفعاً قوياً للقائد لكي يكون فاعلاً في المنظمة.

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الأهداف والإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل، والقيادة الناجحة تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، وللقيادة دور عملي تهدف على التأثير في الآخرين(الدبويي، 2016، ص63).

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي اطلعنا عليها أن أبعاد الفعالية التنظيمية للقائد تتمثل في: الاتصال، التحفيز، التخطيط، قيادة فريق، العلاقات الإنسانية، إدارة الوقت، التقييم والمتابعة، المرونة، المسؤولية الاجتماعية، التدريب.

ولقد شغلت فعالية القادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين وهذا راجع للأهمية الكبيرة للموضوع ودورها الفعال في تسيير المنظمات، وعلى هذا الأساس فقد أنجز العديد من البحوث

ودراسات نذكر منها، دراسة (Melo et al, 2014) حول القيادة الفعالة: إطار القيم المتنافسة، وتمت الدراسة على 690 ممرضاً وممرضة ومعظمهم من النساء (76.7%)، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الممرضين المرؤوسين عن مستوى عالٍ من أداء الأدوار القيادية إلى أن هؤلاء القادة يتمتعون بالكفاءة، ويشير الأداء الضعيف لدور الميسر إلى ضرورة قيام كبار الممرضين بتطوير مهارات القيادة التي تساعدهم على إدارة الصراع بين الأشخاص وتعزيز التماسك والعمل الجماعي في السياق الحالي لإعادة هيكلة الرعاية الصحية.

في ظل ما يشهده العالم من التغيرات والتطورات الحاصلة التي تواجهها المنظمات فإن دور القيم التنظيمية للقادة يزداد أهمية وتعقيداً للحفاظ على المنظمة، في ظل المنافسة الشديدة وهذا عن طريق بث القيم الايجابية والمحفزة والتي يتم تجسيدها عن طريق القائد الذي يعتبر المسجد للقيم التي تعطيه دفعاً قوياً في تحقيق فعاليته داخل المنظمة والمساهمة في الارتقاء بها.

ولقد حاولت بعض الدراسات معالجة هذا الموضوع نظراً لأهميته الكبيرة ونجد من بين هذا الدراسات دراسة (BRUNO ET EDUARDO, 2006) حول القيم الشخصية وفعالية القيادة. وتكونت عينة الدراسة من (400) مديراً تنفيذياً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية عالية بين توازن القيم الشخصية وفعالية القيادة.

ويزداد دور قيم القادة أهمية في ظل الظروف التي تمر بها البلاد في محاولتها التحول من اقتصاد يعتمد على الربيع إلى اقتصاد قوي وسعي دولة لبناء هذا الاقتصاد قوي اعتماد على متطلبات قوية قادر على مواجهة المنافسة الشديدة وتحديات السوق الدولية، فإن على القادة تبني وتجسيد القيم التنظيمية القادرة على تنظيم ومواكبة كل التحديات والمحافظة على أصالة المنظمة الجزائرية وثبوتها وتتماشى مع الخصائص الثقافية والدينية للمجتمع حتى لا تعتبر دخيلة وتؤثر سلباً على المنظمة ومن خلال تبنيها قيماً ايجابية تساهم في تحقيق القيادة الفعالة داخل المنظمة، وكذلك تبني نماذج قيادة نابغة من البيئة الجزائرية التي تعبر عن خصائص وتتوافق مع العامل الجزائري حتى لا يقع اصطدام جراء جذب نماذج أجنبية ومحاوله تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، حيث نجد أنه يحدث خلل بسبب الاختلاف الثقافي واختلاف التفكير من بلد إلى آخر، لذلك على المنظمات الجزائرية، تبني أساليب خاصة بها لكي تحقق النجاح والتطور بناءً على ما سبق سنقوم في بحثنا هذا بدراسة علاقة القيم التنظيمية للقادة بفعاليتهم التنظيمية من وجهة نظر عمال الشركة لتوزيع الكهرباء والغاز وسط من خلال طرح التساؤلات التالية.

- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية للقادة وفعاليتهم التنظيمية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الأمانة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الانتماء لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين قيمة العدل لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين قيمة التفاعلية لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الاستقامة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الانضباط لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الإبداع لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؟

للإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضية العامة الآتية: توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية للقادة وفعاليتهم التنظيمية. ويتفرع عن الفرضية العامة عدة فرضيات جزئية وهي:

- توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الأمانة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؛
- توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الانتماء لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؛

- توجد علاقة ارتباطية بين قيمة العدل لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؛
 - توجد علاقة ارتباطية بين قيمة التفاعلية لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؛
 - توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الاستقامة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؛
 - توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الانضباط لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية؛
 - توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الإبداع لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.
- وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيم التنظيمية للقادة بفعاليتهم التنظيمية، وكذا التعرف على علاقة أبعاد القيم التنظيمية للقادة بفعاليتهم التنظيمية.

3- مفاهيم الدراسة

تعريف القيم التنظيمية: إنها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك القادة نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء القادة لأنهم يؤمنون بصحتها وتحدد المنهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم (القيسي والطائي، 2014، ص98).

أما إجرائياً فهي مجموعة الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث في المقياس الذي قمنا ببنائه انطلاقاً من الدراسات السابقة وإجراء مقابلات مع مجموع من الخبراء والدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، ويتكون من 7 أبعاد و35 بنداً.

تعريف فعالية القائد: هو الذي يعرف كيف يخلق جوانب العمل ويوفر الانسجام والمناخ الصحي للملائم للعمال وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل (الدويبي، 2016، ص64).

أما إجرائياً فهي مجموعة الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث في مقياس الذي قمنا ببنائه انطلاقاً من الدراسات السابقة وإجراء مقابلات مع مجموع من الخبراء والدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، ويتكون من 10 أبعاد و35 بنداً.

5- أهمية الدراسة

- تبرز أهمية موضوع القيم التنظيمية للقادة باعتباره من أهم المواضيع السلوك التنظيمي وسعيها من خلال بحثنا هذا تقديم نموذج، ومحاولة إعطاء صورة واضحة للمسؤولين وأهمية الكبيرة لتبني قيم تنظيمية نابعة من مجتمعنا، وتدارك النقص الدراسات العربية وخاصة الجزائرية في هذا المجال؛
- تبرز أهمية موضوع فعالية التنظيمية للقادة باعتباره من أهم مواضيع السلوك التنظيمي وسعيها من خلال بحثنا هذا تقديم نموذج قائد فعال، ومحاولة تقديم الإضافة؛
- تكمن أهمية الموضوع في إبراز أهمية العلاقة بين القيم التنظيمية للقادة بفعاليتهم التنظيمية، ودورها الفعالة في المنظمة الجزائرية وما ينجلي عليها من الأمور؛
- تقديم الإضافة العلمية وإثراء البحث العلمي وتدارك النقص في الدراسات في هذا المجال خاصة في الجزائر.

6- القيم التنظيمية للقادة

6-1- تعريف القيم التنظيمية للقادة: هي تشتمل على معتقدات وقناعات قادة المنظمة وأفرادها لتعكس لاحقاً هذا المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعمال (القيسي والطائي، 2014، ص97).

6-2- أهمية القيم التنظيمية للقادة:

- تؤثر على الطريقة التي يدرك بها القادة المواقف والمشاكل التي يواجهونها.
- تؤثر على اتخاذ القرارات وحلول المشاكل التي يختارونها.
- تؤثر على وضع الحدود للتمييز بين السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي.
- تؤثر على المدى الذي يقبل فيه الفرد أو يرفض أهداف وضغوط التنظيم.
- تؤثر على إدراك النجاح الفردي والتنظيمي (مقدم، 1996، ص50).

6-3- مفهوم القيادة الفعالة: يعرفها الباحث بأنها امتلاك الرؤية (البصيرة) والقدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتطويرهم، لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.

6-4- تعريف القائد الفعال: وهو الذي يعرف كيف يخلق جوانب العمل ويوفر الانسجام والمناخ الصحي للملائم للعمال، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فعالية العمال، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل (العجمي، 2015، ص201).

6-5- أهمية القيادة الفعالة

- إنها حلقة وصل بين العمال وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- إنها البوابة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم إستراتيجية والسياسات؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم (الضمور، 2009، ص19).

7- الجانب التطبيقي للدراسة**1-7- الدراسة الاستطلاعية:**

الدراسة الاستطلاعية ويطلق عليها مرحلة الوصف الموضوعي، وتهدف إلى تكوين أطر نظرية يمكن اختبارها، وذلك بعد تحديد واضح لمشكلة الدراسة أو البحث موضوع اهتمام (عبيدات وآخرون، 1999، ص47). وانطلاقاً من هدف الدراسة قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية.

1-1-7- هدفها:

وهذا من أجل تقرب من الميدان والتعرف على عدة جوانب في الميدان تخص الموضوع وإجراء مقابلات مع قادة المنظمة من أجل بناء مقياس قيم التنظيمية للقادة ومقياس الفعالية التنظيمية للقائد، والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات، تعديلها وضبطها.

2-1-7- عينة الدراسة الاستطلاعية:

حيث تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 231 عاملاً من شركة سونغاز مديريةية التوزيع البلدية، تم اختيارهم من مختلف الأقسام والوكالات مديريةية التوزيع بطريقة عشوائية حيث تم اختيار مجموعة من الأقسام والوكالات عن طريق القرعة من مديريةية توزيع البلدية. وبعد إتمام المقاييس تم توزيع 231 مقياساً وقد تم استرجاع 216 وإلغاء 3 مقاييس لعدم صلاحيتها، وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية وبعد القيام بالتعديلات أصبح المقياس صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

2-2- أدوات الدراسة

1-2-7- مقياس القيم التنظيمية للقادة: لقد تم بناء مقياس قيم القادة انطلاقاً من جملة من الدراسات السابقة وواقع المؤسسة الجزائرية ومستندين لرأي المحكمين، ويحتوي هذا المقياس من 35 بنداً مرقمة من 1 إلى 35 وهي موزعة على 7 أبعاد التي اعتمدها كمؤشر لدراسة القيم التنظيمية للقادة.

- الخصائص السيكومترية مقياس القيم التنظيمية للقادة:

للتأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس وهذا باستخدام طريقتين لحساب الثبات ألا وهما ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كما قمنا بالتأكد من صدق المقياس باستعمال طريقتين ألا وهما صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم 1: ثبات مقياس القيم التنظيمية للقادة بطريقة ألفا كرونباخ

المعامل الثبات	البعء
0.72	قيم الأمانة
0.80	قيم الانتماء
0.84	قيم الاستقامة
0.87	قيم التفاعلية
0.92	قيم العدالة
0.86	قيم الانضباط
0.93	قيم الإبداع
0.92	الكلي

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.72 و0.93 وهذا ما يجعله يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله قابلاً للاستعمال بالدراسة الأساسية. كما أن ثبات مقياس تراوح ما بين 0.72 و0.92 وهذا ما يجعله يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستعمال في الدراسة الأساسية.

- حساب صدق مقياس القيم التنظيمية للقادة عن طريق صدق المحكمين:

تم خلالها عرض المقياس على مجموعة تتكون من 11 محكماً مختصاً في علم النفس العمل والتنظيم والإدارة، وذلك للتأكد من صلاحية المقياس وصلاحية البنود ومدى ملائمتها للبيئة الجزائرية، وتم طلب إجراءات تعديلات على بعض البنود وتم إعادة صياغة البنود كما هو موضح في الجدول رقم 2.

جدول رقم 02: إعادة صياغة البنود لمقياس القيم التنظيمية للقادة.

بنود الأصلية	بنود بعد التعديل
- لا يستعمل رئيسك المباشر وسائل المؤسسة لأغراض شخصية.	- يستعمل رئيسك المباشر وسائل المؤسسة لأغراض شخصية.
- يقوم رئيسك المباشر بالعمل بعد نهاية وقت العمل.	- يستمر رئيسك المباشر بالعمل حتى بعد نهاية وقت العمل.
- يقوم رئيسك المباشر بتطبيق النظام الداخلي بعدل.	- يقوم رئيسك المباشر بتقييم أدائك بنظام عادل للتقييم.
- يتعامل رئيسك المباشر بصدق.	- يتعامل رئيسك المباشر بصدق مع العمال.
- تتوافق أفعال رئيسك المباشر مع أقواله.	- تتوافق أفعال رئيسك المباشر مع مبادئه.
- يحرص رئيسك المباشر على عدم تضييع الوقت في تأدية مهام.	- يحرص رئيسك المباشر على عدم تضييع الوقت.
- يحاول رئيسك المباشر لتوفير بيئة عمل تحفز على إبداع.	- يعمل رئيسك المباشر على توفير بيئة عمل تحفز على إبداع.

جدول رقم 3: صدق مقياس القيم التنظيمية للقادة عن طريق صدق المحكمين.

معامل الصدق	البعد
0.97	قيم الأمانة
0.94	قيم الانتماء
0.94	قيم الاستقامة
1	قيم التفاعلية
1	قيم العدل
0.97	قيم الانضباط
1	قيم الإبداع
0.97	الكلية

نلاحظ من خلال الجدول أن صدق مقياس مرتفع وهذا حسب رأي المحكمين، حيث تراوحت نسبة صدق أبعاد القيم التنظيمية للقادة ما بين 0.94 و 1 وهذا يدل أن مقياس يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق ما يجعله صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

جدول رقم 4: صدق مقياس القيم التنظيمية للقادة عن طريق الاتساق الداخلي.

مستوى الدلالة	معامل الصدق	البعد
0.01	0.78	قيم الأمانة
0.01	0.82	قيم الانتماء
0.01	0.86	قيم الاستقامة
0.01	0.87	قيم التفاعلية
0.01	0.81	قيم الانضباط
0.01	0.88	قيم العدل
0.01	0.86	قيم الإبداع

من خلال الجدول أن صدق مقياس مرتفع، حيث تراوحت نسبة أبعاد القيم التنظيمية للقادة ما بين 0.76 و 0.88 وكانت دالة عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق وهو صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

2.2.5- مقياس فعالية التنظيمية للقائد:

لقد تم بناء مقياس الفعالية التنظيمية للقائد انطلاقاً من جملة من الدراسات السابقة وواقع المؤسسة الجزائرية ومستندين لرأي المحكمين، ويحتوي هذا المقياس على 30 بنداً مرقمة من 36 إلى 65 وهي موزعة على 10 أبعاد وهي التي اعتمدها كمؤشر لدراسة فعالية التنظيمية للقائد، والتأكد من الخصائص السيكمترية لمقياس الفعالية التنظيمية للقائد.

لقد قمنا ببناء هذا المقياس الذي يهدف لقياس فعالية التنظيمية للقائد الذي تم إعداده مقياس القيم التنظيمية انطلاقاً من واقع المؤسسة الجزائرية ومجموعة من الدراسات السابقة وسنقوم بحساب خصائصه السيكمترية للمقياس كالتالي:

جدول رقم 5: ثبات مقياس الفعالية التنظيمية للقائد بطريقة ألفا كرونباخ.

المعامل الثبات	البعد
0.85	الاتصال
0.87	التحفيز
0.82	التخطيط
0.90	قيادة فريق
0.70	العلاقات الإنسانية
0.83	إدارة الوقت
0.79	التقييم والمتابعة
0.82	المرونة
0.78	المسؤولية الاجتماعية
0.90	التدريب
0.95	الكلي

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.84 و0.92 وهذا ما يجعل مقياس الفعالية التنظيمية للقائد يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستعمال بالدراسة الأساسية. كما أن معامل ثبات التجزئة النصفية يتراوح ما بين 0.84 و0.92 وهذا ما يجعل مقياس فعالية التنظيمية للقائد يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستعمال بالدراسة الأساسية.

— حساب صدق مقياس الفعالية التنظيمية للقائد عن طريق صدق المحكمين:

تم خلالها عرض المقياس على مجموعة تتكون من 11 محكماً مختصاً في علم النفس العمل والتنظيم والإدارة، وذلك للتأكد من صلاحية المقياس وصلاحية البنود ومدى ملاءمتها للبيئة الجزائية، وتم طلب إجراءات تعديلات على بعض البنود وتم إعادة صياغة البنود كما هو موضح في الجدول 6.

جدول رقم 6: إعادة صياغة البنود لمقياس الفعالية التنظيمية للقائد

بند أصلي	بند بعد التعديل
- يشجع رئيسك المباشر العمال على العمل الجماعي بدل العمل الفردي.	- يشجع رئيسك المباشر العمال على تبادل الخبرات فيما بينهم.
- يحث رئيسك المباشر العمال على قول كلمة الحق.	- يحث رئيسك المباشر العمال على قول كلمة الحق دون مراهنة.

جدول رقم 7: نسبة الاتفاق المحكمين لكل بند وللمقياس

البعد	معامل الصدق
الاتصال	0.95
التحفيز	1
التخطيط	1
قيادة فريق	1
العلاقات الإنسانية	1
إدارة الوقت	1
التقييم والمتابعة	1
المرونة	1
المسؤولية الاجتماعية	0.95
التدريب	1
الكلية	0.99

نلاحظ من خلال الجدول أن مقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق وهذا حسب المحكمين، وقد تراوحت درجات ما بين 0.95 و 1 ومنه نستخلص أن مقياس صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

جدول رقم 8: صدق مقياس الفعالية التنظيمية للقائد عن طريق الاتساق الداخلي

البعد	معامل الصدق	مستوى الدلالة
الاتصال	0.88	0.01
التحفيز	0.90	0.01
التخطيط	0.84	0.01
قيادة فريق	0.90	0.01
العلاقات الإنسانية	0.80	0.01
إدارة الوقت	0.72	0.01
التقييم والمتابعة	0.83	0.01
المرونة	0.85	0.01
المسؤولية الاجتماعية	0.86	0.01
التدريب	0.86	0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن صدق مقياس مرتفع، حيث تراوحت نسبة أبعاد فعالية التنظيمية للقائد ما بين 0.72 و 0.90 وكانت دالة عند مستوى 0.01 وهذا يدل أن الاختبار يتمتع بدرجة من الصدق ويصلح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

3.5- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يتماشى مع طبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياته لدراسة علاقة قيم التنظيمية للقادة بفعاليتهم التنظيمية. وكان سبب اختيارنا للمنهج الوصفي لأنه يتماشى مع طبيعة الدراسة وأهداف الدراسة.

يعتبر المنهج الوصفي أحد المناهج المعتمدة في العلوم الاجتماعية، حيث يقوم المنهج الوصفي بوصف وتحليل الظاهرة وتوصل إلى نتائج.

4.5- مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.5- مجتمع الدراسة:

هو المجتمع الذي نجري فيه الدراسة ونختار منه عينة التي نجري عليها الدراسة ومجتمع الدراسة الذي سنجري عليه البحث هم 712 عاملاً بمديرية التوزيع الكهربائي والغاز بالبلدية.

جدول رقم 9: توزيع مجتمع البحث حسب التصنيف

التكرار المئوي	التكرار المطلق	التكرارات
21.63%	154	إطار
49.44%	352	أعوان التحكم والمهارة
28.93%	206	أعوان التنفيذ
100%	712	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية هم من أعوان التحكم والمهارة وهذا راجع لطبيعية نشاط الشركة التي يتميز نشاطها بالتقني، حيث تعتمد على تقنيين وتقنيين سامين في الكهرباء والغاز وهذا نظراً لطبيعة وصعوبة النشاط الشركة الذي يتطلب تكوين متخصص. ثم يليهم أعوان التنفيذ الذي يعتبرون مساعدين في أعمال الشركة ويتوزعون في عدة مناصب، ثم الإطارات والتي تمثل نخبة الشركة ونجد أغليبيتهم تتمركز في المديرية العامة وهذا للتسيير وغيرها.

2.4.5- عينة الدراسة

فقد قمنا باختيار عينة من مختلف الرتب ومن مختلف أقسام ووكالات مديرية توزيع البلدية باستعمال الطريقة العشوائية عن طريق القرعة لاختيار هذه العينة والتي تكونت من 485 عاملاً واجتهادنا أن تكون ممثلة لمجتمع البحث. وقد تم توزيع 485 استبياناً تم استرجاع 413 مقياساً مع 10 مقاييس ملغاة فأصبح عدد المقاييس الصالحة للتحليل الإحصائي 403 مقياساً.

6- عرض النتائج ومناقشتها

6-1- عرض ومناقشة الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية للقادة وفعاليتهم التنظيمية.

جدول رقم 12: وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية للقادة وفعاليتهم التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية العامة
0,01	0,89	علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية للقادة وفعاليتهم التنظيمية.

مناقشة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن معامل الارتباط بين القيم التنظيمية للقادة وفعاليتهم التنظيمية قدر بـ (0,89) وهو دال عند مستوى دلالة (0,01) وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيم التنظيمية للقادة وفعاليتهم التنظيمية.

يعني هذا أنه كلما زادت القيم التنظيمية للقائد زادت معها فعاليتهم التنظيمية والعكس صحيح وهذا ما يثبت وجود علاقة طردية قوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (أحمد، 2008) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بشكل إيجابي ودال معنوياً، وهذه إشارة إلى أن تعزيز سلوكيات القيم

التنظيمية وترسيخها لدى العاملين بنجاح يرجع إلى النمط القيادي التحويلي الممارس من قبل المديرين، على اعتبار أن عوامل نجاح المنظمة وتفوقها ينطوي تحت فلسفة السلوك القيادي وأن الارتفاع في سلوك القيادة التحويلية في المنظمة يؤدي إلى ارتفاع وتعزيز مقومات سلوكيات القيم التنظيمية.

كما تتفق النتيجة التي توصلنا إليها مع دراسة أثر قيم القادة والقيادة التحويلية على الإلتباع (SINGH ET KRISHNAN, 2014)، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وقيم المديرين. كما تتفق مع دراسة علاقة الأنماط القيادية بقيم رئيس المدير العام اتجاه الممارسات الأخلاقية في المنظمات (Hood, 2003) وخلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية كبيرة وإيجابية بين القيم والقيادة التحويلية.

نرجع هذه النتيجة إلى القيم التنظيمية للقادة ودورها المهم في تحقيق فعالية القائد وهذا ما استخلصناه خلال دراستنا حيث كلما تمسك القائد وجسد قيمه التنظيمية زادت فعاليته التنظيمية، ويشير نعموني من خلال أطروحته في هذه النقطة " أن فعالية القائد لا تتوقف فقط على ما لديه من قدرات ومهارات متميزة، ذلك أنه في ظل غياب معايير أخلاقية وقيمية مستقيمة وراسخة، فإنه قد يسيئ استخدام تلك المهارات ويسخرها للمنفعة الشخصية التي قد تعود بالضرر على المنظمة، ولنلتصور الضرر الذي يمكن أن ينتج في حالة ما إذا كان هذا القائد وجهة للعمال ومحل تأثير فيهم (نعموني، 2006). وهذا ما لمسناه أثناء دراستنا حيث لاحظنا أنه كلما تبنى المسؤول قيماً تنظيمية إيجابية وسعى إلى تقليص الهوة بين القيم التنظيمية المعتنقة والقيم التنظيمية الواقعية ويظهر هذا جلياً من خلال سلوكيات القائد هذا ما يساهم في الرفع من فعاليته التنظيمية، وهذا ما تمت ملاحظته على أغلب المسؤولين وعلى رأسهم مديرة إحدى الوكالات التجارية حيث تبنت هذه المديرية قيم الشركة فكانت فعاليتها التنظيمية مرتفعة وحققت أهدافها التنظيمية ورفعت من دافعية عمالها بعد ما كانت منخفضة وزاد أدائهم وهذا بعد تحفيزها لهم ونشرت روح الفريق بين أفراد وكالاتها.

يتضح من خلال ما سبق أن الفرضية العامة التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية للقادة وفعاليتهم التنظيمية قد تحققت.

2.6- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الأمانة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

جدول رقم 13: علاقة ارتباطية بين قيمة الأمانة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية الجزئية الأولى
0,01	0,68	علاقة ارتباطية بين قيمة الأمانة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

مناقشة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن معامل الارتباط بين قيمة الأمانة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قدر بـ (0,68) وهو دال عند مستوى دلالة (0,01) وما يثبت وجود علاقة ارتباطية بين قيمة الأمانة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

وهذا يعني أنه كلما زادت قيمة الأمانة لدى القائد زاد معها فعاليته التنظيمية. وهو ما يتفق مع دراسة (القرالة، 2008)، القيم الشخصية وعلاقتها بالنمط الإداري لدي مديري المدارس

الثانوية. وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والقيم النظرية والجمالية والاجتماعية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). كما تتفق النتائج التي توصلنا إليها مع دراسة القيم الروحية والممارسات المتعلقة بفعالية القيادة (REAVE, 2005). وتوصلت إلى أن القيم التي هي مثال للروحانية (النزاهة، الأمانة، التواضع) لها تأثير على نجاح القادة. وأن هناك اتساقاً واضحاً بين القيم والممارسات الروحية والقيادة الفعالة.

نرجع هذا للأهمية الكبيرة لقيم الأمانة التي لها دور مهم في تحديد سلوكيات القائد وضبطها وتعتبر مكوناً أساسياً من مكونات القيم التنظيمية للقادة حيث نجد أن قيم الأمانة تساهم في دعم وربط الثقة بين القائد والإتباع. وأعظم دليل على أهمية القصوى للأمانة وقوتها هو قول الله سبحانه وتعالى "إِنْ حَيْرَ مَنْ إِسْتَجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ" (الآية 26 من سورة القصص). وهو ما يعتبره ويليام كوهين: "أنه بلا ثقة أساسية بين القائد وأتباعه، فسيظل القائد للأبد موضع شك وربما واجه صعوبة حتى وإن طبق المبادئ الأخرى للقيادة على نحو سليم، والأمانة تعنى فعل ما هو صواب، ونقص الأمانة قد يكون له عواقب وخيمة على أي مؤسسة" (كوهين، 2014، ص52). نجد ان الأمانة لها دور هام في معدلة القيم التنظيمية للقائد وهي من الركائز التي من خلالها تبني الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وتزيد في رفع من الفعالية التنظيمية للقائد، وهو ما تمت ملاحظته خلال إجراءنا دراستنا في الميدان إن بعض المديرين يولون أهمية كبيرة لقيمة الأمانة ويعتبرونها ركيزة أساسية في التعامل مع مرؤوسيهم ويسعون لنشرها وهذا ما يساهم في تطور مصالحهم ومديريتهم وتقديم الأفضل وتحقيق فعاليتهم التنظيمية. عكس بعض المديرين لا يعطونها أية أهمية، حيث ينشرون أسرار العمال بينهم كأنه شيء عادي دون مراعاة شعور العمال أمام زملائهم. ويساهم هذا في نقص الثقة بين العمال في المصلحة أو القسم أو الوكالة وهذا ما يؤدي إلى فوضى وعدم تحقيق أهداف الشركة وهذا ما يترتب عنه تدهور الخدمات التي تقدمها الشركة في بعض المناطق.

وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها والمعبر عنها في الجدول رقم 13 يمكن القول، أن الفرضية الجزئية الأولى والتي ترى أنه توجد علاقة ارتباطية بين قيم الأمانة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قد تحققت.

3.6- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الانتماء لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

جدول رقم 14: وجود علاقة ارتباطية بين قيمة الانتماء لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية الجزئية الثانية
0,01	0,67	علاقة ارتباطية بين قيمة الانتماء لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

مناقشة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 إن معامل الارتباط بين قيمة الانتماء لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قدر بـ (0.67) وهو دال عند مستوى دلالة (0.01) وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية قوية بين قيم الانتماء لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

ويعني هذا أنه كلما زادت قيم الانتماء زادت معه فعالية التنظيمية للقائد وكلما انخفضت قيم الانتماء لدى القائد انخفضت معها فعاليته التنظيمية، ونجد أن للانتماء دورا هاما في منظومة القيم التنظيمية لدى القادة ونجد أن لها دورا محورياً في تحقيق فعالية التنظيمية للقائد. حيث تتفق النتيجة التي توصلنا إليها خلال دراستنا مع نتيجة دراسة (أبو راضي، 2013). منظومة القيمية الإدارية وعلاقتها لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين قيم الانتماء والالتزام التنظيمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدير المدرسة الذي يدرك المسؤولية وقد تكون النتيجة راجعة لإدراك المدير ما يستجد من ظروف ومواقف.

ومما سبق نستخلص أن قيم الانتماء لها دور هام في القيم التنظيمية للقائد. حيث يجب ان يكون القائد قوياً للعمال بإظهار انتمائه للمنظمة وسعيه للمحافظة عليها وهذا ليس من خلال الأقوال وشعارات فقط بل أن تتجسد هذه الأقوال في سلوكات يراها العمال ويتبعونها، باعتبار القائد قوياً لهم ويكون رجل أفعال وليس أقوال. ولكي يكون القائد فعالاً ويحقق أهداف المنظمة ويمضي بها قدماً نحو النجاح والرقي، يجب عليه التحلي بالانتماء إلى المنظمة وهذا من خلال المحافظة عليها والسعي لتطويرها من خلال معرفته لخبايا المنظمة ونقاط قوتها وضعفها وهذا ما يمكنه من المحافظة عليها، يرى شويح "أن الانتماء كأحد مقومات القيادة الإدارية له أهمية قصوى، حيث يجعل القائد أكثر قدرة على القيادة، وأكثر تفهماً لتفاليدها، وتحليلاً لمنط تفكيرها، كما تجعله أكثر تفهماً للمشاعر مروسيه، لقد جاء في تقرير المنظمة الدولية للعمل 1970 عن مهمة المسير بأن "من أهم متطلبات المسير أن يكون محللاً للعوامل التي تؤثر على الإنتاج، مشخصاً للعلاقات ما بين الأفراد والقيم والمعايير داخل وحدته، هذه متطلبات عامة بالنسبة لكل مواقع التسيير، وهذا النوع من القادة ينجح في تحقيق أهدافه، مادامت العلاقة التي تربطه بمروسيه هي علاقة ثقة وحب وتعاون، كما يجعل الانتماء واستمرار التواجد الزماني والمكاني بين القائد ومروسيه قوياً دائماً" (شويح، 2015، 46). حيث كلما كان القائد قريباً من مروسيه أو فريق عمله كان مدركا للواقع والظروف العمل وهذا ما يمكنه من معرفة ما يوجه الأفراد في الميدان ويمكنه ومن تقييمهم ومساعدتهم وكيفية تسييرهم، حيث لاحظنا خلال إجرائنا لدراستنا الميدانية وجدنا ان بعض المسؤولين قرييون من الواقع واشد انتماء للمنظمة وأكثر إدراك لواقع المنظمة وإمكانيتها وهذا ما يساعدهم على تسيير في استغلال الأمثل للإمكانات المتاحة، ووجدناهم قرييين من العمال يحفزونهم ويشجعونهم لإعطاء صورة مشرقة عن الشركة والقادم الأفضل، وأكثر ما اثر اهتمامنا هو أن قسماً في شركة لاحظنا في رئيسه انتماء للمنظمة وهو ما غرسه في فريق من خلال إشعارهم بأهميتهم وأهمية الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يعطيهم دفعا قويا، ووجدنا مديرة إحدى الوكالات تقوم بتقديم سيارتها الخاصة لإنجاز بعض المهمات للصالح الشركة وفي إطار تعزيز الثقة بينها وبين فريقها وهذا ما وجدناه فعلا، حيث أصبح فريقها يؤمن بها لتحقيق الأهداف وفعلا حققوا أهداف المطلوبة في السنوات الماضية من خلال تمكيننا من اطلاع على وثائق وشهادات تثبت ذلك، وهذا ما يؤكد شويح "فكلما كان القائد أكثر انتماء لمروسيه كان أكثر إيمانا وحرصاً على رسالته، وهذا ما يجعله لا يتوانى في المشاركة الاجتماعية لهم، ومن ثم معرفة البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وكيفية إقناعهم بالإيمان بالهدف الذي يعمل القائد من أجله، الذي لا يمتلك هذا المقوم القيادي فعلمه مآله الفشل لا محالة" (شويح، 2015، ص147). كما وجدنا بعض المسؤولين ينشرون صورة سيئة عن الشركة بالتذمر الدائم أمام العمال وعدم الاهتمام بالعمال والتركيز على المهام الروتينية فقط، واهم ما يتم ملاحظته حالة من الفوضى وارتفاع درجة الشكاوى من المواطنين بسبب سوء الخدمات المقدمة، وتجد أن شغله الشاغل البحث عن الترقيّة والزيادة في الأجر دون الاهتمام بالتطوير وتحقيق أهداف التسيير الجيد للقسم أو الوكالة أو

المصلحة، وكذلك تجده يتفنن في الاستفادة من امتيازات المنصب ووسائل المؤسسة حتى خارج أوقات العمل، وتجد انه يعلق أخطاءه على عاتق العمال بأنهم لا يفهمون وأنه بريء وهو يقوم بواجبه بأكمل وجه وأنه يقدم الأفضل للشركة وتجده دائما عنده مجموعة من المشاكل التي يمكن تجاوزه بالتسيير الجيد للوكالة. ونستخلص مما سبق أن الانتماء له مساهمة كبيرة في تحقيق فعالية التنظيمية للقائد ولذلك علينا أن نولي أهمية لقيم الانتماء والسعي في لإرسائها لدى المسيرين والقادة من اجل المحافظة على المنظمة وتطويرها.

انطلاقا مما سبق يتضح لنا أن الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين قيمة الانتماء لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قد تحققت.

4.6- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين قيمة العدل لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

لجدول رقم 15: وجود علاقة ارتباطية بين قيمة العدل لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية الجزئية الثالثة
0,01	0,74	توجد علاقة ارتباطية بين قيمة العدل لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

مناقشة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن معامل الارتباط بين قيمة العدل لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قدر بـ (0,74) وهو دال عند مستوى دلالة (0,01) وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية قوية بين قيمة العدل لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

نستنتج مما سبق وجود علاقة طردية بين قيمة العدل لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية يعني كلما زادت قيمة العدل لدى القائد زادت معها فعاليتهم التنظيمية والعكس صحيح، وهذا ما يثبت وجود علاقة طردية قوية بين قيمة العدل والفعالية التنظيمية للقائد، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة أثر قيم القادة والقيادة التحويلية على الإبتاع (SINGH ET KRISHNAN, 2014)، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة التحويلية وقيم المديرين.

نستخلص مما سبق أن العدل قيمة مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها حيث احتلت المرتبة الأولى في نتائج المقابلات حيث أعطها الخبراء أهمية كبيرة، ولها دور مهم ومساهمة قوية في تحقيق فعالية القائد، لأنه بدون عدل تضيق حقوق العمال وتنشأ الصراعات والمشاكل وتندهور المؤسسة ولا يمكن تحقيق الأهداف ولا التطوير وهذا يعني الغياب التام للقيادة الفعالة. ونجد أن ديننا الحنيف من أهم القيم التي حثنا عليه هي العدالة. يقول سبحانه وتعالى "وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ" (المائدة، الآية 8). ويقول عز وجل " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ" (النساء، آية 135). وقال تعالى "وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ" (النساء، الآية 58). حيث أعطى الإسلام أهمية كبيرة للعدل وهذا ما يؤكد الحديث النبوي الشريف عن ابن عمرو ابن العاص رضي الله عنهما قال- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن المقسطين عند الله على منابر من نور: الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولّوا" (مسلم). حيث كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعدل الناس في حكمه وكان لا يمارس التفرقة ولا المحسوبية وأعطى أمثلة كثيرة وفي مواقف عديدة في حياته. ويعتبر العدل من الأمور التي جبل عليها صاحب مكارم الأخلاق صلى الله عليه وسلم، حيث حث إبتاعه على العدل وخير دليل على

عدله صلى الله عليه وسلم. "في وقعت المرأة المخزومية عندما شفع جُبُّ رسول الله صلى الله عليه وسلم أسامة غضب رسول الله صلى الله عليه وسلم، وأنكر عليه دخوله فيما حرمه الله، وهو الشفاعة في الحدود، ثم ضرب المثل بسيدة نساء العالمين-وقد برأها الله من ذلك- فقال صلى الله عليه وسلم (لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها) رواه البخاري. وهذا دليل واضح على قمة العدل سيد الخلق صلى الله عليه وسلم حيث لم يستثنى ابنته الشريفة رضي الله عنها أنها لو أخطأت لطبق الحكم الشرعي عليها، وحث النبي صلى الله عليه وسلم على تطبيق العدل ليسود الأمن والسلام والطمأنينة والراحة النفسية وهذا ما نسقته على واقعنا وخاصة الجانب التنظيمي والمؤسساتي، حيث نجد أن المؤسسة التي يسود فيها العدل تقل فيها المشاكل والصراعات والنزاعات وتتنخفض فيها الضغوطات وهذا جو مشجع على الإبداع وتطوير دليل على وجود قيادة فعالة تمضي قدماً بالمنظمة نحو النجاح والرفق، وإذا غاب العدل كثرت المشاكل والنزاعات ويرى أين خالدون في غياب العدل يقول " في أن الظلم مؤذن بخراب العمران: وأعلم أن العدوان على الناس في أموالهم ذاهب بأمالهم في تحصيلها واكتسابها، لما يروونه حينئذ من أن غايتها ومصيرها انتهابها من أيديهم. وإذا ذهبت أموالهم في اكتسابها وتحصيلها انقبضت أيديهم عن السعي في ذلك. وعلى قدر الاعتداء ونسبته يكون انقباض الرعايا عن السعي في الاكتساب"(ابن خلدون، 2007، ص290). حيث نجد انه إذا غاب العدل عن الشركة يؤدي لانخفاض روح الفريق والاتصال وكثرة دوران العمال، وتظهر كذلك حالات من العصيان ورفض تعليمات المشرفين فيما يخص تأدية العمال وهذا راجع لشعور العمال بالظلم. وهذا ما لاحظناه في بعض الأقسام والوكالات الخاصة بالشركة عند إجرائنا للدراسة الميدانية حيث لاحظناه أن بعضاً منها لم يحقق الأهداف المطلوبة منه، وتأكد عند قيامنا بتوزيع المقياس عن طريق المقياس بالمقابلة وإجرائنا مقابلات مع العمال صارحونا سبب انخفاض الدافعية هو غياب العدل في المعاملة وعدم وجود أساليب عادلة في التقييم كما وجدنا بعض الوكالات يسعى مسؤولوها لتحقيق العدل والبحث عن طرق وأساليب لتحقيق العدل وان يأخذ كل ذي حق حقه ومن أهم ما تم ملاحظته أن مديرة إحدى وكالات قامت ببناء شبكة تقييم خاصة للتقييم العمال وتفادي الظلم، وعندما سألنا العمال عن رأيهم لمسنا السعادة والترحاب الكبيرة بالفكرة أنها فكرة جديدة مفيدة لهم، وبعد أن اطلعتنا المديرة على مراحل تقييمهم لاحظنا تحسناً كبيراً في الأداء وتطوراً ملفتاً للانتباه، وقد تحصلت وكالتهم على جائزة أحسن وكالة واحتلت المرتبة الأولى. تم هذا عن طريق القيادة الفعالة. كما لاحظنا خلال إجراء الدراسة الميدانية أن إحدى الوكالات كانت تعاني من مشكل غياب العدل والتوازن وعند قدوم مدير جديد شاب يتمتع بالحماس لاحظ اضطراب وكثرة المشاكل وحاول فهم ما يحدث فذهب للحوار مع فريقه فوجد أن أهم شيء غياب العدل في توزيع المهام والتقييم فاعد ترتيب الأمور وانزل الناس منازلهم وحاول تحقيق العدل فكانت هناك قفزة نوعية في تحقيق الأهداف بعد أن مكنا من الاطلاع على طريقة التقييم واخبرنا بإحصائيات وتأكدنا من الأمر مع العمال في المديرية العامة ووجدنا أن الأمر صحيح.

ونستنتج مما سبق ومن النتيجة التي توصلنا إليها أن العدل قيمة مهمة جداً في معادلة القيم التنظيمية للقادة ولها دور هام في المساهمة في تحقيق القيادة الفعالة داخل المنظمة. انطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين قيمة العدل لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قد تحققت.

4.6- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الاستقامة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

جدول رقم 15: وجود علاقة ارتباطية بين قيمة الاستقامة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية الجزئية الرابعة
0,01	0,74	توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الاستقامة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

مناقشة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن معامل الارتباط بين قيمة الاستقامة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قدر بـ (0,74) وهو دال عند مستوى دلالة (0,01) وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية قوية بين قيمة الاستقامة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

نستنتج مما سبق وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية بين قيمة الاستقامة لدى القادة بفعاليتهم التنظيمية، ويعني هذا كلما زادت قيمة الاستقامة زادت معها الفعالية التنظيمية للقائد، ويرجع هذا لأهمية الاستقامة في سلوكيات القائد ومدى مساهمتها في تحقيق فعاليته التنظيمية. وتتوافق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة قيم التدريس الاحترافي وعلاقتها بسمات القيادة للمعلم (HAMIDAH et al,2017). وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين قيم احتراف التدريس وسمه القيادة للمعلم.

ومما سبق نستخلص ان لقيمة الاستقامة دورا مهما في ضبط سلوك القائد وتساهم في الرفع من فعاليته من خلاله يكون قدوة حسنة للعمال ويتحلى بمعايير أخلاقية راقية التي تفيده في المعاملة وتزيد من تأثيره وقوته في المنظمة هذا ما يمكنه من تحقيق الأهداف المطلوبة منه بنجاح حيث أولى الخبراء قيم الاحترام والتقدير والصدق أهمية كبيرة وما لهن من دور مهم في تحقيق فعالية القائد. وحسب جون سي مكسويل "أن الاستقامة هي شيء ضروري للنجاح على مستوى العمل وعلى المستوى الشخصي. في دراسة مشتركة أجرتها مدرسة الإدارة بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس (UCLA) مع مؤسسة (Korn/Ferry International) في نيويورك سيتي على 1300 مديراً تنفيذياً، قال واحد وسبعون بالمائة من المديرين إن الاستقامة هي الصفة الأكثر أهمية للنجاح في العمل. وكشفت دراسة أجراها مركز البحوث الإبداعية (Center For Creative Research) أنه على الرغم من أن هناك الكثير من الأخطاء والعقبات التي يستطيع الشخص الذي يرغب في الصعود إلى قمة المؤسسة التغلب عليها، فإن هذا الشخص لا يتمكن مطلقاً من الترقى في المؤسسة إذا عرض استقامته للخطر بأن خان الثقة في يوم من الأيام" (مكسويل، 2009، ص56). ولقد لاحظنا خلال قيامنا بإجراء دراستنا الميدانية أن مدير إحدى الوكالات الذي كان يعطي قيمة الاستقامة أهمية كبير ويتعامل بصدق مع عماله وهذا ما التمسنا في إحدى مواقفه حيث تكلم بكل صراحة مع العمال وهذا ما ساعده بعدها في تحقيق الهدف وكان قادر على عدم ابلاغ العمال وتركهم لكنه كان صادقاً معهم بعد هذا السلوك زادت الثقة بينهم وهذا ما ساعدهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، ونلاحظ من خلال هذا الموقف ان الاستقامة تساهم بشكل كبير في تحقيق فعالية القائد. كما وجدنا أن بعض المديرين لا يهتمون بالاستقامة حيث وجدناهم يتكلمون مع الأفراد بطريقة خشنة غير لينة وزيادة على هذا يقولون مالا يفعلون وأن نصوص التنظيمية والنظام الداخلي مخصصاً للتطبيق على العمال فقط وهو ليس معني بالأمر مع بعض الإطارات وهذا ما

يخلق صراعاً داخل المنظمة ويؤدي بالعمال إلى تقصير في أداء مهامهم وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف وخلق جو مشحون داخل الوكالة أو القسم، ونجد ارتفاع شكوى المواطنين نتيجة التقصير والأخطاء الفادحة بسبب قلة الاتصال الناتج عن المعاملة السيئة وغياب الاستقامة، وهذا ما أكده نعموني "أن فعالية القائد لا تتوقف فقط على ما لديه من قدرات ومهارات متميزة، ذلك أنه في ظل غياب معايير أخلاقية وقيمية مستقيمة وراسخة، فإنه قد يسيء استخدام تلك المهارات ويسخرها للمنفعة الشخصية التي قد تعود بالضرر على المنظمة، ولنتصور الضرر الذي يمكن أن ينتج في حالة ما إذا كان هذا القائد وجهة العمال ومحل تأثير فيهم" (نعموني، 2006، ص90). وأشار نعموني لنقطة مهمة ومدى خطورتها على المنظمة وهذا ما يؤكد أن قيمة الاستقامة لها دور مهم في تحقيق فعالية القائد ونجاح المنظمة وتطويرها. ونجد أن من أهم الأمور التي نركز عليها في قيم الاستقامة هي الصدق حيث هذا السلوك له أهمية كبيرة، وهو من أهم الصفات الأخلاقية التي يجب توفرها في القائد ونعتبرها من أهم مكونات قيم الاستقامة ونولي أهمية كبيرة لهذا العنصر لما وجدناه له من دور مؤثر في تحقيق فعالية القائد، وكذلك المكانة التي كسبها عبر مر التاريخ حيث نجد أعظم مثال يؤكد ما توصلنا إليه أن احد الصفات التي كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يتميز بها وكان قومه يصفونه بها الصادق الأمين، حيث كان لهذه الصفة تأثير كبير في نشر الإسلام وتأثير في صحابة الكرام رضوان الله عليهم أجمعين، ونجد أن هذه القيمة لها مفعول سحري في التأثير في الأفراد ومقوم فعال ومساهم قوي في بناء الثقة بين القائد وفريقه وهذا ما أكد كوزسوبوسنر "أنه إذا كان على الأشخاص أن يتبعوا شخصاً طوعاً سواء في المعركة أو في مجالس الإدارة أو في المكتب الأمامي أو في الخطوط الأمامية فإنهم يريدون أولاً التأكد من أن الشخص يستحق الثقة. إنهم يريدون أن يعرفوا أن الشخص صريح وأخلاقي ومبدئي. عندما يتحدث الناس إلينا عن الصفات التي يعجبون بها في القادة، فإنهم غالباً ما يستخدمون مصطلحات النزاهة والشخصية كمرادفات للأمانة. بغض النظر عن الإعداد، يريد الجميع أن يكون لديهم ثقة كاملة في قادتهم، وأن يكونوا على ثقة تامة، يجب أن يصدقوا أن قادتهم هم أفراد يتمتعون بشخصية قوية وسلامة سليمة" (kouzes & posner, 2007, p32). نظراً للأهمية الكبيرة للصدق وبعد إتمام كوزسوبوسنر دراستهما التي دامت 10 سنة ترتب عنها مقابلة عديد من القادة وإجراء العديد من الدراسات على مستوى العالم وأهم ما لفت انتباههم لأهمية الصدق حيث ألف كتاب واسمها المصدقية (Credibility). كما تعتبر النزاهة جزءاً مهماً من الاستقامة. ونستخلص أن القائد النجاح الذي يحترم نفسه وغيره ويولي أهمية كبيرة لمكارم الأخلاق ومعاملة الأفراد بالاحترام والتقدير، حتى أن أخطاء الفرد فيتعامل معه باحترام ويعاقبه فيما تنص على قوانين واتفاقيات دون إهانته أو التقليل من قيمته ويكون رجل أقوال و أفعال ويعطي صورة حسنة عن نفسه ومنظمته في التعامل لأنه ممثل المنظمة ومجسد لقيمها في التعامل مع الأفراد والعملاء. وهذا ما تأكدنا منه في الميدان حيث عند إجرائنا توزيع المقياس قمنا بعملية توزيع بالمقابلة حيث اخبرنا العمال أنهم يفضلون المدير أو القائد الذي يخبرهم بالحقيقة ولا يكون منافقاً معهم يخبرهم الشيء ويقوم بالعكس. وأكدوا لنا كذلك أن من الأمور التي تجعلهم يثقون في رئيسهم هي الصدق والمعاملة الحسنة وسلوك السوي والعدالة.

انطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين قيمة الاستقامة لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قد تحققت.

5.6- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية بين قيمة التفاعلية لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

جدول رقم 17: وجود علاقة ارتباطية بين قيمة التفاعلية لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية الجزئية الخامسة
0,01	0,82	توجد علاقة ارتباطية بين قيمة التفاعلية لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

مناقشة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن معامل الارتباط بين قيمة التفاعلية لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قدر ب (0,82) وهو دال عند مستوى دلالة (0,01) وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية قوية بين قيمة التفاعلية لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

نستنتج مما سبق وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية بين قيمة التفاعلية لدى القادة بفعاليتهم التنظيمية، ويعني هذا أنه كلما زادت قيمة التفاعلية زادت معها فعالية التنظيمية للقائد، ويرجع هذا لأهمية قيمة التفاعلية في سلوكيات القائد ومدى مساهمتها في تحقيق فعاليته تنظيمية. وتتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة دور القيادة الإسلامية في إدارة الأعمال القائمة على القيمة (ABBASI, 2008). وتوصلت الدراسة أن القادة الإسلاميين يحاولون قيادة المنظمة بالإدارة بالقيم الإجمالية من خلال ضمان رفاهية وحماية جميع أصحاب المصالح في المنظمة.

ومما سبق نستخلص ان قيمة التفاعلية هي القيمة التي تضبط السلوك القائد في تعامله مع الأفراد، ولكي يكون القائد فعالاً يجب أن تكون علاقته جيدة مع أفرادها، وتكون المعاملة بينهم طيبة ومبنية على الثقة، لان القائد الفعال يولي أهمية كبيرة لطريقة تعامله مع فريقه، ونجد أن القائد الديكتاتوري هو الذي يولي أهمية لمصالحه ولا يهتم بالعمال ولا يحترمهم فيمكنه تحقيق الأهداف في مرحلة معينة لكن بعد فترة يصبح ذلك غير ممكن وهذا راجع لعدة أسباب حيث يرى مكسويل في هذا "يعتمد القادة الديكتاتوريون وغيرهم من القادة المستبدن على العنف والتخويف لجعل الناس يفعلون ما يريدونه منهم. تلك ليست حقيقية. وعلى النقيض، فإن القادة الأكفاء يعتمدون على الاحترام للآخرين خاصة الأشخاص الذين يمتلكون قدرًا أقل من السلطة أو منصبًا أدنى منهم فإنهم يكسبون احترام الآخرين. والناس يحبون إتباع الأشخاص الذين يحترمونهم بشدة" (مكسويل، 2012، ص79). ومنه نستخلص ان المعاملة الجيدة أو التفاعلية لها دور هام في دعم نجاح وتطوير المنظمة، لتحقيق النجاح على القادة إعطاء قدوة حسنة للعمال في المعاملة من خلال احترام وبناء وتطوير روح الفريق بين العمال، واخذ بعين الاعتبار أثناء تسييره ظروف الخاصة للعمال. وأعظم من أعطى دروساً خاصة في القدوة حسنة خلال تسييره رسول الله صلى الله عليه وسلم وهذا من خلال طبيته ومعاملة مع جميع الأفراد ورغم اختلافاتهم وأجناسهم وهو رمز للقائد الإنساني الفعال الذي يحقق أهدافه ولا يفرط ولو بشيء القليل في إتباعه، حيث نجده صلى الله عليه وسلم قال " أحب عباد الله إلى الله أحسنهم خلقاً" رواه الحاكم، قال صلى الله عليه وسلم "إن من أحبكم إلي وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة أحاسنكم أخلاقاً" رواه الترميذي وهذا دليل واضح على قيمة الأخلاق والمعاملة في الإسلام على القائد الفعال التحلي بهذه القيم التفاعلية لتحقيق الفعالية القائد وتحقيق أهداف المنظمة وهذا من خلال بناء علاقة وارتباط قوي بينه وبين فريق لتحقيق النجاح ويقول مكسويل في هذه النقطة "عندما يقوم القائد حقاً بكل ما في وسعه للارتباط بأتباعه، يمكنك أن ترى ذلك في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة. فالموظفون يظهرون الولاء والإخلاص

وأخلاقيات عمل قوية. ويصبح تحقيق رؤية القائد هو طموح الموظفين، ليكون الأثر هائلاً (مكسويل، 2009، ص38). وهذه الفكرة تتوافق حقاً مع ما لاحظناه خلال فترة التربص الميداني بالشركة، حيث لاحظنا القادة الذين يولون أهمية للمعاملة ويسعون أن يكونوا قدوة حسنة للعمال، وهذا من خلال التركيز على روح الفريق والعمل والتعاون بين الأفراد كفريق واحد، ويساعد العمال في حل بعض المشاكل وكذلك يحترمهم يقدر ظروفهم العائلية والاجتماعية وهذا ما يساهم في بناء الثقة والترابط بينهم ويؤدي لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما وجدنا الصنف الذي لا يولي أهمية لما يجري داخل وما يدور بين أفرادهم وهم الوحيد لتحقيق الأهداف لتفادي المشاكل مع المسؤولين لكن لا يمكن تحقيق الأهداف في مناخ تنظيمي عكر تسوده الدكتاتورية والتشتت بين الأفراد والصراعات والجماعة اللارسمية التي تميل للسلبية.

انطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن الفرضية الجزئية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين قيمة التفاعلية لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قد تحققت.

6.6- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية السادسة: توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الانضباط لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

جدول رقم 18: وجود علاقة ارتباطية بين قيمة الانضباط لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية الجزئية السادسة
0,01	0,71	علاقة ارتباطية بين قيمة الانضباط لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

مناقشة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن معامل ارتباط بين قيمة الانضباط لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قدر بـ (0,71) وهو دال عند مستوى دلالة (0,01) وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية قوية بين قيمة الانضباط لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

نستنتج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين قيمة الانضباط لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية يعني انه كلما زادت قيمة الانضباط زادت معه فعالية التنظيمية للقائد وكلما انخفضت قيم الانضباط لدى القائد انخفضت معها فعاليتهم التنظيمية، ونجد ان للانتماء دورا هاما في منظومة القيم التنظيمية لدى القادة ونجد ان لها دورا محوريا في تحقيق فعالية التنظيمية للقائد. وتتفق نتائج دراستنا مع دراسة تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات (أحمد، 2008)، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.

ومما سبق نستخلص ان قيمة الانضباط تعتبر القيمة التي تضبط سلوك الفرد وتركز قيمة الانضباط لدى القادة بمدى التزام القائد واحترامه للنظام الداخلي لأنه يعتبر ممثلاً للقوة الإدارية والنموذج وهو من يحرص على تطبيق القانون وعدم مخالفته والحرص على تطبيقه ويجب ان يكون هو القدوة في هذا من خلال أن يحترمه هو ولا يخالفه ولا يستغل منصبه ونفوذه للتعدي على القانون ويكون ممثلاً وقدوة لباقي أفراد المنظمة في تطبيق القوانين واللوائح ودون التعدي عليها، وكذلك يكون مثال لاحترام الوقت والمحافظة والتزام بأوقات العمل في المنظمة وعدم تضييع الوقت في أمور تافهة. نتائج هذه دراسة تشابه بعض الحالات التي صادفناها خلال إجرائنا دراستنا الميدانية

أن بعض مديري والوكالات لا يحترمون الوقت ويقدمون متأخرين للعمل وإضافة على هذا يطلبون من العمال القوم باكراً أو في وقت العمل، وهذا ما يؤدي لعدم تحقيق أهداف المنظمة وتقديمها، فالقائد الذي يتمتع بقيم الانضباط هو من يحافظ ويحرص على تطبيق القانون ويكون هو أول من يلتزم به، وكذلك يحترم الوقت ويحافظ كما يحرص على تنفيذ اللوائح التنظيمية والتعليمات والنظام الداخلي، كما يحرص على احترام أفراد فريقه لقواعد الصحة والسلامة المهنية للمحافظة عليهم. وفي هذه النقطة بالضبط نجد ان هناك تسيباً في تطبيق قواعد الصحة والسلامة المهنية كما نجد قليلاً من مسؤولين من يحرصون على تطبيقها والسهر على تطبيقها وهذا من اجل المحافظة على العامل في أماكن العمل الخطيرة وخاصة نعرف أن شركة تعمل في مجال فيه كثير من مخاطر، حيث نجد بعض رؤساء الفرق ومديري الوكالات يعملون بالوسائل المتاحة، كما نجد نقصاً في بعض وسائل الحماية والوقاية، ومن مهام القائد الفعال الحرص على الأمن وسلامة العامل. حيث نجد أن قيمة الانضباط لها دور مهم في تحقيق فعالية القيادة من خلال التزام القائد بتقيد بالقانون واحترامه وعدم إخلال به لمصالح الشخصية واحترامه أوقات العمل في المنظمة والحرص على صحة وسلامة العامل، وبهذا يشعر العامل بالعدل والاحترام من طرف رئيسه وكذلك يرى في رئيسه القدوة يعني انه رجل أفعال وليس أقول وهذا ما يساهم بتحقيق أهداف المنظمة بنجاح مع المحافظة على العامل وصحته وهذا ما يحقق فعالية التنظيمية للقائد.

انطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن الفرضية الجزئية السادسة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين قيمة الانضباط لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قد تحققت.

7.6- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية السابعة: توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الإبداع لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

جدول رقم 19: وجود علاقة ارتباطية بين قيمة الابتداء لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية الجزئية السابعة
0.01	0.84	توجد علاقة ارتباطية بين قيمة الإبداع لدى لقادة وفعاليتهم التنظيمية

مناقشة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن معامل الارتباط بين قيمة الإبداع لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية وقدر ب (0,84) وهو دال عند مستوى دلالة (0,01) وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية قوية بين قيمة الإبداع لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية.

نستنتج مما سبق وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية بين قيمة الإبداع لدى القادة بفعاليتهم التنظيمية، ويعني هذا كلما زادت قيمة الإبداع زادت معها فعالية التنظيمية للقائد، ويرجع هذا للأهمية قيمة الإبداع في سلوكيات القائد ومدى مساهمتها في تحقيق فعاليته تنظيمية. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد من وجهة نظر العمال (عدالي وعموني، 2016)، وخلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية بين قيمة الإبداع وفعالية التنظيمية للقائد عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

مما سبق نستخلص أن قيمة الإبداع لها دور مهم في تحقيق القيادة الفعالة، ولتحقيق وتحقيق فعالية القيادة يتم من خلال تبني القائد لأفكار جديد ما يساهم في تطوير نفسه وتطوير فريقه والمنظمة معاً، ويتم هذا من خلال تقديمه أساليب عمل جيدة وأفكار جديدة وتوفير الظروف العمل

الملائمة لخلق الأفكار الإبداعية والجديدة من العمال وقبول الأفكار الجديدة بصدور ربح التي تقدم من طرف العمال، وبصفة القائد هو شخص المسؤول على خلق جو يساعد الإبداع ويشجع العمال على تقديم أفكار إبداعية واقتراحات يمكن من خلالها تطوير المنظمة، وإذا كان المسؤول لا يقدم أفكار جديدة ولا يهتم باستقبال الأفكار الجديدة و مناقشتها مع العمال. وهذا اغلب ما وجدته في الأقسام ووكالات الشركة حيث غياب الإبداع والتشجيع عليه وحيث نجد حالات نادرة من المسؤولين يشجعون ويحثون العمال على تقديم الأفكار ويستمعون لها بعناية واهتمام، حيث التماسنا من خلال دراستنا أن الشركة لا تهتم كثير بالإبداع كقيمة و لا يولونه أهمية كبيرة ويجهلون الفوائد التي يمكن أن تحصدها الشركة، بعد تطبيق الإبداع. ويعتبر الإبداع من الأمور التي تساعد المنظمة على التطوير والانتقال نحو الأفضل ونحن في عصر التطور والعصرنة ولا يمكن للمنظمة أن تتطور بدون أفكار جديدة وأفكار إبداعية. كما وجدنا إحدى الوكالات فيها نوع من التغيير حتى في طريقة العمل حيث كان العمل في الأول فيه نوع من الفوضى، ولكن بعد الاستماع والحوار مع المدير الجديد بدأ التغيير في الحصول رغم صعوبة إقناع العمال وإطارات بالتغيير وقام بتبني أفكار إبداعية وهذا ما ساهم في جعل الوكالة تحقق أهدافها مع رضا العمال على المسير الجديد الذي قدم لهم طرق عمل جديدة وأخرجهم من الروتين، وفتح أمامهم باب النقاش والحوار وطرح الأفكار الجديدة، وهذا ما سمح له بالقضاء على بعض المشاكل العالقة وتقليص شكاوى المواطنين.

انطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن الفرضية الجزئية السابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين قيمة الإبداع لدى القادة وفعاليتهم التنظيمية قد تحققت.

- خاتمة

نستنتج مما سبق وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية للقادة بفعاليتهم التنظيمية، وتم استنتاج هذه العلاقة بناء على تحقق الفرضيات كاملة التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيم التنظيمية للقادة بفعاليتهم التنظيمية ودالة إحصائياً عند $(\alpha=0,01)$.

إن النتائج السابقة قد ترجع للدور المهم الذي تؤديه قيم القادة في مهم في ضبط وتوجيه سلوك القادة، وهذا راجع لان القيم هي المعيار والإطار المرجعي للسلوك القادة داخل المنظمة، والتي تحافظ على سير القائد في الطريق الصحيح وتقاويه الوقوع في سلوكيات منحرفة (كخيانة الأمانة، والظلم وعدم الانضباط)، مما تساعده في الرفع من فعاليته التنظيمية اي كلما زاد تمسك القائد بقيمه التنظيمية كالأمانة والانتماء الاستقامة والإبداع زادت معها فعاليته التنظيمية، أي كلما كان القائد او المسير منضبطاً في سلوكه متمسكاً بقيمه التنظيمية ما يؤدي إلى تحقيقه أهداف المنظمة عن طريق تحفيزه للأفراد وقيادة فريقه وفق خطة عمل مضبوطة ومحكمة، ويحرص على الاتصال الجيد بين أفرادها، ويتحلى بالمرونة في التعامل، ويحرص على تدريب وتطوير فريقه ويساهم في زيادة الثقة بينه وبين العمال ما ينجر عنه خلق مناخ عمل محفز ومشجع للإبداع وابتكار أفكار جديدة تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها والسير قدماً نحو الأفضل وهذا بدوره يؤدي إلى الفعالية التنظيمية القائد. وكلما انخفض تمسك القائد بقيمه التنظيمية ينجر عنه كثرة السلوكيات المنحرفة من طرف القائد التي تتسبب في نقص الثقة بينه وبين الأفراد عدم وجود خطة واضحة لتنفيذ أهداف المنظمة وعدم وضوح المعلومات والغموض الذي يؤدي للفوضى بسبب نقص الاتصال وكثرة الصراعات بسبب تصلب القائد لرأيه وعدم الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال، ونقص التحفيز الذي يتسبب في عدم تحقيق أهداف المنظمة وتضييع مصالح الناس وهذا الذي يؤدي إلى عدم فعالية القائد ويعود بالسلب على المنظمة.

ومن الأمور المهمة التي توصلنا إليها خلال دراستنا الميدانية، لاحظنا ان بعض المسيرين أدركوا أهمية القيم التنظيمية للقادة وتشبعوا بها هذا ما ساعدهم في الرفع من فعاليتهم التنظيمية وتحقيق أهداف التي كلفوا بتحقيقها، عكس بعض المسيرين الذين لم يولوا أهمية كبيرة للقيم التنظيمية فهذا انعكس سلبياً على أدائهم والخفض من فعاليتهم كمسؤولين وما أنجر عنه أيضا عدم تحقيق الأهداف التي كلفوا بها.

- أفاق الدراسة

انطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا ولتطويرها أكثر وتناول النقاط التي لم نتناولها هي:

- الاهتمام بتطوير مقياس قيم القادة وفعالية التنظيمية للقائد ليتناسب مع البيئة الجزائرية؛
- مراجعة القيم التنظيمية التي تتبناها المؤسسات وتطويرها لمواكبة التطورات الراهنة والتشجيع على الإبداع؛
- وضع معايير خاصة لاختيار القادة تتماشى مع الواقع؛
- الاهتمام بموضوع القيادة وتقديم دورات تكوينية للقادة للتطوير هم وتنمية مهاراتهم؛
- تطوير نموذج خاص بالقيم التنظيمية للقائد الفعال.

- قائمة المراجع

- القيسي، فاضل أحمد والطائي، على حسون. (2014). *الإدارة الإستراتيجية*، ط1، الأردن، عمان: دار صفاء.
- الدبوبي، معاذ ضيف الله. (2016). *القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة*، ط1، عمان، الأردن: دار المناهج.
- Bruno Léo F.C. and Eduardo G. E. Lay, (2006). *Personal values and leadership effectiveness*, E-Leader, Slovakia.
- مقدم، عبد الحفيظ . (1996). *المديرون*، الجزائر، جامعة الجزائر.
- العجمي، محمد حسنين، (2015)، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، ط3، الأردن: دار المسيرة.
- عبيدات محمد وآخرون. (1999). *منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات*، ط3 الأردن، عمان: دار وائل.
- شهيناز، فاضل أحمد. (2008). *تحليل علاقة القيادة التحويلية بالقيم التنظيمية*، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، العراق.
- Singh Niti and Krishnan Venkat R, (2014). *Impact of leader values and transformational leadership on followers*, International journal on leadership, Volume 2, Issue2.
- N.Hood Jacqueline, (2003). *The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organization*, Journal of Business Ethics, Number 23.
- نعموني، مراد. (2006). *القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي*، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية وارطوفونيا.

- كوهين وليام (2014). *فن القيادة*، ط 8، ترجمة مكتبة جرير، السعودية: مكتبة جرير.
- شويح، محمد، (2015)، *مبادئ إدارة الأعمال*، ط1، الجزائر: دار جصور.
- عبد الرحمن، ابن خلدون. (2007). *ديوان المبتدأ والخبر في تاريخ العرب والبربر ومن عاصرهم من نوي الشأن الأكبر*، لبنان: دار الفكر.
- مكسويل، جون سي. (2012). *21 قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة*، ط3، السعودية: مكتبة جرير.
- Kouzes James M. and Barry Z.Posner,. (2007). *The Leadership challenge*, United States of America, Jossey-Bass, Fourth edition.
- Abbasi Abdus Sattar, (2008). *Role of Islamic Leadership in Value Based Corporate Management*, Doctoral Thesis, Pakistan, National University of Modern Languages Islamabad, Faculty of Advanced Integrated Studies and Research.
- الصميلي، أحمد بن علي. (2015). *القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية*، أطروحة دكتوراه، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.