

دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال
(دراسة تطبيقية بمؤسسة مصر الخير).

The Role of Balanced Organizational Values in Achieving the Strategic Goals of Business Organizations (An Applied Study on Miser El-Kheir Foundation)

إعداد

وفاء السيد محمود الشرقاوي

باحثة دكتوراة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

تحت إشراف:

د/أحمد عيسى عبد الله

أستاذ إدارة الأعمال

الأكاديمية العربية للعلوم

والتكنولوجيا والنقل البحري

أ.د/منى أحمد قدرى

عميد كلية الدراسات العليا

الأكاديمية العربية للعلوم

والتكنولوجيا والنقل البحري

الملخص

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحديات متسارعة تفرض على المنظمات البحث عن أدوات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويبرز من بينها دور القيم التنظيمية كإطار موجه للسلوك الفردي والمؤسسي. غير أن مجرد وجود القيم لا يكفي، إذ إن التوازن بين أبعادها المختلفة يمثل الشرط الأساسي لتحويلها إلى أداة عملية تدعم استدامة التميز المؤسسي. ومن هنا هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على مؤسسة "مصر الخير" كنموذج تطبيقي لكونها مؤسسة غير ربحية رائدة تجمع بين الاحترافية في الإدارة وتبني استراتيجيات واضحة للتنمية المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة Value Scan لقياس القيم التنظيمية على المستويين الفردي والتنظيمي، وتحليل علاقتها بمستويات تحقق الأهداف الاستراتيجية عبر خمسة أبعاد: العمليات الداخلية، النمو والابتكار، العملاء، التنمية المجتمعية، والبعد المالي. شملت العينة مجموعة من العاملين بالمؤسسة خلال الفترة (٢٠٢٢-٢٠٢٣).

(٢٠٢٥)، وتم تحليل الفجوات بين القيم الحالية والقيم المتوازنة باستخدام أساليب التحليل الكمي (الارتباط والانحدار). وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن القيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث برزت قيم الابتكار، النزاهة، التعاون، والمساءلة كأكثر القيم تأثيراً. كما أوضحت النتائج أن الفجوات القيمة تمثل فرصاً مهمة لتحسين الأداء الاستراتيجي، وأن تطوير أداة **Value Scan** لتصبح مؤشراً استراتيجياً يوفر وسيلة عملية لدعم متخذي القرار في ربط القيم بالاستراتيجيات المؤسسية. وبذلك تقدم الدراسة إسهاماً علمياً وميدانياً يربط بين النظرية والممارسة، ويؤكد على دور القيم المتوازنة في تحقيق استدامة ونجاح المنظمات.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية المتوازنة – الأهداف الإستراتيجية – القيم التنظيمية – مؤسسة مصر الخير – فاليو سكان .

Abstract

The contemporary business environment is witnessing accelerating challenges that require organizations to seek more effective mechanisms for achieving their strategic objectives. Among the most prominent of these mechanisms are organizational values, which provide a guiding framework for individual and institutional behavior. However, the mere presence of values is not sufficient; rather, the balance between their different dimensions is the essential condition that transforms them into a practical tool supporting the sustainability of organizational excellence. Accordingly, this study aimed to examine the impact of balanced organizational values on achieving strategic objectives, focusing on **Miser El-Kheir Foundation** as an applied model due to its leading role as a non-

profit organization that combines managerial professionalism with clear strategies for sustainable development. The study employed a descriptive-analytical method in its theoretical dimension and an applied investigation in its practical dimension through the **Value Scan** tool, which measures organizational values at both the individual and organizational levels and analyzes their relationship with the achievement of strategic goals. Quantitative analytical methods (correlation and regression) were applied to a sample of employees in the foundation during the period (2022–2025), covering five dimensions: internal operations, growth and innovation, customers, community development, and financial performance. The results revealed a statistically significant relationship between balanced organizational values and the achievement of strategic objectives, with innovation, integrity, cooperation, and accountability emerging as the most influential values. Moreover, the findings highlighted value gaps as opportunities to improve strategic performance, while positioning Value Scan as a practical strategic indicator that can support decision-makers in linking values to institutional strategies. Thus, the study provides both theoretical and practical contributions, emphasizing the role of balanced values in enhancing organizational sustainability and success.

Keywords :Organizational Values - Balanced Organizational Values - Strategic Objectives - Value Scan- Miser El-Kheir foundation.

لمنهجية العلمية لدور القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

١.١ المقدمة:

لم يعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة مسألة تقتصر على توافر الموارد المادية أو الكفاءات البشرية فحسب، بل أصبح يرتبط بشكل وثيق بالمنظومة القيمية التي توجه السلوكيات الفردية والمؤسسية على حد سواء. إذ تمثل القيم التنظيمية الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها الثقافة المؤسسية، وتنعكس في طريقة اتخاذ القرارات، وأساليب العمل، وطبيعة العلاقات التي تنسجها المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ومع ذلك، فإن مجرد وجود القيم لا يضمن تحقيق التميز المؤسسي، إذ يتطلب الأمر تحقيق توازن بين أبعاد القيم المختلفة بما يتسق مع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها طويلة الأمد. ويعكس هذا التوازن حالة من الانسجام بين القيم الفردية للعاملين والقيم المؤسسية للمنظمة، الأمر الذي يجعل القيم إطاراً مرشداً ومؤثراً في جميع العمليات والأنشطة التنظيمية.

وفي هذا السياق، برزت مؤسسة مصر الخير كنموذج تطبيقي ملائم للدراسة، استناداً إلى حجم أنشطتها وتنوع برامجها ووضوح أهدافها الاستراتيجية، إلى جانب تبنيها منظومة قيمية معلنة تسعى إلى دمجها في ممارساتها اليومية. وهو ما يجعلها بيئة خصبة لاختبار العلاقة بين القيم المتوازنة ومستويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة مصر الخير، وذلك من خلال قياس درجة التوازن القيمي باستخدام أداة Value Scan، وربط نتائجها بمستوى الإنجاز في الأهداف

الاستراتيجية. ومن خلال ذلك تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال القيم التنظيمية، وتقديم إطار عملي يمكن أن تستفيد منه منظمات مشابهة لتعزيز التكامل بين القيم والأداء الاستراتيجي.

١.١.١ مراجعة الأدبيات :

١. المحور الأول: القيم التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

ركزت عدة دراسات على دور القيم التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- **دراسة جبريل: (2020)** تناولت القيم التنظيمية في قطاع الفنادق المصرية، وأظهرت وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين القيم التنظيمية (خدمة العملاء المتميزة، النزاهة، التعاون، الابتكار) وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت بترسيخ القيم عبر التدريب والتحفيز وربطها بالخطط الاستراتيجية.
- **دراسة جغل العيد: (2023)** تناولت مؤسسة اتصالات الجزائر، وأكدت دور القيم التنظيمية السائدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع توصية بترسيخ النسق القيمي من خلال الندوات والاجتماعات وبأسلوب معلن وشفاف.
- **دراسة ثابت وسام وعبد اللطيف بادية: (2024)** بحثت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بوزارة الخارجية العراقية. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي، وأوصت بتبني سياسات للترقية والتعويض والتدريب تقوم على الكفاءة والمؤهلات والمساواة.

٢. المحور الثاني: القيم التنظيمية وفاعلية الأداء المؤسسي

اهتمت بعض الدراسات بربط القيم التنظيمية بفعالية الأداء المؤسسي دون التركيز المباشر على الأهداف الاستراتيجية.

- **باعملر مرمية ودحماني ربيعة: (2021)** أكدت أن القيم التنظيمية تسهم مباشرة في رفع مستوى فعالية المنظمة في وحدة إنتاج الكهرباء بأدرار، وأوصت بتعزيز القيم كعنصر أساسي لتحقيق الفعالية.

- شطي أمينة: (2022) أوضحت أن هناك علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- سناني لبنى وبوعطيط جلال الدين: (2023) أبرزت أن فاعلية الأداء المؤسسي لا تتحقق إلا بوجود قيم موجهة للسلوك، وأكدت أهمية دمج القيم في السياسات والبرامج التدريبية لترسيخها واستدامتها.

٣. المحور الثالث: القيم التنظيمية وتنمية الموارد البشرية

- قاسمي فاطمة الزهراء وقاسمي فوزية: (2020) درست العلاقة بين القيم التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز – أدرار، وأثبتت أن القيم التنظيمية ترتبط إيجابًا بتنمية الموارد البشرية وتوجيه سلوك العاملين، مع توصية بعقد دورات وندوات لتعزيز القيم المرغوبة.

٤. المحور الرابع: التوافق الاستراتيجي وتحسين فعالية اتخاذ القرار

- غنيم وآخرون: (2020) بحثوا أثر التوافق الاستراتيجي على فعالية اتخاذ القرار في مديرية الشؤون الصحية بالدقهلية – مصر. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتوافق الاستراتيجي على جودة القرارات وسرعة تنفيذها، وأوصت الدراسة بمراجعة الأهداف وتحديث الخطط وتدريب القيادات بشكل دوري.

٥. المحور الخامس: القيم المؤسسية والأداء المالي

- ظاهر: (2023) تناول أثر القيم المؤسسية على الأداء المالي في شركات Fortune Global 500 وأثبتت النتائج أن وضوح القيم المؤسسية والتزام الإدارة العليا بها يرتبط إيجابًا بمستوى الأداء المالي. وأوصت الشركات الكبرى بدمج القيم في استراتيجياتها وخطط التنمية المستدامة.

٦. المحور السادس: القيم التنظيمية وملاءمة القيم الفردية

- ركزت الدراسات الأجنبية على أثر توافق قيم الموظف مع قيم المنظمة ودورها في تشكيل السلوك والأداء المؤسسي.

- **Park, Oh & Lee (2020):** بحثوا العلاقة بين توافق القيم الفردية والمؤسسية والرضا الوظيفي في القطاع الحكومي بكوريا الجنوبية. وأظهرت النتائج أن ملائمة الموظف لقيم المنظمة ترتبط إيجاباً برضا العاملين ومواقفهم الوظيفية.
- **Bourne, Jenkins & Parry (2019):** طوروا خريطة مفاهيمية للقيم التنظيمية المتبناة من قبل المؤسسات، وأكدوا أن هذه القيم تختلف عن القيم الفردية لأنها بيانات جماعية تتطلب التعايش كأساس للأداء التنظيمي، وهو ما يسهل تقييمها ويعزز أهميتها الاستراتيجية.

٧. خلاصة الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الأدبيات العربية والأجنبية أن القيم التنظيمية تؤدي دوراً محورياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورفع فاعلية الأداء المؤسسي، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز التوافق الاستراتيجي، بل وتمتد آثارها لتشمل الأداء المالي المباشر. كما تكشف الدراسات الأجنبية عن أهمية التوافق بين القيم الفردية والمؤسسية كشرط لضمان رضا العاملين وتحقيق أداء فعال.

ورغم هذا الزخم، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت التوازن بين القيم كمدخل رئيسي لقياس أثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في السياق العربي، الأمر الذي يجعل الدراسة الحالية محاولة لسد هذه الفجوة، من خلال تطبيق أداة Value Scan على مؤسسة مصر الخير كنموذج تطبيقي.

٨. الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت هذه الدراسات في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية، إذ قدمت تعريفات متعددة ومقاييس متنوعة للقيم التنظيمية، بالإضافة إلى نماذج مختلفة لربطها بالأداء المؤسسي. ومن الناحية المنهجية، أظهرت معظم الدراسات السابقة أن استخدام منهج المسوح الميدانية (Surveys) والتحليل الإحصائي الكمي، ولا سيما أساليب الارتباط والانحدار، يعد الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية والأهداف الاستراتيجية. وقد دعم ذلك اختيار المنهج الوصفي التحليلي الكمي كإطار عام لتنفيذ الدراسة الحالية.

وبالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة، أمكن صياغة فرضيات وأسئلة البحث بأسلوب علمي مع تحديد المتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية المتوازنة) والمتغيرات التابعة (الأهداف الاستراتيجية). وأخيرًا إبراز مدى توافق أو اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، مما يعزز القيمة العلمية والعملية للبحث.

٢.١ مشكلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على تساؤل رئيسي وهو: ما مدى دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في منظمات الأعمال؟ ويسعى البحث للإجابة على هذا التساؤل من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة البحثية التالية:

١. ما مدى دور القيم الفردية الحالية لأفراد المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بها؟

٢. ما مدى دور القيم الفردية المتوازنة لأفراد المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بها؟

٣. ما مدى دور القيم التنظيمية الحالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

٤. ما مدى قدرة نموذج القيم التنظيمية المتوازنة وباستخدام أداة values scan على تحديد العلاقة بين دور القيم التنظيمية المتوازنة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة محل الدراسة؟

٣.١ أهمية الدراسة:

١.٣.١ الجانب الأكاديمي:

يعتبر هذا البحث هام من الناحية الأكاديمية وذلك للأسباب الآتية:

١. يتناول موضوعاً معاصراً وهو دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وهو من الموضوعات الحديثة التي لم تحظ بتناول وافٍ في الدراسات الإدارية خلال السنوات الخمس الأخيرة، خصوصاً في البيئة العربية.

٢. يوضح البحث آلية تطبيق نموذج القيم التنظيمية المتوازنة من خلال البرنامج الرقمي Value Scan، مما يعزز الجانب المنهجي لدراسة القيم كأداة كمية قابلة للقياس والتحليل.

٣. يسهم البحث في تقديم بيانات إحصائية دقيقة يتم تحليلها بالاعتماد على أساليب التحليل الكمي (الارتباط والانحدار)، الأمر الذي يثري الجانب الأكاديمي في فهم العلاقة بين القيم التنظيمية المتوازنة والأهداف الاستراتيجية.

٢.٣.١ الجانب التطبيقي:

تتجلى أهمية البحث من الناحية التطبيقية فيما يوفره من قيمة مباشرة للممارسين والمديرين التنفيذيين وصناع القرار، وذلك عبر ما يلي:

١. تقديم نموذج عملي لتقييم القيم التنظيمية المتوازنة وتطبيقه من خلال برنامج Value Scan، بما يساعد الإدارات العليا على تشخيص الواقع القيمي داخل المنظمة.

٢. تطوير طريقة منظمة لتحديد الأهمية النسبية لكل قيمة تنظيمية، سواء كانت ذات أثر إيجابي أو سلبي، على عمليات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٣. توضيح أثر القيم الشخصية للعاملين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يمكن الإدارة من إدماج البعد الفردي ضمن السياسات والخطط الاستراتيجية.

٤. تزويد المنظمات غير الربحية والربحية على السواء بإطار عملي يساعدها على دمج القيم في عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يعزز الأداء المؤسسي والاستدامة.

٤.١ أهداف الدراسة:

١. توضيح العلاقة بين القيم التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، من حيث الأنواع والخصائص وآليات الصياغة.

٢. التعرف على نموذج Value Scan كأداة لقياس القيم التنظيمية المتوازنة وتوضيح آلية تطبيقه.

٣. تطبيق نموذج Value Scan على القطاع محل الدراسة لقياس التوازن القيمي وربطه بمستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٤. اختبار العلاقة الإحصائية بين القيم التنظيمية المتوازنة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية واستخلاص دلالاتها النظرية والعملية.

٥.١ متغيرات الدراسة:

١.٥.١ المتغير المستقل :

١. X : القيم التنظيمية المتوازنة .

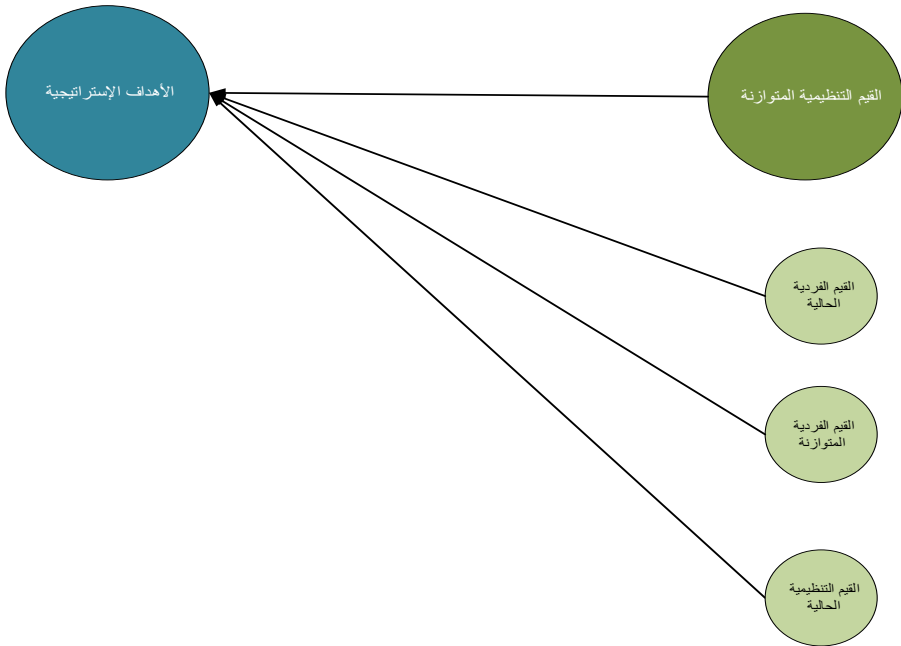
• X1: القيم الفردية الحالية للعاملين .

• X2: القيم الفردية المتوازنة للعاملين .

• X3 : القيم التنظيمية الحالية .

٢.٥.١ المتغير التابع

٢. Y: الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وذلك كما يظهر بالشكل رقم (١ - ١)



شكل رقم (١-١) متغيرات الدراسة

٦.١ فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية المتوازنة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

١.٦.١ الفروض الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الفردية الحالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الفردية المتوازنة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية الحالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٧.١ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة مصر الخير – مصر . وهى مؤسسة ذات طبيعة خاصة حيث تعمل بمنهجيات الإدارة الحديثة كمنظمات الأعمال رغم تأسيسها كمنظمة غير هادفة للربح .

الحدود الزمنية: ٢٠٢٢-٢٠٢٥

٨.١ منهجية الدراسة:

الجانب النظرى : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى الذى يتبنى نظريات ومفاهيم معتمدة على الدراسات والأبحاث السابقة من المراجع العربية والأجنبية التى توفر معلومات يتم الإرتكاز عليها لفهم دور القيم التنظيمية فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

الجانب التطبيقي : المتمثل فى الدراسة التطبيقية من خلال تحديد العلاقة بين دور القيم التنظيمية المتوازنة فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة مصر الخير من خلال تطبيق نموذج تقييم القيم التنظيمية المتوازنة وباستخدام أداة values scan لتبين النتائج هذه العلاقة بشكل كمى وإحصائى دقيق.

٩.١ الإطار النظري لمتغيرات البحث

٩.١.١ القيم

تُعد القيم من المفاهيم المحورية في العلوم الاجتماعية والسلوكية، حيث تعكس مجموعة من المبادئ التي تُوجّه الأفراد والمؤسسات على حد سواء. ويُعرّفها باريت بأنها مجموعة من المبادئ التي تُعبر عن الأولويات التي تُوجه القرارات والسلوكيات، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي. (Barrett, 2006) فهي بمثابة بوصلة داخلية تحدد ما يعتبره الفرد أو الجماعة مهماً وضرورياً، وتعمل على ضبط السلوكيات وتوجيه القرارات نحو اختيارات منسجمة مع تلك المبادئ.

وتتميز القيم بعدد من الخصائص، فهي معقدة وصعبة القياس لارتباطها بجوانب إنسانية غير ملموسة، كما أنها نسبية تختلف من فرد إلى آخر باختلاف الزمان والمكان والثقافة. إضافة إلى ذلك، فهي تتمتع بدرجة من الثبات والاستقرار النسبي، وإن كان بالإمكان تعديلها عبر الخبرات العميقة أو التحولات المجتمعية. وتُرتب القيم عادةً وفق هرم أولويات يعكس أهميتها لدى الأفراد، كما أنها معروفة ومشتركة داخل المجتمع، ويتم اكتسابها بالتعلم والخبرة عبر الأسرة والتعليم والدين والتفاعل الاجتماعي (بكاوي، ٢٠١٦).

تلعب القيم دوراً محورياً في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات والمجتمعات. فهي المرجع الأساسي الذي يسترشد به الفرد في التمييز بين الصواب والخطأ، كما تُفسر طبيعة التفاهم أو الصراعات بين الأفراد استناداً إلى اختلافاتهم القيمية. وتُساهم في ضبط السلوك الاجتماعي من خلال توفير إطار مرجعي للحكم على الأفعال (عبد المحسن، ٢٠١٤).

كما صنف الباحثون القيم وفق مستويات متعددة، تشمل: القيم الفردية التي تُشكل شخصية الفرد وتوجه سلوكه داخل المنظمة (Barrett, 1998)، والقيم التنظيمية التي تُحدد هوية المؤسسة وتُشكل ثقافتها وتوجه أداء موظفيها، والقيم المجتمعية التي تنظم العلاقات بين أفراد المجتمع وتُحدد المقبول والمرفوض، والقيم

العالمية التي تتجاوز حدود الثقافات والجغرافيا لتمثل مبادئ إنسانية مشتركة مثل العدالة والمساواة والكرامة الإنسانية. (Edvardsson & Enquist, 2009) وبذلك يتضح أن القيم تمثل الركيزة الأساسية للسلوك الفردي والجماعي، وتشكل الرابط الحيوي بين الأفراد، المؤسسات، والمجتمعات، بما يجعلها عنصراً محورياً في تفسير القرارات والتفاعلات داخل منظمات الأعمال.

٢.٩.١ القيم الفردية (Individual values) :

يُعرف شوارتز القيم الفردية بأنها المعتقدات الأساسية التي تحدد ما يعتبره الفرد مهماً ومرغوباً، وتوجه سلوكه واختياراته في الحياة والعمل (Schwartz, 2021). أما على المستوى الإجرائي، فقد جرى تعريفها في هذه الدراسة بأنها المبادئ والمعتقدات التي يحملها العاملون في مؤسسة مصر الخير، وتم قياسها من خلال الجزء المخصص للأفراد في أداة Value Scan بهدف مقارنتها بالقيم التنظيمية الحالية والمأمولة. ويؤكد روكيتش (Rokeach, 1973) أن القيم الفردية تمثل معتقدات مستقرة نسبياً توجه الأفراد في تفضيل سلوكيات أو نتائج معينة على غيرها، وتُعد معايير أساسية تؤثر في عملية اتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال، كما تُمكن من تصميم أدوات كمية دقيقة لقياسها.

تتأثر القيم الفردية بعدة عوامل جوهرية داخل بيئة العمل. ثقافة المنظمة تأتي في مقدمة هذه العوامل، حيث تنعكس القيم السائدة على سلوك العاملين من خلال الممارسات والقواعد الداخلية. كما تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في غرس القيم عبر القدوة وتعزيز السلوك المرغوب. وتُسهم سياسات الموارد البشرية، من توظيف وتدريب وتقييم وحوافز، في صياغة المنظومة القيمية للأفراد. كذلك، فإن التفاعل الاجتماعي بين الزملاء يشكل أداة غير مباشرة لترسيخ أو تعديل القيم، بينما يؤدي وضوح أخلاقيات المنظمة إلى تعزيز أنماط قيمية إيجابية بين العاملين. وتُبرز الأزمات أو الضغوط التنظيمية قيماً كامنة لم تكن ظاهرة في الظروف العادية، كما أن التنوع الثقافي داخل بيئات العمل يسهم في توسيع الأفق القيمي للعاملين ويدعم اندماجهم في منظومة أكثر شمولاً.

أما عن أدوار القيم الفردية في المنظمات، فهي تتجلى في تحويل الرؤية والرسالة إلى التزام سلوكي يعكس توجه المؤسسة، وتوجيه السلوك الوظيفي بما يتوافق مع أهدافها. كما تُعزز القيم من الانتماء والالتزام المؤسسي، وتحدد أنماط التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين. وتؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مختلف المستويات.

وبذلك، فإن القيم الفردية تمثل الأساس الذي يُشكّل سلوكيات الأفراد داخل المنظمات، ويُعيد صياغة التفاعل بينهم وبين مؤسساتهم. فهي ليست فقط محددات شخصية، بل آليات جوهرية تدعم البناء المؤسسي وتحقق التكامل بين الأبعاد الفردية والتنظيمية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣.٩.١ القيم التنظيمية (Organizational Values) :

يعرفها كامرون و كوين اصطلاحيا بأنها مجموعة من المعتقدات والمبادئ التي يتبناها الأفراد والجماعات في المنظمة، وتعمل على توجيه القرارات والإجراءات بما يتماشى مع الثقافة المؤسسية. (Cameron & Quinn, 2020) . ويتم تعريفها في الدراسة بأنها المبادئ والمعتقدات الجوهرية التي تتبناها مؤسسة مصر الخير، والتي تم قياسها من خلال أداة Value Scan لتحديد درجة تبني المنظمة لهذه القيم وانعكاسها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تُعتبر القيم التنظيمية الركيزة الجوهرية التي تحدد هوية المؤسسة وتوجّه سلوكياتها واستراتيجياتها. فقد عرّفها جونز بأنها تمثل العوامل الرئيسية التي تُحدد رؤية المؤسسة واتجاهها، وتسهم في توجيه الأفراد نحو الالتزام بمعايير واضحة تساعد في تحقيق أهداف استراتيجية متكاملة. (Jones, 2011) وبذلك، تُشكل القيم التنظيمية البنية التحتية غير الملموسة التي تربط بين الرؤية، الثقافة، والممارسات اليومية، بما يضمن استقرار المنظمة وفعاليتها.

تتجلى أهمية القيم التنظيمية في عدة أدوار محورية داخل المنظمة. فهي أولاً تعمل على تحديد التوجهات المستقبلية وتوجيه الاستراتيجيات من خلال وضع إطار

معياري يساعد في صياغة الرؤية طويلة الأجل. كما تُعزز من الهوية المؤسسية بما يضمن استدامة المنظمة ومصداقيتها أمام أصحاب المصلحة.

غير أن صياغة القيم التنظيمية ليست عملية عشوائية، بل تخضع لتأثير مجموعة من العوامل الرئيسية. من أبرزها القيادة والتوجيه الاستراتيجي، حيث يُسهم القادة في تجسيد القيم بسلوكياتهم اليومية. كما يُعتبر إشراك الموظفين عاملاً جوهرياً لضمان تبني القيم وقبولها. وإلى جانب ذلك، تؤثر البيئة الخارجية والتنافسية، وكذلك السياسات والإجراءات المؤسسية في صياغة القيم وتطبيقها.

وقد سعت العديد من النماذج الإدارية إلى وضع أدوات منهجية لقياس القيم التنظيمية وتطبيقها عملياً. من أبرزها نموذج ريتشارد باريت الذي يفترض أن بناء ثقافة تنظيمية صحية ومستدامة لا يتحقق إلا من خلال تحقيق توازن ديناميكي عبر سبعة مستويات من الوعي، مستوحاة من نظرية ماسلو للاحتياجات. وتشمل هذه المستويات: البقاء الذي يعكس الاحتياجات المالية والتشغيلية، العلاقات التي تُركز على الثقة والتعاون، احترام الذات الذي يرتبط بالكفاءة والجودة، التحوّل الذي يعبر عن الانفتاح والتمكين، التماسك الداخلي الذي يقوم على وضوح الرسالة والولاء، إحداث الفرق الذي يتمثل في المساهمة المجتمعية، وأخيراً الخدمة الذي يعكس أعلى درجات الالتزام الإنساني.

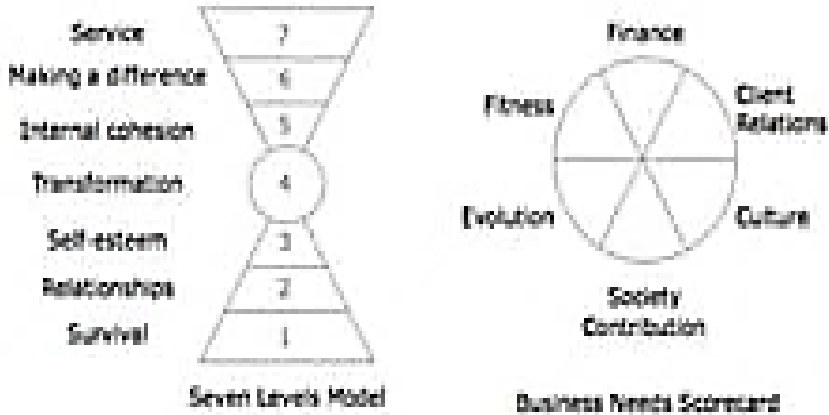
ولتحويل هذا النموذج إلى أداة عملية، طوّر باريت أداة تقييم القيم الثقافية (CVA) التي تتيح جمع بيانات كمية من خلال عرض قائمة من القيم على الموظفين، ليختاروا منها ما يعبر عن بيئتهم الحالية وما يتطلعون إليه مستقبلاً. تُحلّل هذه البيانات إحصائياً لإنتاج خريطة قيم (Values Map) توضح التوزيع الحالي والمأمول للقيم، وتكشف عن الفجوات القيمية داخل المنظمة. كما تُحدد هذه الأداة ما يُعرف بـ القيم السلبية التي تُعيق النمو المؤسسي، مقابل القيم الإيجابية التي تدعم الاستدامة والتطور. وبذلك، يُظهر مفهوم القيم التنظيمية وأدوات قياسها أن نجاح المؤسسة لا يقوم فقط على الموارد المادية أو الخطط الاستراتيجية، بل يتطلب بناء منظومة قيم متكاملة

تشكل أساس القرارات والسلوكيات، وتضمن التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية في آن واحد.

١.٩.٤ القيم التنظيمية المتوازنة (Balanced Organizational Values) :

يعرفها باريت اصطلاحاً بأنها التوازن بين أنواع القيم المختلفة (القيم الحالية، أو المرغوبة مستقبلاً) بحيث تلبي احتياجات الأفراد والمنظمة والمجتمع على حد سواء. (Barrett, 2018). وتم تعريفها في الدراسة بأنها الحالة التي تتحقق عندما تتوزع القيم الحالية في مؤسسة مصر الخير بشكل متقارب بين الأبعاد الستة للنموذج المستخدم في Value Scan، بما يضمن تحقيق كافة الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

وقد قدم باريت في كتابه Building a values-driven organization إمكانية توزيع القيم على دائرة قيم مشابهة لبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، كما هو مبين بالشكل رقم (١ - ٢). ولكن تركيزها يكون على القيم بدلاً من الأهداف التشغيلية باعتبارها محركات رئيسية لتحقيق النجاح المستدام على مستويات متعددة، بحيث تكون القيم في كل دائرة متداخلة ومتكاملة. في شكل دائرة للقيم المتوازنة تشمل ستة أبعاد رئيسية. (Barrett, 2006)



شكل رقم (١ - ٢) لبيان نموذج الوعي التنظيمية لريشارد باريت - وبطاقات القيم المتوازنة

وانطلاقاً من هذا التصور، تم تطوير أداة القيم التنظيمية المتوازنة (Value Scan) من قبل مختار إسماعيل عام ٢٠١١ كامتداد لدراسة دكتوراه بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا. وقد جرى تطوير الأداة على مدار ثماني سنوات من الأبحاث والمقارنات والمعايرة، إلى أن حصلت على براءة اختراع واعتماد رسمي من ITIDA عام ٢٠١٩. وتعمل الأداة على جمع بيانات دقيقة عبر استبيان رقمي مصوّر قائم على الاختيار التفضيلي للقيم، حيث يُطلب من المشاركين تحديد القيم الأكثر تأثيراً في بيئة العمل الحالية كما هو مبين بالشكل رقم (١ - ٣)، ثم القيم المستقبلية المرغوبة وفق المحاور الستة لبطاقة القيم المتوازنة.



شكل رقم (١ - ٣) لبيان عرض بطاقات القيم في أداة Values scan

وتتميز الأداة بأنها تنتج أكثر من ٨٠ تقريراً رقمياً متكاملًا خلال دقائق كما هو مبين بالشكل رقم (١ - ٤) تشمل القيم الحالية والمستقبلية على مستوى المنظمة وفرادى العمل والأفراد، مع قياس الفجوات القيمية، وتحديد القيم الإيجابية والسلبية، ورصد التباينات بين مختلف الفئات الديموغرافية (العمر، الجنس، الخبرة، الموقع الوظيفي...). كما تصدر تقارير فردية للموظفين توضح منظومتهم القيمية الحالية والمأمولة، إضافة إلى قدرتهم على التوازن والتغيير الذاتي. وبذلك، عالجت الأداة كثيرًا من أوجه القصور في النماذج السابقة من خلال تقديم عرض بصري للقيم،

والحد من التحيز في الاختيارات، وتوزيع القيم على أبعاد تخطيطية قريبة من الواقع الاستراتيجي للمنظمات.



شكل رقم (١ - ٤) التقارير الرقمية لأداة values scan للمنظمة

وتتجلى أهمية القيم التنظيمية المتوازنة في كونها نظامًا يدمج بين مختلف الأولويات: المالية لضمان الاستدامة الاقتصادية، التشغيلية لتعزيز الكفاءة والجودة، الثقافية لترسيخ هوية المؤسسة، الاجتماعية لضمان المسؤولية تجاه المجتمع، إضافة إلى الابتكار والنمو كوسيلة للتطور المستمر. وقد حددت الأدبيات مجموعة من الأبعاد التي ينعكس فيها هذا التوازن، ومنها: التوازن بين القيم الأخلاقية وقيم التنافسية، بين القيم الفردية والقيم الجماعية، بين القيم الفردية والقيم المؤسسية، بين القيم التنظيمية والقيم المجتمعية، فضلاً عن التوازن بين التشغيلية والتطور، وبين الأهداف قصيرة وطويلة المدى. كما أشار إسماعيل (٢٠١١) إلى أن التوازن الحقيقي لا يتحقق بترجيح بُعد قيمي على آخر، بل من خلال انسجام داخلي متكامل بين الأبعاد الستة التي تشكل البنية العضوية للقيم داخل المنظمة.

إن القيمة الحقيقية للقيم التنظيمية المتوازنة تكمن في قدرتها على دمج الأبعاد المالية، الاجتماعية، والثقافية في منظومة واحدة تحقق التوازن بين الربحية والهوية المؤسسية والاستدامة المجتمعية. ومن ثم، فهي ليست مجرد إطار نظري، بل أداة

استراتيجية عملية قادرة على توجيه المنظمات نحو التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أهدافها بكفاءة على المدى القصير والبعيد.

٥.٩.١ الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals) :

يعرفها كابلن ونورتن أصطلاحيا بأنها النتائج الرئيسية طويلة الأمد التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والمترجمة من رؤيتها ورسالتها إلى خطط قابلة للتنفيذ (Kaplan & Norton, 2021). وتم تعريفها في الدراسة بأنها مجموعة الأهداف المحددة في الخطط المعتمدة لمؤسسة مصر الخير، والمقسمة إلى خمسة أبعاد رئيسية: أهداف العمليات الداخلية، الجودة، النمو والتطور (الإبتكار)، العملاء، التنمية المجتمعية، والمالية. وتعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها رؤية شاملة للمنظمة تسعى إلى تحقيق التوافق بين رسالتها الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية. (Amason, 2011)

تظهر أهمية الأهداف الاستراتيجية في كونها تُترجم الرؤية إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والقياس، وتوفر رؤية طويلة الأجل تدعم استقرار المنظمة، وتعزز قدرتها التنافسية في السوق، فضلاً عن مساهمتها في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتوجيهها نحو أولويات محددة.

ويرتبط نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالقيم التنظيمية المتوازنة، التي توفر إطاراً أخلاقياً وسلوكياً يوجه عملية التنفيذ. فهي تسهم في بناء ثقافة أداء عالية، وتعزيز التماسك الداخلي، وتدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة، وترسخ الشريعة والشفافية أمام أصحاب المصلحة. كما تساعد على تحفيز الاستدامة المؤسسية، وتسهيل عمليات التغيير، وتحسين الأداء المؤسسي والجماعي، وترسيخ الهوية التنظيمية، فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات وإدارتها بفاعلية.

وتخضع صياغة الأهداف الاستراتيجية لعدد من المحددات الأساسية، تشمل الرسالة المؤسسية، القيم التنظيمية السائدة، حاجات المجتمع المحلي، القدرات البشرية

المتاحة، الإمكانات المالية والتنظيمية، ومستوى مشاركة أصحاب المصلحة. هذه المحددات مجتمعة تحدد الإطار الواقعي لصياغة الأهداف وضمان قابليتها للتنفيذ.

٢ الدراسة التطبيقية لتحليل دور القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

١.٢ نبذة تعريفية عن جهة التطبيق

مؤسسة مصر الخير هي مؤسسة تنموية رائدة تعتمد على أدوات الإدارة الاستراتيجية والحوكمة الرشيدة، وتعمل عبر قطاعات متنوعة تشمل التعليم، الصحة، البحث العلمي، التكافل الاجتماعي، والتمكين الاقتصادي. كما تتميز بهيكل تنظيمي احترافي قابل للتحليل الأكاديمي وإدارات متخصصة (موارد بشرية، مالية، تقييم أداء) ولجان إدارية وتشريعية كما أنها توفر بيانات الشفافية من خلال إصدار تقارير سنوية وتنشر نتائج الأثر المجتمعية تُشارك في مبادرات مع منظمات دولية مما يجعل الوصول إلى البيانات وتحليلها لأغراض أكاديمية أكثر سهولة مقارنة بمؤسسات أخرى. إضافةً إلى كوادر مؤهلة وقيادة استراتيجية رشيدة .

١.١.٢ القيم التنظيمية المعتمدة في مؤسسة مصر الخير

تعتمد مؤسسة "مصر الخير" مجموعة من القيم التنظيمية التي توجه سلوك العاملين وتشمل: **الشفافية** عبر الإفصاح عن الأنشطة والتمويل لتعزيز الثقة، **الاحترام** لكرامة الإنسان في بيئة العمل ومع المستفيدين، **الامتياز** بالسعي المستمر لتحقيق الجودة والكفاءة، **المسؤولية** تجاه المجتمع والعاملين وتحمل نتائج القرارات، **المصداقية** عبر الاتساق بين القول والفعل، **والمساواة** بتوفير فرص عادلة وخدمات متكافئة للجميع.

٢.١.٢ الأهداف الاستراتيجية المعتمدة لمؤسسة مصر الخير مقسمة طبقاً لنموذج

. Balanced Scorecard

تتبنى مؤسسة مصر الخير أبعاداً استراتيجية متنوعة تعكس سعيها لتحقيق التكامل بين التنمية المؤسسية وتعظيم الأثر المجتمعي. ففي **بعد التعلم والنمو**، تركز

المؤسسة على تطوير قدرات العاملين عبر التدريب المستمر والتمكين الإداري، مع تعزيز ثقافة الابتكار بما يضمن إحداث فرق ملموس في حياة الأفراد. أما في **البعد المالي**، فتسعى المؤسسة إلى تفعيل مشروع الوقف الخيري كآلية تمويل مستدامة، وتنمية محفظة التبرعات والصدقات، مع ضمان الاستخدام الكفء للموارد لتعظيم الأثر بأقل تكلفة. وفيما يتعلق بـ **جودة العمليات الداخلية**، فإنها تعمل على رفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للشركاء، وتحويل خدماتها وإجراءاتها إلى أنظمة إلكترونية متكاملة، إضافة إلى بناء ذاكرة مؤسسية إلكترونية تدعم كفاءة العمل. كما تحرص في **بعد المساهمة المجتمعية** على انتقاء المشروعات ذات الأثر الأكبر والاستدامة الأطول في المجتمع. وأخيراً، في **بعد العلاقات بالعملاء**، تبني المؤسسة بيئة عمل قائمة على العمل الجماعي والأمانة والتطور المهني، وتسعى إلى رفع معدلات الرضا لدى مختلف الأطراف من مستحقين ومتبرعين وموظفين وشركاء وموردين.

٣.١.٢ العينة المختارة من مؤسسة مصر الخير

اعتمدت الدراسة على عينة طبقية مكونة من **600 موظف** من مختلف المستويات الإدارية داخل مؤسسة مصر الخير، مع استبعاد الموظفين الحاصلين على مؤهلات أقل من البكالوريوس، وذلك لضمان تجانس العينة من حيث المستوى التعليمي. وقد شملت العينة فئات متنوعة من حيث الجنس، والعمر، وطبيعة الوظيفة، والموقع الجغرافي، بهدف بناء تصور شامل عن القيم المدركة من الأطراف ذات العلاقة.

تم جمع البيانات إلكترونياً بالكامل باستخدام نظام تفاعلي (Web-based) يتيح للمستجيبين اختيار القيم من قوائم مصورة، مع ضمان السرية والحياد لحماية المشاركين وضمان صدق الاستجابات ودقتها. وقد استكمل التقييم **525 موظفاً بنسبة استجابة بلغت ٨٧.٥%**، وهو ما يعكس تمثيلاً واسعاً وموثوقاً لنتائج القيم على مستوى المؤسسة. كما شارك **6 من أعضاء مجلس الأمناء بنسبة تقارب ٥٠%**، في حين لم يكمل التقييم **٢٣ من المشاركين**، ولم يشارك **٥٢ موظفاً من العينة الأصلية**.

٢.٢ شرح مختصر لطبيعة أداة Values Scan:

تُعد أداة Values Scan من أحدث الأدوات الرقمية الكمية المتخصصة في قياس وتحليل القيم التنظيمية، وقد طورتها شركة بيت التطوير التنظيمي للمؤسس د. مختار إسماعيل لتكون منصة إلكترونية متكاملة تعتمد على منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard إلى جانب مبادئ إطار باريت للقيم Barrett's Value Framework.

وتهدف الأداة إلى قياس التوازن بين الأبعاد الستة للقيم داخل المنظمة، والتي تشمل القيم المالية، وقيم الجودة، وقيم علاقات العملاء، وقيم التطور، والقيم الثقافية، وقيم المساهمة المجتمعية. ويعتمد تصميم الأداة على بيئة Web-based تفاعلية، مدعومة بتقنيات الألعاب الإدارية (Gamification) بما يعزز دقة إدراك المشاركين وتفاعلهم، كما تتيح تقييم القيم على مستويات متعددة تشمل الأفراد، وفرق العمل، والمؤسسة ككل.

وقد أثبتت الأداة فاعليتها من خلال تطبيقها في مؤسسات كبرى في مجالات التعليم الجامعي، والصناعة، والزراعة، والخدمات الخيرية، والنقل، وتكنولوجيا المعلومات، والفندقة. حيث ساعدت نتائجها على تحديد القيم الحالية والقيم المتوازنة على المستويات كافة، ومكنت الإدارة العليا من بناء منظومة قيم متسقة مع الرؤية والرسالة ومع بيئة العمل الواقعية.

وتستند المبررات العلمية لاختيار أداة Values Scan إلى عدة اعتبارات جوهرية؛ فهي أولاً تعتمد على القياس الكمي المنظم للقيم التنظيمية، وهو ما يتيح الربط بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة يصعب بلوغها بالأساليب الكيفية وحدها. كما أنها تستند إلى نماذج عالمية معتمدة مثل بطاقة الأداء المتوازن وإطار باريت، بما يضيف على نتائجها مصداقية وموثوقية عالية. وإلى جانب ذلك توفر الأداة قدرات تحليلية متعددة المستويات، بحيث يمكن رصد القيم على المستوى الفردي، ومستوى فرق العمل، وعلى مستوى المؤسسة ككل، مما يسمح بفهم ديناميكي لتأثير القيم داخل البنية المؤسسية.

وتمثل الطبيعة الكمية للأداة إضافة مهمة مقارنة بالأساليب الكيفية التقليدية، إذ تتيح جمع بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، وإنتاج خرائط فجوات دقيقة بين القيم الحالية والقيم المتوازنة، وربطها مباشرة بالمجالات الاستراتيجية. بما يرفع من صدقية النتائج وقابليتها للمراجعة. ويضاف إلى ذلك الجانب التقني الذي يميز الأداة، حيث تُدار عبر منصة إلكترونية مؤمنة وتصدر تقاريرها باللغتين العربية والإنجليزية، مما يعزز من سهولة الفهم، ويرفع معدلات الاستجابة، ويقلل الأخطاء البشرية في إدراك النتائج.

ولا تقتصر قيمة الأداة على قياس الوضع الراهن، بل إنها تسمح كذلك بتوسيع نطاق العمل من خلال إدماج متغيرات جديدة تُمكن من دراسة العلاقة الكمية بين منظومة القيم التنظيمية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل مباشر. وفي هذا السياق تستفيد الأداة من منهجية نشر وظيفة الجودة QFD (Quality Function Deployment) التي طورها الباحث الياباني ياچي أكاوا (Yoji Akao)، وهي منهجية أثبتت فعاليتها في ترجمة احتياجات المستفيدين إلى معايير كمية قابلة للقياس والتطبيق في هذا السياق. (Akao, 1990)

١.٢.٢ مكونات استبيان أداة Values Scan

عند إعداد قائمة القيم (Values Index) الخاصة بمؤسسة مصر الخير، تم الاستناد إلى مراجعة القيم التنظيمية لأبرز المؤسسات الخيرية عالمياً مثل: مؤسسة بيل وميليندا غيتس، ويلكم ترست، معهد هوارد هيزو الطبي، فورد، جيه. بول جيتي، دبليو. كيلوج، روبرت وود جونسون، ويليام وفلورا هيوليت، إضافة إلى مؤسسات عربية رائدة مثل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ومؤسسة سليمان الراجحي (ArcoLab, 2024).

وقد جُمعت القيم المتبناة من هذه المؤسسات مع القيم المعلنة لمؤسسة مصر الخير، إلى جانب قيم إضافية حددها المديرون التنفيذيون مثل: الشفافية، الاحترام، الامتياز، المسؤولية، المصداقية، المساواة، وكذلك قيم وردت في رؤية المؤسسة مثل "بناء الإنسان" و"تنمية الإنسان"، فضلاً عن بعض القيم السلبية التي قد تعيق الأداء.

- ولأغراض التحليل، صُنفت القيم ضمن ستة محاور رئيسية تمثل الأبعاد الأساسية للتقييم القيمي. (ArcoLab, 2024).
١. **المحور المالي:** يركز على كفاءة إدارة الموارد عبر قيم مثل الاستدامة المالية، ترشيد الإنفاق، وتعظيم العائد.
 ٢. **محور النمو والتطوير:** يعكس قدرة المؤسسة على الابتكار والتعلم المستمر، التمكين، المرونة، واستشراف المستقبل.
 ٣. **محور الجودة (الأداء):** يتناول قيم الإتقان، التحسين المستمر، الدقة، العدالة في التقييم، وإدارة المخاطر.
 ٤. **محور العملاء:** يركز على احترام المستفيدين، العدالة في التوزيع، بناء الثقة، سهولة الوصول، والتعاون مع الشركاء.
 ٥. **محور المساهمة المجتمعية:** يجسد قيم العدالة الاجتماعية، التمكين المجتمعي، الاستدامة، المسؤولية المجتمعية، وتكافؤ الفرص.
 ٦. **محور الثقافة:** يتضمن قيم الانتماء، النزاهة، الشفافية، التماسك الداخلي، احترام التنوع، والقيادة القيمية.

٢.٢.٢ مراحل استبيان أداة Values Scan

تم إرسال بريد إلكتروني من المدير التنفيذي لمصر الخير إلى جميع العاملين المستهدفين لإعلامهم ببدء التقييم القيمي، أعقبه إرسال الاستبيان من ODHouse إلى العينة المختارة بمدة استجابة ٥ أيام. صُمم الاستبيان بطريقة تفاعلية عبر قوائم اختيار مغلقة تضمنت 105 قيمة، حيث يُطلب من المشاركين اختيار قيم محددة. وتوزعت الأداة على مرحلتين أساسيتين (القيم الفردية والقيم التنظيمية)، شملت كل منهما أربع خطوات لقياس القيم الحالية والأكثر تأثيراً، إضافة إلى القيم المستقبلية المتوازنة المطلوبة.

١. المرحلة الأولى – تقييم القيم الفردية:

- اختيار القيم الفردية الحالية حيث يُطلب من الموظف تحديد القيم التي تُوجّه قراراته وسلوكياته في بيئة العمل.

- تحديد أكثر القيم الفردية تأثيرًا : يُطلب من الموظف ترتيب القيم حسب تأثيرها الحقيقي على سلوكه.
 - اختيار القيم الفردية المتوازنة حيث يتم تحديد القيم التي يعتقد أنها ضرورية لتحسين سلوكه الوظيفي مستقبلاً.
 - تحديد القيم الفردية الأكثر تأثيرًا المطلوبة لتكوين رؤية عن التحولات القيمية المستهدفة على مستوى الموظف.
٢. المرحلة الثانية – تقييم القيم التنظيمية:
- اختيار القيم الحالية للمؤسسة :من وجهة نظر الموظف، والتي تؤثر فعليًا في القرارات المؤسسية اليومية.
 - تحديد القيم الحالية ذات التأثير الأكبر على بيئة العمل :تُستخدم لتحديد القيم السائدة في الثقافة المؤسسية.
 - اختيار القيم التنظيمية المتوازنة المطلوبة :القيم التي يرى الموظف وجوب توافرها لتحقيق التوازن المؤسسي.
 - تحديد القيم التنظيمية الأكثر تأثيرًا المطلوبة للمستقبل وهي التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي .

٣.٢ مخرجات الأداة للمرحلة الأولى : تقييم القيم التنظيمية لمؤسسة مصر الخير
١.٣.٢ تقدير الوزن النسبي لتواجد القيم التنظيمية طبقاً لما ورد في تطبيق values
:scan

تم حساب النسبة المئوية والتي تمثل درجة حضور كل قيمة في ثقافة المؤسسة من خلال برنامج Values scan وتم توفير هذه البيانات عبر تحليل القيم الحالية والمستقبلية داخل بيئة العمل في مؤسسة مصر الخير ٢٠٢٢ وذلك كما هو مبين في كلا من الجدولين رقم (٢ - ١) والجدول (٢ - ٢).

جدول رقم (٢ - ١) النسب المئوية للقيم في بيئة عمل مؤسسة مصر الخير

القيمة التي تتمثل في	القيمة التي تتمثل في	القيمة التي تتمثل في	القيمة التي تتمثل في	القيمة التنظيمية لمؤسسة مصر الخير	القيمة
14.58	12.59	15.62	13.95	الاستخدام الكفء للموارد المتاحة	المالية
9.95	9.58	9.91	10.67	الاستدامة المالية	المالية
9.62	9.15	9	9.29	الاستثمار من أجل مستقبل مستدام	المالية
9.97	8.71	6.89	5.97	الاستقرار المالي	المالية
5.51	7.84	4.68	5.09	زيادة التنوع المالي	المالية
5.99	7.57	5.31	4.97	التحسين المستمر في الأداء المالي	المالية
7.46	7.4	8.43	8.79	زيادة الأرباح	المالية
6.76	7.1	11.18	10.94	خفض التكلفة	المالية
9.95	6.78	9.64	8.75	تحقيق الأهداف المالية المتوقعة	المالية
6.16	6.53	7.54	8.21	تجنب المخاطر	المالية
6.62	5.91	3.44	3.47	تمويل البرامج طويلة الأجل	المالية
4.08	5	2.78	3.89	القوة المالية	المالية
0	3.81	0	3.24	المخاطرة	المالية
0	2.03	0	2.77	إهدار الموارد	المالية
11.1	13.36	10.21	9.42	مؤسسة رائدة عالميا	التطور
15.65	9.82	12.37	11.29	إحداث فرق	التطور
8.04	8.91	10.46	11.25	التميز	التطور
7.34	8.7	10.29	10.36	التعلم المستمر	التطور
10.08	8.68	9.91	10.82	الإبداع	التطور
10.59	8.66	12.8	10.53	الابتكار	التطور
5.7	7.81	4.39	4.27	الوصول إلى العالمية	التطور
3.88	6.24	5.11	4.82	تقبل التغيير	التطور
6.53	6.19	8	8.71	المبادرة	التطور
4.93	5.49	2.53	2.54	التميز طبقا للمستويات الدولية	التطور
7.56	5.41	4.03	4	أقصى قدر من التقدم والنجاح	التطور
3.63	4.94	5.33	5.49	تشجيع الموظفين على تحمل المخاطر	التطور
4.09	4.39	3.71	5.44	السعي للكمال	التطور
0	1.4	0	1.06	التقاليد	التطور
13.81	10.34	14.31	11.86	العمل الجماعي	الثقافة
10.85	7.72	11.26	9.58	الأمانة	الثقافة
6.32	7.27	9.64	8.76	المصداقية	الثقافة
5.74	6.52	6.14	6.13	القيادة الأخلاقية	الثقافة
6.51	6.17	4.9	5.02	الشفافية	الثقافة
5.74	5.98	6.68	7.4	الاحترام	الثقافة
7.55	5.73	8.26	7.81	العدالة	الثقافة

دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية بمؤسسة

وفاء السيد محمود الشرفاوي

الثقافة	الثقة	5.23	3.75	5.13	4.67
الثقافة	النزاهة	4.04	3.49	5.13	5.59
الثقافة	التقدير	5.43	6.35	4.91	5.43
الثقافة	المرونة	4.57	3.32	4.65	3.85
الثقافة	المبادرة	3.32	3.21	4.11	3.44
الثقافة	رؤية مشتركة	2.33	1.95	3.08	2.4
الثقافة	التنوع	1.57	1.45	3.07	2.62
الثقافة	التمييز	2.25	0	2.75	0
الثقافة	حرية الفكر و التعبير	1.79	1.93	2.51	1.96
الثقافة	الإدارة بالقيم	2.46	2.78	2.37	2.2
الثقافة	التواصل المفتوح	1.84	1.89	2.24	2.03
الثقافة	التكيف	1.41	0	1.8	0
الثقافة	اللامبالاة	0.49	0	1.31	0
الثقافة	الفساد	1.18	0	1.1	0
الثقافة	الحذر	1.05	0	1.08	0
الثقافة	اللوم	0.41	0	1.01	0
الثقافة	إخفاء المعلومات	1.19	0	0.99	0
الثقافة	بناء تعصبات	0.54	0	0.89	0
الثقافة	الصراع	0.52	0	0.88	0
الثقافة	التشوش والارتباك	0.75	0	0.75	0
الثقافة	التلاعب	1.08	0	0.52	0

جدول رقم (٢ - ٢) إستكمال النسب المئوية للقيم في بيئة عمل مؤسسة مصر الخير

القيمة	القيمة التنظيمية لمؤسسة مصر الخير	القيمة الحالية	القيمة التنظيمية	القيمة القلبية الحالية	القيم المتوازنة القلبية
المساهمة المجتمعية	تتمية الإنسان	17.7	18.27	17.36	16.83
المساهمة المجتمعية	بناء الإنسان	15.11	13.48	12.92	12.66
المساهمة المجتمعية	المسؤولية الاجتماعية	8.34	10.57	10.58	12.84
المساهمة المجتمعية	التأثير في حياة الآخرين	14.31	13.67	9.58	8.42
المساهمة المجتمعية	تحسين حياة البعض يومياً	7.51	6.81	6.66	5.77
المساهمة المجتمعية	سلامة وصحة المجتمع	5.48	5.24	6.46	6.69
المساهمة المجتمعية	تقدم البحث والتعليم والعلاج	3.06	2.9	6.32	6
المساهمة المجتمعية	مبادرات التغيير الشامل	3.47	5.36	5.07	6.14
المساهمة المجتمعية	المساهمة في عالم أفضل	3.76	3.28	4.68	3.2
المساهمة المجتمعية	عالم يزدهر فيه الجميع	3.06	2.96	3.97	3.69
المساهمة المجتمعية	إثراء المجتمع	2.21	2.57	3.7	5.05
المساهمة المجتمعية	إعداد الأفراد للقيادة	5.12	5.51	3.54	3.51

دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية بمؤسسة

وفاء السيد محمود الشرفاوي

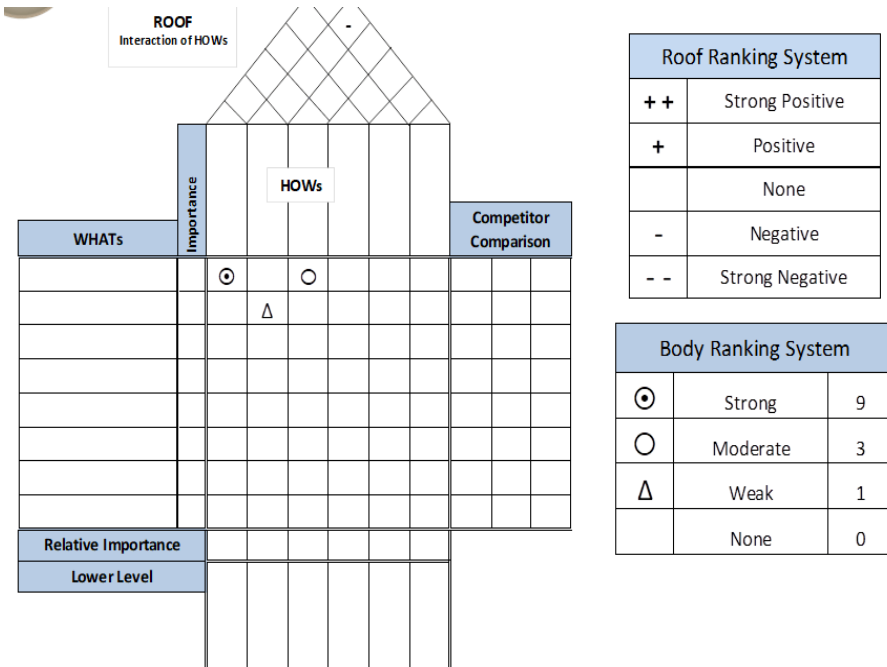
2.78	3.17	1.31	1.98	تعزيز التعاون الدولي	المساهمة المجتمعية
3.2	3.14	4.67	5.02	بيئة آمنة ورعاية إنسانية	المساهمة المجتمعية
3.22	2.86	3.39	3.86	تعزيز العلاقة بين الاستدامة والبيئة	المساهمة المجتمعية
14.23	11.56	15.05	11.81	تحقيق رضا العملاء	علاقات العملاء
11.1	10.64	9.26	9.52	تطوير الموظفين وتدريبهم	علاقات العملاء
7.58	9.34	7.76	7.31	التركيز على العملاء	علاقات العملاء
7.12	9.07	8.69	10.3	تلبية احتياجات العملاء	علاقات العملاء
7.31	8.13	5.99	6.37	التعاون مع الشركاء	علاقات العملاء
6.58	7.86	6.8	7.19	النمو الوظيفي للموظفين	علاقات العملاء
7.71	7.48	7.13	7.23	موظفونا هم أهم أصولنا	علاقات العملاء
7.51	7.24	7.31	8.47	احترام أولويات العملاء	علاقات العملاء
7.65	6.21	7.23	6.56	تمكين الموظفين	علاقات العملاء
4.57	5.78	5.58	6.47	تحفيز أعضاء المنظمة	علاقات العملاء
4.48	5.18	3.79	3.97	ولاء الموظفين	علاقات العملاء
6.11	4.32	4.83	3.53	الخصوصية	علاقات العملاء
3.87	3.88	6.01	6.33	تحسين مكان العمل لأفضل المواهب	علاقات العملاء
4.19	3.31	4.58	4.94	الموظفين أولاً	علاقات العملاء
10.77	10.22	15.14	13.94	المسؤولية	لياقة الأداء
10	9.42	10.14	8.95	تحسين الجودة	لياقة الأداء
8.69	8.45	6.88	7.46	الكفاءة في التشغيل	لياقة الأداء
6.95	7.73	9.11	9.34	الإنجاز	لياقة الأداء
8.62	7.32	7.17	6.78	التركيز على النتائج	لياقة الأداء
8.98	7.15	4.66	4.75	التكامل	لياقة الأداء
6.32	6.52	8.37	9.35	الالتزام	لياقة الأداء
4.4	5.95	3.07	3.31	زيادة الفعالية	لياقة الأداء
5.27	5.95	3.46	4.48	القياس المستمر	لياقة الأداء
7.8	5.66	8.41	6.9	جودة عالية	لياقة الأداء
4.5	5.56	5.63	5.98	التركيز على الأداء	لياقة الأداء
4.18	4.47	3.57	4.17	سرعة اتخاذ القرارات	لياقة الأداء
2.37	3.07	3.44	4.16	العقلانية	لياقة الأداء
2.6	2.95	2.23	2.54	معياري للتمييز	لياقة الأداء
3.49	2.71	3.44	2.03	المساءلة	لياقة الأداء
1.71	2.43	2.12	2.03	اختيار أفضل الممارسات	لياقة الأداء
1.86	2.37	2.04	2.23	التخصصية	لياقة الأداء
0	2.08	0	1.6	بطء اتخاذ القرارات	لياقة الأداء

٤.٢ جدول العلاقات بين القيم التنظيمية والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة مصر الخير .

في إطار السعي لتعزيز التكامل بين الأبعاد النظرية للبحث والواقع العملي داخل مؤسسة مصر الخير، نظمت ورشة عمل متخصصة جمعت بين الباحثة ومجموعة من المديرين التنفيذيين بالمؤسسة، بهدف استكشاف وتحديد العلاقة بين منظومة القيم المؤسسية والخطط الإستراتيجية المعتمدة.

اعتمدت الورشة على تطبيق منهجية حشد وظيفة الجودة (Quality QFD) Function Deployment كأداة تحليلية متقدمة لقياس وتحليل الروابط بين القيم والأهداف الإستراتيجية حيث تتيح :

خلال الورشة، قُدم شرح تفصيلي لمنهجية QFD كما يظهر بالشكل (٢ - ١)



شكل رقم (٢ - ١) نموذج حشد موارد الجودة QFD

وقد تم تجهيز مصفوفة العلاقات المترابطة (QFD) ، حيث تم إعتداع الأعمدة للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة مصر الخير والمقسمة على خمسة محاور تشمل بعد التعلم والنمو ، البعد المالي ، بعد جودة العمليات الداخلية ، بعد المساهمة المجتمعية ، بعد العلاقات بالعملاء . والصفوف للقيم المعتمدة لها وعددها ١٠٥ قيمة، تم تصنيفها ضمن الأبعاد الستة للقيم المتوازنة (التطور، الثقافة، المالية، المساهمة المجتمعية، علاقات العملاء، لياقة الأداء " الجودة ").

وقد تم توجيه فريق العمل التنفيذي بالمؤسسة إلى الالتزام الكامل بتطبيق هذه المنهجية، وذلك من خلال ربط كل قيمة بشكل مباشر بكل هدف استراتيجي بناء على منهجية QFD حيث يتم إعطاء درجة للعلاقة، طبقاً للجدول المبين رقم (٢ - ٣) :

جدول رقم (٢ - ٣) درجات التقييم للعلاقات بنظام Quality function deployment

الرمز	التفسير	القيمة الرقمية
●	علاقة إيجابية قوية	9
⦿	علاقة إيجابية متوسطة	3
△	علاقة إيجابية ضعيفة	1
(خالي)	لا توجد علاقة	0
△	علاقة سلبية ضعيفة	-1
⦿	علاقة سلبية متوسطة	-3
●	علاقة سلبية قوية	-9

حيث أثمرت الورشة عن إعداد بيان علاقات شامل بين كل قيمة تنظيمية وكل هدف استراتيجي خاص بمؤسسة مصر الخير طبقاً لما هو واضح في كلا من الجدول رقم (٢ - ٤) والجدول (٢ - ٥) :

تم إدخال كافة علاقات الارتباط بين القيم والأهداف الإستراتيجية على برنامج Values scan فإنه بمجرد إدخال العلاقات المحددة بين القيم والأهداف الإستراتيجية في النموذج المعتمد، ومع توفر الأوزان النسبية تصبح المنظومة جاهزة لبدء مرحلة الحسابات الكمية والتحليل الإحصائي.

وفاء السيد محمود الشرقاوي

[illegible]

دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية بمؤسسة

وفاء السيد محمود الشرفاوي

جدول رقم (٢ - ٥) العلاقات بين القيم والخطط الإستراتيجية لمؤسسة مصر الخير

الدرجة	الجودة	الجودة	الجودة	العلاقات بالملاء	العلاقات بالملاء	المساهمة المجتمعية	المالية	المالية	المالية	التعلم والنمو	التعلم والنمو	البعث	BSC
الدرجة	بناء الثقافة المؤسسية	تحسين خدمات وإجراءات المؤسسة إلى نظام إلكتروني	رفع جودة الخدمات والمنتجات القيمة للموظفين، الشركاء،	درجة الملائمة	درجة الملائمة	درجة الملائمة	درجة الملائمة	درجة الملائمة	درجة الملائمة	درجة الملائمة	درجة الملائمة	القيمة التنظيمية	البعث
الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
3	3	3	0	0	9	1	1	1	1	3	9	لتنمية الإنسان	للمساهمة المجتمعية
3	3	3	3	0	0	9	0	0	0	3	0	بناء الإنسان	للمساهمة المجتمعية
3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	1	3	المسؤولية الاجتماعية	للمساهمة المجتمعية
0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	التأثير في حياة الآخرين	للمساهمة المجتمعية
3	3	3	3	0	0	9	0	0	0	3	3	تحسين حياة البعض يومياً	للمساهمة المجتمعية
3	3	3	1	1	0	9	0	0	0	0	3	سلامة وصحة المجتمع	للمساهمة المجتمعية
0	0	1	3	0	0	9	0	0	0	3	0	تقديم البحث والتعليم والعلاج	للمساهمة المجتمعية
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	مبادرات التغيير الشامل	للمساهمة المجتمعية
0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	المساهمة في عالم أفضل	للمساهمة المجتمعية
0	0	3	1	0	0	9	0	0	0	3	0	عالم يزدهر فيه الجميع	للمساهمة المجتمعية
1	1	1	1	1	0	9	0	3	3	0	0	إثراء المجتمع	للمساهمة المجتمعية
3	3	1	3	3	3	9	3	0	0	3	3	إعداد الأفراد للقيادة	للمساهمة المجتمعية
3	3	9	3	3	3	3	3	0	0	3	3	تعزيز التعاون الدولي	للمساهمة المجتمعية
0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	3	3	بيئة آمنة ورعاية إسانية	للمساهمة المجتمعية
1	1	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	تعزيز العلاقة بين الاستدامة والبيئة	للمساهمة المجتمعية
3	3	3	0	9	0	0	0	0	0	0	3	تحقيق رضا العملاء	علاقات العملاء
3	3	3	3	3	9	0	1	1	1	3	0	تطوير الموظفين وتدريبهم	علاقات العملاء
3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	التحسين على العملاء	علاقات العملاء
3	3	3	9	9	3	9	3	9	3	3	3	تلبية احتياجات العملاء	علاقات العملاء
3	3	3	0	9	0	0	0	0	0	0	0	التعاون مع الشركاء	علاقات العملاء
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	النمو الوظيفي للموظفين	علاقات العملاء
0	3	3	3	9	3	3	3	3	3	9	3	موظفونا هم أهم أصولنا	علاقات العملاء
3	3	3	0	3	3	0	0	0	0	1	3	احترام أولويات العملاء	علاقات العملاء
1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	تمكين الموظفين	علاقات العملاء
9	9	3	3	9	3	3	3	3	3	9	3	تحفيز أعضاء المنظمة	علاقات العملاء
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ولاء الموظفين	علاقات العملاء
9	9	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	الخصوصية	علاقات العملاء
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	تحسين مكان العمل لأفضل المواهب	علاقات العملاء
0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	الموظفين أولاً	علاقات العملاء
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	المسؤولية	ثقافة الأداء
0	0	3	9	0	3	0	0	0	0	1	0	تحسين الجودة	ثقافة الأداء
9	9	9	3	0	3	9	3	3	9	0	3	الكفاءة في التشغيل	ثقافة الأداء
0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	الإنتاج	ثقافة الأداء
0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التركيز على النتائج	ثقافة الأداء
0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	التكامل	ثقافة الأداء
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	الالتزام	ثقافة الأداء
3	3	3	0	0	0	9	0	0	0	0	0	زيادة العافية	ثقافة الأداء
3	3	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	القياس المستمر	ثقافة الأداء
3	3	3	9	3	0	0	0	3	0	1	0	جودة عالية	ثقافة الأداء
0	0	9	9	0	0	9	0	0	0	0	0	التركيز على الأداء	ثقافة الأداء
0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	سرعة اتخاذ القرارات	ثقافة الأداء
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الشفافية	ثقافة الأداء
0	0	9	0	0	0	0	0	3	0	1	0	معايير التميز	ثقافة الأداء
3	3	3	3	9	9	9	9	3	3	3	3	المساواة	ثقافة الأداء
3	3	3	3	9	9	9	9	3	9	3	3	اختيار أفضل الممارسات	ثقافة الأداء
3	3	9	3	9	3	3	3	3	3	3	3	التخصصية	ثقافة الأداء
-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	بناء اتخاذ القرارات	ثقافة الأداء

حساب نسبة التحقق لهدف إستراتيجي

معادلة نسبة التحقق لهدف إستراتيجي

نسبة التحقق للهدف (Impact) = مجموع (وزن القيمة في بيئة العمل * درجة علاقة القيمة مع الهدف)

$$(ij \text{Weight}_j \times \text{Relation}) \sum_{j=1}^n = i \text{Impact}$$

- **Impact** نسبة التحقق للهدف (الأثر الكلي للقيم على الهدف) رقم i
- **Weight** وزن أو أهمية كل قيمة j داخل المؤسسة
- **Relation** درجة العلاقة بين القيمة j والهدف i
- **sum** جمع هذه القيم

١.٤.٢ مخرجات الأداة: للمرحلة الثانية

١. نسبة تحقق الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة مصر الخير بناء على كلا من القيم التالية :

- القيم التنظيمية الحالية .
- القيم التنظيمية المتوازنة .
- القيم الفردية الحالية للعاملين بها .
- القيم الفردية المتوازنة للعاملين بها .
- ٢. (ترتيب تحقق الأهداف – المتوسط العام)
 - إستخلاص الأهداف الإستراتيجية الأكثر تحققاً من خلال القيم الفردية الحالية لمؤسسة مصر الخير .
 - إستخلاص الأهداف الإستراتيجية الأكثر تحققاً في القيم الفردية المتوازنة لمؤسسة مصر الخير .
 - إستخلاص الأهداف الإستراتيجية الأكثر تحققاً من خلال القيم التنظيمية الحالية لمؤسسة مصر الخير .

- إستخلاص الأهداف الإستراتيجية الأكثر تحققا في القيم التنظيمية المتوازنة لمؤسسة مصر الخير .

٣. (تحليل فجوة تحقيق الإستراتيجيات – بناء على قيم المنظمة)

٣ تحليل دور القيم التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمؤسسة مصر الخير

١.٣ تحليل نسبة تحقق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة مصر الخير بناء على قيمها :
من خلال برنامج values scan تم إستخراج نسب تحقق كل هدف إستراتيجي في ضوء الأنواع الأربعة من القيم (الفردية الحالية، الفردية المتوازنة، التنظيمية الحالية، التنظيمية المتوازنة)، مدعوماً ببيان الفجوة والتي تمثل الفارق بين القيم المتوازنة والقيم الحالية كما هو مبين بالجدول رقم (٣ - ١) :
جدول رقم (٣ - ١) نسبة تحقق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة مصر الخير بناء على القيم (الفردية - التنظيمية)

فجوة القيم التنظيمية *	نسبة تحقق الأهداف الإستراتيجية		فجوة القيم الفردية *	نسبة تحقق الأهداف الإستراتيجية		الهدف الاستراتيجي
	القيم التنظيمية المتوازنة	القيم التنظيمية الحالية		القيم الفردية المتوازنة	القيم الفردية الحالية	
6.900	%91.01	%84.11	2.070	%79.49	%77.42	تحقيق الإستدامة المالية عبر تنمية محفظة التبرعات والصدقات
3.500	%83.88	%80.38	(0.610)	%77.55	%78.16	تفعيل مشروع الوقف الخيري لتمويل البرامج المستدامة
6.420	%95.30	%88.88	2.220	%91.00	%88.78	زيادة نسبة الرضا عن أداء المؤسسة لدى المستحقين والموظفين والشركاء
3.140	%87.77	%75.63	1.450	%77.48	%76.03	الإستخدام الكفء للموارد المتاحة لتحقيق الأثر بأقل تكلفة
0.350	%83.99	%83.64	0.480	%80.50	%80.02	دفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للشركاء
4.610	%94.76	%90.15	1.510	%93.58	%92.07	تعزيز ثقافة الابتكار وإحداث فرق ملموس في حياة الأفراد
0.630	%90.08	%89.45	(0.380)	%85.20	%85.58	تحويل خدمات وإجراءات المؤسسة إلى نظام إلكتروني
2.660	%92.51	%89.85	1.340	%95.29	%93.95	تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر والتمكين الإداري
3.940	%92.00	%88.06	1.970	%93.03	%91.06	بناء بيئة عمل قائمة على العمل الجماعي والأمانة والتطور المهني.
1.200	%77.74	%76.54	(0.720)	%75.42	%76.14	التركيز على إختيار المشروعات التي تعظم أثر المؤسسة في المجتمع
2.980	%93.59	%90.61	1.430	%92.26	%90.83	بناء الذاكرة المؤسسية .
* الفجوة = القيم المتوازنة – القيم الحالية						

١. تحقيق الاستدامة المالية عبر تنمية محفظة التبرعات والمساهمات

- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "تحقيق الاستدامة المالية عبر تنمية محفظة التبرعات والمساهمات" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٧٧.٤٢%، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة ارتفعت النسبة إلى ٧٩.٤٩%. ويظهر هذا الفرق بقيمة ٢.٠٧%.
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٨٤.١١% في ظل القيم الحالية، وارتفعت النسبة إلى ٩١.٠١% في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة ٦.٩%.

٢. تفعيل مشروع الوقف الخيري لتمويل البرامج المستدامة

- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "تفعيل مشروع الوقف الخيري لتمويل البرامج المستدامة" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٧٨.١٦%، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة انخفضت النسبة إلى ٧٧.٥٥%. ويظهر هذا الفرق بقيمة ٠.٦١%.
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٨٠.٣٨% في ظل القيم الحالية، وارتفعت النسبة إلى ٨٣.٨٨% في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة ٣.٥%.

٣. زيادة نسبة الرضا عن أداء المؤسسة لدى المستحقين والمستفيدين والموظفين والشركاء

- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "زيادة نسبة الرضا عن أداء المؤسسة لدى المستحقين والمستفيدين والموظفين والشركاء" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٨٨.٧٨%، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة ارتفعت النسبة إلى ٩١.٠%. ويظهر هذا الفرق بقيمة ٢.٢٢%.
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٨٨.٨٨% في ظل القيم الحالية، وارتفعت النسبة إلى ٩٥.٣% في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة ٦.٤٢%.

٤. الاستخدام الكفء للموارد المتاحة لتحقيق الأثر بأقل تكلفة

- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "الإستخدام الكفء للموارد المتاحة لتحقيق الأثر بأقل تكلفة" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٧٥.٦٣٪، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة ارتفعت النسبة إلى ٧٧.٤٨٪. ويظهر هذا الفرق بقيمة ١.٤٥٪.
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٧٥.٦٣٪ في ظل القيم الحالية، وارتفعت النسبة إلى ٧٨.٧٧٪ في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة ٣.١٤٪.

٥. دفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للشركاء

- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "دفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للشركاء" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٨٣.٦٤٪، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة ارتفعت النسبة إلى ٨٤.١٢٪. ويظهر هذا الفرق بقيمة ٠.٤٨٪.
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٨٠.٥٪ في ظل القيم الحالية، وارتفعت النسبة إلى ٨٠.٨٥٪ في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة ٠.٣٥٪.

٦. تعزيز ثقافة الابتكار وإحداث فرق ملموس في حياة الأفراد

- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "تعزيز ثقافة الابتكار وإحداث فرق ملموس في حياة الأفراد" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٩٠.١٥٪، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة ارتفعت النسبة إلى ٩٣.٥٨٪. ويظهر هذا الفرق بقيمة ١.٥١٪.
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٩٢.٠٧٪ في ظل القيم الحالية، وارتفعت النسبة إلى ٩٦.٦٨٪ في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة ٤.٦١٪.

٧. تحويل خدمات وإدارات المؤسسة إلى نظام إلكتروني

- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "تحويل خدمات وإدارات المؤسسة إلى نظام إلكتروني" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٨٩.٤٥%، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة انخفضت النسبة إلى ٨٥.٢٠%. ويظهر هذا الفرق بقيمة - ٠.٣٨%.
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٨٥.٥٨% في ظل القيم الحالية، وارتفعت النسبة إلى ٨٦.٢١% في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة ٠.٦٣%.

٨. تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر والتمكين الإداري

- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر والتمكين الإداري" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٩٣.٩٥%، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة ارتفعت النسبة إلى ٩٥.٢٩%. ويظهر هذا الفرق بقيمة ١.٣٤%.
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٩٢.٥١% في ظل القيم الحالية، وانخفضت النسبة إلى ٨٩.٨٥% في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة - ٢.٦٦%.

٩. بناء بيئة عمل قائمة على العمل الجماعي والأمانة والتطور المهني

- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "بناء بيئة عمل قائمة على العمل الجماعي والأمانة والتطور المهني" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٧٦.٥٤%، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة ارتفعت النسبة إلى ٧٧.٧٤%. ويظهر هذا الفرق بقيمة ١.٩٧%.
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٧٥.٤٢% في ظل القيم الحالية، وارتفعت النسبة إلى ٧٩.٣٦% في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة ٣.٩٤%.

١٠. التركيز على اختيار المشروعات التي تحقق أثر للمؤسسة في المجتمع وتتمتع بالاستدامة

- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "التركيز على اختيار المشروعات التي تحقق أثر للمؤسسة في المجتمع وتتمتع بالاستدامة" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٦٩.٢٨%، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة انخفضت النسبة إلى ٦٢.٠٨% ويُظهر هذا الفرق بقيمة -٠.٧٢% .
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٩٠.٦١% في ظل القيم الحالية، وارتفعت النسبة إلى ٩١.٨١% في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة ١.٢% .

١١. بناء الذاكرة المؤسسية

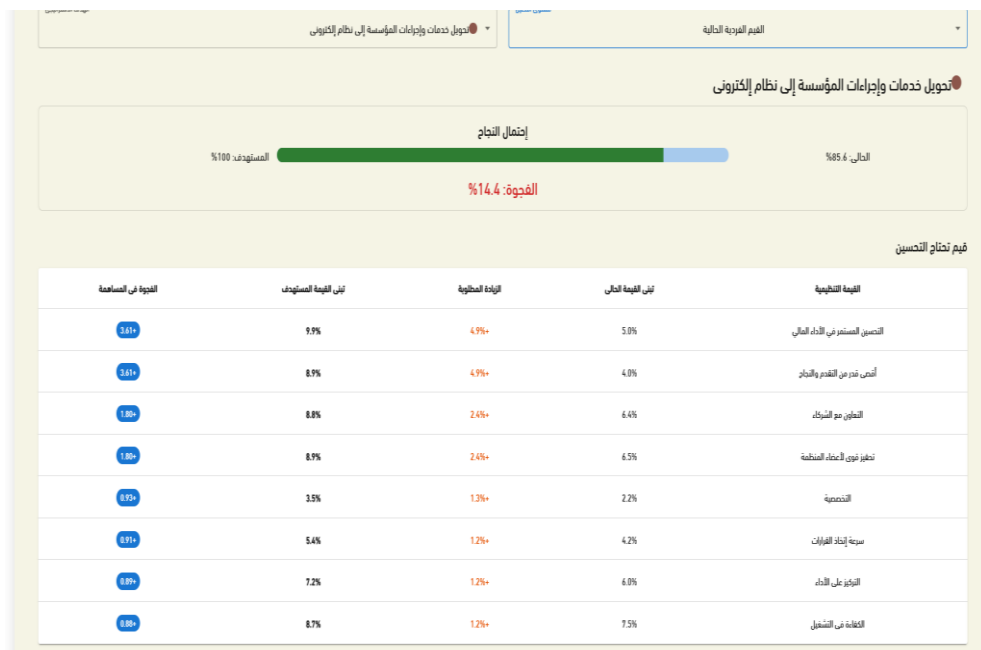
- أثبتت النتائج أن الهدف الإستراتيجي "بناء الذاكرة المؤسسية" وفق القيم الحالية الفردية قد تحقق بنسبة ٩٠.٦١%، بينما وفق القيم الفردية المتوازنة ارتفعت النسبة إلى ٩٢.٢٦% ويُظهر هذا الفرق بقيمة ١.٤٣% .
- أما من حيث القيم التنظيمية، فقد حقق الهدف نسبة ٩٠.٨٣% في ظل القيم الحالية، وارتفعت النسبة إلى ٩٣.٨١% في ظل القيم التنظيمية المتوازنة، ويظهر الفارق بقيمة ٢.٩٨% .

١٢. تحليل الفجوات

- أظهر التحليل الكمي باستخدام أداة "مسح القيم التنظيمية أن هناك ارتباطاً إيجابياً مباشراً بين مستوى تقليص الفجوات القيمية – خاصة الفجوات بين القيم الحالية والمستقبلية المتوازنة – وبين ارتفاع نسب تحقق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة مصر الخير.
- كما تبين أن الأهداف التي سُجّلت بها مستويات تحقق منخفضة كما يظهر بالشكل رقم (٣ – ١) ، مثل "تفعيل مشروع الوقف الخيري" و"التحول الرقمي"، تعاني من فجوات تنظيمية حادة ، بينما كانت الفجوات الفردية في نفس السياقات أقل حدة نسبياً. وهذا يدل على أن الإطار المؤسسي الرسمي – المتمثل في الثقافة التنظيمية،

دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية بمؤسسة
وفاء السيد محمود الشرفاوي

والهيكل، والسياسات – له الدور الحاسم في تمكين الأفراد من ممارسة القيم المطلوبة لتحقيق الأهداف.



شكل رقم (٣ - ١) فجوة الهدف الإستراتيجي للتحول الرقمي في برنامج Values scan

- أكد التحليل الكمي بالدراسة أن تبني منظومة القيم المتوازنة نلاحظ أن متوسط تحقق الأهداف الاستراتيجية مع القيم التنظيمية الحالية = ٨١.٣% بينما متوسط تحقق الأهداف مع القيم التنظيمية المتوازنة = ٨٩.٦%
- هذا الفارق الإحصائي يمثل أثراً مباشراً للمؤسسات التي تعمل على بناء منظومة قيمية متوازنة لا تكتفي بردم الفجوات، بل تعيد توجيه طاقاتها الداخلية في اتجاه الأثر المستدام.
- أظهرت نتائج تحليل الأهداف الاستراتيجية الإحدى عشر لمؤسسة "مصر الخير" أن تطبيق القيم المتوازنة، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي أن عدد

الأهداف التي تحقق نسباً أفضل في ظل القيم الفردية المتوازنة بلغ ٨ أهداف من أصل ١١ هدفاً، مما يعكس أن وعي الأفراد وتبنيهم لسلوكيات وقيم متوازنة يعزز الأداء الشخصي ويزيد من فاعلية المساهمة الفردية في تحقيق الغايات المؤسسية. أما على المستوى التنظيمي، فقد ارتفع عدد الأهداف التي حققت نسباً أعلى في ظل القيم التنظيمية المتوازنة إلى ١٠ أهداف من أصل ١١، وهو مؤشر قوي على أن تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

٢.٣ التحليل الإحصائي لبيان الارتباط بين القيم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية
وقد تم تنفيذ التحليل على ثلاث مراحل رئيسية حيث تم توصيف المتغيرات إحصائياً: المتوسط – الانحراف المعياري – الفجوات ثم تم اختبار Pearson لجميع القيم مقابل نسب الأهداف العامة والخاصة وحينها تم بناء نموذج انحدار متعدد لتقدير أثر كل متغير على حدة، مع تقييم النموذج العام تم استخدام برمجيات تحليل البيانات (Python باستخدام مكتبة stats models و scipy)

- ١.٢.٣ نظرة عامة على هيكل البيانات**
تعتمد الدراسة على قاعدة بيانات مصدرها أداة القياس "Value Scan" ، وتشمل:
- **عدد الأهداف الاستراتيجية 11** :هدفاً محورياً تمثل التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة "مصر الخير".
 - **عدد الأبعاد القيمية 4** :أنواع رئيسية والتي تشمل كلا من القيم الفردية الحالية ، القيم الفردية المتوازنة ، القيم التنظيمية الحالية، القيم التنظيمية المتوازنة على أن يتم تقييم احتمالية تحقق كل هدف في ضوء هذه الأنواع الأربعة من القيم.
- ٢.٢.٣ مقاييس النزعة المركزية والتشتت**

فيما يلي التحليل الإحصائي للأربعة متغيرات المستقلة: والذي يظهر في الجدول رقم (٣ - ٢).

جدول رقم (٣ - ٢) مقاييس النزعة المركزية والتشتت لقيم مؤسسة مصر الخير

المتغير	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	القيمة العظمى	القيمة الصغرى	المدى Range
القيم الفردية الحالية	84.55	7.08	93.95	76.03	17.92
القيم الفردية المتوازنة	85.53	7.64	95.29	75.42	19.87
القيم التنظيمية الحالية	85.21	5.56	90.61	75.63	14.98
القيم التنظيمية المتوازنة	88.51	6.33	95.3	77.74	17.56

يتراوح متوسط تحقق الأهداف من خلال القيم بين 76% و 90% تقريباً، وتشير هذه النتائج أن القيم التنظيمية المتوازنة سجلت أعلى متوسط (88.51)، ما يدل على أن المؤسسة ترى في هذه القيم نموذجاً مثالياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية كما سجلت انحرافاً معيارياً منخفضاً نسبياً (6.33)، مما يشير إلى استقرار نسبي في تقييم الموظفين لأهمية القيم كعنصر محوري في أداء المؤسسة الاستراتيجي.

٣.٢.٣ تحليل فجوات القيم (Gaps)

يمثل الفرق بين القيم الحالية والمتوازنة (فردياً وتنظيماً) مؤشراً على مساحة التحسين الممكنة. وتمثل هذه الفجوة كما هو ظاهر في الجدول رقم (٣ - ٣) أحد أهم المداخل التفسيرية التي تستند إليها الدراسة في تقييم فعالية التحول القيمي.

جدول رقم (٣ - ٣) الفجوات لكلا من القيم الفردية والقيم التنظيمية

نوع الفجوة	متوسط الفرق (%)
فجوة القيم الفردية	0.98
فجوة القيم التنظيمية	3.30

فجوة القيم التنظيمية ظهرت أعلى من فجوة القيم الفردية، وهو ما يشير إلى أن التحدي الأكبر في التغيير والتحسين لا يكمن فقط في وعي الموظفين أو تمثلهم للقيم، بل في بنية القيم المؤسسية نفسها، والتي تحتاج إلى مراجعة وتحديث ممنهج يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

من حيث الاستقرار الإحصائي، فإن الفجوات المنخفضة عمومًا تدل على تقارب بين القيم الحالية والمتوازنة، مما يعزز من مصداقية النتائج ويؤكد فاعلية الممارسات القيمية الحالية.

٤.٢.٣ النتائج الإحصائية العامة (Pearson r) مع المتوسط العام للأهداف
يهدف هذا الجزء إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين أنماط القيم (الفردية والتنظيمية، الحالية والمتوازنة) وبين نسب تحقق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة مصر الخير، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's r)

- تشير القيم الفردية الحالية ($r = 0.9725$) إلى وجود وعي قيمي قوي لدى العاملين، يسهم بوضوح في دعم تحقق الأهداف. كما سجلت القيم الفردية المتوازنة ($r = 0.9782$) ارتباطًا أعلى، ما يدل على أن التطور القيمي المتوازن يعزز بشكل واضح احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- تعكس القيم التنظيمية الحالية ($r = 0.9633$) فاعلية البنية الثقافية السائدة داخل المؤسسة، ومدى تأثيرها الحالي على مسار الإنجاز. بينما القيم التنظيمية المتوازنة ($r = 0.9396$) رغم كونها أقل نسبيًا في معامل الارتباط، إلا أنها تمثل البنية المرجوة الأكثر توازنًا، والتي يمكن لها أن تسهم بصورة أقوى على المدى البعيد في تحقيق الأهداف .
- العلاقة بين جميع أنواع القيم وتحقيق الأهداف دالة إحصائيًا ومرتفعة جدًا في القوة ما يدعم فرضية الدراسة الرئيسية. كما جاء في الجدول (٤-٣).

جدول رقم (٣ - ٤) معامل الارتباط للقيم بمؤسسة مصر الخير

نوع القيم	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (p-value)	دلالة العلاقة
القيم الفردية الحالية	0.9725	5.31×10^{-7}	قوية جدًا
القيم الفردية المتوازنة	0.9782	1.91×10^{-7}	قوية جدًا
القيم التنظيمية الحالية	0.9633	1.92×10^{-6}	قوية جدًا
القيم التنظيمية المتوازنة	0.9396	1.75×10^{-5}	قوية جدًا

٥.٢.٣ تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression

يهدف تحليل الانحدار المتعدد إلى تحديد مدى إسهام كل نوع من القيم (الفردية الحالية، الفردية المتوازنة، التنظيمية الحالية، التنظيمية المتوازنة) في تفسير التباين في نسب تحقق الأهداف الاستراتيجية.

• $R^2 = 1.000$ تعني أن النموذج يُفسر ١٠٠ % من التغير في تحقق الأهداف، وهو مؤشر على قوة التنبؤ الاستثنائية في هذا النموذج. كما أن معاملات الانحدار $\beta = 0.25$ لكل متغير.

• اختبار F : جاءت نتائج الاختبار دالة إحصائيًا في جميع النماذج ($p < 0.05$) ، مما يثبت ملائمة النموذج للتفسير كما أن المستوى الضئيل جدًا للدلالة تؤكد أن كل من القيم الأربعة يملك تأثيرًا حقيقيًا ومفسرًا للأداء الاستراتيجي كما جاء في الجدول (٣-٥).

جدول رقم (٣ - ٥) مخرجات التحليل الإحصائي للنموذج

المؤشر	القيمة
معادلة الانحدار	$Y = 0.25X_1 + 0.25X_2 + 0.25X_3 + 0.25X_4$
معامل التحديد R^2	1
إحصائية F للنموذج	1.423×10^{26}
مستوى الدلالة (p-value)	4.32×10^{-116}
عدد الأهداف داخل النموذج	11 هدفًا

٦.٢.٣ العلاقة بين مخرجات النموذج وفروض الدراسة:

١. الفرض الرئيسي : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية المتوازنة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال".

يشير معامل الارتباط ($r = 0.9350$)، إلى وجود علاقة طردية قوية جدًا بين القيم المتوازنة وتحقيق الأهداف، فكلما زاد تبني المؤسسة للقيم المتوازنة زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما يشير معامل الانحدار $\beta = 0.25$ ، وهو معامل دال إحصائيًا ($p < 0.01$) إلى أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في تبني القيم المتوازنة يقابلها زيادة بمقدار ٠.٢٥ في درجة تحقق الأهداف الاستراتيجية.

٢. الفرض الفرعي الأول : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الفردية الحالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال".

أظهرت نتائج التحليل معامل الارتباط ($r = 0.9699$) ، وهو معامل يدل على ارتباط طردي مرتفع للغاية. إلى أن مستوى الوعي القيمي والسلوكيات الشخصية الفعلية للموظفين يمثل ركيزة أساسية في دعم تنفيذ الأهداف الاستراتيجية .

٣. الفرض الفرعي الثاني : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم الفردية المتوازنة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال".

كما حقق هذا الفرض أعلى قيمة ارتباط بين جميع الفروض، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.9786$) ، وهو ما يشير إلى قوة العلاقة بين تبني العاملين لقيم متوازنة مستقبلية وبين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

٤. الفرض الفرعي الثالث : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية الحالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال".

أثبت هذا الفرض صحته من خلال معامل ارتباط مرتفع ($r = 0.9487$) ، مما يشير إلى علاقة طردية قوية بين القيم التنظيمية الحالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٧.٢.٣ العلاقة بين مخرجات النموذج وأسئلة البحث

السؤال الأول : ما دور القيم الفردية الحالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟
أظهر التحليل الإحصائي أن هناك علاقة طردية عالية جداً بين القيم الفردية الحالية وبين تحقيق الأهداف فدرجة علاقة القيم الفردية الحالية عند $r = 0.9699$ وهذا يشير إلى أن القيم الفردية التي يحملها الأفراد تلعب دوراً محورياً في تشكيل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

السؤال الثاني : ما دور القيم الفردية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟
أظهر التحليل الإحصائي أن هناك علاقة طردية عالية جداً بين القيم الفردية المتوازنة وبين تحقيق الأهداف فدرجة علاقة القيم الفردية المتوازنة $r = 0.9786$.

السؤال الثالث: ما دور القيم التنظيمية الحالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال معامل الارتباط ($r = 0.9487$) ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية .كلما زادت درجة اتساق ووضوح تلك القيم في سلوكيات الإدارة والممارسات اليومية، زاد الانسجام بين الأفراد والمنظومة، وسُهل تحويل الخطط إلى إنجازات ملموسة.

السؤال الرابع : ما دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
من خلال معامل ارتباط مرتفع ($r = 0.9350$) ليبين تبني القيم المتوازنة وتحقيق الأهداف. كذلك فإن معامل انحدار $\beta = 0.25$ دال إحصائياً، مما يثبت وجود تأثير مباشر ومهم لتلك القيم على فعالية الإنجاز الاستراتيجي.

السؤال الخامس : ما مدى قدرة نموذج القيم التنظيمية المتوازنة وباستخدام أداة values scan على تحديد العلاقة بين دور القيم التنظيمية المتوازنة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة محل الدراسة؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن نموذج القيم التنظيمية المتوازنة، باستخدام أداة Values Scan، يمتلك قدرة عالية وموثوقة على تحديد العلاقة بين القيم التنظيمية المتوازنة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة مصر الخير.

أظهرت الفجوة القيمية بين الوضع الحالي والمتوازن أن الأهداف التي تتمتع بفجوة منخفضة تحقق نسب إنجاز أعلى، وهو ما يدعم مصداقية النموذج في رصد الاحتياجات القيمية وتوجيه خطط التطوير. وأن التوافق بين نتائج Values Scan والبيانات الفعلية للأداء يعزز الثقة في قدرة الأداة على تقديم مؤشرات دقيقة وقابلة للتطبيق.

٤ النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي (Pearson correlation) قوة ارتباط استثنائية بين القيم، بكل أنواعها، وبين نسب تحقق الأهداف، حيث تجاوزت جميع معاملات الارتباط حاجز ٠.٩٣ وهو ما يمثل مستوى دلالة قوي جداً وفقاً للمعايير العلمية المعتمدة مما يؤكد تحقق الفروض البحثية.

أظهرت النتائج أن القيم المتوازنة، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، تتفوق في تأثيرها على القيم الحالية. فبينما كان المتوسط العام لنسب تحقق الأهداف تحت تأثير القيم الحالية هو 83.34%، ارتفع هذا الرقم ليبلغ 88.15% عندما تم تطبيق النموذج القيمي المتوازن هذه الزيادة تعني أن بناء نموذج قيم متوازن يضيف ما يقرب من 5% في فاعلية تحقيق الأهداف.

١.٤ توصيات على مستوى المنظمة:

- ١- إدماج القيم في التخطيط يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق الأهداف بنسبة تصل إلى ٥% على الأقل، وهو ما يستوجب أن تنتقل القيم من كونها "شعاراً" إلى "أداة تشغيلية" عبر:
 - تحديث الهياكل التنظيمية بما يعزز تمثل القيم في خطوط السلطة والإشراف.
 - تطوير العمليات التشغيلية لتتماشى مع روح القيم، لا فقط مع الأهداف الفنية.
 - مراجعة النظم الإدارية باستمرار لضمان توافقها مع منظومة القيم الجديدة.
- ٢- اتساق قيم العاملين مع القيم المؤسسية يضاعف من فرص تحقيق الأهداف، لذا توصي المؤسسات بالتالي:
 - إطلاق برامج تدريبية متخصصة في "القيادة القيمية"، تُمكن العاملين من إدراك العلاقة بين ما يؤمنون به وما يسعون إلى تحقيقه مهنيًا.
 - تصميم أنظمة تحفيزية مرتبطة بالالتزام القيمي، بحيث يُكافأ السلوك القيمي المؤسسي بنفس وزن الكفاءة الفنية.

• إجراء قياسات دورية لدرجة التوازن القيمي للعاملين من خلال أدوات قياس معتمدة مثل "Value Scan" ، وتحليل التغيرات في مستويات القيم على فترات زمنية منتظمة.

٣- إنشاء وحدة داخلية لإدارة القيم المؤسسية

- متابعة التوازن القيمي سنوياً وتحليله على مستوى الأفراد والقطاعات.
- إعداد تقارير الفجوة القياسية المؤسسية ورفعها مباشرة إلى الإدارة العليا.
- دمج نتائج تحليل القيم ضمن تقارير الأداء الاستراتيجي والفني والفردية.
- ٤- استخدام أداة "Value Scan" بشكل سنوي كأداة موحدة لقياس القيم المؤسسية ومدى تحققها، وذلك بالتكامل مع أدوات التحليل الإحصائي مثل:
 - تحليل معامل الارتباط لفهم العلاقة بين القيم ونسب الإنجاز.
 - تحليل الفجوة القياسية (Gap Analysis)

- ٥- أهمية تفعيل العلاقة بين السلوك المهني والتمثل القيمي، لذا يُوصى بربط التقييم الوظيفي والترقيات والحوافز
 - مدى تمثّل الموظف لمنظومة القيم المتوازنة.
 - مساهمته في نشر الثقافة القياسية داخل فريقه.
 - قدرته على اتخاذ قرارات تتماشى مع القيم وليس فقط مع الأهداف.

٢.٤ مقترحات للأبحاث المستقبلية

إجراء دراسات طولية لمتابعة التغيرات القياسية داخل المنظمات على مدى زمني ممتد، وربطها بتطور مؤشرات الأداء الاستراتيجي، نظراً لأن العلاقة بين القيم والأداء ذات طبيعة تراكمية وتظهر نتائجها بوضوح على المدى المتوسط والبعيد.

إجراء دراسات مقارنة بين منظمات تنتمي إلى بيئات ثقافية مختلفة (عربية مقابل غربية)، وكذلك بين المؤسسات ذات الطابع المركزي وتلك اللامركزية، بهدف فهم أثر السياق الثقافي والتنظيمي في تشكيل منظومة القيم ودعم الأهداف الاستراتيجية.

دور القيم التنظيمية المتوازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية بمؤسسة

وفاء السيد محمود الشرفاوي

٣.٤ خطة العمل المقترحة لتنفيذ التوصيات:

ويمكن تطبيق الخطة طبقاً لما هو مبين بالجدول رقم (٤ - ١) حيث يمثل خطوة استراتيجية لمؤسسة مصر الخير نحو ترسيخ نموذج مؤسسي متوازن وقيمي، قادر على تحقيق التوافق بين القيم الفردية والتنظيمية، وصولاً إلى تحقيق للأهداف الإستراتيجية بفعالية أفضل .

جدول رقم (٤ - ١) خطة العمل لتطبيق التوصيات

رقم	التوصية	المسؤول عن التنفيذ	الإدارة المسؤولة	التكلفة التقديرية (جنيه)	المدة الزمنية	الأولوية	مؤشرات الأداء (KPIs)
1	دمج منظومة القيم التنظيمية المتوازنة في الاستراتيجية	المدير التنفيذي للاستراتيجي	إدارة التخطيط الاستراتيجي	200,000	٦ أشهر	عاجلة	نسبة دمج القيم في وثائق الاستراتيجية عدد المراجعات الدورية للقيم
2	تعزيز القيم التي تدعم الكفاءة التشغيلية	مدير العمليات	إدارة العمليات	150,000	٤ أشهر	عاجلة	نسبة تحسين الكفاءة التشغيلية - معدل خفض الأخطاء التشغيلية
3	دعم قيم الابتكار والتعلم المستمر	مدير التطوير المؤسسي	إدارة التطوير المؤسسي	180,000	٦ أشهر	متوسطة	عدد المبادرات الابتكارية المنفذة - نسبة مشاركة الموظفين في برامج الابتكار
4	تحسين رضا العملاء والمستفيدين	مدير خدمة العملاء	إدارة خدمة العملاء	100,000	٣ أشهر	عاجلة	مستوى رضا العملاء - معدل معالجة الشكاوى في الوقت المحدد
5	ترسيخ قيم المسؤولية الاجتماعية	مدير البرامج المجتمعية	إدارة المسؤولية المجتمعية	250,000	٩ أشهر	متوسطة	عدد المبادرات المجتمعية نسبة المستفيدين المحققين لأثر إيجابي
6	تعزيز الكفاءة والمساءلة المالية	المدير المالي	الإدارة المالية	120,000	٥ أشهر	عاجلة	نسبة الالتزام بالموازنة - معدل العائد على الاستثمار
7	استقطاب الأفراد ذوي القيم المتوافقة	مدير الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	80,000	٤ أشهر	متوسطة	نسبة توافق القيم في التعيينات الجديدة معدل الاحتفاظ بالموظفين بعد سنة من التعيين
8	تحسين بيئة العمل لتقريب القيم المأمولة	مدير الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	90,000	٥ أشهر	متوسطة	نسبة رضا الموظفين عن بيئة العمل، معدل انخفاض دوران العمالة السنوي
9	تقوية تطبيق القيم المؤسسية الحالية	مدير الجودة	إدارة الجودة	110,000	٦ أشهر	عاجلة	نسبة الامتثال للمعايير القيمية - عدد عمليات التدقيق القيمي الناجحة
10	الاقتراب من القيم المؤسسية المأمولة	المدير التنفيذي	الإدارة العليا	200,000	٨ أشهر	طويلة المدى	نسبة التحسن في مؤشرات القيم المؤسسية - عدد المبادرات التطويرية المنفذة
11	ردم فجوة القيم الفردية	مدير الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	75,000	٤ أشهر	عاجلة	نسبة انخفاض الفجوة القيمية الفردية، معدل المشاركة في برامج التوجيه القيمي
12	تقليص فجوة القيم المؤسسية	المدير التنفيذي للتطوير	إدارة التطوير المؤسسي	130,000	٦ أشهر	عاجلة	نسبة انخفاض الفجوة القيمية المؤسسية، معدل رضا أصحاب المصلحة عن ثقافة المؤسسة

٥ قائمة المراجع

١.٥ قائمة المراجع العربية

١. إسماعيل، مختار. (2011) القياس والتحليل الكمي للعلاقة بين القيم التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي بالمستشفيات الجامعية: دراسة حالة بمستشفيات جامعة الإسكندرية. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
٢. العبيدي، حسن. (2017) أسس القيم الاجتماعية والتنظيمية، بيروت، مركز الكتاب الأكاديمي.
٣. العامري، خالد. (2019) القيم التنظيمية وأثرها على الأداء، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
٤. الصياد، محمد. (2021). القيم المؤسسية وأخلاقيات العمل، دبي، دار النهضة العربية.
٥. القواسمة احمد، البلوى عايد. (٢٠١٥). منظومة القيم الجامعية، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر.
٦. المسيري، عبد الوهاب. (2003) قضايا القيم والأخلاق، دراسة فلسفي، القاهرة، دار الفكر.
٧. باعمر مريمة و دحماني ربيعة (٢٠٢٢) دور القيم التنظيمية في رفع مستوى فعالية المنظمة (دراسة ميدانية في وحدة إنتاج الكهرباء أدرار)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية، الجزائر.
٨. بكاي عبد المجيد. (٢٠١٦) التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الاداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
٩. بكوش ليلى. (٢٠١٧) القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٣٠.
١٠. توفيق عبد المحسن. (٢٠١٤). إدارة الاعمال، كلية التكنولوجيا والتنمية، جامعة الزقازيق، دار الفكر العربي.
١١. توفيق عبد المحسن. (٢٠١٧). اخلاقيات الاعمال، جامعة الزقازيق، دار الفكر العربي.
١٢. ثابت، وسام وعبد اللطيف، بادية. (2024) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على وزارة الخارجية العراقية. مجلة العلوم الإدارية والمالية.
١٣. جغل العيد (٢٠٢٣) القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

١٤. سلطان وسام و سرور بادية (٢٠٢٤) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الأهداف الإستراتيجية في وزارة الخارجية العراقية ، الجامعة الأمريكية ،لبنان ،مجلة منار الشرق للإدارة والدراسات ٢(١).
١٥. سناني، لبنى وبوعطيط، جلال الدين. (2023). القيم التنظيمية وفاعلية الأداء المؤسسي: رؤية تحليلية تطبيقية. مجلة التنمية المؤسسية.
١٦. شطى، أمينة. (٢٠٢٢) القيم التنظيمية -مقاربة نظرية ، جامعة محمد خضير، سكرة، الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد ١٠، العدد الثاني .
١٧. شطى، أمينة. (٢٠٢٢) دور القيم التنظيمية فى تحقيق أهداف المؤسسة (دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادى) ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة محمد بن خضير،الجزائر.
١٨. طاهر، أحمد (2023)القيم المؤسسية وأثرها على الأداء المالي في الشركات العالمية (Fortune Global 500)مجلة العلوم المالية والإدارية.
١٩. غنيم، محمد وآخرون (2020) .التوافق الاستراتيجي وأثره على فعالية اتخاذ القرار: دراسة حالة مديرية الشؤون الصحية بالدقهلية – مصر .مجلة البحوث الاستراتيجية والإدارية.
٢٠. قاسمى، فاطمة الزهراء وقاسمى ، فوزية (٢٠٢٠) القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية (دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز أدرار ،جامعة أحمد دراية ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية ،الجزائر.
- ٢.٥ قائمة المواقع الإلكترونية

١. مصر الخير <https://www.misrelkheir.org/about-us> (2023) .
2. ARCO (2024, March 12). World's 100 largest philanthropic foundations list. ARCO Social Economy Unit. Retrieved May 29, 2025, from <https://www.arcolab.org/en/worlds-100-largest-philanthropic-foundations-list/> arcolab.org

٣.٥ قائمة المراجع الإنجليزية:

1. Aatsinki, U., Annola, J., & Kaarninen, M. (Eds.). (2019). *Families, values, and the transfer of knowledge in Northern societies, 1500–2000*. Routledge.
2. Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. Haworth Press.

3. **Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016).** *Changing organizational culture: Cultural change work in progress (2nd ed.)*. Routledge.
4. **Akao, Y. (1990).** *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design*. Cambridge, MA: Productivity Press.
5. **Amason, A. C. (2011).** *Strategic Management: From Theory to Practice*. Routledge.
6. **Argyris, C. (2010).** *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design*. Oxford University Press.
7. **Barrett, R. (1998).** *Liberating the corporate soul: Building a visionary organization*. Butterworth-Heinemann, reprinted by Routledge.
8. **Barrett, R. (2006).** *Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation*. Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier.
9. **Barrett, R. (2014).** *The values-driven organization: Unleashing human potential for performance and profit*. Routledge.
10. **Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2019).** Mapping espoused organizational values. *Journal of Business Ethics*, 159(1).
11. **Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011).** *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
12. **Carter, L., Ulrich, D., & Goldsmith, M. (Eds.). (2005).** *Best practices in leadership development and organization change: How the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership*. Pfeiffer: John Wiley & Sons.
13. **Clark, C. E. (2021).** *Giving voice to values in the boardroom*. Routledge.
14. **Denison, D. R. (2021).** *Denison Model for Organizational Culture and Effectiveness*. Routledge.
15. **Downie, R. S. (1971).** *Roles and values: An introduction to social ethics*. Methuen & Co Ltd. (Reprinted 2021 by Routledge).

16. **Drenth, P. J. D., Thierry, H., & de Wolff, C. J. (Eds.). (1998).** *Handbook of work and organizational psychology: Volume 4 - Organizational psychology (2nd ed.)*. Psychology Press.
17. **Drucker, P. F. (1990).** *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. HarperBusiness.
18. **Edvardsson, B., & Enquist, B. (2009).** *Values-based service for sustainable business: Lessons from IKEA*. Routledge.
19. **Espedal, G., & Elter, F. (2024).** *Giving voice to values-based leadership: How to develop good organizations through work on values*. Routledge.
20. **FitzRoy, P., Hulbert, J. M., & Ghobadian, A. (2012).** *Strategic Management: The Challenge of Creating Value (2nd ed.)*. Routledge.
21. **Francis, L. J. (2001).** *The values debate: A voice from the pupils*. Woburn Press. (Reprinted 2013 by Routledge).
22. **Godfrey, R. (2016).** *Strategic Management: A Critical Introduction*. Routledge.
23. **Halstead, J. M., & Pike, M. A. (2006).** *Citizenship and moral education: Values in action*. Routledge.
24. **Jones, P. (2011).** *Strategy mapping for learning organizations: Building agility into your balanced scorecard*. Gower Publishing; Reprinted 2016 by Routledge.
25. **Jones, S. C. (2014).** *Impact & Excellence: Data-Driven Strategies for Aligning Mission, Culture, and Performance in Nonprofit and Government Organizations*. Jossey-Bass.
26. **Katsioloudes, M. I., & Abouhanian, A. K. (2011).** *Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*. Butterworth-Heinemann.

27. **Kennedy, K. J., Pavlova, M., & Lee, J. C.-K. (Eds.). (2023).** *Soft skills and hard values: Meeting education's 21st-century challenges*. Routledge.
28. **Koppelman, K. (2001).** *Values in the key of life: Making harmony in the human community*. Baywood Publishing (Reprinted 2017 by Routledge).
29. **Lefkowitz, J. (2023).** *Values and ethics of industrial-organizational psychology (3rd Ed.)*. Routledge.
30. **Maio, G. R. (2017).** *The psychology of human values*. Routledge.
31. **Martini, S. B., Corvino, A., & Dello Sbarba, A. (2024).** *Strategic Management: A Roadmap for Successful Business Transformation*. Routledge.
32. **Mattone, J., & Vaidya, N. (2016).** *Cultural transformations: Lessons of leadership and corporate reinvention from the C-suite elite*. John Wiley & Sons.
33. **Norlin, L.-M. (2021).** *The courage to lead through values: How management by values supports transformational leadership, culture, and success*. Routledge.
34. **Park, S., Oh, S. Y., & Lee, J. (2020).** The relationships between... *International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 1–26. DOI
35. **Schneider, B., & Barbera, K. M. (Eds.). (2014).** *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
36. **Tocquigny, R., & Butcher, A. (2012).** *When core values are strategic: How the basic values of Procter & Gamble transformed leadership at Fortune 500 companies*. FT Press.
37. **Williams, E. W. (2017).** *Strategic Planning for a Community-Focused Non-Profit Organization*. Hollins University.
38. **Veech, D. (2017).** *Leadersights: Creating great leaders who create great workplaces*. CRC Press, an imprint of Taylor & Francis Group.