

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم التسيير

سنة ثالثة ادارة أعمال

المادة: الادارة الاستراتيجية

أستاذة المادة: لامية عاتي

atilamia650@yahoo.fr

المحاضرة الرابعة: التشخيص الاستراتيجي

أهداف المحاضرة:

بعد اكتمال المحاضرة يكون الطالب قادرا فهم متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية و مختلف أدوات تشخيص البيئة، فاستنادا لها يمكن الوقوف على الفرص و التهديدات، نقاط القوة و نقاط الضعف.

خطة المحاضرة:

- التشخيص الخارجي و أدواته
- التشخيص الداخلي و أدواته

1. التشخيص الإستراتيجي الخارجي

تعمل المنظمة في بيئة أعمال تتشكل من مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة الترابطية، والتي تتحرك وفق وتيرة معينة، بطيئة أو سريعة كانت، تؤثر هذه المتغيرات في المنظمة بشكل كبير، وغالبا ما تدفعها إلى التكيف معها أو توظيفها لصالحها. غالبا ما تحدد البيئة الخارجية قدرة المنظمة على التنافس، كما في المقابل، يمكن أن تعيقها عن تحقيق موقع لها في السوق.

يهتم التشخيص الخارجي بـ:

- معرفة الوضعية الحالية لأهم عوامل البيئة.
- التأكد من توافق إستراتيجية المنظمة مع بيئتها.
- تقدير تحولات البيئة وأثارها على المنظمة.

1.1 طبيعة البيئة الخارجية

قبل التطرق إلى مكونات البيئة الخارجية، وجب التعرف على تعدد وحركية متغيراتها، وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين أربع صور للبيئة:

- البيئة البسيطة-المستقرة: يكون عدد المتغيرات محدود، ووجود إستقرار يميز تطور هذه البيئة، يتم الإعتماد على الأساليب الرياضية والإحصائية لمعرفة مستقبل هذه البيئة.
- البيئة البسيطة-الديناميكية: متغيرات هذه البيئة محدودة، لكن في المقابل تتميز بحركية سريعة، جهد المنظمة في فهم هذه البيئة ينبع من قدرتها على فهم العوامل المؤثرة على المتغيرات حتى تتغير.
- البيئة المعقدة-المستقرة: تتميز بتعدد متغيراتها وتداخلها، مقابل ضعف وتيرة تغيرها. لفهم هذه البيئة يستوجب تبسيط متغيراتها.
- البيئة المعقدة-الديناميكية: تتميز بتعدد المتغيرات وسرعة حركيتها، مما يصعب على المنظمة من مهمة متابعة تطورها، لفهم هذه البيئة على المنظمة أن تتمتع بيقظة كبيرة.

2.1 مكونات البيئة الخارجية

كما سبق وأن أشرنا، تمثل البيئة الخارجية، مجموع العناصر التي تقع خارج المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها وعادة ما تقع خارج سيطرتها. ومن أجل تبسيط البيئة الخارجية، وفك التعقد اللصيق بمركباتها، يتم الإعتماد على تقسيمها إلى ثلاث مستويات: البيئة الكلية، الجزئية

البيئة الكلية: مجموع المتغيرات السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، والإيكولوجية والقانونية، التي تعمل المنظمة في إطارها وتتأثر وتتبادل التأثير معها.

- المتغيرات الإقتصادية: متغيرات ذات طبيعة إقتصادية، وتضم كل من : معدل الدخل القومي، معدل النمو الإقتصادي، متوسط دخل الفرد، أسعار المواد الأولية، معدلات الفائدة، سعر الصرف، معدل التضخم. السمة العامة لهذه المتغيرات، هو شدة ترابطها ببقية متغيرات البيئة الكلية، فعلى سبيل المثال إرتفاع معدلات التضخم، سوف يدفع المستهلك نحو تقليل إنفاقه عمّا هو معتاد، وبالتالي تتحرك المنظمة نحو إعتداد أدوات تحفيزية كالشراء بالتقسيط أو الحصول على خدمات إضافية.

- المتغيرات الإجتماعية-الثقافية: تضم العديد من المتغيرات والتي تعكس القيم والعادات السائدة، الأعراف والتقاليد، النمط الإستهلاكي، نمط العيش إدراك المنظمة... إلخ معرفة المنظمة لمختلف هذه المتغيرات، سيسهل من مهمة تحديد سوقها المستهدف ومتابعة تطوره. التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الإجتماعية-الثقافية، يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا بالنسبة للمنظمة، فعلى سبيل المثال، تغير أذواق المستهلكين من القراءة التقليدية إلى القراءة الإلكترونية، سيدفع حتما الصحف الورقية إلى إدماج هذه الجزئية في عرضها.

- البيئة السياسية والقانونية: تتمثل في المتغيرات المتعلقة بالسياسات الحكومية كالمعونات أو التسهيلات الصناعية، الإعفاءات الضريبية، النظام السياسي السائد، الإستقرار الجبائي والقانوني... إلخ. إستقرار البيئة السياسية والقانونية يعطي إمكانات كبيرة للإستفادة من الفرص المتاحة كالإستثمار الأجنبي المباشر والعكس صحيح.

- البيئة التكنولوجية: تتعلق بالتكنولوجيا الحالية المستخدمة، أو التي هي موضوع تطوير، حيث تعد عامل أساسي لتحديد موقع المنظمة من المنافسة، بتحسين منتجاتها أو خدماتها، أو طرق إنتاجها، أو توصيلها أو الترويج لها. تحدي المنظمة الكبير، يكمن في الحصول على التكنولوجيا المتميزة بأقل التكاليف.

البيئة الجزئية: وتسمى كذلك بالبيئة الخاصة، تتشكل من مجموع العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة وتشمل على:

- الموردون: أو المجهزون وهم نقطة إنطلاق عمل المنظمة بتزويدها بالمواد الأولية، النصف مصنعة أو حتى المصنعة، تختار عادة المنظمة مورديها بالنظر إلى نوعية المواد الممونة، وكذا أسعارها، آجال التسليم وإحترام مدتها، وبعض من

الخدمات الأخرى. تفضل المنظمة عادة بناء علاقة مستمرة مع مورديها مبنية على أساس الثقة.

- المنافسون: وهي المنظمات التي تقدم منتجات مشابهة للمنظمة أو بديلة عنها تهتم المنظمة بهم لتعرف موقعها ضمنهم وتدرس كل من قدراتهم، حصتهم السوقية، الصورة الذهنية عن كل منافس لدى العملاء...
- العملاء: رأسمال المنظمة الحقيقي، هم عملائها ففي النهاية مصيرها مرتبط بمدى قدرتها على تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم، ومعرفة سلوكهم.
- مقدمو التسهيلات والوسطاء: يشمل مقدمو التسهيلات، الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، نظير الخدمات المقدمة وتشمل الهيئات الإستشارية، وكالات الإعلان، هيئات النقل والتخزين...، أما الوسطاء فهم الحلقة التي تربط المنظمة بعملائها وتشمل الوكلاء، السماسرة، تجار الجملة والتجزئة...إلخ.
- الحكومة: وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات تخص نشاط عمل المنظمة.

3.1 تحليل المجال التنافسي

قلما نجد المنظمة لاعبا وحيدا في السوق، فهي تنشأ وتتطور في ظل حيز تنافسي تتجاوز فيه الندية المباشرة مع المنافسين الذين يعرضون منتجات متشابهة مع تلك التي تعرضها المنظمة. فالمجال التنافسي يعكس طبيعة المنافسين، هيكل السوق، قواعد اللعب، عوامل النجاح الأساسية، ومختلف القوى المحركة للمنشطة للصناعة.

بتحليل المجال التنافسي، تسعى المنظمة الوصول إلى إجابات على الأسئلة التالية:

- ما هي السمات الإقتصادية السائدة أو المؤثرة في الصناعة؟
- كيف ستكون المنافسة في المستقبل؟ وما مدى مئانة كل قوة تنافسية ورسوخها في الصناعة؟
- ما الذي يسبب تغير هيكل الصناعة وبيئة العمل؟
- ما هي أقوى المنظمات وأضعفها في السوق؟
- ما هي عوامل النجاح الأساسية؟
- ما هي أهم القوى المحركة للصناعة؟

البحث عن إجابات للتساؤلات السابقة الذكر سيساعد المنظمة على فهم البيئة التي تعمل فيها والتأكد من توافق إستراتيجياتها معها. وللمجال التنافسي ثلاث مستويات أساسية: الصناعة، القطاع، المجموعات الإستراتيجية.

- الصناعة: مجموعة من المنافسين الموجودين في نفس ميدان المجابهة قبلها وبعديا، النشطين في نفس السوق والمقيدين بنفس متغيرات البيئة الكلية.

• القطاع: ويشمل القطاع الأول (الفلاحة)، الثاني (الصناعة)، والثالث (الخدمات).
المجموعات الإستراتيجية: هي المنظمات التي تتبع نفس الإستراتيجية أو إستراتيجيات متقاربة وبالتالي يكون السلوك الإستراتيجي متقارب إلى حد كبير، هذا التقارب سيجعلها مرآة للوضع التنافسية داخل القطاع. وتحدد المجموعات الإستراتيجية، أدوات التشخيص

4.1 أدوات الإستراتيجي الخارجي

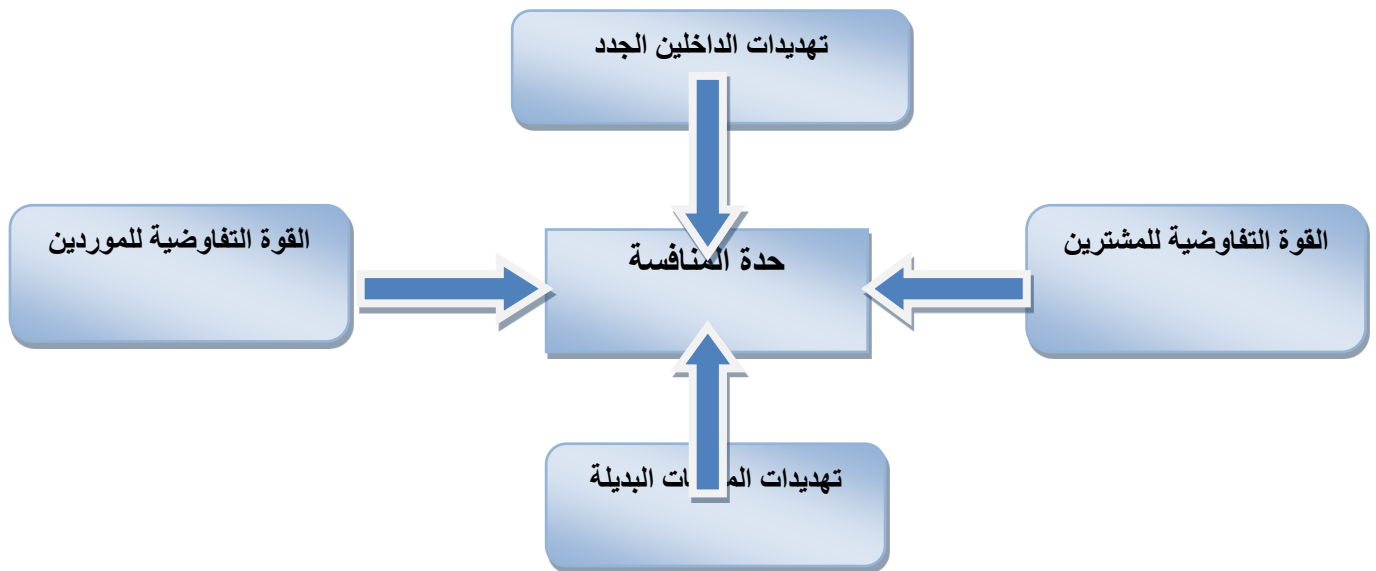
يدخل في إطار أدوات التشخيص الإستراتيجي، العديد من الأدوات، من أهمها:

المسح البيئي: حيث يتم رصد الأحداث ومعرفة اتجاهات تطورها اللاحقة، طورت منظمات الأعمال وحدات متخصصة في المسح البيئي يقع على عاتقها تقديم دراسات شاملة حول متغيرات البيئة الخارجية كالإقتصادية، الإجتماعية، ... إلخ.

التنبؤ البيئي: ويتم باستخدام النماذج الكمية كأسلوب السلاسل الزمنية وتحليل الإنحدار، ومختلف الطرق الإحصائية. كما قد تعتمد على طرق يتداخل الأسلوب الكمي مع الأسلوب غير الكمي من أهمها العصف الذهني، Delphi، طرق السيناريو...

نموذج القوى الخمس: يعرض نموذج القوى الخمس لـ Porter أهم القوى التي تتعرض لها المنظمة في قطاع معين وتشمل: حدة المنافسة، القوة التفاوضية للمشتريين، القوة التفاوضية للموردين، تهديدات المنتجات البديلة، تهديدات الداخلين الجدد شكل رقم(1).

الشكل رقم(1) : نموذج القوى الخمس لـ Porter



• حدة المنافسة

تتأثر حدة المواجهة بين المنظمة ومنافسيها بمجموعة من العوامل تفرض على المنظمة تغيير سلوكها، نذكر من بينها: هيكل المنافسة، نسبة التكاليف الثابتة من إجمالي تكلفة المنتج، توفر إمكانية للنمو الخارجي...إلخ.

• القوة التفاوضية للمشتريين

تتحدد قوة المشتريين التفاوضية بعدة عوامل، كحجمهم وتمركزهم، معيارية المنتجات، سمعة العملاء الجيدة، الهوامش المطبقة، ويدور عموماً تفاوض المشتريين حول الأسعار، كيفية ومهلة التسديد، خدمات ما بعد البيع.

• القوة التفاوضية للموردين

تؤثر قوة الموردين التفاوضية على المنظمة لما تكون لهم سمعة جيدة أو عددهم قليل خاصة مقابل كثرة المنظمات المشتريّة، تميز أو ندرة المنتجات الموردة، إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين.

• تهديدات المنتجات البديلة

تشكل المنتجات البديلة تهديداً بالنسبة للمنظمة، لأنها ستكون في منافسة معها لجذب العملاء، ويتمحور دراسة الإحلال حول الأسئلة التالية:

- هل تهدد منتجات الإحلال منتجات المنظمة إذا ما حسنت العلاقة سعر-نوعية؟
- ما هي تكلفة التحويل بالنسبة للعملاء الذين يختارون منتجات الإحلال؟
- ما هي قدرات التوقع للمنظمات القائمة، أي هل يمكن أن تمنع الإحلال؟

• تهديدات الداخلين الجدد

يرتفع خطر الداخلون الجدد كلما كانت الصناعة جذابة والعكس، حيث ينخفض تهديدهم بوجود موانع الدخول، أهمها: الخبرة المتراكمة لدى المنظمة القائمة، إمكانية الحصول على التكنولوجيا، رأس المال الحرج، التكاليف المرتبطة بإقتصادات الحجم...

2. التشخيص الإستراتيجي الداخلي

تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة في مختلف المتغيرات والمكونات التي تؤثر وتتأثر بها المنظمة ما يميزها عن البيئة الخارجية، أنها تقع تحت سيطرتها.

تدرس البيئة الداخلية للأسباب التالية:

- معرفة المنظمة لقدراتها الداخلية، سوف يسهل من مهمة تحديد وتنفيذ الإستراتيجية.
- تحويل بعض من عناصر البيئة الداخلية إلى مواطن قوة تركز عليها المنظمة لبناء ميزتها التنافسية.

- معرفة المنظمة لإمكانياتها، سيمكنها من معرفة المجالات الإستراتيجية التي يمكن أن تنشط فيها.
- فهم البيئة الداخلية، يعطي المنظمة فرصة تطور مركباتها مما سيخدمها في المستقبل.

1.2. مكونات البيئة الداخلية

هناك إختلاف بين مفكري الإستراتيجية في ما يشكل البيئة الداخلية للمنظمة فحسب Porter تتمثل في الأنشطة، الموارد البشرية، المتطلبات المادية، والتطور التكنولوجي، أما Wheelen & Hurger يعتبران البيئة الداخلية مشكلة من ثلاث عناصر أساسية هي: الهيكل التنظيمي، موارد المنظمة، الثقافة التنظيمية. وهو ما سيتم التفصيل فيه فيما يلي:

الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي توزع فيه الأدوار، المسؤوليات والصلاحيات كما تحدد فيه الإتصالات بين مختلف المستويات، وتتطور الهياكل التنظيمية لسببين:

- تغيرات البيئة الخارجية تدفع المنظمة لتكييف هياكلها التنظيمية.
 - تبني إستراتيجية جديدة قد يفرض إعادة النظر في الهيكل التنظيمي السابق.
- ومن أهم نماذج الهياكل التنظيمية، الهيكل البسيط، الوظيفي القطاعي، المصفوفي، الشبكي.

إختلفت الآراء حول علاقة الإستراتيجية بالهيكل، من باب من يسبق من؟، فحسب Schandler كل إستراتيجية يناسبها هيكل معين، وبالتالي على المنظمة إعادة النظر في هياكلها التنظيمية كلما تبنت خيارات إستراتيجية معينة، أما Hall، فلقد إعتبر أن الإستراتيجية تولد من رحم الهيكل، حيث يفرز هذا الأخير، قيود على المنظمة لتحديد الإستراتيجية، كما يوجد رأي توفيقى، يعتبر أن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، ديناميكية.

الثقافة التنظيمية: هي الإطار القيمي الأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، وهي أيضا مجموع القيم والمعتقدات والإفترادات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والإتصالات والتقاليد والأعراف السائدة بحيث يعطي للمنظمة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى. ونتيح الثقافة التنظيمية للمنظمة إمكانية:

- بناء إحساس بالتاريخ.
- إيجاد شعور بتوحيد السلوكيات.
- بعث الشعور بالإنتماء.
- زيادة التبادل داخل المنظمة.

3.1.3. الموارد: مجمل ما تملكه المنظمة من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية، تعطي المنظمة القدرة على تفعيل خياراتها الإستراتيجية. وتصنف الموارد إلى:

- الموارد الملموسة: مالية، مادية.
- الموارد غير الملموسة: شهرة، ثقافة، معرفة، تكنولوجيا.
- الموارد البشرية: مهارات، تحفيز، تعاون.

2.2. أدوات التشخيص الإستراتيجي الداخلي

من أهم الأدوات المستخدمة في التشخيص الإستراتيجي الداخلي، نذكر: التشخيص الوظيفي، تحليل سلسلة القيمة، وتحليل الموارد.

التشخيص الوظيفي: يتم وفق هذا المدخل، تحليل وظائف المنظمة كل على حدى:

- ففي وظيفة التسويق مثلا سيتم التركيز على: تشكيلة المنتجات، حجم المبيعات، الحصة السوقية، السمعة، العلاقة.
- أما في وظيفة الإنتاج: يشمل تحليل الوظيفة كل من: الطاقة الإنتاجية، النوعية، الأجل، معدل التجديد.
- في وظيفة التموين: تهتم المنظمة بنوعية المواد الأولية، إستقرار العلاقة مع الموردين، آجال التوريد، عدد وحجم الطلبات.
- وظيفة الموارد البشرية: ينصب إهتمام المنظمة على العمر، الجنس، المهارات، التكوين، الرضا الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات، نظام المكافآت...
- الوظيفة المالية: تحلل المنظمة، المردودية، الديون طويلة الأجل، الخزينة...

تحليل سلسلة القيمة

حسب Porter المنظمة هي مجموعة كبيرة من الأنشطة الأساسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وتحلل الأنشطة لسببين رئيسيين، هما: معرفة تكاليف كل نشاط، ومعرفة القيمة التي يضيفها كل نشاط. والشكل رقم (2) يوضح نموذج سلسلة القيمة.

شكل رقم (2) : نموذج سلسلة القيمة



تتمثل الأنشطة الأساسية في:

- الإمداد الداخلي: ويتضمن علاقة المنظمة بمورديها ومختلف الأنشطة المرتبطة بذلك من تخزين، مناولة للمواد الأولية أو الأجزاء التي ستجري عليها العمليات التصنيعية.
- العمليات: وتشمل جميع المدخلات لمباشرة تصنيع المنتجات.
- الإمداد الخارجي: ويتعلق بأنشطة التخزين، معالجة الطلبات، نقل وتوزيع المنتجات إلى الزبائن.
- التسويق والمبيعات: تشمل أنشطة التوزيع، الترويج، إدارة العلاقة مع العميل كالتركيب، الصيانة، التدريب...
- الخدمات: هي مختلف الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك وتشمل خدمات ما بعد البيع كالصيانة، توفير قطع الغيار وتبديلها.
- أما الأنشطة الثانوية فتضم كل من:
 - البنية التحتية: تشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الرقابة.
 - إدارة الموارد البشرية: تشمل التوظيف، التدريب، التكوين، نظم الحوافز...
 - التطوير التكنولوجي: ترتبط أساساً بأنشطة بالبحث والتطوير.
 - المشتريات: وتتضمن شراء المواد الأولية أو الأجزاء نصف المصنعة التي تحتاجها العملية التصنيعية.
- تحليل أنشطة القيمة، سيفرز ثلاث حالات أساسية:
 - عناصر تنشأ القيمة أو تساهم فيها: لهذه العناصر أثر إيجابي في القيمة، يجب أن تولي المنظمة لها أهمية كبرى لأنها تمثل مواطن الميزة التنافسية.
 - عناصر لا تنشئ القيمة ولا تساهم في إنشائها: تأثير هذه العناصر في القيمة منعدم وبالتالي يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى "أخرجتها".
 - عناصر تحطم القيمة: أي هي تلك العناصر التي لها تأثير سلبي في القيمة بمعنى أنها تأخذ من القيمة التي أنشأتها باقي العناصر الأخرى، يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى "أخرجتها" أو تعديلها إن أمكن.

3.2.3. مدخل تحليل الموارد (تحليل VRIO)

يسمى أيضاً بالمقاربة الإستراتيجية للموارد، ويستند هذا التحليل إلى كون الموارد هي الأساس في الميزة التنافسية ولتطبيق هذا التحليل يتعين:

- تحديد المضامين التنافسية لكل مورد من موارد المنظمة من خلال التساؤلات المطروحة،

- المقارنة من المنافسين الحاليين أو المحتملين.

تحليل SWOT

يستخدم بالإعتماد على ما توصلت إليه المنظمة من نتائج لتشخيص بيئتها الخارجية والداخلية، ويكون الهدف من التحليل بيان نوع الإستراتيجية المعتمدة لكي تكسب المنظمة ميزة تنافسية.

يستخدم نموذج SWOT عموماً بإحترام أربع مراحل:

المرحلة الأولى: تخصص لمعالجة المعلومات.

المرحلة الثانية: تنظيم حصص التفكير.

المرحلة الثالثة: التحليل.

المرحلة الرابعة: إتخاذ القرار.

يمكن تمثيل التحليل على شكل مصفوفة رباعية الخانات.

شكل رقم (3): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف الداخلي	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
التدوير أو التحويل W/O	إستراتيجية هجومية S/O	الفرص البيئية المتاحة
إستراتيجية إنكماشية W/T	إستراتيجية دفاعية S/T	التحديات البيئية الخارجية

الخانة الأولى (S/O): تبين هذه المجموعة نقاط قوة المنظمة وفرصها، تسعى المنظمة في هذه الحالة إلى تحديد القوى لإستغلال الفرص القائمة في البيئة الخارجية من خلال تبني إستراتيجية النمو (هجومية).

الخانة الثانية (S/T): تملك المنظمة العديد من نقاط القوة، لكن في المقابل تحتوي بيئتها على تهديدات، غالباً ما تعتمد المنظمة على توظيف نقاط قوتها لتذليل تهديدات البيئة الخارجية (دفاعية).

الخانة الثالثة (W/O): تمتلك المنظمة نقاط ضعف كثيرة، مقابل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وبالتالي عليها أن تجتهد لتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة (علاجية).

الخانة الرابعة (W/T): تتقاطع في هذه الخانة، نقاط ضعف المنظمة مع تهديدات بيئتها الخارجية (إنكماشية).

تتعدى أهمية تحليل SWOT في مجرد تكوين أربع قوائم تعكس مكانة المنظمة ضمن بيئتها الخارجية، إلى التفكير في إعادة النظر في إستراتيجياتها الحالية والمرتبقة.

قائمة المراجع

1. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
2. عبد الملوك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، 2005.
3. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، 2012.
4. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
5. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
6. وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
7. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن القادم، المنصورة، دار أم القرى، 1988.
8. الطراونة تحسين، "أخلاقيات القرارات الإدارية"، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد (15)، العدد (2)، 1999.
9. عبد الله، نجلاء محمود، "القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، عمان، الجامعة الأردنية، 2000.