

القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي

بكوش ليلي (طالبة الدكتوراه)

أ.د محجر ياسين

جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

ملخص:

تسعى المنظمات الحديثة إلى التميز والفعالية ومواكبة التطورات وأبرز ما يركز عليه هذا التطور هو الاقتناع بأهمية القيم التنظيمية كأساس استراتيجي ومحرك إيجابي لسلوك الموارد البشرية، فالإدراك والاستخدام الأمثل للقيم السائدة داخل التنظيم والتي تجمع ما يحمله الرؤساء والمرؤوسين يعتبر الخيار الأفضل الذي يحقق أهداف المنظمة. وبالتالي هدفت الدراسة الحالية إلى الإحاطة النظرية بموضوع القيم التنظيمية من خلال التعرض الى مختلف المفاهيم وإبراز أهم المراحل في تطور القيم التنظيمية وتصنيفاتها.

الكلمات المفتاحية: القيم، القيم التنظيمية، الاتجاه، المعيار، نسق القيم

Abstract :

Modern organizations seek excellence, efficiency and keeping abreast of the developments. The most important element of this development is the conviction of the importance of organizational values as a strategic basis and a positive engine for the conduct of human resources, the perception and the optimal use of values within the organization, which bring together what presidents and subordinates, is the best option to achieve the goals of the Organization.

Thus, the present study aimed at theoretical understanding of the subject of organizational values through exposure to different concepts and highlighting the most important stages in the development of organizational values and their classification.

Key words : Value, organizational values, attitude, standard, format value

مقدمة:

إن التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية، التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية جعلت المنظمات تولي أهمية كبيرة لموضوع القيم التنظيمية والتي تتعلق دراستها بالعنصر البشري في علاقاته التفاعلية داخل التنظيم سواء أكانت علاقات إنسانية أو علاقات مهنية أو إدارية وبما يتبناه الأفراد من قيم لها تأثير على جودة المنظمات وفعاليتها وتناسق أدوار ومخرجات ثروتها البشرية.

كما تحتل القيم التنظيمية داخل أي تركيب تنظيمي مكانا جوهريا وبارزا، نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن إطار المقبول والإيجابي في وجود الخيارات المتاحة، فهي تمثل منبع تفسيري تعزى له المواقف السلوكية في المنظمة.

فمنظومة القيم في التنظيمات ذات تأثير كبير على سلوكيات الفرد العامل سواء أكان قائد أو مرؤوس، و الستمعن في تحول القيم التي كانت تحكم سلوكيات الإداريين في إدارة الموارد البشرية من قيم سلبية كان جوهرها النظرة المتدنية و الغير تقديرية لمجهودات و إسهامات المورد البشري في العملية الإنتاجية و الخدماتية إلى قيم إيجابية و إسهاميه في تحقيق أهداف التنظيم في ظل المحافظة على هذا النسق القيمي العلني و الضمني، يعطي بصمة و هوية للتنظيم و العناصر البشرية المكونة له، ومن ثمة فالقيم التنظيمية قاعدة يبني عليها الكيان الثقافي لأي منظمة، وهذا ما يوافق ما

أورده "صدام" في كون « القيم التنظيمية هي تعبير عن هوية و فلسفة و خصائص المنظمة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها و الطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي و الطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها». (صدام، 2004، ص15)

كما يشير "نعموني" إلى أن «القيم التنظيمية تعبر على طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة، والتي تكون في أغلب الأحيان معلومة - ولو جزئياً- من طرف أعضائها. وتعتبر طريقة التفكير هذه، عنصراً أساسياً في التفريق بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة، فقد أصبح من المنطق عليه اليوم، أن المؤسسات الناجحة تتميز بنسق قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة، فبعد دراستهما لـ 500 شركة الأكثر نجاحاً، وجد كل من كينيث بلانكارد ومايكل أوكونور أن هناك قيم مشتركة بين الشركات الناجحة». (مراد نعموني، 2014، ص166)

ويذكر "Willimson" « أن القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظاماً قوياً وفعالاً داخل المنظمة يمكن الإدارة من السيطرة التامة على مجريات الأمر» (willimson, 1990)، (p42)

ويشير "مندل وجوردان" في دراستهما أن للقيم تأثير في الأداء وقد يكون هذا الأداء سلبياً أو إيجابياً، أما "Somers" فيضيف بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدداً من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين. (نوال يونس وآخرون، 2013، ص37)

ولعل أوضح مثال نوجزه في سرّ التقدم الياباني الذي يرجع إلى اهتمامهم واستخدامهم للعنصر البشري استخداماً أمثل باعتباره المورد الوحيد الغير محدود، بإتباع استراتيجيتين أساسيتين: تتمثل الأولى في أن الموارد الإنسانية هي ثروتها الأساسية، أما الثانية فتظهر في وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين، كما أن اعتماد اليابانيين مدخل الإدارة بالقيم والاهتمام بإنسانية الفرد العامل جعلها تحقق إنجازات و تطورات سريعة في جميع الميادين وتصل إلى ما يطلق عليه بالمواطنة التنظيمية (الولاء و الانتماء) و التي تسود أغلب المنظمات اليابانية.

إنّ التوجه الجديد بوضع القيم أحد مكونات الخطة الاستراتيجية شأنها شأن الرسالة والرؤية دليل واضح على أهمية القيم التنظيمية حيث يرى "كينيث بلانكار" أن المنهج والأساليب التي استطاعت في الثلاثين سنة السابقة تحقيق نتائج مرجوة للمنظمات والمؤسسات والشركات لم تعد فاعلة بما يكفي للوصول إلى نتائج مماثلة في التسعينات وما بعدها وأن على المنظمات الفعالة أن تركز على رسالتها (هدفها)، وقيمتها، فالمنظمة التي تملك تصوراً جلياً لهدفها وقيمتها، تجسد قاعدة قوية لتقييم عملها وللتطوير المستمر لفلسفتها الإدارية. (بلانكار وأكونور، 2009، ص 11)

ومن ثمة فقد أصبحت الإدارة بالقيم تمثل مشروع فلسفة إدارية واتجاه حديث في الإدارة يقدم نفسه بكونه بديلاً عن فلسفات واتجاهات إدارية أخرى سابقة باعتبارها مشروعاً للتغيير والتطوير الإداري، فلم يعد باستطاعة منظمات القرن الحادي والعشرين أن تحافظ على تحقيق تماسكها وإبراز هويتها واستثمار طاقات أفرادها إلا من خلال رسالة محددة وقيم مرشدة تتبناها تلك المنظمات. (مرجع سابق، 2004، ص15)

وقد اهتم علماء الإدارة بدراسة القيم وأثرها الهام على حياة المنظمات، وبالرغم من ذلك تفاوتت الاجتهادات العلمية لتحديد وتوضيح مفهومها ومعانيها، فالقيم تختلف من فرد إلى آخر نتيجة للاختلافات والفروقات الفردية والثقافية وكذلك الاجتماعية الأمر الذي جعل دراستها على درجة كبيرة من الصعوبة إضافة إلى تداخلها مع مفاهيم الاتجاهات والإدراك. (خضير كاظم حمود، 2009، ص159).

وترتيباً على ما سبق جاءت هاته الدراسة المفاهيمية للإحاطة النظرية بكل ما يتعلق بدراسة القيم التنظيمية، انطلاقاً من التحليل المفاهيمي للمصطلحات وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى كما أدرجت مختلف التصنيفات للقيم حسب التوجهات الفكرية للباحثين، مروراً بمختلف المراحل التطورية التاريخية لها وهدفت إلى المشاركة في تقديم التأسيس

النظري لموضوع القيم التنظيمية لما له من أهمية قاعدية في التأسيس لبناء استراتيجيات تنظيمية فعالة ومسايرة للتطورات والتغيرات.

1- مفهوم القيم: إن عملية تحديد المفاهيم والمصطلحات أمر مهم في البحث العلمي، وهي نقطة الارتكاز التي تُسهم في إجلاء الغموض والتداخل في الأفكار التي تراوده، إذ أن استخدام المفاهيم والمصطلحات في الدراسات الاجتماعية والنفسية تُعطي التوضيح للقارئ المختص وغير المختص بما تتطوي عليه هذه المفاهيم من مضامين. (عبد الباسط محمد حسن، 1998، ص 175).

وقد اختلف الباحثين والمفكرين في تحديد معنى القيم أو الوقوف على مفهوم موحد وذلك راجع إلى النشأة الفلسفية من جهة لهذا المفهوم، فظهوره كان مرتبط بالفلسفة المثالية من جهة، كما أن دراسة مفهوم القيم مرتبط بشكل وثيق بدراسة الأفراد لكون القيم ذات خاصية إنسانية وتنسب إل لبني البشر الذين يتميزون باختلاف ادراكاتهم وبنيتهم المعرفية وتمايزهم في الانتساب الثقافي، إضافة إلى التوجهات الفكرية والتباين في الحقول المعرفية والمدارس الفكرية. ورغبة في إيضاح مصطلح القيمة وبناء تصور متكامل لهذا المفهوم نحاول أن نورد هذه التعريفات المختلفة والإحاطة بكل ما تتضمنه من معاني،

ومن ثمة لا بد من التطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف للقيم انطلاقاً من التعريف اللغوي فلا يمكن الفهم الدقيق لأي مصطلح دون المرور على تشريحه اللغوي.

1- القيمة لغوياً: القيمة هي ما يُقدر به الشيء، فقيمة الشيء: قدره
قال ابن الوردي: قيمة الإنسان ما يُحسِنُهُ أكثر الإنسان منه أو أقل.
وقيمة المتاع: ثمنه (ج) قِيمٌ

ويقال: ما لفلان قيمة أي ماله ثبات ودوام على الأمر. (القاموس الجديد للطلاب، 1984، ص 871)

والأصل الاشتقاقي لكلمة قيمة (value) ومعناها في الأصل "أنا قوي" أو أنني بصحة جيدة أي يشتمل على معنى المقاومة والصلابة وعدم الخضوع للتأثيرات وأيضاً على معنى التأثير في الأشياء والقدرة على ترك بصمات قوية عليها. (أحمد بن علي الصميلي، 2015، ص 7-8)

إذن فكلمة "قيمة" تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزناً أو ثمناً، سواء تعلق ذلك المعنى بأشخاص أو أشياء أو معاني أو أوجه نشاط ما.

ب- اصطلاحاً: للقيم أهمية كبيرة في حياتنا فقد تناولها العديد من الباحثين والدارسين بالتحديد والتعريف كما يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم الشائعة والتي يحوم حولها جدل كبير، ونورد فيما يلي عدداً من آراء الباحثين والعلماء حول تعريف القيمة:

فنجذ "خليفة" يعرفها بأنها: «عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف». (خليفة، 2012، ص 47)

وبالتالي فالمقصود بالأحكام هو اتخاذ قرارات عقلية تفصل في أفضلية الأشياء والموضوعات أو المعاني بالنسبة للفرد، لكن هذه السيرورة العقلية التفضيلية تنتج عن تفاعل جملة من العوامل المتداخلة من معارف وخبرات حياتية ومجتمعية.

أما "حامد زهران" فيعرف القيمة على أنها «عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية وهي مفهوم ضمني غالبا يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة الفضل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط». (لوگيا الهاشمي، 2006، ص163)

ويتضح أن "حامد زهران" يرى بأن القيمة هي مزيج من الأحكام بين ما هو عقلي وانفعالي أي أنها تفاعل دينامي بينهما، أي أن التزاوج بين الأفكار والمشاعر هو الذي يؤثر في التقييم أو الاختيار والتفضيل تجاه الأشخاص أو المواقف أو المعاني لكن هذا الحكم يتسم بصفة الضمنية وليس العلنية في أغلبه.

فالقيمة مجموعة من التنظيمات النفسية لأحكام فكرية وانفعالية يشترك فيها الأشخاص بحيث تعمل تلك التنظيمات في توجيه دوافع الأفراد ورغباتهم في الحياة لخدمة أهداف محدودة تسعى لتحقيقها تلك الفئة.

أما "سميث" فيرى بأن «القيمة تُطلق على كل ما هو جدير باهتمام الفرد لاعتبارات مادية أو معنوية أو اجتماعية أو أخلاقية أو دينية أو جمالية». (مرجع سابق، 2006، ص163)

وبالتالي فلفظ القيمة حسب "سميث" مرتبط بالأولويات التي يضعها الفرد وتكون مقياس للحكم والتقدير القيمي للأشياء والمدرجات والمعاني، وبالتالي فالروابط الوجدانية المتعلقة بشيء أو أمر ذو أهمية عند ذلك الفرد تتسم بصفة التعلق ذات الترتيب الأسمى في سلم الأولويات لذلك الفرد سواء كان مادي أو معنوي أو اجتماعي أو غير ذلك.

كما يعرفها "ليبيت" على أنها «معيار للحكم يستخدمه الفرد أو الجماعة من بين عدة بدائل في مواقف تتطلب قرارا أو سلوكا معين». (مرجع سابق، 2006، ص163)

والملاحظ أن لفظ المعيار يطلق أكثر على ما هو اجتماعي باعتبارها إطار مرجعي يميز جماعة أو مجتمع معين. أما "الطراونة والصرايرة" فقد اتجه مفهومهما للقيمة بأنها «الرغبة في موجود ما نظرا لما في هذا الموجود من أسباب تبرز الرغبة فيه وقد يكون هذا الموجود شخصا أو شيئا، والرغبة الموجودة تحكم سلوك الفرد وتوجهه لإشباعها». (الطراونة والصرايرة، 2000، ص104)

كما أن لفظ القيمة كمُدرك بعيد عن المفهوم الفلسفي أستخدم من أجل تنظيم وترتيب الحياة البشرية فصفة الأفضلية المدركة تعطي إمكانية التفاضل أو الاختيار سواء بين الأشياء أو السلوكيات أو المواضيع.

ويرى "بارسونز" أن القيم عنصر مشترك في تكوين كل من نظام الشخصية والبناء الاجتماعي والافتقار إلى تعريف عام للقيمة قد فسر بعدة تفسيرات مختلفة فقد كانت النظرة إليها مترددة بين الاتساع الشديد والتضييق، وقد أشار "وليامز" إلى ذلك بقوله: «مفهوم واسع وشامل له ميزة جذب الانتباه لإمكانية وجود عناصر قيمة في كل أنواع السلوك الفطرية أو التلقائية». (مرجع سابق، 2006، ص163-164).

أما "موريس" فيرى بأن القيم هي «التوجه أو السلوك المفضل أو المرغوب من بين عدد من التوجهات المتاحة» ويصنفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

أ- القيم العاملة والتي يمكن الكشف عنها من خلال السلوك التفضيلي.

ب- القيم المتصورة والتي يمكن دراستها من خلال الرموز العاملة في مجال السلوك التفضيلي، فهي عبارة عن التصورات المثالية لما يجب أن يكون كما يتم في ضوءها الحكم على الفعل أو السلوك.

ج- القيم الموضوعية. (مرجع سابق، 2015، ص29)

ومن ثمة فالقيم هي تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية ناتجة عن سيرورة من العمليات العقلية تؤثر بشكل كبير في اختيارات الفرد في مواقف تتطلب قرارا أو سلوكا معيناً، وهذا الاختيار تحكمه الرغبة والحاجة والأفضلية المدركة.

2- علاقة القيم ببعض المصطلحات:

أ- **المعيار:** هو سلطة اجتماعية يخضع لها الفرد ولو كان بعيدا عن أعين الرقباء بحيث يؤثر في كثير من دوافعه وسلوكه وانفعاله.

- المعيار مصطلح قياسي لتقدير الخطأ والصواب في سلوك الفرد كعضو في الجماعة.
- المعايير ذات منطلق خارجي اجتماعي أساسا، أي أنها نتيجة ضغط اجتماعي خارجي.
- المعايير نتيجة للثقافة والتراث أما القيم فهي نتيجة تكوين نفسي تبعا للفروق الفردية الانسانية.
- المعايير أوسع شمولية في المفهوم من القيم.
- أما القيم فهي مبادئ وآراء يتبناها الإنسان وتتبع من نفسه. فهي ذات منطلق فردي نحو مبادئ وآراء الآخرين.
- القيم هي مجموعة اتجاهات عقلية لا يمكن قياسها إلا من خلال مواقف اجتماعية.
- القيم ذاتية أي يشعر كل واحد بالقيم على نحو خاص به.
- القيم نسبية أي أنها تختلف من شخص إلى شخص آخر ومن زمن إلى زمن ومن مكان إلى مكان ومن ثقافة إلى ثقافة.
- * غالبا ما تتخذ القيم ترتيبا هرميا عند الفرد وهذا حسب أهميتها عنده. (مرجع سابق، 2006، ص 164- 165)

ب- الاتجاهات:

- تتميز كل من الاتجاهات والقيم بالثبات النسبي.
- الاتجاهات والقيم تحدد استجابات الفرد حيال بعض الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار وتوجه سلوكنا في مواقف معينة.
- الاتجاهات والقيم حالات مكتسبة من حالات الدافعية أي دوافع مكتسبة.
- الاتجاهات والقيم قابلة للتعديل والتغيير.

*** واهم ما يفرق بينهما:**

- للأفراد اتجاهات تفوق في عددها القيم الموجودة عندهم.
- ما دامت الاتجاهات والقيم مُتعلّمة فإنها عرضة للتغيير نتيجة التوصل إلى معلومات جديدة، إلا أن الاتجاهات أكثر عرضة للتغيير مقارنة بالقيم الانسانية لأنها أكثر ثباتا واستقرارا.
- على الرغم من وجود عناصر مشتركة بين الاتجاهات والقيم إلا أنه ليس من الضروري أن يكون هناك انسجام، فقد تؤدي قيمة واحدة إلى اتجاهات متضاربة لدى الشخص الواحد مثل: قيمة التحصيل الدراسي والطرق المؤدية إليه.
- الاتجاهات تتجمع في شكل تكتلات والقيم هي النواة التي تتجمع حولها هذه الاتجاهات لتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف.

ج- المثل: نستطيع القول بأن هناك تقارب قوي بين المثل والقيم فالمثل تمثل الحواجز الطويلة الأمد أو الغايات التي نسعى لتحقيقها ويمكن أن ننظر للقيمة على أنها اهتمام أو اختيار أو تفضيل أو حكم يُصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة من المبادئ أو المعايير التي وصفها وحددها المجتمع الذي نعيش فيه والذي يحدد المرغوب والمرغوب عنه من السلوك.

د- الدافع: هو حالة نفسية داخلية تدفع الفرد نحو هدف معين فهو حالة توتر واستعداد داخلي يُسهم في توجيه السلوك، أما القيمة فهي عبارة عن تصور الفرد لهذا الدافع. (مرجع سابق، 2006، ص 165- 166)

3- القيم التنظيمية: تختلف القيم التنظيمية في مفهومها وطبيعتها ووظيفتها عن سائر القيم الأخرى سواء أكانت دينية أو سياسية أو فكرية...، على الرغم من أنها ترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثمة فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم و مرؤوسهم و

بزملائهم و المتعاملين معهم، ودعما لما سبق سنتطرق فيما يلي إلى مختلف آراء الباحثين و المفكرين في مفهومهم و تحليلهم للقيم التنظيمية:

يعرفها " فرانسيس وودكوك" بأنها «الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة. (فرانسيس وودكوك، 1996، ص17).

ويتفق "أنز" مع " فرانسيس وودكوك" في كون القيم هي معتقدات حيث يرى بأن «القيمتنظيمية هي المعتقدات التي يحملها الفرد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف». (عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، 2009، ص46)

اذن فكون القيم التنظيمية اعتقاد حسب فرانسيس وودكوك يجعلنا نمعن النقص فيما جاء به مقدم حيث يرى بأن «مفهوم القيمة يمتد على بعد متصل أحد طرفيه البعد المعياري الذي يركز على الموضوعات الأخلاقية والبعد الآخر هو البعد التفضيلي الذي يركز على الرغبات والحاجات والاهتمامات، ويلاحظ أن هذا الامتداد بين الطرفين يحدد أيضا مستوى التجريد أو شمولية القيم، فهناك قيم محدودة أو قيم مجردة عامة». (مرجع سابق، 2015، ص27).

فمفهومها للقيم يتجه حسب مقدم الي طرف البعد المعياري الذي يعتمد على الأخلاقيات والفضائل، فصيغة الاختيار بين البدائل في هذا الطرف مبنية على السوء والحسن في اتخاذ السلوك الملائم داخل التنظيم.

كما يضيف "مقدم" بأن القيم التنظيمية هي «الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعيشونها ويعبرون عنها». (مقدم، 1994، ص159)

وبالتالي خصوصية الثبات النسبي للقيم التنظيمية تتطلب توفر عنصر الإدراك للفرد العامل داخل التنظيم والإدراك هو المثير لفقدان الثبات والدوام لهذه القيم داخل التنظيم.

ويختلف معه "عباس" في خصوصية الثبات والديمومة بالنسبة للقيم فيقول بأنها: مجموعة دائمة من القواعد تعد الدليل الشخصي الذي يملئ السلوك المناسب وغير المناسب في نطاق العمل وتحكم علاقات العاملين مع منظماتهم. (عباس، 2004، ص14)

ويعرفها "النسور" على أنها «عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين»

أما "أحمد" فيرى أن «القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار، وكما أن للفرد قيم فكذا للتنظيم وأن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر أي أن العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية وإذا ما أزداد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وارتفاع مستوى الرضا للأفراد وزيادة دوافعهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة».

أما "عصفور" فقد تناولها من جانب أنها «مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية، هذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون عند وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل، وتلعب الإدارة العليا إذا استمرت في تبني نفس القيم دورا كبيرا في ترسيخها، كما يلعب المجتمع والثقافة التي تسوده دورا في إرساء العديد من القيم التنظيمية حيث أن المنظمة امتداد للمجتمع. (عصفور، 2008، ص99-100).

إن القيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة وهي قيم خاصة تخص منظمة معينة بذاتها، وتتصف هذه القيم بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم و مرؤوسيتهم و بزملاتهم و المتعاملين معهم، و لذلك فإن نطاقها و مجال عملها أضيق من نطاق القيم العامة كالقيم الدينية و الاجتماعية و الأخلاقية، و تختلف قيم المنظمات عن بعضها البعض فقيم المنظمات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية و قيم المنظمات الحكومية تختلف عن القيم في منظمات القطاع الخاص. (رافع يوسف الوحيدي، 2014، ص2).

إن جملة الآراء حول مفهوم القيم التنظيمية توصلنا إلى أن القيم التنظيمية هي جملة الأحكام والمبادئ والاتفاقات المشتركة بين الأفراد العاملين داخل التنظيم والتي توجه سلوكهم وتعطي هوية و فلسفة موحدة للمنظمة.

4- خصائص القيم التنظيمية: من خلال التعريفات السابقة للقيم و القيم التنظيمية بصفة خاصة اتضحت مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي:

-نسبية: فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة و باختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى. (بلقاسم سلاطينة وآخرون، 2013، ص50)

و القيم نسبية مكانا و زمانا أي أنها تختلف و تتغير في المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور و تغيير، وهي في تطويرها و تغييرها تخضع للمناسبات الاجتماعية في التاريخ كما تخضع لظروف الوسط الثقافي الذي توجد فيه، و ذلك لأن القيم ليست واحدة أو عامة في جميع المجتمعات البشرية و إنما هي نسبية تختلف باختلاف الجماعات الإنسانية و نماذجها الثقافية و الدينية و السياسية و الجمالية و القول بأن القيم نسبية لا يعني أنها تختلف باختلاف الثقافات فحسب بل يعني أنها تختلف في الثقافة الواحدة و في المجتمع الواحد باختلاف أقاليمه المحلية أي باختلاف ثقافته الفرعية و باختلاف ثقافته الفرعية و باختلاف ثقافته الفرعية و باختلاف الطبقات الاجتماعية و الجماعات المهنية. (فاروق عبدة فلية، 2005، ص188).

-تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

-معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم.

-ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.

-أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم. (نفس المرجع، 2013، ص50).

-تجريدية: القيم معان مجردة تنسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.

-القيم متدرجة ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم " قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر ". (ماجد زكي الجلال، 2007، ص31)

-وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب وأنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة والاختيار من بينها.

-إمكانية التغيير في بناء القيم إذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتخفض. (صفاء مسلماني، 2009، ص29).

5- تطور القيم التنظيمية: تعتبر خصوصية الثبات النسبي ميزة تعرف بها القيم التنظيمية داخل المحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها وهي تعكس المناخ التنظيمي السائد وتجسد صورة الثقافة التنظيمية التي تجمع أفرادها العاملين فيها،

ومما تجدر الإشارة به أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية، فقد حدثت تغيرات في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم، وبالتالي قد مر هذا التطور في القيم الإدارية في سبع مراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: عرفت **بالمرحلة العقلانية أو العلمية**، إذ ركزت على قيمة التحليل العلمي للعمل، وقد أُعتبر الفرد العامل في هذه المرحلة مثله مثل الآلة يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية التي يحصل عليها مقابل ما يبذله من جهد في عمله، حيث تبنى هذا التحليل "ماكس فيبر" "Max weber" منذ ما يقرب من مئة سنة و الذي وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة و تدرجها الهرمي الأدوار و الإجراءات الرسمية بأنها الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة وروتينية، ففي النصف الأول من القرن العشرين بدأ يظهر نوع من التوجه نحو تنظيم الأداء و العمل المنظم و المخطط له بعناية، وقد أثبتت التجارب و الدراسات في تلك المرحلة بقيادة "فريدريك تايلور" أن الأفراد العاملين يكونون أكثر كفاءة في عملهم عندما يكون عملهم مخطط و محدد بعناية، فظهر الاهتمام بإنجاز العمل و ربطه بالتوقيت واستعملت ساعات ضبط الوقت في مراقبة العمال و ارتباطه بتقسيم العمل، و كانت النتيجة التراكمية لأسلوب المراقبة هو التحسن الكبير في الإنتاج من خلال أساليب التحليل التي تركز على التفاصيل كما أن مراقبة الوقت أرتبط بكيفية تحفيز الأفراد العاملين حيث يحفزون تدريجيا بواسطة النقود، لكن هاتهن النظرة الميكانيكية للأداء و للفرد العامل كانت لها نتائج سلبية على العمال فروتينية العمل تخلق الملل و عدم الرضا و تقتل الكفاءة و الإبداع و التطوير.

المرحلة الثانية: تُعرف **بالمرحلة العاطفية الإنسانية**، بدأت هذه المرحلة بالدراسات البحثية التي أعتمدها "هاوثورن" "Hawthorne" في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تدافع على إنسانية الإنسان وأكدت بأنه ليس مجرد آلة يمكن تحفيزه فقط بالمكاسب المادية بل أن العوامل الغير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثير على السلوك والأداء داخل التنظيمات المختلفة.

و بالتالي بدأ عصر ثان من القيم الإدارية على أساس نتائج دراسات هاوثورن، فقد تبنى المديرين التقدميون وجهة نظر أكثر تعقيد بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس و قوة الإرادة تلعب دورا مهما، و في بعض الأحيان دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية، لذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق ، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية بريادة ماكس فيبر و فريدريك تايلور. (عثمان قدور، 2009، ص49)

ومن ثمة هذه المرحلة ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم.

المرحلة الثالثة: تعرف **بمرحلة المواجهة**، بعد الحرب العالمية ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية حيث أنست هاته المرحلة بمواقف جديدة أدت إلى تغيرات عميقة في هيكل القوة الخاص بالتنظيمات، وهذا استجابة وتزامنا مع ظهور الاتحادات المهنية أو ما يعرف بال نقابات العمالية، والتي اكتسبت قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل.

ففي الخمسينات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة حيث أن كل شيء كان يصنع تقريبا كان من الممكن أن يُباع، لذلك كان من الظاهر أن هناك القليل الذي يمكن إحراره من الكفاءة والإبداع، في هذه الأجواء اكتسبت الاتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة التي كادت أن تلحق بالمنظمات، وفي هاته الفترة قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام. (نفس المرجع، 2009، ص49)

وبالتالي فكان على التنظيمات إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتوصل إلى حل المشكلات التنظيمية، وقد اتسمت هاته المرحلة بقيمة الدفاع عن التنظيم، فالحرّك النقابي القوي أدى إلى تغيير القيم التنظيمية من خلال التركيز على قيم المواجهة والدفاع عن التنظيم واستمراريتها من خلال احتواء هاته النقابات وتمكينها من رسم سياسات التنظيمات.

المرحلة الرابعة: وهي **مرحلة الإجماع في الرأي**، ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، ففكرة حرية بيئة العمل قد تحددت القيم التنظيمية التي تمسكت بها الإدارات لفترة طويلة حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، واتّسمت هاته المرحلة بتأثير أمريكي كبير ومهمين تجسد في كتاب "دوغلاس ماك غريغور" **Douglas Mc Gregor** في سنة 1960 بعنوان **the humanside of entreprise** وهو الكتاب الذي كان له تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفي قيم وتوجهات المدراء في أواخر الستينات.

لقد أوضح "ماك غريغور" أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتي أطلق عليهما نظرية (x) ونظرية (y)، فالمديرون المصنفون وفقا لنظرية (x) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالي، كما أنهم يحفزون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، لذلك فهم يحتاجون إلى إشراف جديد ومكافآت مادية، وعلى الجانب الآخر فإن المديرين الذين يعملون وفقا لنظرية (y) يعتقدون بأن الناس بطبيعتهم إيجابيون جديرون بالثقة، محبوبون للآخرينو ذوا آراء بناءة. (مرجع سابق، 2009، ص50).

وتمثل تفسير غريغور في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواء سلوكه السلبي أو الإيجابي تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم، فالموظف يكون سلوكه سلبي إذا عومل بالتسلط والتحفيز المادي في حين يتسم بالإيجابية إذا عومل بالثقة وإشراكه في القرار، كما أن هذه المرحلة مهدت لمرحلة جديدة خامسة كانت فلسفتها التنظيمية الإدارة بالأهداف.

المرحلة الخامسة: وتعرف **بمرحلة الإدارة بالأهداف**، في هذه المرحلة تغيرت فكرة المدراء وأصبحوا يرون أن المسؤولية مشتركة بين المدراء والعاملين، بمعنى أن كل ما تنطوي عليه العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات هي سيرورة عمل مشتركة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي لا بد أن تتوافق الأهداف بين الموظف والمنظمة بحيث تتلاءم مع حاجات الفرد وتصبح الأهداف الإنتاجية شاملة للتنظيم.

المرحلة السادسة: تعرف **بمرحلة الإثراء الوظيفي أو مرحلة التطوير التنظيمي**

تميزت المرحلة بظهور مفهوم التطوير التنظيمي والذي ظهر مع تطور القيم التنظيمية، فعلى الرغم من الاختلاف في مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي إلا أن "ريتشارد بيكهارد" **Richard bichhard** يرى بأن التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات، والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاية. (الحنيفة، 2003، ص39)

إن المظاهر السلبية التي أدت إليها المرحلة السابقة من تطور القيم التنظيمية جعلت المدراء يفكرون مرة أخرى في ضرورة تغييرها خاصة مع ظهور الصناعات الجديدة و تطور التكنولوجيا في نهاية السبعينات، وأصبح الاهتمام واضح بمسألة التجديد من خلال إضافة معتقدات جديدة للفكر التنظيمي من خلال الاهتمام بظروف العمل و الرضا الوظيفي و الدوافع، و قد كان لـ " فراد هيرتزبرغ" **Fred Hertzberg** أثر كبير في ذلك من خلال النتائج التي قدمها في أبحاثه التي حثت على أن التحفيز المادي و بيئة العمل الجيدة و نمط الإشراف لا تكفي وحدها في تقديم الدافع الإيجابي بل يجب الاهتمام بقيمة فرص الإنجاز في الوظيفة في حد ذاتها من خلال الإثراء الوظيفي. (عبد المجيد بكاي، 2016، ص248)

وبالتالي قد ميز هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي تركز على عمل المعالجين السيكولوجية ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد. ورغم إيجابيات المرحلة إلا أن الصعوبة التي واجهت المديرين هي عمليات الإثراء نفسها.

المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية: تميزت هاته المرحلة من تطور الفكر الإداري بالإثارة وهي مزيج من المراحل السابقة وامتدت من الثمانينات الى وقتنا الحالي

وقد ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية Total quality management حيث يُعد نموذجاً ميدانياً وعملياً في مجمله يركز على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب والتخطيط والتعليم الاستراتيجي، ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد. (النمر وآخرون، 1997، ص90)

هذه المرحلة اتصفت بكونها رد فعل أكثر من كونها تقدمية، فبعد عقود من الزمن أدرك المدراء أن مهمتهم صعبة وهي متعلقة بالقيادة والضبط ومرتبطة بالتنافس العالمي والتحديات وبالتالي انتشار قيم (البقاء لن يكون إلا للأصلح)، (لا شيء مجاناً)، (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح)، (المسؤولية الذاتية) كانت طاغية.

6- نسق القيم: تنظم القيم في نسق منظم يتكون لدى الفرد، ويمكن التعرف عليه وقياسه وتحديده، لأن نسق القيم هو مجموعة القيم التي تنتظم في نسق متساند بنائياً متباين وظيفياً داخل إطار ينظمها ويشملها في تدرج خاص أي ان نسق القيم هو: الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد أو الجماعة أو المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم، وغالباً بدون وعي شعوري من الفرد أو أعضاء المجتمع.

ويُنظر إلى نسق القيم الأساسية المتكاملة باعتباره وضع أولويات القيم كإطار مرجعي للسلوك يأتي على قمة مكونات الإطار المرجعي العام للسلوك. أي أن نسق القيم ينظم السلوك.

وتعتبر القيم متغيرات تابعة ويتغير نسقها حسب ظروف المجتمع والتغير الاجتماعي والتكنولوجي والوضع الاقتصادي والنظام السياسي وفي نفس الوقت عندما تتكون القيم ويستقر نسقها لدى الفرد فإنها تتحول إلى متغيرات مستقلة وتعتبر أساساً لمزيد من التجديد. (فاروق عبدة فليه، 2005، ص196-197)

7- تصنيف القيم: هناك تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي، إلا أن أكثرها قبولاً هو التصنيف الذي اقترحه عالم النفس الألماني سبرانجر (Spranger) حيث وضعها في ست مجموعات هي الفكرية والاجتماعية والدينية والسياسية والاقتصادية والجمالية.

أ- **القيم الفكرية (cognitive):** وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.

ب- **القيم الاقتصادية (Economic):** وهي التي تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والأهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من تحقيق مادي.

ج- **القيم الاجتماعية (social):** وهي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفراد.

د- **القيم الجمالية (Aesthetic):** وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير.

ه- **القيم السياسية (political):** وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.

و- **القيم الدينية (Religious):** وهي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد و وحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكونونة الخليفة. (كامل المغربي، 2004، ص159)

➤ **تصنيف بوكهالز (Buchholz) (1978) للقيم التنظيمية:**

حيث تم تقسيم القيم التنظيمية إلى خمسة أنظمة قيمية هي:

أ-نظام قيم أخلاقيات العمل (the workEthics values system):

ووفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا.

ب-نظام قيم التوجيه الجماعي (the group oriented values system): حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة.

ج-نظام القيم الإنسانية (the humanistic value system):

تؤكد هذه القيم ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يُعطى للجوانب المادية للمنظمة.

د-نظام قيم المشاركة الجماعية (the participation related value system):

ووفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفراح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.

ه-نظام قيم الراحة والفراغ (the leisure values system):

وتؤكد هذه القيم على إفراح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسون هواياتهم المتعددة. (حمادات، 2006، ص 37-38)

➤ تصنيف كوين ورورباخ (Quinn & Rohrbach) 1981:

حيث تم تقسيم القيم إلى أربعة محاور أشتمل كل محور على قيمتين وذلك كما يلي:

أ-قيم الهدف الرشيد وتتضمن: التخطيط، الإنتاجية.

ب-قيم العلاقات الإنسانية وتتضمن: التماسك، تنمية الموارد البشرية.

ج-قيم النظام المفتوح وتتضمن: المرونة، الحصول على الموارد.

د-قيم العمليات الداخلية وتتضمن: الضبط، إدارة المعلومات. (البيومي، 2012، ص 242-243).

➤ تصنيف مقدم 1994: حيث صنف القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد كالتالي:

أ-قيم التشجيع: وتتضمن البنود التي تركز على الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم وأهدافهم وكذلك كفاءتهم واقتراحاتهم ومبادئهم.

ب-القيم ذات التوجه نحو الهدف: وتتضمن البنود التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة في التطور والسمعة الجيدة.

ج-قيم الانضباط: وتتضمن البنود التي تركز على سلوك الانضباط في الحضور والوجود في حالة النشاط الدائم.

د-قيم النمط الحر: وتتضمن البنود التي تركز على إعطاء الحرية التامة لأعضاء التنظيم دون وضع قيود عليهم من ذلك تقبل الاعتذارات بسهولة والسماح بتغيير طرق العمل.

➤ تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك (Dave Francis & Mike Woodcock):

يعتبر التقسيم الذي جاء به الباحثان "Dave Francis" و"Mike Woodcock"، في كتابهما "Unblocking organization values"، تجسيدا للنظرة الغربية إلى القيم السائدة في المؤسسات الغربية المعاصرة، حيث قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة، وصنفاها في أربعة مجموعات رئيسية هي:

أ-إدارة الإدارة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، ويضم هذا المجال ثلاث قيم هي: قيم النفوذ والصفوة والمكافأة. (مرجع سابق، 2015، ص 60)

- قيمة القوة (المديرون يجب أن يديروا): التي يمتلكها المديرون من امتلاكهم للمعلومات، وسلطة المركز الوظيفي، واتخاذ القرارات.

- **قيمة الصفوة** (النخبة دائماً في القمة): التي يكتسبها المديرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم، فالأعمال الإدارية يجب أن يمسكها أفضل الأفراد.
- **قيمة المكافأة** (الأداء ملك): وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يُسيرون المؤسسة، فمكافأتهم تعتبر أمراً مهماً. (مرجع سابق، 1995، ص39-45).
- ب- إدارة المهمة:** ويعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل ويضم هذا المجال: قيم الفعالية، الكفاءة والاقتصاد. (مرجع سابق، 2015، ص60)
- **قيمة الفعالية** (أعمل الأشياء الصحيحة): تمكّن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة، على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.
- **قيمة الكفاية** (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة): وتعبّر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة منقنة.
- **قيمة الاقتصاد** (لا شيء مجاناً): إن فشل الأعمال التجارية غالباً ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم، وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة. (مرجع سابق، 1995، ص39-45)
- ج- إدارة العلاقات:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها ويضم هذا المجال: قيم العدل، العمل الجماعي (فرق العمل) والقانون والنظام. (مرجع سابق، 2015، ص60).
- **قيمة العدل** (من يهتم يكسب): يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها مرؤوسوهم، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة، والولاء للمؤسسة.
- **قيمة العمل الجماعي** (العمل معاً بانسجام): تتبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم في العمل، الأمر الذي يضمن الإلتقان في العمل المنجز، لأن موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر.
- **قيمة القانون والنظام** (العدل لا بد أن يسود): تخول المديرين أن يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال مرؤوسيههم بدون إعطائهم حق الرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدبر باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات. (مرجع سابق، 1995، ص46).
- د- إدارة البيئة:** وتعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالبيئة التي تعمل بها ويضم هذا المجال: قيم الدفاع، قيم التنافس وقيم استغلال الفرص. (مرجع سابق، 2015، ص60)
- **قيمة الدفاع** (اعرف عدوك): يستجيب من خلالها أفراد المؤسسة للتغيرات البيئية، وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية، بعد دراسة التهديدات البيئية.
- **قيمة التنافس** (البقاء للأصلح): ويتم إدراكها في المستويات الإدارية العليا للتنظيم، حيث تعبّر عن القدرة التنافسية للمؤسسة.
- **قيمة استغلال الفرص** (من يجرؤ يكسب): وتمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص الخارجية، قبل أن تصل إليها المؤسسات المنافسة، وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة. (مرجع سابق، 1995، ص46)
- 8- أساليب تكوين القيم التنظيمية وتطويرها:**
- أورد "حمادات" أنه توجد عدة مراحل هامة لتكوين القيمة عملياً وهي على النحو التالي:
- أ- جذب انتباه العامل نحو القيمة من خلال استخدام كافة الوسائل والإمكانيات في سبيل عرض القيمة للاستحواد على انتباه المتعلم وإثارة الرغبة لديه في استقبال القيمة ومن ثمة الاستجابة النشطة مما يؤدي إلى ظهور القيمة من خلال سلوكه.
- ب- تقبل القيمة بدرجة تجعل الآخرين يميزون القيمة في المتعلم ويكون سلوكه ثابتاً.

ج- تفضيل القيمة من خلال الالتزام الكبير من قبل المتعلم مما يجعله يسعى وراء القيمة التي يشعر باتجاه موجب نحوها.

د- الالتزام والافتتاح الكامل من قبل المتعلم بصحة اتجاهه أو تقييمه لقضية ما، ويكون على درجة عالية من الالتزام والإخلاص والولاء لهذه القضية وإقناع الآخرين بها.

هـ- تنظيم القيم في نسق متكامل أو نظام قيمى حتى يساعد على التغلب على الصراعات التي تنشأ بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل بها.

و- تميز المتعلم في هذه المرحلة لأن تنظيمه للقيم قد وصل إلى الحد الذي يحكم سلوكه طبقاً للقيم التي تمثلها، فيتصرف بأسلوب معين ليكون له نمط حياة متميز يُمكن الآخرين من التنبؤ بسلوكه في مواقف معينة.

9- الإدارة بالقيم كتوجه نظري حديث: تعتبر الإدارة بالقيم من أحدث الاتجاهات في إدارة التنظيمات، فقد اتجهت جُل التوجهات الحديثة إلى أن مدخل التحسين والتطوير التنظيمي والاستمرارية لا يكون إلا بإتباع المدخل القيمي، لأنه بصورة أكثر وضوح لا يمكن فصل الإدارة عن الإنسان ولا فصل الإنسان عن القيم.

فالإدارة بالقيم كما يرى كل من "Garcia" و "Dolan" هي أداة جديدة من أدوات القيادة الاستراتيجية، لكنها أكثر من مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمات، فهي أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات فهما سلوكياً، فالقيادة تؤثر وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم، ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم والرموز والمفاهيم الإيجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو تدعيم وإرساء منظومة القيم. (امل مصطفى عصفور، 2008، ص176).

وبالتالي فالمحدد الأساسي للإدارة حسب هذا التوجه هو تبني سلوكاً قيادياً وإدارياً موجهاً بكنل مجموعة القيم المتكاملة بين ما يخدم مصلحة العاملين والإداريين ويحقق أهداف المنظمة من أجل الإرساء لثقافة تنظيمية تبرز هوية وفلسفة التنظيم وتميزه باتجاه إيجابي يدعم قدراته المستقبلية ويحدد نظام العمل وإجراءاته وقواعده الحاكمة وخطته المستقبلية.

وتتجلى أهمية الإدارة بالقيم في اعتبارها أداة قيادية شاملة في ثلاث أهداف رئيسية هي:

1- التبسيط Simplifying: ويتضمن استيعاب المشكلات والقضاء على التعقيدات التي تتعرض لها المنظمة والتي تنتج عن الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغيرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة.

2- الإرشاد والتوجيه Guiding: وهو إعداد وتوجيه الرؤية الاستراتيجية نحو تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة.

3- ضمان الالتزام للمنظمة Securing commitment: لا بد وأن يكون هناك تكامل للإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بهدف تنمية انتماء الأفراد للتنظيم من جهة و تنمية الالتزام بتقديم أداء عالي الجودة.

ما يمكن قوله هو أن القيم التنظيمية قبل أن تكون مكون من مكونات الثقافة التنظيمية التي تميز كل تنظيم عن الآخر بفلسفة وهوية تبرز استراتيجية ذلك التنظيم التسييرية والإدارية، هي إنسانية ومرجعها إلى الفرد الإداري أو القائد، فالفرد هو مصدر القرارات والمبادئ والأحكام التي تحكم التنظيم وهو البنية الأساسية والجوهرية بدون العنصر البشري لا يمكن إعطاء الصفة المعنوية لتنظيم ما. كما أن من يعمل على تطبيق هاته القرارات والمبادئ هم أفراد أيضاً مميزين بشخصيات مختلفة بنيتها القاعدية معتقداتهم وميولهم واتجاهاتهم ويعملون ضمن إطار تنظيمي موحد، و بالتالي ضرورة انتهاج الإدارة نظرة شمولية ومرنة تُعطي أهمية للمشاركة المشتركة في تكوين هذه القيم الموجهة للتنظيم، كما أن اعتبار العملية الإدارية نظاماً مفتوحاً يُحدث تناسق بين هذه الرؤى والأفكار والأحكام والتوجهات وهذا ما أكدته نظرية الإدارة بالقيم بتفعيل التداخل بين العلوم السلوكية و علم الإدارة و بتأكيد استخدامها للاستخدام الأمثل للنظام القيمي والاعتماد عليه في جميع العلاقات و التعاملات داخل التنظيم.

الخلاصة:

يعتبر موضوع القيم التنظيمية من المواضيع الهامة جدا في مجال السلوك التنظيمي والإداري ، فأرفع مستويات تسيير الإدارة وأحدثها الإدارة بالقيم وهذا في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون التنظيم نسق و نظام اجتماعي مصغر عن المحيط المجتمعي الذي ينتمي اليه، لكن الخلط في المفاهيم و المصطلحات يعتبر مشكل قديم و مستحدث في نفس الوقت، فهو يعتبر كحاجر للفهم و التنظير عند العلماء و المفكرين لذلك فالمدخل المفاهيمية و المصطلحات القاعدية هي بوابة الفهم في أي مجال علمي كان، فالقيم التنظيمية داخل المنظمات هي بمثابة الميثاق المحدد لهوية و ثقافة التنظيم ، وبالتالي فرفع اللبس و الإبهام عن المفاهيم النظرية يساعد أصحاب القرار في المنظمات على تحديد قيمهم التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- 1- علي، بن هادية و آخرون.(1984). الفاموس الجديد للطلاب، الشركة التونسية للتوزيع المؤسسة الوطنية الجزائرية للكتاب، الطبعة الخامسة.
- 2- الصميلي، أحمد بن علي.(2015). القيم التنظيمية و دورها في إحداث التغيير التنظيمي- دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية و المدنية - أطروحة دكتوراه.
- 3- الهاشمي، لوكيا.(2006). مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، الجزائر: مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع.
- 4- أمل مصطفى، عصفور .(2008). قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 5- تحسين أحمد، الطراونة و أكثم عبد المجيد، الصرايرة .(2000). أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك - دراسة ميدانية - مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد(15). ع(6).
- 6- رافع يوسف، الوحيدي .(2014). القيم التنظيمية و علاقتها بالإنغماس الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة.
- 7- عامر، الكبيسي .(1986). القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية، المجلد العربية للإدارة، العدد الثالث، السنة العاشرة، ص6-12.
- 8- عبد الحفيظ، مقدم .(1994). علاقة القيم الفردية و التنظيمية و تفاعلها مع الإتجاهات و السلوك - دراسة امبيريقية- مجلة العلوم الاجتماعية، ع1-2 . مج2. جامعة الكويت.
- 9- عبد اللطيف محمد، خليفة.(2012). سيكولوجية القيم الإنسانية، القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و الطبع الأولى.
- 10- فاروق، عبدة فلية و عبد المجيد، السيد .(2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1.
- 11- فرانسيس، ديف و مايك، وودكوك .(1995). القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد الهيجان، مراجعة وحيد احمد الهندي و عامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص39-45.
- 12- ماجد شجاع، البقمي .(2011). القيم التنظيمية و علاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 13- محمد حسن محمد، حمادات.(2006). قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى.

- 14- محمد، الكردي و محمد، آل ناجي. (1996). دراسة و تحليل القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة، مجلة الإدارة العامة، مج(1)، ص 1-5.
- 15- محمد، صدام. (2004). الإدارة المعتمدة على القيم - إتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي و العشرون، مجلة الإداري. ع(97)، ص 15-43.
- 16- محمود، العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- 17- مراد، نعموني. (2014). مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم، الجزائر : جسور للنشر، الطبعة الأولى.
- 18- بلانكار، كينيث و كونور، مايكل. (2009). الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم)، ترجمة عدنان سليمان، دمشق، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى.
- 19- عباس، سحر قدوري. (2004). القيم و المنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي و العشرين، مجلة العرب و المستقبل، مركز دراسات و بحوث الوطن العربي بجامعة المستنصرية ، العراق، ع7، ص 13-24.
- 20- عثمان، قدور. (2009). القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي- دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف و الرافعات CPG بقسنطينة -مذكرة ماجستير-جامعة قسنطينة
- 21- عبد المجيد، بكاي. (2016). التنوع الثقافي و علاقه بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسية في الجزائر- دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة، جامعة عنابة.

المراجع الاجنبية:

- 1-Richard, L Daft ,2001. **organization albehaviour**, hacount college publiser.
- 2-francis, D.etM. wood cock ,1990. **unblocking organizational values**, scott and fores man company, sandjago, california
- 3-Hof stade, G-1990, **Measuring organizational cultures** : A Qualitative and Quantitative study Acrosstwenty cases, administrative science Quarterly,35(2) :286-316.
- 4-Robinson ,j ,p ,et p-R. Shaver- 1974. **Measure psychological attitude**, institute of social Research, the university of Michigan, Michigan.
- 5- Williamson ,O ,1990, **Orgaizational theoryfrom chester Bernar to the present and beyond**, new york, oxford university press, p42 .