

مدى مساهمة منظومة القيم في فاعلية عملية التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال.

أ. مقدم زينب

د. محمداتني شهرزاد

طالب دكتوراه جامعة أدرار

أستاذ محاضرة "أ" - جامعة أدرار

عضو مخبر الدراسات الأفريقية للعلوم

رئيس فرقة بمخبر التربية والتنمية بجامعة

الإنسانية والاجتماعية

أدرار

Mekademzina0588@gmail.com

Chahrazedmoha@yahoo.fr

الملخص:

تهدف الورقة البحثية لمعرفة دور القيم منها القيم الاجتماعية والقيم الثقافية في نجاعة عملية التطوير التنظيمي في التنظيم، من خلال التركيز على عناصر محورية هامة معرفة الإطار الدلالي لبعض مضمون المصطلحات الأساسية للموضوع نذكر منها القيم الاجتماعية والثقافية التطوير التنظيمي، يليها التطرق إلى مساهمة القيم بكل تصنيفاتها في عملية التطوير التنظيمي مع محاولة إثراء جانب المساهمة الوظيفية للقيم وتأثيرها على عمليات التنظيم ومنها عملية التطوير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيم - القيم الاجتماعية - القيم الثقافية - التطوير التنظيمي.

Abstract :

the research paper aims to find the role of values, of theme social values and cultural values, in the effectiveness of the organizational development process in the organization, by focusing on the central elements of the knowledge of the semantic framework of some basic terms of the subject, including social and cultural values organizational development, In the process of organizational development while attempting to enrich the functional contribution of values and their impact on organizational processes, of theme the process of organizational development.

Keywords: values - social values - cultural values -

organizational development.

مقدمة:

اهتمت الدراسات السوسيولوجية بموضوع القيم سواء كانت قيم اجتماعية أو قيم تنظيمية، لما لهذه الأخيرة من تأثير على سلوك وتصرفات الأفراد، فهي تعد موجهاً لسلوك الأفراد وتصرفاتهم، إذ يمكن التعرف على شخصية الفرد من خلال تلك القيم والمعتقدات والأفكار التي يحملونها، ونتيجة للتطورات والتغيرات والثورة العلمية، والفكرية والتكنولوجية التي يشهدها وشهدها العالم فإن هذا الأخير قد أصبح حديث الساعة، وذلك لانتشاره وتأثيره على جميع المجالات ومنها الاجتماعية والتنظيمية، فتغيرت بعض القيم الاجتماعية والتنظيمية التي كانت سائدة، نتيجة التغير في مصدرها وطرق اكتسابها فتلاشت قيم وظهرت محلها أخرى جديدة، والتي قد تلقى الإقبال عليها وقبولها أو رفضها ومقاومتها. لذلك جاء البحث التالي للتعرف على ماهية عملية التطوير التنظيمي، وعلى ماهية القيم، والعلاقة بينهما، وذلك من خلال التساؤل التالي: ما دور القيم والمعتقدات في فاعلية عملية التطوير

التنظيمي؟

ولإحاطة بالموضوع تم اقتراح النقاط التالية:

أولاً: مدخل مفاهيمي لمفاهيم للموضوع

ثانياً: مدخل نظري لعملية التطوير التنظيمي

ثالثاً: مساهمة القيم الاجتماعية والتنظيمية في فاعلية التطوير

التنظيمي

رابعاً: أثر نموذج القيم الاجتماعية والثقافية في فاعلية التطوير

التنظيمي

أولاً: مدخل مفاهيمي لمفاهيم الموضوع

1- مفهوم القيم:

في سياق تعريف القيم نجد عديد التوجهات التي رسخت للمفهوم تعريف معين من زاوية محددة حسب التخصص والتناولية، إذ نجد محاولات عديدة من أبرزها ما قدمه حامد عبد السلام زهران في مفهوم القيم كونها "تكوين فرضي يستدل عليه من خلال التعبير اللفظي والسلوك الشخصي والاجتماعي، وهو عبارة تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط وتمثل مفهوم مجرد ضمني غالباً يعبر عن التفضيل الذي يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط"¹.

ويعرفها بارسونز: بأنها عنصر مشترك في تكوين كل من نظام الشخصية والبناء الاجتماعي²

وقد ارتبط مفهوم القيم بالمعتقدات في كثير من السياقات والمضامين المفاهيمية للمصطلح، لتقاطعهما واحتواء كل منهما للآخر، ونذكر إحداها:

منها ما يتقاطع مع مصطلح المعتقدات " كون القيم معتقدات يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها وهي اعتقاد ضمني وصريح تعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك الأفضل ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف"³

¹ هويدي عبد الباسط، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1،

2018، الأردن، ص: 119

² خليل عبد الرحمن المعاينة: علم النفس الاجتماعي، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان

2010، ص 179

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع،

2017، ص: 108

إن القيم تدل على أنواع الاعتقادات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره، ويعتبرها مهمة ووجب الالتزام بها، وتحدد له عادة الصواب من الخطأ، والمقبول من المرفض في السلوك الإنساني.¹ وفي سياق تحديد مفهوم القيم في نطاق المؤسسات نجد ما أدلى به "الكتيب" على اعتبار أنها "مجموعة من المعتقدات الراسخة والتي تحكم وتوجه السلوك لتحقيق الأهداف المرغوب بها، ونمط العلاقات بين الموظفين ومع العملاء والمساهمين"².

1-1. تعريف المعتقدات : المعتقد هو إيمان ناشئ عن مصدر لا شعوري يكره الإنسان على تصديق فكر أو رأي أو تأويل أو مذهب جزافاً.³

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

1-2. خصائص القيم:

ذات صبغة اجتماعية: أي أنها منطلقها إطار اجتماعي محدد.
ذاتية : يقصد بها انه بإمكان كل فرد أن يحس ويشعر بها على نحو خاص به.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد، عمان، 2009، ص ص 95-96.

² محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6، 2012، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص:182

³ غوستان لوبون، الآراء والمعتقدات، ترجمة عادل زعيتر، ط1، مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة، 2014، ص 17.

⁴ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم algal وحدة eara بالمسيلة، ص 15.

نسبية: أي تختلف من زمن إلى آخر، ومن مكان إلى آخر، ومن ثقافة إلى ثقافة أخرى؛ بمعنى ما هو مناسب في مكان معين قد لا يكون مناسباً في مكان آخر.

تتصف بالهرمية: بمعنى أنها ترتب عند كل شخص ترتيباً متدرجاً حسب الأهمية.

قابلية للتغيير: قابلية للتغيير بتغير الظروف الاجتماعية .

عمومية: بمعنى أنها تشكل طابعا قوميا عاما ومشاركا بين جميع الطبقات.

ذات قطبين في الجملة: فالقيمة إما تكون لهذا أو ذاك، أي تكون قيم خير أو شر، قيم حق أو قيم باطل.

تتضمن نوعاً من الرأي أو الحكم على شخص أو لشخص أو معنى معين¹.

أنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

أنها ملزمة وأمرة؛ لأنها تعاقب وتثيب كما أنها تحرم وتقرض².

1-3. تصنيف القيم:

لا يوجد تصنيف متفق عليه، يمكن الاعتماد عليه بصورة مركزة، حيث صاغ الكثير من المهتمين بهذا المجال تصنيفات مختلفة ومتباينة تعتمد على معايير مختلفة، من أهمها ما قدمه الباحث " المعاينة" بخصوص الأسس التي اعتمدها في تصنيف للقيم³:

¹ خليل عبد الرحمن المعاينة، مرجع سبق ذكره ، 183.

² فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية ، ص ص 24-30.

³ عامر عوض، السلوك التنظيمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 76-78.

1. تصنيف القيم على أساس المحتوى: ويتضمن التصنيف هذا قيم نظرية، قيم اقتصادية، قيم جمالية، قيم اجتماعية، قيم سياسية، قيم دينية.
 2. تصنيف القيم حسب مقصدها: وتنقسم إلى قيم وسائلية؛ أي تعتبر وسائل لغايات ابعده، وقيم غائية أو نهائية.
 3. تصنيف القيم حسب شدتها: وتصنف حسب هذا الأساس إلى قيم ملزمة، وقيم تفضيلية.
 4. تصنيف القيم حسب العمومية: وتنقسم بدورها إلى قيم عامة، وقيم خاصة
 5. تصنيف القيم حسب وضوحها: تصنف حسب هذا المعيار إلى قسمين وهما قيم ظاهرة أو صريحة، وقيم ضمنية.
 6. تصنيف القيم حسب ديمومتها: وتصنف إلى صنفين هما القيم الدائمة، وقيم عابرة¹.
- وتدعيماً لما تم ذكره نضيف تصنيف آخر اختلف من حيث معايير التصنيف والذي حاول إسنادها إلى المجالات المختلفة للحياة والتي يتفاعل ضمنها الفرد في نطاق جماعات مختلفة، وتماشياً مع ذلك قدم سبرانجر تصنيفاً يحوي ستة مجموعات للقيم وهي²:
- ❖ القيم الدينية: تلك القيم الناتجة عن ميل واهتمام الفرد إلى معرفة ما وراء الطبيعة، فهو يرغب في معرفة أصل الانسان ومصيره، ويؤمن أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، ويتميز معظم الأفراد الذين تسود لديهم هذه القيم بالتمسك بالتعاليم الدينية.

¹ عامر عوض، نفس المرجع، ص 78.

² خليل ميخائيل معوض، علم النفس الاجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2003، ص ص 242-244 .

- ❖ **القيم الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة القيم التي تميز الفرد بالاهتمامات العملية، بإعطاء الأولوية لتحقيق المنافع المادية، مستخدماً في ذلك مختلف الوسائل لبلوغ غاياتهم، وتبرز مثل هذه القيم لدى رجال الأعمال والمال، والتجار.
- ❖ **القيم الاجتماعية:** وهي القيم التي تميز الفرد باهتماماته الاجتماعية، وقدرته على التفاعل في علاقات اجتماعية في محيطه الاجتماعي، خدمة لغيره ومساعدتهم، إذ يجد متعة في ذلك، إذ يمنح الفرد جزء من جهده ووقته وماله لمجتمعه.
- ❖ **القيم النظرية:** تتمثل في القيم التي تعبر عن اهتمام الفرد بالعلم والمعرفة، والكشف عن الحقائق، والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء قصد معرفتها.
- ❖ **القيم السياسية:**¹ ركيزتها القوة وما تنطوي عليه من بسط النفوذ والسيطرة، فالقيم السياسية تعكس الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور بحيث يكون قادراً على التأثير في الآخرين وبالتالي يكون متمكناً من القيادة والتوجيه .
- ❖ **القيم الجمالية:** والتي تضم الحس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل والتواصل مع الآخرين بأسلوب متزن ومقبول.

1- الأهمية النظرية للقيم

للقيم دوراً هاماً في توجيه سلوك الفرد والجماعة، فهي تقوده إلى إصدار الأحكام على الممارسات العلمية التي يقوم بها، وهي الأساس السليم لبناء تربوي متميز، كما أنها تسهم في تشكيل الكيان النفسي للفرد لأنها²:

¹ محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 111.

² خليل عبد الرحمن المعاينة، **مرجع سبق ذكره**، 183.

- ✓ تزود الفرد بالإحساس بالغرض لكل ما يقوم به، وتساعد في توجيهه للوصول نحو ذلك الغرض .
- ✓ تهيئ الأساس للعمل الفردي والجماعي الموحد .
- ✓ تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين .
- ✓ تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين، وما طبيعة ردود فعلهم.
- ✓ توجه إحساس الفرد بما هو خطأ وما هو صواب.
- ✓ تساعد الفرد على تحمل المسؤولية تجاه حياته ليكون قادرا على تفهم كيانه الشخصي، والتمتع في قضايا الحياة التي تهتمه، وتؤدي به إلى الإحساس بالرضا.

ويمكن تصنيف مكونات القيم على النحو التالي:

- ❖ **المكون المعرفي (العقلي):** يشمل المعلومات والمعارف النظرية والأهداف، وعن طريقه يمكن تعلم القيم، ويتصل هذا المكون بالقيمة المراد تعلمها.
- ❖ **المكون الوجداني (الانفعالي):** ويشمل المشاعر والأحاسيس الداخلية، وعن طريقه يميل الفرد إلى قيمة معينة.
- ❖ **المكون السلوكي:** وهو الجانب الذي تظهر في القيمة على شكل سلوك ظاهري أو فعل يستخدم في الحياة اليومية.¹
- 2- **مصادر القيم:** تتعدد مصادر القيم وتختلف حسب الوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية للفرد، وبوجه عام من أهم المصادر التالية:
- ✓ الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد؛ فهي من صنع المجتمع وحاجات الأفراد.

¹ <http://www.assakina.com/mohadtrat/64054.html#ixzz4QB0sFIIdP>
2016/12/16

- ✓ العادات والخبرة الهادفة.
- ✓ الممارسة هي ينبوع بناء القيم.
- ✓ اختلاف متطلبات الحياة وحاجات الأفراد صاحبها اهتزاز في القيم والاتجاهات القديمة واستبدلت بمفاهيم وقيم جديدة، فما كان خطأ في الماضي أصبح مقبولا الآن، وما كان غير مرغوب فيه أو غير معقول في زمن ما أصبح متقبلا الآن، ... الخ¹
- إن التغيرات الثقافية المتلاحقة التي تميز بها عالم اليوم، والتي تعتبر نتيجة حتمية للثورة الإعلامية وسائلها ذات التطور المذهل، والتي أدت إلى تحول في القيم وإنما السلوك للفرد .
- الدين: إذ ينظر إلى الدين عند الكثير من المجتمعات على أنه أساس سعادة البشرية، لذلك لا بد أن تتقيد سلوكيات الأفراد وفق قيمه الدينية.
- ✓ المجتمع: بما أن لكل مجتمع خصائصه وملامح ومكونات تميزه عن غيره من المجتمعات، فهي بذلك أحد أهم مصادر القيم الرئيسية للفرد .
- ✓ الأسرة: تمثل اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد، وتعتبر حجر الأساس في قيم الفرد، ففيها ينمو، ومنها يتعلم ما هو صحيح وما هو خطأ، وما مقبول وما هو مرفوض².

ثانياً: المقاربة الفلسفية للتطوير التنظيمي:

- 1- تعريف التطوير التنظيمي
- يعرفه ريشارد بيسكارد بأنه: "جهد مخطط واعي على مستوى المنظمة، ويدار من قبل السلطة العليا في المنظمة لزيادة فعالية

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003، ص 100.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، نفس المرجع، ص 100.

المنظمة، وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام مهارة علم السلوك".

- كما يعرفه ويندال فرنش: "هو جهد طويل المدى لتحسين عمليات حل المشكلة، والتجديد في المنظمة من خلال إدارة ثقافة المنظمة بصورة أكثر فعالية وتعاونية مع اهتمام خاص بثقافة جماعات العمل، واستخدام نظريات وتقنيات علم السلوك التنظيمي بما فيها البحث الإجرائي"¹

- "هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية"²

2- الفرق بين التطوير التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به:³

إن التغيير والتطوير والتجديد والتحسين هي مصطلحات ومرادفات إدارية تحتل على العموم نفس الهدف، وهو الانتقال من حالة ووضع معين إلى حالة ووضع ايجابي، بمعنى أن الإدارة تسعى إلى تغيير أو تطوير أو تحديث أو تحسين العمل والإجراءات وغيرها، ومع ذلك هناك فرق بسيط بين هذه المترادفات على المستوى النظري لكنها على المستوى العملي فهي تقريبا شيئاً واحداً

❖ **التغيير:** هو إجراء تغييرات في المنظمة قد تكون مخطط لها أو غير مخطط لها.

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة نعمان، 2007، ص ص 135-136.

² احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ب س ن ، ص 412.

³ - www.krdiscussion.com 20/12/2016 21:15

- قد عملية شاملة كما يمكن أن يكون جزئية.
- قد يتم التغيير بإرادة الفرد كما يتم دون إرادته، حيث يكون خاضعا لمؤشرات، وعوامل تفرض عليه أن يقوم بالتغيير الذي قد لا يكون في صالحه.
- قد يتجه نحو الأفضل كما يمكن أن يتجه نحو الأسوأ، فكثيرا ما نسمع أن قيم المجتمع قد تغيرت وتدهورت، أو أن التغيير في النمط المعيشي قد أدى إلى تحسين ظروف حياة الانسان.

❖ التطوير:

- يعني استحداث طرق جديدة غير المعمول بها أو تطوير الموجود.
- عملية إدارية قصدية متعمدة وهادفة .
- تتجه دوما نحو الوصول إلى أفضل الصور الممكنة، وقادرة على تحقيق الأهداف المنتظرة بطريقة اقتصادية في الجهد والوقت والمال.
- عملية شاملة: أي أن التطوير يشمل كل الجوانب والعناصر، من أهداف، عناصر، طرق، وسائل، إدارة، تسيير، فهي إذن تشمل التغيير والتحسين باعتبار أن التطوير للمناهج هو تغير لكن من أجل الأحسن.

❖ التحسين:

- هو مواكبة التطورات التكنولوجية والحدثة في العمل.
- يتجه دائما نحو الأحسن.
- عملية إدارية هادفة وقصدية.

- عملية جزئية: بمعنى عندما نقول تحسين المناهج فنقصد إدخال تعديلات في بعض جوانبها دون المساس بلبها، ومفاهيمها الأساسية وهيكلها العام¹⁻².

3- **العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي:** يشير البحث في مضمون العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي أنهما متكاملان، فقد أشار إلى مضمون تلك العلاقة عديد المفكرين في أحاديث مختلفة تبرز العلاقة الضمنية، فقد أعتبر البعض أن التطوير التنظيمي يعتبر من الظواهر الصحية في المؤسسة وينطوي على عدة مفاهيم منها التغيير والتطوير والتحديث

4- **فالتغيير التنظيمي يعرف على أنه:** "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها" وقد أشار سيزولاقي أن للتغيير حقول تستهدفها تشير إلى أربعة منها:

- تقنية التنظيمات والتي تحوي المجال التكنولوجي،
- المجال الانساني من خلال تغيير قيم واتجاهات العاملين،
- المجال الوظيفي والذي ينطوي على تغيير المهام والوظائف،
- المجال الهيكلي بما في ذلك الهيكل التنظيمي.³

5- **التطوير التنظيمي، الخصائص، والأسباب الدافعة له:**

تتمثل خصائصه في الآتي:¹

¹ محمد يحي زكريا وحناش فضيلة، **نفس المرجع**، ص ص 178، 179.

² - نفس الموقع. www.krdiscussion.com.

³ موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2012، الأردن، ص ص 49-50.

- ✓ أنها ذات طابع عملي تهدف إلى تغيير فعلي.
 - ✓ أنها برنامج مخطط وطويل الأجل، يقوم على قاعدة من المعلومات للتغيير، ويشمل العديد من العناصر والمتغيرات، ويتميز بالشمولية.
 - ✓ أن برامجه عبارة عن جهود قائمة نحو برامج فعلية عملية لمواجهة مشاكل تتعلق بمهمة التنظيم.
 - ✓ الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم، وهذا يعني أن المشاركين يتعلمون من تجاربهم، ومن خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية.
 - ✓ أنها عملية تحتاج إلى خبير التغيير الذي يقوم بدور إحداث عملية التغيير وتنفيذها وتنسيقها.
 - ✓ أنها عملية تقوم على قيم إنسانية، وذلك من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والثقة المتبادلة.
 - ✓ أنه برنامج متكامل، يهتم بالتفاعل بين مكونات العناصر المختلفة في التنظيم.
- 4- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي: عملية التطوير التنظيمي لا تحدث تلقائياً وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة بالمنظمة، والتي لا يمكن حلها والتعامل

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، "أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي"، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 43.

معها إلا بالتطوير التنظيمي، وقد قسمها احمد في كتابه إلى قسمين،
متغيرات داخلية ومتغيرات خارجية¹

❖ **المتغيرات الخارجية:** وهي المتغيرات التي تحصل في البيئة

الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها:

- زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المنافسين.
- الثورة التكنولوجية الهائلة.
- التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد، بسبب انتشار العولمة.

- التغير في هيكل القيم الاجتماعية والثقافة الاجتماعية.

❖ **المتغيرات الداخلية:** عبارة عن متغيرات تحصل في البيئة الداخلية

للمنظمة ويمكن إيجازها في مايلي:

- تغير في الإنتاج والآلات والمنتجات.
- التغير في إجراءات وأساليب العمل.
- التغير في كل من وظائف التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد.
- تغير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- التغير في الوظائف وعلاقات العمل.
- التغير في علاقات السلطة والمسؤوليات، والمراكز والنفوذ².

5- أهمية التطوير التنظيمي:

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، وتتجلى هذه التحديات في

¹ محمد بحيا زكريا، حناش فضيلة، مرجع سابق، 179.

² فوزي عبد الرحمن أبو عساكر، "أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي"، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 44.

الآتي¹:

- **التطور التكنولوجي:** إذ أن معدل التطور في التكنولوجيا في السنوات الأخيرة أصبح كبير وسريع، فهو بذلك يفوق "معدل التطورات التي حدثت في أوقات ومراحل سابقة، وهو ما من شأنه أن يشعر الفرد بالغربة.

- **الانفجار المعرفي وتقادم السلع:** نتيجة التطور السريع في التكنولوجيا تطورت معه المعرفة، وتضاعف إصدارها، وأضحت دورة حياة المنتجات والسلع آخذة في القصر، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة في فترة زمنية سابقة.

- **التحولات الاجتماعية:** أن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة، وإن عدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي إلى ما يعرف بصراع القيم، وبالتالي إلحاق الضرر بالمؤسسة واستقرارها.

6- أهداف التطوير التنظيمي:

تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالأفراد وأخرى بالجماعة في المنظمة، وهي في مجملها تهدف إلى إحداث التغيير في المناخ التنظيمي السائد، وفي النواحي الإدارية والتنظيمية في المنشأة، ويركز على ثقافة التنظيم والسلوك، والعلاقات، والهيكل التنظيمي، وعمليات التفاعل الانساني داخل التنظيم، وتلخص أهداف التطوير التنظيمي في الآتي:

✓ تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

¹ بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، 13/12-2010-05، ص 07.

- ✓ لمتخذ القرار بشكل مستمر، ودون تشويه.
- ✓ العمل على إيجاد التوافق والتطابق تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه ¹.
- ✓ شاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- ✓ إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة بين الأهداف الفردية، والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها ².
- ✓ إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما من شأنه أن يزيد من فاعلية الجماعات.
- ✓ مساعدة وزيادة مقدرة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم ومواجهتها، وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب
- ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتحقيق الرضا لهم

7- طرق التطوير التنظيمي:

تختلف تصنيفات تقنيات التطوير التنظيمي باختلاف وجهات نظر الباحثين كل حسب وجهة نظره. وفيما يلي سنتطرق لعرض التصنيف التالي للتطوير التنظيمي:

❖ **تشكيل فريق العمل:** يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة فعالية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل، وتوضيح الأهداف وادوار العاملين، ويمكن لهذا الأسلوب أن يأخذ شكل جماعات الزملاء في

¹ أسامة محمد علما، أساليب، مناهج التطوير التنظيمي، 2004، ص 89.

² فوزي عبد الرحمن أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 45

العمل كوحدة أو جماعة تتلقى التدريب، وانطلاقاً من حاجة الفرد إلى لأن يكون في جماعة، ونتيجة للتأثير الذي تجسده الجماعة على سلوك الأفراد، ولأهمية التفاعل بينها، ومقدرتها من خلال ذلك التفاعل الذي يحصل بين أفرادها، وتبادلهم لوجهات النظر أن يصلوا إلى حلول أفضل للمشاكل التي يعانيتها التنظيم¹.

وتقوم هذه التقنية على افتراضين أساسيين:

○ **الافتراض الأول:** زيادة إنتاج الجماعة، إذ من خلاله على الأفراد التعاون فيما بينهم، وتنسيق جهودهم من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم.

○ **الافتراض الثاني:** زيادة إنتاجية الجماعة، ويتم ذلك عن طريق إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

❖ **تدريب الحساسية:** تهدف هذه التقنية إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثيراً داخل الجماعة، والغرض من ذلك هو التعرف على نقاط القوة والضعف لدى كل فرد، وكما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشاكل التي تواجهه ويسمع النصائح من غيره لكيفية التعامل معها ومواجهتها، وفي الأخير يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها من هذا البرنامج التدريب، وكيفية الاستفادة منها في التعامل مع المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية²

ويكمن الهدف من تدريب الحساسية في:

○ **زيادة معرفة الفرد بنفسه وبسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية.**

¹ محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دراسة السلوك الانساني الفردي الجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، عمان، 2000، ص: 326.

² احمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي**، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة للنشر، 2002، ص ص 300-301.

- زيادة الحساسية بسلوك الآخرين.
- التعرف على أنواع العمليات التي تسهل التفاعل بين الجماعات المختلفة، والعمل معا.
- زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر للسلوك الشخصي المتبادل، بغض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا اكبر بين الأفراد.
- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في جماعة واحدة بصورة تزيد من فاعلية النواتج¹.

❖ الشبكة الإدارية:

أهتمت هذه المقاربة بنموذجين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، وقد تم وضع توضيح شكلي لصورة الشبكة على النحو التالي: صورة شبكة ذات محورين يبرز عليها أساليب القيادة المختلفة، المحور الأفقي ويمثل الاهتمام بالإنتاج بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد، فرغم أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة إلا أنه تم اعتماد خمس نماذج قيادية.

✓ القائد يبدي اهتمام ضعيفاً بكل من الإنتاج والأفراد وتسمى "الإدارة المسلوقة القوة"

✓ القائد يهتم بصورة كبيرة بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأفراد ومنه فهو قائد متسلط ويفضل امتثال المرؤوسين للأوامر عن طريق التهديد والعقاب،

✓ القائد يهتم بالأفراد وغير مبالي بالإنتاج، وغايته تحقيق رضا العاملين،

¹ بلعور سليمان، مرجع سابق، ص 07 .

✓ القائد يحاول تحقيق التوازن بين اهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج،

❖ **الإدارة بالأهداف :** تمثل هذه التقنية أسلوباً إدارياً حديثاً ، وتقنية هامة من تقنيات التطوير التنظيمي، حيث يسعى هذا الأخير إلى إحداث تغيير في سلوكيات المنظمات والعاملين بها من مديرين ومرؤوسين بحيث ترتبط وتتوافق أهداف جميع الأطراف وتتطابق، وبحيث ينجز العمل ويقاس وفق معايير متعارف عليها ويرتضيها الجميع.

❖ **تحليل ضغوط العمل:** بما أن برامج التطوير التنظيمي تسعى لتحقيق درجة عالية من الكفاءة التنظيمية فقد أصبح مفهوم إدارة الضغوط احد نشاطات التدخل الموجهة نحو الفرد والمنظمة، كون أن الهدف هو تحديد مصدر الضغط الذي قد يكون ناتجا من الشخص نفسه ، أو من التنظيم، أو من البيئة عامة، ومن خلال التعرف على الضغوط وتحليلها يمكن للمسؤولين عن برامج التطوير التنظيمي وضع الحلول للتغلب على هذه الضغوط بما يخدم تحقق أهداف المنظمة¹

8- **مراحل التطوير التنظيمي:** تمر عملية التطوير التنظيمي بثلاث مراحل هي :

❖ **مرحلة الاستعداد:** حيث في هذه المرحلة يتم إحاطة الأفراد وإطلاعهم على سلبيات الوضع الحالي، وبضرورة الحاجة إلى التغيير وإقناعهم به، وبعد اقتناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير، تعمل الهيئات المسؤولة عليه بوضعهم في حالة استعداد وتأهب للقيام بهذه العملية.

¹ فهد إبراهيم حمد الصقيه، "التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه"، دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص ص 19، 21.

❖ **مرحلة الانتقال:** وهي مرحلة التنفيذ للعملية، ويتم فيها الانتقال من سلبيات الوضع الذي كانت عليه إلى الوضع المستهدف، وذلك من خلال تنفيذ البرنامج الذي اعد لهذا الغرض.

❖ **مرحلة الاستقرار:** وهي مرحلة ما بعد التنفيذ لبرنامج التطوير، بمعنى انه بعد التعديل الحاصل في بعض جوانب العمل (اعتمادا على المشاهدات التي جمعت أثناء التنفيذ) نصل إلى مرحلة الاستقرار¹. ومنه يجب أن يكون هناك تفاعل بين مختلف المستويات، وتتم المشاركة من خلال ما يلي:

أ- **اتخاذ القرارات الجماعية:** تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم بتحديد مجموعة من البدائل، ثم إعطاء توجيهات للمستويات الإدارية السفلى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل المناسب من بينها ، ويقوم العمال هنا بدورهم ببذل قصارى جهدهم وتركيزهم على دراسة تلك البدائل، واختيار المناسب منها لحل المشكلة .

ب- **حل المشاكل الجماعية:** يعتبر من أحسن الأساليب لان العمال بدل قيامهم بدراسة واختيار أحسن البديل فقط، فإنهم سيقومون بدراسة المشكلة، عن طريق جمع المعلومات عنها، والتعرف عليها بدقة، ومنه التوصل إلى بدائل والحل المناسب لها.

ج- الإدارة العليا :

تستأثر في هذا النوع الإدارة العليا بمعظم أو بكل الخاصة بعملية التغيير، فهم بذلك من يخططون وينظمون للعملية، ويقومون بإصدار القرارات المتعلقة بذلك. فيقوم المدير هنا بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراته الذاتية أو عن طريق الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي

¹ احمد جاد عبد الوهاب، **السلوك التنظيمي** -دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال-، المكتبة العصرية بالمنصورة للنشر، 2002.

ترد إليه من مرؤوسيه. ويتم ذلك عن طريق مرسوم أو قرار إداري، يحدد فيه دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير، وقد يصحب القرار المنفرد تفسيراً بظروف التغيير، والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين جراء قبولهم وامتثالهم للتغيير، أو عدم تماشيهم معه.

ويمتد التغيير الذي يحدث من قبل الإدارة العليا كي لا يؤثر على معظم الناصر المكونة للمنظمة، حيث تميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

1. **تغيير الأفراد** : يتم من خلال سياسات النذب والنقل، إذ يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان عاملين آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى التغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وإن هذا التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل
2. **تغيير الجماعات**: حيث أنه من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات، والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية بعض أجزاء المنظمة بالشكل الذي ترغب فيه ¹.
3. **تغيير هياكل التنظيم** : يضم مختلف التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة، وإجراءات العمل والأدوات، والآلات، والتدريب الداخلي ، وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية .

4 . التفويض:

تقوم الإدارة العليا في هذا المجال بإعطاء فرصة المساعدة للمستويات التنظيمية والعاملين من أجل تحديد معالم التطوير والتغيير المناسب، وعليهم أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل ، وبدائل

¹ أحمد ماهر ، نفس المرجع، ص 423-424.

الحلول ، واختيار البديل والحل المناسب ن واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم .وتتم هذه العملية من خلال أسلوبين هما:

✓ **مناقشة الحالة :** يتم اخذ مشكلة احد الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة للنقاش ، ويتم توجيه النقاش من اجل إكساب العاملين مهارة دراسة المشاكل ، وتقديم معلومات من اجل حل المشكل ، والغرض العام منها هو تشجيع العاملين على إيجاد الحلول لمشاكلهم بذاتهم .

✓ **تدريب الحساسية:** وتقوم على تدريب العاملين في جماعات صغيرة ليكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، وعلى اعتبار أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للفرد فسيتم التركيز هنا على اكتساب مهارة التبصر والتأهب والحساسية لسلوك الغير ¹.

رابعاً: أثر نموذج القيم الاجتماعية والقيم الثقافية في فاعلية التطوير التنظيمي

1- القيم الاجتماعية: الدلالة، الأهمية :

عرفها الغوراني بأنها : "نوع من الاتجاهات التي تتكون لدى الفرد في جميع المواقف ، والتي تحدد اختيارات الفرد نحو ما هو مفضل أو غير مفضل تجاه الأشياء التي هي موضع اهتمام، وهذا ينعكس على شخصية الفرد فتصبح إحدى الموجهات السلوكية، وتصرفاته على المدى الطويل من عمره "

أما ججججج فيرى أنها: "الأحكام العقلية والوجدانية، والمعتقدات المتعلقة بفكرة أو موضوع أو موقف معين، وهي تعد موجهات عامة لسلوك

¹ احمد ماهر ، مرجع سابق، ص ص 423-426.

الأفراد ، ومعايير للسلوك الفردي والاجتماعي في الحي"¹

2- أهمية القيم الاجتماعية: تظهر أهمية القيم الاجتماعية في:

- ❖ تنظيم أفراد المجتمع من خلال تنسيق سلوكهم اليومي مقتضيات مصلحة المجتمع الذي يعيشون فيه.
- ❖ خدمة النظام الاجتماعي واستقرار في الحياة الاجتماعية.
- ❖ تكون مقبولة من قبل الأفراد لأنها مكتسبة من خلال الجماعة التي ينتمي إليها، ويتفاعل معها، فهي أحد أعمدة الضبط الاجتماعي التي تحدد وتقيم سلوك الفرد.
- ❖ توحيد سلوك الفرد في الجماعة.
- ❖ المساعدة على اختيار نموذج واحد من السلوك، وإن قيما مختلفة تعود إلى سلوكيات متباينة بسبب القيم الاجتماعية السائدة داخل المجتمع.²

يتميز كل مجتمع عن مجتمع آخر ويختلف عنه ، فكل مجتمع له ثقافة تميزه عن غيره من المجتمعات، وكل ثقافة لها عدد من القيم التي تتبع عنها، وكل فرد من أفراد المجتمع يكتسب هذه القيم بدرجة أو بأخرى، بحيث تختلف درجات اكتساب هؤلاء الأفراد في المجتمع الواحد تبعا لمدى عمق الثقافة السائدة في المجتمع، ومدى انتماء الأفراد لهذا المجتمع.³

¹ عزي الحسين، "الأسرة ودورها في تنمية القيم الاجتماعية لدى الطفل في مرحلة الطفولة المتأخرة

"، دراسة ميدانية لعينة من تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي بمدينة بوسعادة، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، جامعة مولود معمري تيزو وزو، 2013، ص ص 95-96 .

² الدر محمد، "آليات الانترنت ومسألة أزمة القيم الاجتماعية لطلاب الجامعة"، دراسة ميدانية

بجامعة بجاية عمار تليجي الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص سوسيولوجيا التنظيمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 63.

³ منى سعود عبد العزيز المقطان، وفاء احمد أبو زيد، القيم الاجتماعية خصائصها ومصادرها، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص 08.

فكل مجتمع وبالثقافة السائدة فيه يقوم بإخضاع أفراد للتربية والتنشئة، وذلك من خلال مختلف مؤسساته بدءاً بالأسرة فيكتسبون بذلك مجموعة من المعارف والخبرات والعادات والتقاليد والقيم السائدة في مجتمعاتهم، والتي يهدف من خلالها إلى المحافظة على ما هو قائم في المجتمع. وعليه فثقافة المجتمع تعمل على تكيف الفرد في مجتمعه وقيامه بأدواره الاجتماعية المتوقعة منه، والتي من أهمها المحافظة على تلك القيم الاجتماعية بمختلف أنواعها وضمان استمراريته، واستمرارية المجتمع، واستمرارية الحياة في إذ أنه لا وجود لمجتمع بدون ثقافة، ولا ثقافة بدون مجتمع¹.

والقيم الاجتماعية هي خلاصة تفاعلات القيم المتواجدة والتي أصبحت عامة وشائعة بين الأفراد في المجتمع، والتي ظهرت وتطورت محلياً وتماشت مع واقع المجتمع ومشاكله واهتماماته وطموحاته، فهي تعد موجهاً وضابطاً لسلوكيات الأفراد في المجتمع، وذلك من خلال تلك القيم والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد ويتشبعون بها من مختلف مؤسسات المجتمع، فالمجتمع إذن يخلق القيم ويحافظ عليها ويعمل على نقلها فيما بين الأجيال والأفراد، والتي غالباً ما يتقبلونها ويلتزمون بها، فكل فرد يعكس قيم مجتمعه الذي يعيش فيه من خلال عملية التفاعل الاجتماعي التي تحدث بينه وبين أفراد آخرين سواء من نفس المجتمع أو من مجتمع آخر، وهو ما من شأنه أن يعمل على تكيف الفرد².

وبما أن المجتمعات تتحرك وتتنمو وتتطور فهي بذلك عرضة للتغيير والتطوير المستمر، لأن كل فترة وكل مرحلة إلا وتحمل معها مستجدات

¹ دلال ملحق استيعابية، التغير الاجتماعي والثقافي، ط3، منتدى اقرأ الثقافي، 2010، ص 236-237.

² منى سعود عبد العزيز المقطان، وفاء احمد ابو زيد، مرجع سابق، ص 08.

جديدة¹. ونتيجة لما تشهده المجتمعات الانسانية ولا زالت تشهد حركة من التغيير والتطوير نتيجة للتطورات والتغيرات التي يشهدها ويشهدها العالم، هذه الأخيرة التي مست جوانب ومجالات عديمة ولم تكن القيم ببعيدة عنها، فقد ظهرت في الأوساط المجتمعية قيم جديدة وتلاشت قيم أخرى، هذه الأخيرة التي قد تلقى القبول وقد تلقى الرفض، غير أن صفة هذه الأخيرة التجديدية أو الابتكارية تجعلها تتغلب على هذه المقاومة. وتتجذر في الثقافة وتصبح جزء لا يتجزأ منها، ومنه ظهور قيم وسلوكات جديدة تتماشى مع الجديد².

وتجدر الإشارة أن التغيرات والتطورات التي تحدث في أي مجتمع ما هي تغيرات طبيعية سببا تلك التغيرات في الظروف التي يعيش فيها الإنسان والمتنقلة من حال إلى آخر، وبما أن المجتمعات تختلف فمنها المجتمعات المتحضرة وهي المواكبة للتطورات والتغيرات وهناك المجتمعات المحافظة الراضية لكل ما هو جديد ومستحدث. فالمجتمعات المتحضرة والمواكبة للتطورات والتغيرات التي تحدث في العالم تتميز بمواكبة كل ما هو جديد وقدرتها على التأقلم معه فتأخذ ما هو مفيد لها ويتمشى ولا يتناقض مع قيمها ومعتقداتها وترفض الباقي لان القبول بكل ما هو جديد دون تفحصه وتمحيصه من شأنه أن يقضي على هوية وقيم أي مجتمع ما. أما المجتمعات المحافظة فهي تتسم بالانغلاق والرفض لكل ما هو جديد لأنها تعتقد أن استحداث قيم جديدة في المجتمع والانفتاح من شأنه أن يساهم في بروز مشاكل ويقضي على قيم مجتمعاتهم وعاداتهم وتقاليدهم وتحل محلها الجديدة. في حين نجد أن

¹ فيروز زرارقة، "التغير القيمي وصراع المرجعيات الثقافية في المجتمع الجزائري"، قسم علم الاجتماع، جامعة فرحات عباس.

<http://zzz.sz;sa.net>

09/09/2014

00:15

² دلال ملحس، مرجع سابق، ص 245.

مجتمع واحد بإمكانه الجمع بين الفئتين ، فنجد فيه فئة محافظة رافضة للتغيير والتطوير وفئة منفتحة ومتطلعة لكل ما هو جديد. وتجدر الإشارة أن هذا الاختلاف في المجتمعات هو نتيجة الاختلاف في القيم ومدى التشبع بها ومدى أهميتها وقيمتها لدى الفرد ويتجلى ذلك وينعكس في مختلف تصرفات وسلوكيات الأفراد وتجدر الإشارة هنا أن هذا الاختلاف في الثقافة القيمية المجتمعية من شأنه أن يؤدي إلى صراع بين الأفراد في المجتمع الواحد، هذا الصراع الذي قد ينقل إلى مكان العمل فيؤثر على فاعلية المنظمة وأدائها، والذي قد يتعدى إلى درجة أن يحدث هناك صراع في التنظيم كلما همت المؤسسة بإحداث تغييرات وتطوير فيها، وخاصة إذا ما مس هذا التطوير جانب من جوانب القيم السائدة في المجتمع، والمتعارف عليها من قبل الأفراد ، لذلك وجب في عملية التطوير والتغيير مراعاة الجوانب الاجتماعية والقيم والأفكار والمعتقدات للأفراد .

3- أهمية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم:

نجد العديد من التعريف التي تضمنها مفهوم الثقافة التنظيمية، إذ تختلف من حيث الصياغة ولكن تتفق من حيث الطبيعة العملية، ويمكن تعريفها " تلك الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية"¹ وعليه فالثقافة التنظيمية من تنظيم الجماعة والتي هي عبارة عن مجموعة من القيم التي تأخذها والتي يتم الاتفاق حولها ومسايرتها

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، 2012، ط 6، دار وائل، الأردن، ص 172.

لإحداث التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وفي سياق آخر نجد تعريف يتماثل مع السابق والمتضمن أن الثقافة التنظيمية " مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل لمشكلاتهم ¹.

5- الثقافة التنظيمية وفاعلية التطوير التنظيمي

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة خاصة من القيم والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة ².

والثقافة التنظيمية شأنها شأن الأفراد، فالأفراد يختلفون باختلاف قيمهم ومعتقداتهم ومجتمعاتهم، والثقافة التنظيمية لمؤسسة ما تختلف باختلاف الثقافة السائدة فيها، وتختلف عن المؤسسات والمنظمات الأخرى حتى ولو كانت هذه المنظمات تتواجد معها في نفس المجتمع ولهما مجال عمل واحد. وثقافة المؤسسة هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال قيمه ومعتقداته وأعرافه السائدة في البيئة التنظيمية لمنظمة ما، وبما أن الأفراد العاملين في أي منظمة يختلفون من حيث مجتمعاتهم وبالتالي قيمهم واعتقاداتهم وأعرافهم، وعليه فتختلف أي منظمة عليها أن تراعي هذا الاختلاف في الثقافات والقيم بين أفرادها، والعمل على خلق ثقافة متوافقة لأن هذا التوافق من شأنه أن يحسب للمنظمة فلا تجد صعوبة في التعامل بين أفرادها ولا في العلاقات الناشئة بينهم، ولا في فرض قوانين

¹ نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، العلوم التربوية، العدد 3، ج1، 2014، ص: 508.

² الياس سالم، مرجع سابق، 14.

وقواعد جديدة من أجل إحداث التغيير والتطوير فيها.

وتجدر الإشارة أنه من بين الأمور التي يهتم بها التطوير التنظيمي في أي مؤسسة ما هي ثقافة المنظمة ، وقيمها وأعرافها يعد من الدلائل والمؤشرات على نجاحه، وذلك لأن قيم ومعتقدات الفرد وتوجهاته وسلوكاته تمثل جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، بحيث أنها تؤثر فيهم وتتأثر بهم. وهو ما من شأنه أن يؤثر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، فكلما كان الأفراد راضين على الثقافة المؤسسية، لأنها تتوافق مع قيمهم واعتقاداتهم كلما اقبلوا عليها وتمسكوا بها، واطبقوا على كل ما من شأنه أن يفعلها ويرقي من شأن ومكانة مؤسستها، وابتعدوا على كل ما يمكن أن يضر بها، والعكس صحيح فيما إذا لم يكن هناك تفاعل وتأثير وتؤثر بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

والثقافة التنظيمية تختلف باختلاف المنظمات فهناك المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية وهناك المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة ، وتجدر الإشارة أن هذا يعد معياراً لتصنيف المؤسسات ، فكلما اتسمت ثقافة مؤسسة ما بالمرونة والايجابية والقوة كلما انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك العاملين وتصرفاتهم كزيادة الولاء والانتماء لها، فهي بذلك تعد نقطة قوة تحسب للمنظمة، ومن شأنها أن تساهم بالشكل الكبير على عملية التطوير التنظيمي بما يخدم المنظمة ، يساهم في تحقيق أهدافها ومنها أهداف الأفراد. أما فيما يخص المنظمات التي تتسم بثقافة تنظيمية ضعيفة وسلبية وجامدة، وذلك نتيجة وجود فروق بين كل من قيم الأفراد العاملين وقيم المنظمة، مما من شأنه أن ينعكس على سلوكيات وتصرفات الأفراد، وهي بذلك تعد نقطة ضعف تحسب على المنظمة ومن شأنها أن تؤثر بالسلب على عملية التطوير التنظيمي¹،

¹ كريمة عمران، مرجع سبق ذكره، ص 129.

ويتجسد ذلك من مختلف السلوكيات والتصرفات التي قد ينتجها العاملون كالرفض لعملية التطوير والتغيير ، وكذا خلق بعض المشاكل التي من شأنها أن تعرقل العملية، كما أن هذا النوع من الثقافات يعد معيقاً ومعرقلاً لاتسامها بالجمود فهي تجلب على الأفراد وعلى المنظمة التخلف، وتمنع الإبداع والابتكار من أفرادها خوفاً من المساءلة في حالة حدوث أو وقوع أي خطأ.

وعليه فإن التطوير التنظيمي أصبح ضرورة وذا أهمية، وخاصة إذا ما دعت له الحاجة فإن ثقافة المنظمة تعد عاملاً مهماً في إدارة العملية، ومنه تحقيق الفعالية والكفاءة للأفراد وللمؤسسة ، وخاصة إذا ما صاحب هذا التغيير والتطوير تغيير في ثقافة المؤسسة والأفراد على حد سواء، وذلك لأن كفاءة المؤسسة ترتبط بكفاءة التسيير، وهو ما يفسر وجود مؤسسات تمتلك الموارد المادية والتكنولوجية في حين تواجه مشاكل تجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها واستمرارية ، وذلك نتيجة لضعف التسيير فيها ¹.

خاتمة:

تعد القيم هوية الأفراد لذا يعمدون على التمسك والمحافظة عليها، ويعد التطوير التنظيمي عملية فرضتها الأوضاع الراهنة من أجل مواكبة كل تغير أو تطور للأفكار أو المعلومات أو حتى التقنيات.

وعليه ومما سبق يتضح لنا، حتى يتمكن التنظيم من ضمان نجاح عملية التطوير التنظيمي ومساندة الأفراد له وعدم مقاومته لا بد من توافق قيم واتجاهات ومعتقدات الأفراد مع الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، وإلا فإنه سيواجه العملية بالرفض والمقاومة، وهو ما من شأنه أن يفشل

¹ نور الدين تاويريريت، نسيم بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع.

العملية، ومنه الوقوف عائقاً أمام مساهمة التنظيم للتطوير والتغيير وإعاقه السير قدماً نحو الأفضل.

قائمة المصادر والمراجع :

- نور الدين تاويريت، نسيم بومعروف، دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الانسان والمجتمع.
- دلال ملحق أستيتية، التغيير الاجتماعي والثقافي، ط3، منتدى اقرأ الثقافي، 2010.
- منى سعود عبد العزيز المقطان ، وفاء احمد ابو زيد : مرجع سابق.
- فيروز زرارقة، التغيير القيمي وصراع المرجعيات الثقافية في المجتمع الجزائري ، قسم علم الاجتماع ، جامعة فرحات عباس .
- نجوى يوسف جمال الدين وآخرون : الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر ، العلوم التربوية ، العدد 3 ، ج 1 ، 2014.
- يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015.
- منى سعود عبد العزيز المقطان ، وفاء احمد أبو زيد ، القيم الاجتماعية خصائصها ومصادرها ، معهد البحوث والدراسات التربوية ، جامعة القارة.
- عزي الحسين ، الأسرة ودورها في تنمية القيم الاجتماعية لدى الطفل في مرحلة الطفولة المتأخرة ، دراسة ميدانية لعينة من تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي بمدينة بوسعادة ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم النفس ، جامعة مولود معمري تيزو وزو ، 2013.

- الدر محمد، آليات الانترنت ومسألة أزمة القيم الاجتماعية لطلاب الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة بجاية -عمار ثليجي الأغواط ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص سوسيولوجيا التنظيمات ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- فهد إبراهيم حمد الصقيه: التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة للنشر.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السك الانساني الفردي الجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، الثروة للنشر التوزيع، عمان.
- خليل عبد الرحمن المعايطه، علم النفس الاجتماعي، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، دار الحامد، عمان، 2009.
- غوستان لوبون، الآراء والمعتقدات، ترجمة عادل زعيتير، ط1، مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة، 2014.
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم algal وحدة eara بالمسيلة.
- فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية.

- عامر عوض، السلوك التنظيمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- خليل ميخائيل معوض، علم النفس الاجتماعي، ب ط، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، 2003.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، ط4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، 2003.
- زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة نعمان، 2007 .

المراجع باللغة الأجنبية:

- Amine Tamazi, Risques Bancaire, la Réglementation Financière et Réglementation Prudentielle, Paris, AVF, 1996
- Bruno Colmant, Vnicent Deflosse, Jean-Philippe Peters, BronoRauis : les accords de Bale 2 pour le Secteur Bancaire, Laricier Bruxelles, 2005
- Hennie Van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic: Analyzing Banking Risk, Third Edition, The international Bank for Reconstruction andDevelopment, Washington, 2009
- International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel Committee on Banking, Supervision june 2006
- Joel besis : gestion des risques st gestion actif –passif des banques, édition dalloz. paris, 1995.

المواقع الإلكترونية:

<http://www.assakina.com/mohadtrat/64054.html#ixzz4QB0sFIdP>
<http://www.sz;sa.ne>