

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل

أ.د. زايد مراد

جامعة الجزائر 3

zaidmourad895@gmail.com

أ. صراب نورالدين

جامعة البليدة 2

serrabnoureddine@gmail.com

الملخص

إن سلوك الموظف في أي مؤسسة يحدده عدة متغيرات، ومن بين هاته المتغيرات الأكثر أهمية في صياغة توجهات وسلوكيات الموظف أثناء مزاوله مهامه، نجد الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، هاته الأخيرة التي تعتبر جزء من الثقافة التنظيمية. وعليه من خلال هاته الورقة نريد معرفة العلاقة القائمة بين كل من الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل. أي ما نوع العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين كلا من المتغيرين. وقد أفضت هذه الورقة إلى أن هناك علاقة تبادلية، أي أن للثقافة التنظيمية القوية الدور الكبير في بناء وترسيخ أخلاقيات وقيم العمل إيجابية داخل المؤسسة، بالمقابل كذلك لأخلاقيات وقيم العمل الدور الكبير في تشكيل وبناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أخلاقيات، قيم العمل.

Abstract:

The behavior of the employee in any company is determined by several variables, among which are the most important variables in the formulation of the attitudes and behaviors of the employee in the exercise of his functions, we find the organisationnel culture and ethics and values of work which are part of the organizational culture. From this paper we want to know the relationship between organizational culture, ethics ,work values and what kind of relationship can arise between these variables. Our results show that organizational culture plays a major role in building and consolidating positive ethics and values within the company , while ethics and values play a major role in shaping and building a fort organizational culture within the company.

Keywords: organizational culture, ethics, values of work.

مقدمة

إن حياة المؤسسة اليومية مهددة بين الحين والأخرى وذلك لما يواجهها من تحديات ومشاكل خلال فترة نشاطها وفي شتى الميادين. ومن أهم الجوانب التي تعتبر أكبر التحديات التي تقف حيال تطور المؤسسة ونموها وازدهارها نجد الجانب الأخلاقي. هذا الأخير الذي يعتبر المحدد الرئيسي لأي تصرفات وسلوكيات الناجمة عن أعضاء التنظيم، حيث كلما التزم الموظف في وظيفته بالأخلاقيات وقيم العمل واتصف بها انعكس ذلك فيما بعد على تصرفاته وسلوكياته أثناء ممارسة المهام الموكلة إليه، وبالتالي على أدائه وأداء المؤسسة ككل.

وعليه فإن لأخلاقيات العمل الدور الكفيل بتحقيق أفضل وأجود حياة ووظيفية ومهنية داخل المؤسسة هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن أخلاقيات العمل هي عبارة عن جزء من الكل، أي أنها تندرج ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، هاته الأخير التي تعد أحد المحددات الرئيسة لهوية المؤسسة وشخصيتها، حيث من خلال الثقافة التنظيمية يمكن إن نميز المؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى. كما يمكن للثقافة التنظيمية هي الأخرى التحكم في سلوك وتصرفات الموظفين، وبالتالي أداء الموظفين بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة.

إذن من هذا المطلق يمكن إن نقول إن لأخلاقيات العمل الأهمية بمكان في تحديد توجهات المؤسسة وبالتالي نموها وازدهارها. كما أن الثقافة التنظيمية كذلك الدور هي الأخرى في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة. وعليه نجد أن تعزيز أخلاقيات العمل وبناء وترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة أمر مهم، وهدف استراتيجي لأي مؤسسة. ومنه من خلال هذه الورقة نريد أن نعطي تصور للإجابة على إشكالية التالية:

- ما طبيعة العلاقة الموجودة ما بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل في المؤسسة؟

وعليه من خلال ما سبق يمكن الإجابة على هذا التساؤل بإتباع الخطوات التالية:

- أولاً: ماهية أخلاقيات العمل

- ثانياً: ماهية الثقافة التنظيمية

- ثالثاً: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل

أولاً: ماهية أخلاقيات وقيم العمل

1. مفهوم أخلاقيات وقيم العمل

الأخلاقيات لغة تعني الطبع والسجية والمروءة والدين، وحقيقتها أنها صورة الإنسان الباطنية، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة ذو أوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنية أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة.¹

الأخلاق لغة هي جمع كلمة خلق وهي الطبع والسجية ومأخوذة من مادة - خ ل ق - وقد جاء في معناها قال الجوهري الخلق: التقدير، والخليقة: الطبيعة والخلقة بالكسر: الفطرة والخلق السجية.²

والخلق الصورة الباطنية للإنسان بمعنى ما يكون عليه في الباطن ويفصح عنه الظاهر من إصلاح حاله مع ربه وإصلاح حاله مع الخلق. فيدخل في الخلق الإخلاص، ويدخل في الصبر الرضا واليقين والعلم والعفة والشجاعة وغيرهم، ويدخل في الخلق الظاهر يعني ما فيه من إصلاح ما بينك وبين الخلق بأداء الأمانة وصدق الحديث ونصرة المظلوم وإغاثة الملهوف وترك التعدي على الخلق.³

2. مفهوم أخلاقيات وقيم العمل

أما إذا قرنت الأخلاقيات والقيم بالعمل فالأمر أو المفهوم يكون خاصاً بالأخلاق والقيم التي يجب أن يكون عليها أي موظف، أو ما يجب أن يتصف به من أخلاق وقيم كل من يؤدي وظيفة أو عمل معين. وعليه يمكن أن نورد بعض التعاريف المتعلقة بأخلاقيات وقيم العمل من عدة أوجه من خلال الآتي:

يرى تمسون إن أخلاقيات العمل هي تطبيق للمبادئ الأخلاقية على سلوك الموظف في المؤسسات. وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاقيات العمل لكل فرد، ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات نمط سلوكي أخلاقي أو لا أخلاقي.⁴

كما صنفت الأخلاقيات ضمن مجموعتين هما:⁵

➤ **أخلاقيات المبدأ:** وتقوم هاته الأخلاقيات على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساهمة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب أو الخطأ أو بين صواب أفضل من صواب، أو بين خطأ أهون من خطأ. وهذا النوع من الأخلاقيات تسعى للوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم. فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أم على حساب المؤسسة أو المجتمع.

➤ **أخلاقيات الواجب:** تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة، فهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة للموظفين، ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات، وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجبات والمسؤولية. ومبادلة التكلفة والعائد على مستوى الفرد المقابل مقابل الشركة أو الشركة مقابل الشركات الأخرى أو المجتمع. والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته.

كما أنه تتجلى أخلاقيات وقيم العمل في نوعين مهمين أولهما الحميدة والتي يجب على كل موظف الاتصاف والتحلي بها في جميع سلوكياته داخل وظيفته، والغير محمودة أو السلبية التي يجب على كل موظف الابتعاد عنها والترفع عنها حتى لا تتعكس على سلوكياته، ويكون في نهاية المطاف سلوك وظيفي سلبي، وعليه ندرج الصفات الحميدة التي ينبغي أن تكون في أخلاقيات وقيم العمل والتي يجب أن يتحلى بها الموظف. على النحو التالي:⁶

➤ **أخلاقيات الوظيفة:** إن العمل وأداء الوجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص يعتبر في منهاج الإدارة الإسلامية أمانة في عنق الموظف، وعلى الجميع المستويات الإدارية من رئاسة مطلقة أو جزئية، أو مسؤولية مطلقة أو محدودة، إلا أن العمل البسيط يكون في نطاق مسؤولية الموظف. وفي مجالات الأمانة والإخلاص عند الموظف المسئول. فإنها تتركز على المعاملات في المنظمة مثل: إسناد الوظائف العامة إلى الأكفاء، الموضوعية في القرار، حفظ المال العام، حفظ الحواس والجوارح، حفظ الودائع، حفظ أسرار المجالس والاجتماعات، إلا ما يضر الصالح العام في المنظمة.

➤ **أخلاقيات سلوكية:** إن الأخلاق وحسن السيرة والسلوك من أهم الأمور التي أكد عليها نظام الخدمة العامة. كشرط لتعيين الموظفين في الدولة. تؤكد على انه شرط فيمن يعين في إحدى الوظائف أن يكون حسن السيرة والأخلاق، وأن يكون غير محكوم عليه بجريمة مخلة بالشرف والأمانة.

3. أهمية أخلاقيات وقيم العمل

من المؤكد أنه لن تستقيم الحياة إلا من خلال الأخلاق وهي ضرورة تتطلبها الحياة اليومية كأفراد في المجتمع او كالموظفين في المؤسسات. وعليه فإن لأخلاقيات العمل ضرورة وأهمية بمكانة في حياة الموظفين داخل عملهم. ومنه فانه يمكن إبراز أهمية أخلاقيات وضرورة التحلي بها في مكان العمل من خلال ما يلي:⁷

- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات الغير عادية ويتمتع الناس بنكافؤ الفرص، ويجني كل شخص ثمرة جهده أو يلقي جزاء تفريطه. وتُسند الأعمال للأكثر كفاءة علما، والتوجه لما هو أنفع. ويضيق الخناق على المحتالين والانتهازيين والطفيليين وتتسع الفرص أمام المجتهدين.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يدعم الرضا الاستقرار الاجتماعيين بين الغالبية، حيث يحصل كل ذي حق على حقه ويسود العدل في التعاملات، العقود، الإسناد، وتوزيع الثروة ..الخ. وكل ذلك يجعل غالبية الناس في حالة رضا والاستقرار.

- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يدعم البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالفائدة على الجميع.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يدعم ثقة الموظف بنفسه ثقته بالمؤسسة والمجتمع، ويقلل القلق والتوتر بين الموظفين.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يقلل تعرض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل، الجرائم تقل والمنازعات تقل. حيث يتمسك الجميع بالقانون، الذي هو أولا وأخيرا قيمة أخلاقية.
- يشجع الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل أو بالمواثيق الأخلاقية صرامة على اللجوء في التعامل إلى الجهات الملزمة أخلاقيا، وبالتالي تتجح الممارسات الجيدة في طرد الممارسات السيئة.
- إن وجود المواثيق الأخلاقية معلنة يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس، لقرروا السلوك الواجب، أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلا.
- إقرار مبدأ الشفافية، التي أصبحت من المطالب الأساسية للقضاء على الفساد الإداري والمالي وبالتالي تقدم المجتمع ورقبيه.

4. أخلاقيات وقيم العمل وسبل تكوينها

إن أخلاقيات العمل كما عرفت سابقا هي جملة من الصفات أو السلوكيات أو المعايير التي تتشكل في الموظف عبر مراحل معينة، وتكون مكسب أو تكون فطرية عندما تكون طبيعية أو مطبوعة فيه، وعليه فإن المصادر التي تعمل على تكوين أو تشكيلها في الموظف، يمكن أن نجيزها في الآتي:⁸

➤ **تأثير الأسرة:** إن الأسرة هي البذرة الأساسية الأولى في تشكيل أو تكوين معتقدات الموظفين وقيمهم حول ما يكون في تصرفاتهم سواء خاطئ أو صحيح، فالخبرة الأسرية تعد أولى خبرات التي يكتسبها العنصر البشري في بديرة مراحل حياته من هنا تكمن أهميتها، وربما يكون لها الدور الحاسم في تشكيل سلوكه وبناء شخصيته، ومدى تحقيقه لذاته، ووضوح أهدافه في مرحلة الرشد والنضج.

➤ **تأثير الأصدقاء:** إن الموظف يتأثر بزملائه تأثيرا كبيرا فمثلا قد يتم إقحامه في ممارسات دنيئة كالسرقة أو التزوير أو غيرها نتيجة للخلافات والأزمات التي تحدث بين الزملاء في العمل، ففي بيئة العمل يكون احتكاك الموظفين مع بعضهم البعض بشكل كبير، لأن الموظف يعمل في بيئة العمل ذات إدارات ومجموعات مختلفة، فيكون تأثير الزملاء عليه أكبر، بذلك يخلق الزملاء لدى الموظف سلوكا لا أخلاقي مما يشعر بأنه غير مقبول ومنبوذ في وضعه الراهن من قبل الآخرين، وهذا يؤدي بدوره إلى احتقار الذات.

➤ **تأثير العوامل الموقفين:** غالبا ما تحدث العوامل الموقفين بشكل مفاجئ، وتملي نوعا من السلوك الذي قد لا ينسجم مع أخلاقيات العمل للموظف. فالموقف يشير إلى الطريقة التي ينظر بها عقليا للعالم، فعندما تسر بموقف إيجابي ستكون متفائلا، وسينعكس ذلك على نفسك والآخرين وستغرس فيك بذرة السلوك الأخلاقي.

➤ **تأثير المواقف الشخصية والمبادئ الأخلاقية:** تسهم القيم الشخصية أيضا في تكوين المقدرات الأخلاقية للموظف، فالقيم هي القاعدة التي تشكل منها سلوك الموظف، لذلك فإن العلاقة بين القيم والأخلاق علاقة وثيقة. ومنها ينجم السلوك سوءا كان أخلاقيا ولا أخلاقيا. لان القيم التي ينجم عنها السلوك الأخلاقي هي المصدر الذي يكون جزءا من النظام المعرفي للعنصر البشري.

➤ **تأثير الخبرات السابقة:** إن الموظف مهما يكبر ويمارس نشاطات مختلفة في حياته، فيبقى للماضي دور فعلا في تحديد معايير القيمية والأخلاقية، فالحوادث السلبية والإيجابية التي يمر بها قد تعطي لأخلاقه شكلا معينها، إذ أن جميع الموظفين يملكون بداخلهم حصيلة من الخبرات السابقة التعليمية، والتي يمكن أن تحدد السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي لهم، فضلا عما لها من أهمية بالغة عند تحملهم مسؤولية الأعمال والمهام المكلفين بها.

➤ **تأثير الدين:** يمكن إضافة مصدر الذي يعتبر من أهم المصادر في تكوين أخلاقيات العمل لدى الموظفين، إذ يعد الدين من المصادر المهمة في تكوين السلوك الأخلاقي الصحيح للموظف. فالدين يحث على الاستقامة والطاعة، النزاهة، وكيفية التعامل مع الآخرين. وهو ما يمثل الحث على الرقابة الذاتية انطلاقا من الإحساس بالمسؤولية. إذ يوصف الدين لاسيما في المجتمعات الإسلامية مقلص النزاعات ومهذب السلوك.

➤ **تأثير المجتمع:** إن المجتمع بشكل عام يشكل البيئة الخارجية التي يمكن أن تطلق نشاط الموظف، وفي الوقت نفسه قد تحد منه. لأنه يضع مقاييس للسلوك على الموظفين أن يتبعونها، وأن يحافظوا عليها وهذا ما يحد بالنتيجة من سلوكهم الأخلاقي.

ثانيا: ماهية الثقافة التنظيمية

1. مفهوم الثقافة التنظيمية

أولا إن الثقافة حسب الانتروبولوجيين هي طريقة حياة شعب معين يعيش في بقعة معينة. أو كما يرى علماء الإنسان هي توليفة من المعارف، الممارسات، التوجهات، الأعراف، الأخلاق، والفنون. يكتسبها المرء خلال التنشئة كي يصبح عضوا في المجتمع.⁹

أما مفهوم الثقافة التنظيمية فقد تعددت تعريفات أو مفاهيم مختلفة حول هذا المدخل. وعليه يمكن أن نسرد أو نورد بعض التعاريف التي جاءت حول تحديد مفهوم الثقافة داخل المؤسسة من خلال الآتي:¹⁰

عرفها **دُلن** على أنها مجموعة من القيم، الاتجاهات، المعايير، والتوقعات المشتركة بين الموظفين داخل المؤسسة والتي يكتسبونها مع مرور الزمن. كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها نظام معقد تحتوي على المعرفة والعقيدة والأخلاقيات والقوانين والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً داخل المؤسسة. ويوضح هذا التعريف بأن ثقافة المنظمة هي شيء يكتسبه الموظف أو يتعلمه ويشاركه فيه زملاءه داخل المؤسسة بصفة عامة.

2. أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً في تحديد سلوك الموظف في عمله، وذلك مع مكونات المؤسسة الأخرى. كالأهداف، التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية. حيث تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي:¹¹

➤ **دليل للإدارة والموظفين:** حيث تفسر الثقافة التنظيمية نموذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها. كما أنها توجه تفكيرهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، وتحديد أسلوب سرعة استجابة الموظفين لتحركات المنافسين، واحتياجات الزبائن بما يحقق للمؤسسة تواجداً ونموها، كما يحقق التكامل الداخلي بين أعضاء المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.

➤ **الحفاظ على هوية المؤسسة:** فالثقافة تلعب دوراً هاماً في الحفاظ على هوية المؤسسة وبقائها، فهي بمثابة أداة فعالة لتوجيه سلوك الموظفين، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد والإجراءات الغير رسمية الموجودة، والذي يوضح لموظفيها كيفية التصرف في المواقف المختلفة.

➤ **الثبات والاستقرار:** تساعد الثقافة التنظيمية الموظفين على اكتساب القدرة على الاستمرار في العمل في ظل وجود جملة من التغيرات والتطورات المتلاحقة، ومن خلال تغيير القيم والمعايير السائدة في المؤسسة، والتي تتسم باللامبالاة والفردية وعدم القدرة على التواصل.

➤ **عنصر مؤيد وفعال للإدارة:** فهي تعد عنصراً مساعداً للإدارة على تحقيق أهدافها فعندما تكون ثقافة المؤسسة قوية، يقبلها غالبية الموظفين بالمؤسسة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، و يتبعون كل ذلك في سلوكهم وعلاقاتهم. كما أنها تساعد في خلق بيئة ملائمة داخل المؤسسة، مما ينعكس على

أداء الموظفين بالإيجاب، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل من خلال إمدادها للموظفين بالرؤية الواضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال.

➤ **تساعد على قابلية المنظمة للتغيير:** فكما كانت قيم المؤسسة مرنة ومنطقية للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، وكما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفيز، قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير. فتقافة المؤسسة لها دور كبير وهام في تحقيق فعالية المؤسسة من خلال تحسين أداء الموظفين. كما تؤدي إلى إحداث تغيير في الشعور العام وتشجيع الموظفين على القيام بالأعمال التي يتم تكليفهم بها.

➤ **الثقافة التنظيمية مصدر قوة المؤسسة ونجاحها:** تعتبر ثقافة المنظمة من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح وفعالية المؤسسة، حيث أن هذه الثقافة لا تؤثر على سلوك الموظفين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس أيضا على الهيكل التنظيمي القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات ولكل مؤسسة ثقافة مميزة، وقد تكون الثقافة مصدر قوة المؤسسة ونجاحها وفعاليتها. كما قد تكون مصدر لضعف المؤسسة، وتشكل عقبة في سبيل التطور والتغيير، ومن ثم تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وضمائرهم، وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقتهم. وبذلك يتنامى بالاهتمام بالثقافة التنظيمية في الكثير من المؤسسات، ولدى الكثير من المديرين لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل.

3. خصائص الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتفق مع بعض الثقافات في خصائص معينة، وتختلف مع هذه الثقافات في عدة خصائص، وذلك لكونها ثقافة جزئية ضمن الثقافة الكلية، أي ثقافة خاصة بتنظيم معين. وهي تشكل مدارك الموظفين والمدراء، وتحدد أنماط سلوكهم. وعليه يمكن أن نحدد بعض خصائص الثقافة التنظيمية في مايلي:¹²

- أنها توجد في المؤسسات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تتمثل في القيم، المعتقدات، الإدراك، المعايير، السلوكيات، إبداعات الموظفين، وأنماط السلوك المختلفة.

- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المؤسسة إلى العمل والإنتاجية.

- أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المؤسسة.

4. أنواع الثقافة التنظيمية

أن الثقافة التنظيمية شأنها شأن المداخل الإدارية الأخرى، فهي على عدة أنواع، وذلك حسب عدة معايير متعددة. وعليه يمكن أن ندرج أنماط أو أنواع الثقافة التنظيمية حسب المعايير التالية:

➤ **حسب معيار الوظائف التي تؤديها، وتتمثل في:**¹³

- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطات والمسؤوليات وفي اطار تنظيم العمل ويكون هناك نوع من التنسيق بين وحدات التنظيم كما تقوم على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** من مميزاتا إيجاد بيئة عمل مساعدة على الإبداع، كما يتميز معتقيا بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بصداقة العمال ومساعدتهم لبعضهم البعض، ويوفر لهم التنظيم والثقة والمساواة والتعاون، كما تركز على الجانب الإنساني.
- **ثقافة العمليات:** ينحصر هذا الضرب الثقافي كطريقة انجاز العمل، ويغض النظر عن النتائج المحققة. كما أن الموظف الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.
- **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف مثل: انجاز العمل، كما تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثل من اجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور:** تركز على الأدوار الوظيفية من خلال التخصص الوظيفي أكثر من تركيزها على الأفراد. كما تهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفير الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

➤ **الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة والضعف، وتتمثل في:**¹⁴

- **ثقافة تنظيمية قوية:** وتتسم بوجود اتساق بين الثقافة الإستراتيجية وتهتم بتحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم، من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في عملية صناعة القرار، وإيجاد نوع من التعاون والتكامل وتساعد هذه الثقافة في تحقيق سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة والتخلص من الإجراءات الروتينية وتحسين العلاقات الإنسانية.
- **ثقافة تنظيمية ضعيفة:** حيث يقل الاتفاق بين الثقافة الإستراتيجية في ظل وجود مناخ سيء لا يشجع المشاركة والتعاون والعمل وشيوع اللامبالاة والبطء الشديد والتمسك بالإجراءات الروتينية.

➤ **الثقافة التنظيمية من خلال النوع والشمولية:** وتتمثل هاته الثقافة في نوعين هما:¹⁵

- **الثقافة الأوسع:** حيث أن المؤسسة لا توجد في فراغ ولكنها جزء من ثقافة مجتمع، الناتجة عن خبرات الإنسان وأثارها المحلية والمهنية والسياسية.

- **الثقافة الشاملة:** حيث تعتبر المؤسسة منفصلة من ناحية ثقافتها التنظيمية المختلفة والمعروفة بانتمائها إلى مجموعة أو جماعة من الأفراد الموظفين لديهم معايير وقيم ومعتقدات متغيرة نسبياً، ومن الطبيعي أن لا يتم إدراكها من خلال الذين يتقاسمونها أو لا يتقاسمونها، وينعكس هذا التشابه من خلال القيم والمعايير والهياكل والعادات وهاته الرؤية تدعم الثقافة التنظيمية.

5. مكونات الثقافة التنظيمية

يمكن إدراج مكونات الثقافة التنظيمية على النحو التالي:¹⁶

➤ **القيم التنظيمية:** وهي النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الموظف، فهي عملية عقلية ذهنية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة. والقيم قواعد تمكن الموظف من التمييز بين الصحيح والخطأ، والمرغوب والغير مرغوب فيه، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، ولا شك أن نظام القيم يزودنا برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

➤ **المعتقدات التنظيمية:** هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الأعمال المؤسسية.

➤ **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير المكتوبة التي يلتزم بها الموظفون داخل المؤسسة.

➤ **التوقعات التنظيمية:** هو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة، أي ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين، وما يتوقعه المرؤوسين من الرؤساء مثل توفير الاحتياجات، الحاجة إلى الاحترام، توفير شروط العمل النفسية والاقتصادية.

6. عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية في ضوء وجود تفاعل مشتمل لمجموعة من العوامل والمتغيرات، ومن أهمها:¹⁷

➤ **القيم المشتركة للموظفين بالمؤسسة:** وخاصة التي يحملها قادة الرأي فيها، وهي التي تتمثل في أهداف المؤسسة، رسالتها، مبادئها، استراتيجياتها، وتوقعاتها.

➤ **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** حيث تنعكس خصائص ذلك الهيكل ووظائفه على خطوط السلطة، وطبيعة المسؤوليات، وأنماط اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

➤ **الخصائص الوظيفية:** وهي مدى تلاؤمها وتوافقها مع الصفات الشخصية لموظفي المؤسسة، حيث أن الفرد يتجه غالبا إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه. وكما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق مع ثقافتها.

ثالثا: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل

1. قيم العمل كبعد من أبعاد ثقافة التنظيمية

تعتبر قيم العمل جزء من الهيكل القيم الخاص بنا، وهي تمس بكل ما نعتز به ونعطيه قيمة وأهميته، سواء كان ذلك داخل العمل أو خارج العمل، فالقيم تمس خصائص تصف العمل أو أشياء خارج العمل كالمركز الوظيفي، الإشراف، الأجور، الاستقلالية في العمل، الإنجاز، نمط الحياة، التنوع في العمل، الظروف المحيطة بالعمل، والإدارات والإجراءات.¹⁸

كما اتجهت الأفكار والمفاهيم الإدارية إلى الربط بين القيم والثقافة التنظيمية، باعتبار أن القيم موضوعاً رئيسياً في صياغة الثقافة التنظيمية، وعناصر هذه الثقافة تتقدمها القيم التنظيمية كقاعدة يبنى عليها الكيان الثقافي لأي مؤسسة، وعليه فالثقافة التنظيمية تحمل ضمن خصائصها، الإطار الفلسفي والقواعد واللوائح التي تمتاز بها أي مؤسسة عن الأخرى.¹⁹

2. العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل

إن لأخلاقيات العمل علاقة وطيدة مع الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة، وذلك نتيجة لوجود علاقة تأثر وتأثير ما بينهما، أي أن للثقافة التنظيمية دور في بناء وتشكيل الإطار الأخلاقي للموظفين بالمؤسسة أي صياغة أخلاقيات وقيم العمل، كما أن العكس صحيح كذلك. حيث لأخلاقيات العمل دور كذلك في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة، ومنه يمكن أن نبرز هذه العلاقة على النحو الآتي:²⁰

- علاقة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية، بما يضيفي على ثقافة المؤسسة الخصائص التالية:
 - التطور والتحديث والتفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة.
 - التراكم والاستمرار والتواصل بما ينمي ويعمق الثقافة التنظيمية.
- علاقة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الداخلية، بما يضيفي على ثقافة المؤسسة الخصائص التالية:
 - التكامل والترابط الداخلي بين الأنشطة والوحدات والوظائف.
 - الموازنة مع السمات ومهارات وشخصيات الموظفين في المؤسسة في أخلاقياتهم وقيمهم.
 - ثقافة المؤسسة تشمل على جوانب ظاهرة وأخرى خفية، وقد تكون في شكل طقوس أو سياسات أو قواعد أو ممارسات متنوعة.
- ثقافة المؤسسة هي نسيج، يربط الموظفين في المؤسسة، ويعمق الاعتزاز لديهم وبيني الهوية خاصة بهم تميزهم عن غيرهم من المؤسسات الأخرى.

➤ ثقافة المؤسسة هي رباط تنظيمي، يحقق الترابط والانسجام بين وحدات المؤسسة والمستويات الإدارية بها.

➤ ثقافة المؤسسة توفر مقومات استقرار المؤسسة، ونموها بما تحدته من توافق في دوافع الموظفين وطموحاتهم وانتماءاتهم.

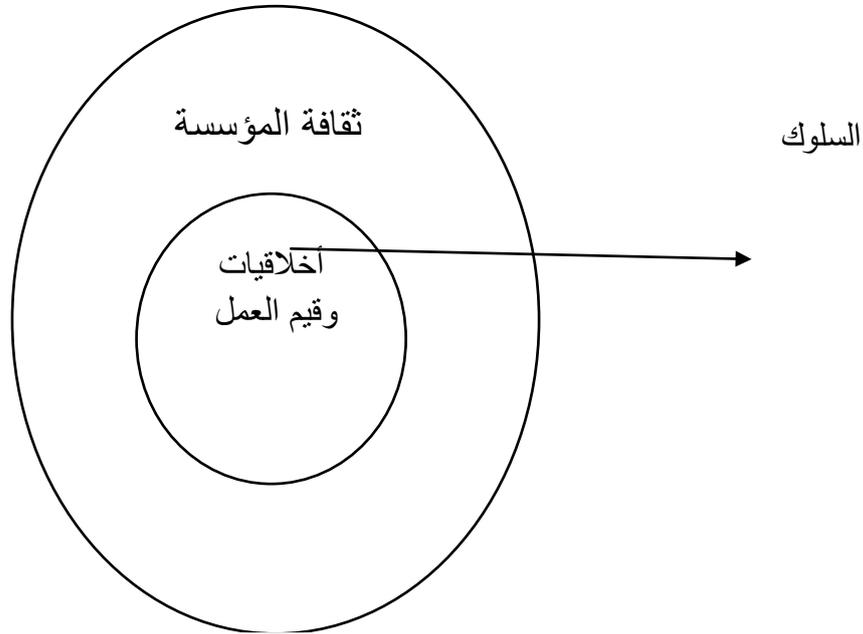
➤ ثقافة المؤسسة هي المحيط، الذي تتكون فيه وتنمو الأسس والمعايير الأخلاقية القيمة لدى الموظفين في المؤسسة.

و في منحى آخر يمكن أن نبرز العلاقة التبادلية التي تتجلى بين أخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية من خلال ما يلي:²¹

➤ **الثقافة التنظيمية محددة لأخلاقيات وقيم العمل:** حيث أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي تنشأ وتنمو أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات، وبقدر جودة وقوة الثقافة التنظيمية بقدر قوة وجود أخلاقيات وقيم العمل. وهذا ما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم 1/1

ثقافة التنظيمية محددة لأخلاقيات وقيم العمل

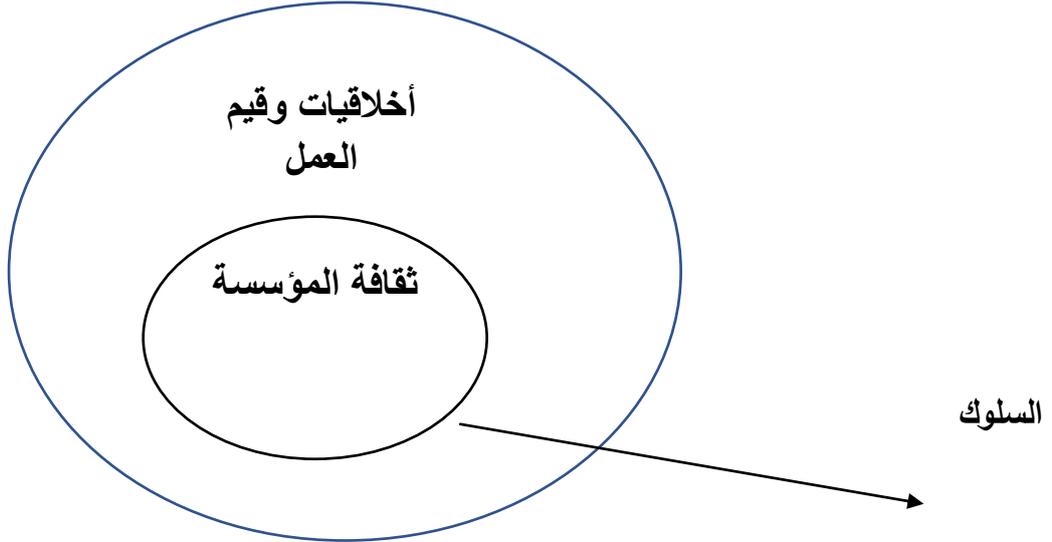


المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص ص: 150، 152.

➤ أخلاقيات وقيم العمل محددة للثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية هي نتاج لأخلاقيات وقيم العمل داخل المؤسسة، ويقدر جودة وقوة أخلاقيات وقيم العمل بقدر جودة ثقافة المؤسسة، حيث تكون أخلاقيات وقيم العمل هي الإطار لتشكيل ثقافة المؤسسة. وهذا ما يبرزه الشكل الآتي:

الشكل رقم 2/1

أخلاقيات العمل محددة للثقافة التنظيمية

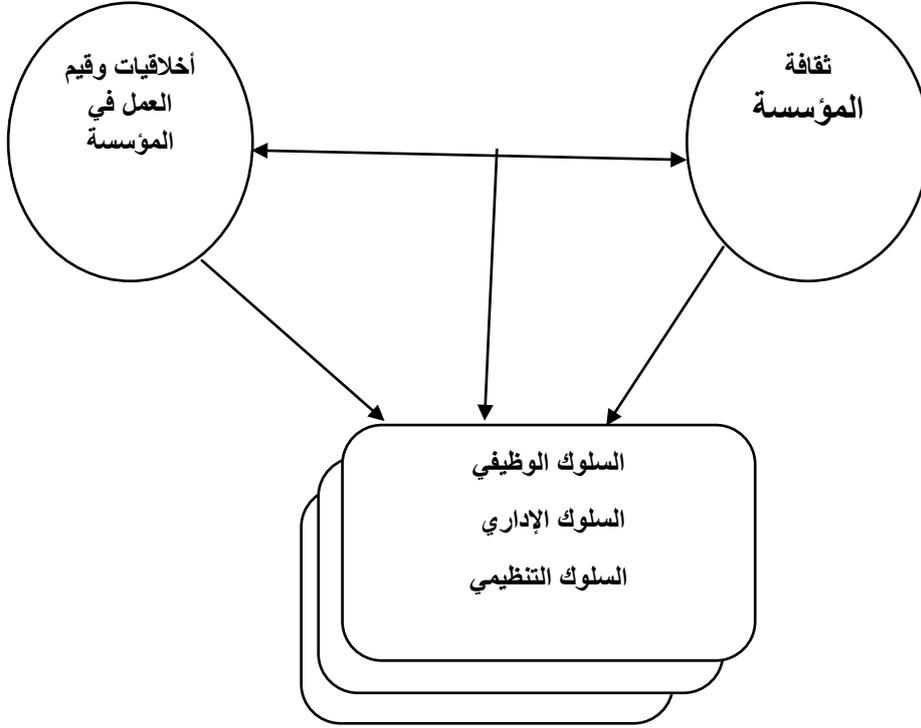


المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:153.

➤ ثقافة المؤسسة تتفاعل مع أخلاقيات وقيم العمل: إن الثقافة التنظيمية تتفاعل مع أخلاقيات وقيم العمل من أجل تشكيل السلوك داخل المؤسسة، ويقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات وقيم العمل بها، بقدر اتساع وعمق التأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، ويقدر عدم التوافق أو انعدام التجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات وقيم العمل بها، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل داخل المؤسسة. ومن خلال الشكل الموالي يمكن أن نوضح ذلك:

الشكل رقم: 3/1

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل محددة للسلوك



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:153.

وعليه من خلال مسبق يمكن أن نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، ماهي إلا علاقة تأثر وتأثير، بمعنى آخر إن أخلاقيات العمل تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة، وهذا لكون أن أخلاقيات و قيم العمل هي عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، وبالتالي يمكن بناء و ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية من منطلق أخلاقيات وقيم العمل. كما أن للثقافة التنظيمية دور في صياغة وبلورة أخلاقيات و قيم العمل، و هذا لكون أن الثقافة التنظيمية تترجم في سلوك الموظفين انطلاقا مما تغرسه هاته الثقافة السائد من أخلاقيات وقيم العمل داخل المؤسسة.

إذا فالثقافة التنظيمية القوية الإيجابية فهي من يؤثر في السلوك الموظفين داخل مكان عملهم انطلاقا من تعزيز و بناء أخلاقيات و قيم العمل أو تغييرها بما يتوافق مع ما يحقق أهداف المؤسسة. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة سلبية فانه هنا يأتي الدور عليها وتكون هنا أخلاقيات وقيم العمل هي المحدد الرئيسي لثقافة المؤسسة، وبنائها بما يتوافق و يحقق أهداف المؤسسة. وعليه يمكن القول بأنه توجد هناك علاقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، أي أنهما مترابطتان من خلال ما نراه من أثر كلاهما على الآخر.

- قائمة المراجع

- 1- طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري، أخلاقيات العمل والمهنة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2015، ص:11.
- 2- محمد حمدون عبد الله، المنهج الأخلاقي في القرآن الكريم، عرض وتحليل الأصول الأخلاقية وأحكامها، ط1، عمان، 2015، ص:49.
- 3- نفس المرجع، ص:49.
- 4- محمد عبد الوهاب العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص:15.
- 5- نفس المرجع، ص:16، ص:17.
- 6- نفس المرجع، ص:20.
- 7- احمد جابر حسنين علي، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية- مصر، 2011، ص:26، ص:27.
- 8- عنى دحام نتاي الزبيدي وحسن وليد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:116، ص:117.
- 9- عبد الكريم بكار، ثقافة النهضة، أفكار وقيم من أجل التقدم، دار وجوه للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2013، ص:08.
- 10- علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص:349.
- 11- نفس المرجع، ص:350، 352.
- 12- جليل نورالدين، وبركان أمينة مقالة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات - العدد الثامن، فيفري 2017، ص:234، ص:235.
- 13- العيد عماد و نورالدين بوعشة، مقالة بعنوان: الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، مارس 2016، ص:447.
- 14- علاء قنديل، مرجع سبق ذكره، ص:361.
- 15- نفس المرجع: ص:362.
- 16- بوحنية قوي، مقالة بعنوان: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة - دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء- مجلة الباحث العدد 02، 2003، ص:70.
- 17- حسن التهامي، التفكير الإبتكاري في السلوك للتدريب في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص:69، ص:70.
- 18- بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016-2017، ص:103.

-
- 19-مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، أوراق عمل ضمن كتاب المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص:23.
- 20- مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص:150، 152.
- 21- نفس المرجع، ص:152، ص:153.