

## القيم التنظيمية :مقاربة نظرية Les valeurs organisation : approche théorique

شطى أمينة\*

جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، cha.amina75@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2022/05/20؛ تاريخ القبول: 2022/05/30؛ تاريخ النشر: 2022/04/16

### الملخص:

تعتبر القيم التنظيمية من أهم المواضيع التي اهتمت بها العلوم الاجتماعية والإنسانية إذ أن أهميتها تكمن في كونها محرك إيجابي لسلوك أفراد العاملين في المؤسسة ، فالإدراك والاستخدام الأمثل للقيم السائدة داخل التنظيم والتي تجمع بين ما يحمله الرؤساء والمرؤوسين يعتبر الخيار الأفضل الذي يحقق أهداف المؤسسة ، لهذا ففهم ومعرفة القيم التنظيمية أمر مهم من أجل إدارة العاملين بنجاح ، وبالتالي فإن هدف الدراسة الحالية هو الإحاطة النظرية بموضوع القيم التنظيمية من خلال التطرق الى مختلف المفاهيم وإبراز أهم المراحل في تطور القيم التنظيمية وتصنيفاتها .

كلمات مفتاحية : القيم ، القيم التنظيمية ، الاتجاهات ، الأهداف ، السلوك .

### Abstract:

Organizational values are considered one of the most important topics to the interest of the social and human sciences, and their importance lies on being a positive driver for the behaviour of the employee in the organization . The realization and optimal use of the prevailing value within the organization, which combines what the superiors and subordinates carry, Is considered the best option aciehves the goals of the institution.

Therefore, Knowing organizational values is important in order to manage employees succesfully, and therefore the aim of the current study is to brief the theoretical subject of organizational values by addressing various concepts of highlighting the most important stages in the development of organizational values and their classifications .

**I. مقدمة:**

في ظل سباق المنظمات نحو إثبات هويتها ورسالتها التي يكشف عن نشاطها وفعاليتها ، أصبح البعد القيمي من أهم ركائز النجاح التي تركز عليها الخطط الإستراتيجية ، لما له من دور عظيم في تفعيل العملية الإدارية وتحسين إنتاجية العمل بما يضمن نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها. لهذا ركزت العديد من الدراسات العلمية قديماً وحديثاً على أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات . وقد اهتم علماء الإدارة بدراسة القيم وأثرها الهام على حياة المنظمات ، وبالرغم من ذلك فقد تفاوتت الاجتهادات العلمية لتحديد وتوضيح مفهوماها 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 محمود ، 2009 ، ص 159 )

ولقد زاد الاهتمام أكثر بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصاً القيم ، لذا يعتبر الكثير أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي من أجل إدارة الموارد البشرية بنجاح ، والقيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ، فكل منظمة هي مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا ، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية وخاصة الإدارة العليا ، فضلاً عن ذلك فإن القيم تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى .

وبناء على ما سبق ، ولفهم القيم التنظيمية نتساءل على المقاربة النظرية كيف عاجلت موضوع القيم التنظيمية ؟

**II. مفهوم القيم التنظيمية :**

قبل أن نستهدف مفهوم القيم التنظيمية ينبغي أن نستعرض أولاً مفهوم القيم .

**1. مفهوم القيم :**

قدم الباحثون والعلماء عدة تعريفات توضح مفهوم وماهية القيم ، فعلماء النفس يرون أن القيم شيء هام في حياة أي إنسان بحكم أنها توجه وترشد السلوك الإنساني ، فالقيمة مبدأ مجرد وعام للسلوك يشعر الإنسان نحوه بالارتباط الانفعالي القوي ، كما أنها توفر مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان .

بينما يرى علماء الاجتماع أن القيم تعتبر حقائق أساسية هامة في البناء الاجتماعي ، وهي لذلك تعالج من وجهة النظر السوسولوجية على أنها عناصر بنائية تشتق من التفاعل الاجتماعي. (مدحت، 2007، ص 63 )

ويرى الرواد الأوائل في علم الاجتماع ( كونت **Auguste conte 1798-1857** ، دوركايم **Durkheim 1858-** **1917** ، فير **Max weber 1864-1920** ) أن القيم هي بمثابة موجّهات للفعل بغض النظر عن مصدرها الخارجي مع دوركايم **Durkheim** أو داخلي مع ماكس فير ، أو داخلي وخارجي مع **Talcott Parsons 1902-1979** ، ولكن كل علماء الاجتماع يجمعون على أهمية القيم لهذا عرفت بأنها " مجموعة الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية يتشربها الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة ويشترط أن تنال قبولا من جماعة اجتماعية " . ( دبله ، 2011 ، ص 91 ) في حين ركز البعض منهم على التعاريف التالية :

يعرف دوركايم **Durkheim** القيم على أنها " احدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجة عن تجسدهم الفردية " . ( الزبود ، 2006 ، ص 22 )

أما **بارسونز Parsons** فيرى أن القيمة عنصر في نسق رمزي مشترك تعتبر معياراً أو مستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف ، وهذا معناه أن القيم تمثل معايير عامة و أساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع وتسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء .  
( التابعي ، دت ، ص 31 ) .

وعرفها **محمود سلمان العميان** بأنها " عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم .... الخ" (محمود سلمان العميان ، 2005 ، ص 312 ) .  
من خلال ما سبق وعلى الرغم من تباين التعريفات الاصطلاحية للقيم ، إلا أننا نستنتج أن القيم كمفهوم مجرد ضمني يحكم علاقة وتفاعل الفرد في وسط مجموعة معينة ، أي أن القيم هي موجّهات لسلوك الأفراد داخل التنظيم سواء أكان هذا التنظيم مجتمعاً أو مؤسسة ، وهي بمثابة قواعد متفق عليها في إطار منظم تحدد المرغوب من السلوك من غير المرغوب فيه ، وما هو صحيح وخاطئ ، وما هو سلبى وما هو إيجابى ، وينتظر من الأفراد داخل التنظيم الإلتزام بها .

## 2. مفهوم القيم التنظيمية :

بعد استعراض مفهوم القيم من وجهة نظر الباحثين والعلماء وتباين آراءهم نتطرق الآن إلى مفهوم القيم التنظيمية باعتبارها جوهر فلسفة المؤسسة لتحقيق النجاح .

تعرف القيم التنظيمية بأنها " الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات ، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ ، بين المهم وغير المهم . " ( ديف كوك ، 1995 ، ص 7 )

يرى **انز Enz** أن القيم التنظيمية هي : " المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة " (عبد الله عقله مجلي الخزاعلة ، 2009 ، ص 46 ) .

أما **دوجلاس ماكريجور Douglas Macgregor 1906 – 1964** فيرى أن القيم التنظيمية هي: " مجموعة من المعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات ، والقيم الفعالة لها تأثير جوهري وأساسي في تسيير المؤسسة " ( P 24 ، 2001 ، vogds )

ويعرفها " **جانس أرسن وبير هلفر** " بأنها : " مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها ، تعمل كموجه لسلوكاتهم " ( شخاب ، 2016 ، ص 40 )

وفي سياق آخر يعرفها **مقدم (1994)** بأنها " تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات " . (خالد بن عبد الله الحنيطة ، 1424 هـ ، ص 29)  
والقيم التنظيمية " هي قيم جوهريّة تسعى الإدارة وتدافع من أجل غرسها في المؤسسة ، وهي تحدد كل ما هو مرغوب في المؤسسة وكل ما هو غير مرغوب فيه " .

كما أنّها تعكس المهام والأهداف الأساسية للتنظيم ، وتوضح أهمية القيم في التنظيم من خلال المحافظة على قوته ، وتشجيع العاملين وتحقيق رضاهم . ( Gornak ، Kosir ، 2012 ، p 563 )

ومن خلال ما سبق نستنتج أن القيم التنظيمية هي مجموعة من المعايير والأحكام الموجهة للسلوك داخل بيئة العمل ، وتحدد المهم من غير المهم ، أو السلوك الصالح من السيئ ، وهي بمثابة محكات تقيس سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة .

### III. تطور القيم التنظيمية :

تعرف القيم التنظيمية بأنها " عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها " .

وهي بهذا المعنى تعتبر انعكاسا للمناخ التنظيمي السائد ، وبالتالي فهي تعبير عن الثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وعلاقتهم معها، ومما تجدر الإشارة إليه أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القديم بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية ، فقد حدثت تغيرات أثرت في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم الإدارية ، وبالتالي قد مر هذا التطور في القيم الإدارية في سبع مراحل على النحو التالي :

#### 1. المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية

وجاءت انعكاسا لآراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية ، وفي هذه المرحلة اعتبر الإنسان آلة يتم تحفيزه بواسطة المادة ( النقود )، وكان " فريدريك تايلور F.Taylor " 1856 - 1915 هو صاحب هذا المفهوم، حيث اعتبر أن مفاهيم السلطة والتدرج الهرمي والإجراءات الرسمية هي الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة روتينية ومتكررة.

وقد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تفترض أن العمال هم مصادر يتم تحفيزهم ماديا إلا أن هذه القيم كان لا بد من تغييرها نظرا لأن العاملين لم يكونوا على ما يرام باعتبارهم آلات يمكن تحفيزهم بواسطة النقود فقط ، فتطورت القيم إلى المرحلة الثانية من خلال نتائج دراسات مصانع " هاوثورن " .

#### 2. المرحلة الثانية: المرحلة العاطفية

وقد جاءت هذه المرحلة كردة فعل على المدرسة العلمية التي طغى عليها الجانب المادي ، وخلال هذه المرحلة ظهرت أهمية العلاقات الانسانية والتفاعل مع الآخرين ، والاهتمام بالجوانب المعنوية للفرد ، وكذا التعاون ، والمشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات غير الرسمية ، وهذا ما أكدت عليه الدراسات التي أجراها " إلتون مايو ILTON Mayo " 1880 - 1949 في مصانع هاوثورن ، حيث دافعت عن الجوانب المعنوية للفرد وأنه ليس آلة ، يحفز ماديا بل له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية .

#### 3. المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

وقد جاءت هذه المرحلة استجابة لظهور النقابات والاتجاهات المهنية وليس من قبل الإدارة ، فقد زادت قوة النقابات العمالية بسبب الخسائر الكبيرة في المؤسسات الناتجة عن الفوضى وتعطيل العمل والإضرابات ، فكان لابد للإدارة من البحث عن أساليب أخرى لإتباعها بدلا عن أساليب التعنت والعقاب للتوصل لحل المشكلات التي تواجهها ، فظهرت خلال هذه الفترة قيم الحرية في بيئات الأعمال ، وقيم الاستثمار وكذلك قيم الابتكار والابتكار .

#### 4. المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ، حيث عرفت انتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين، كما ميز هذه المرحلة ظهور نظرية " دوجلاس ماكجريجور Douglas Macgregor " 1906 - 1964 التي أكدت على ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية من خلال فرضياته X و Y ، حيث تضمنت فرضية X أن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفز ماديا ، بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم وقيم مختلفة فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل ، وهو جدير بالثقة ويجب العمل .

### 5. المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

في هذه المرحلة تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعمال ، أي أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، واتخاذ قرارات ، هي عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس في كل وحدات الإدارة وأقسامها ودوائرها ، وأن متطلبات فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف في ضوء الإمكانيات المتوفرة ومن ثم تنفيذها .

ومن القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة والديمقراطية والمشاركة الجماعية والقيم المثالية مثل المحبة والسلام .

### 6. المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي

ويعرف التطوير التنظيمي " بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل ، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تداخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية " .

وقد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية والتي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل . وقد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والذي يركز على الاهتمام بالجانب النفسي ، ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد ، كما كان الاهتمام المتزايد منصبا على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المرحلة السادسة من تطوير الفكر الإداري عندما بدأ الإداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها .

### 7. المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية

وفي هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة ، فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى ، أدرك المدبرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضببط ، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيدا من التهديدات ، وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح ، لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات وكانت رد فعل على المراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية ، وقد انتشرت بعض القيم مثل ( لا شيء مجانا ) ( العمل الجاد يؤدي إلى النجاح ) ( المسؤولية الذاتية ) .

وبناء على ما سبق ، فإن القيم الفردية هي عبارة عن أفكار ومعتقدات وفلسفة يعتنقها العاملون حيث تعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم . ( خضير كاظم وآخرون ، 2009 ، ص 171 ، 173 )

ويمكن تلخيص مراحل تطور القيم التنظيمية في الجدول التالي :

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسي في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الإنتاج ملك ( الإنتاج في القمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجديدة بسهولة

المصدر : ( فرانسيس ، وودكوك ، 1995 ، ص 23 )

**IV.. القيم التنظيمية: الخصائص والمستويات :****1. خصائص القيم التنظيمية :**

يتضح من خلال تعريف القيم والقيم التنظيمية أنها واحدة من حيث طبيعتها ووظيفتها ، وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص ، لذا يمكن عرض أهم خصائص القيم مع تكييف بعضها بحيث يتلائم مع نوع القيم المستهدفة وهي القيم التنظيمية إذ تتميز بأنها :

نسبية : أي تختلف من فرد إلى آخر حسب حاجاته ورغباته وظروفه ، كذلك تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن زمن إلى زمن آخر .

تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم .  
 معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم .  
 القيم ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب.(محمود سلمان العميان ، 2002 ، ص ص 108 ، 109 )  
 القيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي .  
 تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم .  
 القيم التنظيمية تسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم ومهارتهم .  
 نطاقها ومجال عملها أضيق من نطاق مجال عمل القيم الأخرى كالدينية والاجتماعية والأخلاقية  
 القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبير عن فلسفة المنظمة .(عبد الله عقله، 2009، ص ص 45، 46)

**2. مستويات القيم التنظيمية : : للقيم التنظيمية أربعة مستويات وهي :**

القيم الجوهرية : وهي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم .  
 القيم الأساسية : وهي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها .  
 القيم البنائية : هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة مثل الفعالية الكفاءة ، الإنتاجية المسؤولية والالتزام .  
 القيم المميزة : وهي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة إلتزام المؤسسة بالقيم الثلاثة السابقة وتمثل هذه القيم في التجديد ، تطوير الأداء ، الإنجاز ، التعلم الدائم.

**V. أنواع القيم التنظيمية:**

رغم أن هناك اختلافاً بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون ، فالاختلاف ليس جوهرياً بل بتقسيم القيم وتصنيفها .

ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم " فرانسيس و ودكوك " ( 1995 ) فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثني عشرة قيمة تنظيمية ، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي :

1. **قيم إدارة الإدارة :** وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي : القوة ، الصفوة ، المكافأة .
2. **قيم إدارة المهمة :** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي : الفعالية والكفاية والاقتصاد .

3. **قيم إدارة العلاقات** : وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها ، حيث أن العمل لا يمكن أداءه دون التزام هؤلاء الموظفين ، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل وفرق العمل والقانون والنظام .

4. **قيم إدارة البيئة** : وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة ، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي : الدفاع ، التنافس ، واستغلال الفرص . ( عبد الله بن أحمد الزهراني ، 1430 ، ص ص 20 ، 22 )

## VI. وظائف القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تهم كل من الفرد والجماعة وهي :

### 1. على المستوى الفردي :

تهيئ للأفراد اختبارات لتحديد السلوك ، وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية ، وفي الوقت نفسه توجه الفرد نحو الأداءات المطلوبة منه ، وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين .

تسهم في تحقيق الأمان للفرد من خلال مراجعة نقاط الضعف لديه والتعبير عن نفسه حتى يحقق ذاته .  
تسهم في تحديد الرؤية التي ينشدها الفرد ، وفهم العالم من حوله ، والمساهمة في إصلاحه نفسياً وخلقياً.

### 2. على المستوى الاجتماعي :

المساهمة في الحفاظ على تماسك المجتمع ، إذ تحدد أهدافه ومثله العليا ، ومبادئه الثابتة .  
المساهمة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع ، حتى يصبح أكثر استقراراً .  
ربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها ، وتقيه من الأناثية المفرطة ومن النزاعات . (بوفلجة غياث ، 1992 ، ص 214 ) .

### 3. على مستوى المؤسسة :

توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الاستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية .

تدريب على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزءاً من سلوكهم . (شخاب عبد القادر ، 2015 ، ص 49 )

## VII. أهمية القيم التنظيمية:

إن القيم هي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب ، مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة ، وإن أهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آرائنا وسلوكياتنا وتصرفاتنا التي تكون وفق القيم التي نحملها وهو ما يؤثر بدوره في فعالية التنظيم (بوفلجة غياث ، 1992 ، ص : 214 ) .

كما تؤكد مراحل تطور القيم التنظيمية أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي ، وأحد الجوانب الهامة في دراسته ، فالقيم تتمتع بأهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات ، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي :

تعتبر القيم قوة محركة ومنظمة للسلوك .

تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات ، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم

تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات ، ما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد ( محمود سلمان العميان ، 2002 ، ص 161 )  
اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية ، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة .

إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة تنمية وعي الموظفين والتزامهم ، وتعزيز انتمائهم ما يؤثر إيجابيا على أدائهم .  
تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة ( الرئيسية ) داخل التنظيم ( عبد المعطي مُجد عساف ، 1999 ، ص 114 )

تسهم القيم في استقرار المنظمة . ( عبد المجيد عبد الفتاح المغربي ، 1999 ، ص 24 )  
تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة .( أحمد قطامين ، 1996 ، ص 78 )  
كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب باتباعه ، حيث يلقت العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها والتي تسهم في تحقيق أهدافه .

## VIII. تكوين القيم التنظيمية ومحدداتها:

### 1. تكوين القيم :

هناك علاقة بين القيم والسلوك والاتجاهات ، فالسلوك يتضمن مكتسبة وهذا يربط العلاقة بين القيم والسلوك والحاجات للإنسان يمارس السلوك وكذلك القيم والتي في تقديره نعتبر إيجابية لعلاقتها بإشباع حاجاته .  
وبما أن القيم داخلية للإنسان فهي تعتمد على خبراته في نموها وتطورها ، وما يساهم في تكوين هذه القيم هي مصادرها العديدة والمختلفة نذكر من أهمها :

**المصدر الاجتماعي :** إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه ، وعليه فإن قيمه تختلف عن قيم شخص آخر في مجتمع آخر ، فالمجتمع الغربي مثلا يتصف بالقيم المادية أكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري والانتماءات العشائرية .

**المصدر الديني :** يعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية ، فقد جاء القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف بالأسس القيمية التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع الإنساني بشكل عام من حيث صدق المعاملة وإيفاء الوزن والجد في العمل وإتقانه ، وعدم الغش وتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من حيث السلطة والمسؤولية والطاعة والأجر... إلخ .

**الخبرة :** تعتبر الخبرات التي يمر بها الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم ذات أهمية كبيرة ، فهي تسهم في ظهور قيم جديدة والعمل وفقها ، وتؤكد مراحل تطور الفكر الإداري تغير القيم وفقا للتجارب والخبرات التي مرت بها التنظيمات ، فالمنظمة التي واجهت صعوبات مالية نتيجة المخاطرة والمبادرة تعطي قيمة كبيرة لتجنب المخاطرة

**جماعة العمل :** ورغم أن هناك تقاربا بين هذا المصدر والمصدر الاجتماعي إلا أن التركيز هنا ينصب على القيم والأخلاقيات التي تقرها الجماعة في مكان العمل والتي تتعلق بالعمل نفسه وبظروفه . ليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة . فجماعة العمل تكون مع مرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بما تفرضها على أعضائها ، والفرد يغير قيمه أحيانا نتيجة الضغوط النفسية التي تمارسها عليه جماعة العمل مثل

عزله وعدم التعامل معه أو مساعدته وعدم دعوته إلى جلساتهم أو لقاءاتهم الاجتماعية ، وعزله عن تيار تناقل المعلومات ... إلخ مما يجعله غريبا في موطن عمله . (كامل مُجد المغربي ، 2004 ، ص ص : 159،160) .

## 2. محددات القيم التنظيمية :

يعد أمر تحديد القيم التنظيمية وصياغتها من المهام الأساسية للإدارة أو القيادة في المنظمة ، ذلك أن المهمة الحقيقية للقيادة هي إيجاد هيكل اجتماعي يتضمن قيما مختارة ، وبعد إيجاد هذه القيم فإن المنظمة لا بد أن تعمل على صياغتها والحفاظ عليها في سياق البيئة المتغيرة ، من هنا فإن قيام الإدارة العليا بتشكيل وصياغة القيم التنظيمية كفيل بتحديد فلسفة المنظمة وطريقة العمل بها وكما يرى شايين (314 . 311 : Schein) فإن المديرين في المناصب العليا يكافحون للعمل على إيصال قيمهم في المنظمة إلى الموظفين من أجل تشكيل وتوجيه أهداف المنظمة .

## IX. أثر القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسات :

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المسؤولين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات ، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة .

ومن الأمور الحيوية أن يدرك المسؤولون القيم العليا لموظفيهم حيث أن معرفة تلك القيم هو أمر مهم في الحياة العملية للموظفين ، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها على أن المسؤولين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلبا أو إيجابا على الأجهزة التي يديرونها ، حيث يرى "سوميرس 1841-1926 somers" ( بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عددا من الفوائد الهامة ، وتحقق أقل الأخطاء في العمل وأعلى درجات الالتزام الوظيفي وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الوظيفي وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين

( Somers ,Mark John, 2001, page 193. ) " Way of Life "

من خلال العرض السابق نشير إلى أهمية القيم التنظيمية وتأثيرها المباشر على العاملين في المنظمات ، حيث أورد الكثير من الباحثين والكتاب هذه الأهمية من جميع النواحي التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية في المنظمات وما يؤثر على بيئة العاملين الاجتماعية والدينية والاقتصادية والسياسية .

## - خلاصة:

نستخلص من خلال ما سبق أن القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم ، ومن أهم مميزاتها أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف كذلك فإن القيم التنظيمية مرت في تطورها بسبع مراحل رئيسية تضمنت كل مرحلة مجموعة من القيم والتي كان لها دور في تحقيق النجاح ، وهذه المراحل هي : المرحلة العقلانية ، ثم العاطفية ، مرحلة المواجهة ، مرحلة الإجماع في الرأي، الإدارة بالأهداف ، التطوير التنظيمي ، وأخيرا المرحلة الواقعية والتي تعد مزيجا من كل المراحل السابقة ، وتتبع هذه المراحل تتضح أهمية كل مرحلة ودورها في تحديد وتوجيه السلوك التنظيمي ، كما تشير هذه المراحل إلى

أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الإدارة العليا لأن القيم التنظيمية غالباً ما يبدأ تشكيلها من قيم وقناعات المؤسسين أو القادة الكبار في التنظيم ، وبعد مدة من الزمن تصبح قيماً تنظيمية تحدد السلوك المطلوب .

### الإحالات والمراجع:

- خضير كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، الأردن ، 2009 .
- مدحت محمد أبو النصر ، قيم وأخلاقيات العمل الإداري ، دار العالمية للنشر والتوزيع ، 2007 .
- عبد العالي ديلة : مدخل إلى التحليل السوسولوجي ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 .
- ماجد الزبود، الشباب والقيم في عالم متغير ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006.
- كمال التابعي ، دت ، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية ، دار المعارف للنشر والتوزيع ، مصر .
- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .
- ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية ، ترجمة : عبد الرحمن أحمد هيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري ، معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية ، 1995 .
- عبد الله عقله مجلي الخزاولة : الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
- خضير كاظم وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- عبد الله بن احمد الزهراني : نموذج مقترح لتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، السعودية ، 1430 هـ .
- بوفلجة غياث : تناقض القيم داخل التنظيم في : أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 .
- عبد المعطي مجد عساف ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1999 .
- عبد المجيد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 1999.
- أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية مفاهيم و نظريات وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي ، عمان الاردن ، 1996 .
- كامل مجد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2004 .
- شخاب عبد القادر ، " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة " ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة مجد خضير بسكرة ، الجزائر ، 2015 .
- خالد بن عبد الله الخنيطة ، " القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الداء " ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1424/1423 هـ .
- vogds, **perceptions of organisational values and various levels of an organization**, Master in training and development , 2001
- Mitija Gomak , Suzane Kosir , **the importance of organizational for organization** , international conference , international school for social and business studies , Slovenia , 2012
- Somers, Mark John, **Way of Life**, Ethical codes of conduct and organizational context : A study of the relationship between codes of conduct , employee behavior and organizational values , 2001.