

تصورات العاملين للقيم التنظيمية

الباحثة: مسعودة فلوس جامعة بسكرة الجزائر

الأستاذة الدكتور: مليكة عرعور جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة النظرية إلى التعرف على أحد المفاهيم التي لها دور كبير وفعال في توجيه أفعال العاملين، بالإضافة إلى أن لها انعكاسات في نجاح أو فشل المؤسسة ألا وهو القيم التنظيمية. ومعرفة تصورات العاملين لها و الأسباب التي تدفعهم إلى الالتزام أو تهميش هذه القيم، بالتركيز على أهم التعاريف للقيم التنظيمية، وخصائصها ودوافع تطورها، ومشكلات تعلم القيم التنظيمية.

Abstract:

This theoretical study aims to identify the single concepts that have a significant and effective role in guiding the actions of worker, in addition to that it has implications in the success or failure of the institution, by that we mean the organizational values ,And know the perceptions of employees and the reasons that push them to adhere or marginalize these values by focusing on the most important definitions of organizational values, its characteristics and motivations of its development and the problems with learning thes organizational values.

مقدمة:

باعتبار أن التنظيم وحدة اجتماعية تتكوّن من مجموعة الموارد المالية والمادية، بالإضافة إلى البشرية هذه الأخيرة تُعنى باهتمام بليغ من طرف الإدارة العليا باعتبار أنّها المصدر الحقيقي لتسيير الموارد الأخرى، حيث تهتم الإدارة بتقسيم الموارد البشرية وتوزيع الأدوار حسب قدراتهم العلمية والبدنية وخبراتهم المكتسبة ورغباتهم ودوافعهم نحو العمل.

وإعطائهم فرص المشاركة بآرائهم الايجابية في أساليب وإجراءات العمل والمشاركة في وضع سياسة المؤسسة وخططها واستراتيجياتها، لدعم آلية الالتزام والولاء للمؤسسة، وذلك بالتركيز على الشفافية كشرط أساسي تستقطب به ميولات واتجاهات العاملين، تكمن هذه الشفافية في تعريف الأهداف والهوية التنظيمية التي تعتبر مزيج من القيم التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة كسبيل للوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة. فكلما كانت القيم التنظيمية ومبادئها واضحة كلما زاد مستوى الالتزام والإنقاز والفعالية.

فالاهتمام بدراسة القيم التنظيمية لكونها من أهم القضايا في مجال الإدارة والتنظيم، واختلاف الدراسات و الطروحات والتعمق فيها لا يدل على أنّها عاجزة للوصول إلى الأهداف بقدر ما يدل على أنّها تهتم بالموارد البشري وكل ما يخصه من احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية وغيرها كي تكون مناسبة وأهدافه باعتبارها مقياسا ومعيارا لتحديد السلوك التنظيمي وتوجيهه وضبط الاتجاهات الفكرية لدى العاملين.

فإذا تكلمنا عن القيم التنظيمية فنحن نتكلم عن الكفاءة والفعالية المراد تحقيقها في الإطار العام لتحقيق أهداف التنظيم وما تحتويه من أهداف العاملين، فحديثنا إذن عن الكفاءة والفاعلية لا يخرج عن إطار حديثنا عن العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للتنظيم ككل.

فدراسات وأبحاث المفكرين والباحثين لموضوع القيم التنظيمية لم يكن اختلاف أو تناقض آراء أو وجهات النظر بقدر ما كان تسلسل منطقي لهذا المفهوم بناء على مراحل تطوّر دراسته، أساس هذا التطور هو كيفية الحفاظ على العنصر البشري. حيث تم غلبة وجهات النظر هذه كي تكون الخصائص الأساسية التي تميز القيم التنظيمية عن غيرها من القيم العامة للمجتمع العام. وباعتبار أن الشفافية والوضوح كشرط أساسي وخاصية تميز القيم التنظيمية يدفعنا هذا إلى التحدث عن مصادر القيم، حيث كلما كانت مصداقية المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في وضع قيمها التنظيمية كلما كانت الشفافية متوفرة.

فمن خلال طروحات ومجهودات الباحثين حول مفهوم القيم التنظيمية ومراحل تطورها وشروطها جاء هذا المقال ليسلط الضوء على ماهية القيم التنظيمية وذلك للإجابة عن التساؤل التالي:

ما هي تصورات العاملين للقيم التنظيمية؟

وللإجابة على هذا التساؤل نتطرق في مقالنا هذا إلى أهم تعاريف القيم التنظيمية ومراحل تطورها، خصائصها ووظائفها، تكوينها ومصادرها، بالإضافة إلى مشكلات تعلم القيم.

أولاً: تعريف القيم التنظيمية

تعد القيم التنظيمية من العناصر الأساسية لثقافة المنظمة أو ما يطلق عليها بالثقافة التنظيمية، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة أو العملية بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية ويشمل تأثيرها على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك توفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات⁽¹⁾.

يرى هذا التعريف أن القيم التنظيمية أحد المكونات أو العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر على الحياة الاجتماعية والعملية للعاملين بما في ذلك سلوكياتهم واتجاهاتهم وعلاقاتهم ببعض داخل البيئة التنظيمية.

بالإضافة إلى أنها تعتبر إطاراً مرجعياً لتوجيه الأفعال التنظيمية، حيث ركز هذا التعريف على مكانة القيم التنظيمية بالنسبة للثقافة التنظيمية بالإضافة إلى دورها وأهميتها بالنسبة للعاملين داخل البيئة التنظيمية.

تعريف آنز (ENZ): "هي المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة إنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف⁽²⁾."

ترى "آنز" أن القيم التنظيمية عبارة عن معتقدات متعارف عليها بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة يعتمدون عليها في سيرهم وتعاملهم داخل البيئة التنظيمية، وتتعلق هذه المعتقدات بالوسائل المعتمدة والأهداف المرجوة التي تطمح المؤسسة الوصول إليها بناءً على هذه الوسائل.

بالإضافة إلى أنها تخص إنجاز الأعمال وطرق العمل والأداء الذي يجب أن تكون عليه، والاختيار بين البدائل سواء المادية أو البشرية، أي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على هذه المعتقدات والقيم في الأخير التي تعمل في شكل متكامل لتحقيق أهداف المؤسسة، ومنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين.

نرى أن "آنز" ركزت في تعريفها على المجالات التي تختص بها القيم التنظيمية بالإضافة إلى هدفها الأساسي.

تعريف (محمود سلمان العميان): "اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف البيئية المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين... الخ⁽³⁾."

يرى هذا التعريف أن القيم مشتركة بالدرجة الأولى بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة بين ما هو مقبول أو غير مقبول، حيث أنها تعمل على توجيه سلوك العاملين مهما كانت الظروف البيئية مختلفة، وذكر مجموعة من القيم المتفق عليها كاحترام بين العاملين والعدالة والمساواة، بالإضافة إلى احترام إدارة الوقت

أي أن العاملين يقومون بالأعمال الموكلة إليهم في الفترة الزمنية المحددة لهم بما هو منطقي والاهتمام بطرق العمل والأداء والوسائل المستعملة في ذلك والموارد البشرية المسند إليها هذا الأداء.

حيث ركز هذا التعريف على دور القيم التنظيمية وطبيعتها وخصائصها.

تعريف شامل:

القيم التنظيمية هي مجموعة من المبادئ والنظم والمعتقدات والمعايير الموضوعية المشتركة بين الأفراد العاملين داخل بيئة تنظيمية موحدة على أساس أنها مكتسبة وتعمل على ضمان التسيير الإستراتيجي للمؤسسة. فيما يخص الخطط والأعمال والإنجازات والموارد كما أنها تقوم بتوجيه الأفراد العاملين نحو السلوك الصحيح الذي يتناسب مع سياسة وفلسفة المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تهدف في الأخير إلى تحقيق أهداف ومصالح وغايات المؤسسة والعاملين.

تعريف إجرائي:

هي مجموعة من المبادئ والقوانين الموضوعية المشتركة تعمل على توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة، ويتوجب عليهم الالتزام بها.

وبعد تطرقها لتعريف القيم التنظيمية من خلال وجهات نظر مختلفة كل حسب معرفته وتعريفه بها، ومنهم من ذكرها من باب الدور ومنهم من عرفها على أساس الأهمية والأهداف ومنهم من عرفها على أساس خصائص القيم التنظيمية، بناء على التعاريف السابقة نتطرق إلى مراحل تطور القيم التنظيمية ويتم طرحها في العنصر التالي.

ثانيا: مراحل تطور القيم التنظيمية

إنَّ القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ البداية بل تغيرت وتطورت بتغير الفكر الإداري والعلوم الإدارية وبما أنها جزء أساسي في الإدارة فهي حتما

تخضع إلى التغيير بتغير الإدارة اثر محيطها الخارجي، حيث مرّ هذا التطور بسبعة مراحل نذكرها في الآتي :

1- المرحلة العقلانية:

من رواد هذه المرحلة فريدريك تايلور وماكس فيبر: (Fridirik Taylor- Max Weber)

من اسم هذه المرحلة نستنتج أن التسيير الإداري كان عقلانيا، فمن أهم القيم التي كانت معتمدة في هذه المرحلة هي:

- الاعتماد على الأسلوب العلمي في تصميم الأعمال والوظائف وذلك للوصول إلى أسس علمية تحل محل الأسس التقليدية.
- اختيار العاملين بطريقة علمية وموضوعية على أن تكون مواصفات العامل وخبراته تتوافق مع متطلبات العمل.
- ضرورة تزويد العمال بالحافز المادي مقابل مجهوداته (العمل بالقطعة) .
- الوصول إلى الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة.
- ضرورة تدريب العمال على معارف العمل وخصوصياته بناءا على الأسلوب العلمي المعتمد.

وهذا يوضح لنا أن الإنسان يعامل كآلة ويمكن تحفيزه بالخوافز المادية، حيث أن تايلور و فيبر " وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج" (4)

نلاحظ أنّ في هذه المرحلة تمّ النظر أو الاعتماد على القيم المادية مع إهمال القيم المعنوية أو الإنسانية وهذا ما اهتمت به المرحلة الثانية.

2. المرحلة العاطفية:

تمثلت هذه المرحلة في دراسات الهاوثورن أهم روادها "التون مايو" والتي نادى بضرورة الاهتمام بالقيم الإنسانية، بدليل أن الفرد العامل ليس مجرد آلة يحفز ماديا وإنما له مجموعة من المشاعر والأحاسيس والحاجات والدوافع التي لها تأثير بليغ على أدائه ومن ثم إنتاجه⁽⁵⁾.

فمن أهم القيم التي نادى إليها هذه المرحلة هي:

- احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين للمؤسسة بغض النظر عن العمل الذي يشغله.
- تركيزها على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب المادية.
- إثارة دوافع العاملين وإشعارهم بأهميتهم وذلك بتحفيزهم ماديا ومعنويا.
- وتعتبر دراسات الهاوثورن من أولى الدراسات التي اهتمت بالسلوك أو الفعل الإنساني وهذا ما ينعكس على قيمها، حيث كانت تهتم فيما يلي:
- رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين من خلال المشاركة في صنع القرارات وتنويع التحفيزات وتأثيرها على الروح المعنوية للعاملين.
- محاولة معالجة المشكلات والحاجات الخاصة بالعاملين التي يمكن أن تؤثر على أفعالهم وبالتالي على أدائهم لأعمالهم مما ينعكس سلبا على إنتاجهم وفعاليتهم داخل المؤسسة.
- فالقيم التي جاءت بها هذه المرحلة جديدة مقارنة بالقيم التي نادى إليها المرحلة السابقة.

3. مرحلة المواجهة:

ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور النقابات العمالية الناتجة عن الفوضى والتعطيل وخسارة المؤسسات والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال هذا العنصر وعدم إعطائه حقوقه و

مساعدته على تأدية واجباته، أدت إلى ظهور قيم جديدة وهي قيم الحرية داخل البيئة التنظيمية بالإضافة إلى الاحترام والتقدير بين الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية⁽⁶⁾.

المرحلة الرابعة: الإجماع بالرأي

من روادها (دوجلاس ماكريغور) وفي هذه المرحلة انتشرت قيم الحرية في العمل الإداري حيث نشر دوجلاس سنة 1960 كتابه الجانب الإنساني للمنظمة وقام فيه بتوضيح أنظمة القيم الإدارية حيث قسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان أو الفرد العامل داخل التنظيم.

نظرية X المعروفة بالسلبية:

حيث يرى بأن النظريات الكلاسيكية التقليدية نظرت إلى الإنسان على انه آلة اقتصاد فقط، وجوب ممارسة الرقابة عليه وإرغامه على العمل، بالإضافة إلى تقديم حوافز مادية على حسب الجهد المبذول.

نظرية Y إيجابية:

التي تنظر إلى أن الفرد العامل يتعلم ويجب العمل بالفطرة تماما مثل حبه للعب واللهو، وهذا في ظل توفر الظروف الطبيعية والحماية والاحترام داخل البيئة التنظيمية، فالفرد الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يكون لديه دافع الطموح نحو العمل.

كما أنها ترى هذه النظرية أن أساليب العقاب ليست وسيلة لخلق دافع أو الرغبة في العمل على عكس أسلوب الإقناع والترغيب وحسن التعامل والاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي على حد سواء⁽⁷⁾.

المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

عرفت هذه المرحلة أن الإدارة تقوم على أساس قيم المشاركة بين الرؤساء والعاملين فيما يخص العمليات الإدارية (اتخاذ القرار، التوجيه، الرقابة، الإشراف، التنسيق...الخ) فتخص هذه القيم كل الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية

والأقسام والوحدات التابعة لها بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف المؤسسة وكذلك المسؤولية المشتركة على جميع العمليات التي تقوم عليها هذه المؤسسة⁽⁸⁾.

المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي

يشر هنا مفهوم التطوير إلى " أنه جهد مخطط على مستوى التنظيم للكل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم"⁽⁹⁾.

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم جديدة تمثلت في تحليل وتفسير الأفكار والمعلومات الإدارية التي يتداولها العاملون بالإضافة إلى استخدام منهجية البحث العلمي، التي من خلالها تتوصل إلى التطوير التنظيمي وذلك بتحسين وضع خطط إستراتيجية محكمة.

كما جاءت هذه المرحلة بمفاهيم جديدة منها الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل و الإجهاد وحالات التوتر والانفعال⁽¹⁰⁾.

المرحلة السابعة: المرحلة الواقعية

في هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة التي مرت بها القيم حيث أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمات صعبة فيما يتعلق بالقيادة وتنظيم العمليات الإدارية والمؤسسة ككل، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيد من التهديدات في مجال القيم الإدارية، وبالتالي البقاء لن يكون إلا للأصلح. حيث ظهرت مجموعة من القيم منها الأشياء مجانا، العمل الجاد يؤدي إلى النجاح، المسؤولية الذاتية⁽¹¹⁾.

بعد أن تكلمنا عن مراحل تطور القيم التنظيمية وعرفنا أنها تطورت بتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية، نتطرق إلى خصائص القيم التنظيمية بناء على التعاريف السابق ذكرها.

ثالثاً: خصائص القيم التنظيمية

تتمتع القيم التنظيمية بمجموعة من المميزات والخصائص والسمات نتطرق إليها في الآتي:

➤ النسبية: تتميز القيم التنظيمية بالنسبية وذلك لاختلافها بين الأفراد العاملين على اختلاف رغباتهم وظروفهم، أي أنّ لكل فرد عامل مجموعة من الأهداف والرغبات يحاول الوصول إليها، هذه الأهداف تؤثر على التزامه بالقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى الظروف البيئية التي تسود هذه المؤسسة. واختلاف أو نسبية القيم التنظيمية لدى الأفراد العاملين تتأثر برغباتهم وأهدافهم و بالظروف التنظيمية تخضع بالدرجة الأولى للثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة⁽¹²⁾.

➤ ذات طبيعة عامة (عمومية): أي أنها تكون في الوسط التنظيمي ككل وتمس جميع الموارد المادية والمالية بالإضافة إلى الموارد البشرية، التي تعتبر المورد الأساسي والمسير الحقيقي لباقي الموارد، وخاصة أنها عمومية أي أنها توضع مجموعة من المبادئ والمعتقدات يلتزم بها جميع أعضاء التنظيم وفي جميع المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي⁽¹³⁾.

➤ تجريدية: أي أن القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تنعكس معانيها الحقيقية في سلوك الأفراد العاملين وفي الظروف البيئية التي يعيشونها، كما سبق وذكرنا أنها عمومية بمعنى أن لها تأثير كبير على استقرار المناخ التنظيمي في حالة معينة بالإضافة إلى أنه يتوجب الالتزام بها من جميع العاملين بنفس الدرجة، أي بمعنى لا يكون هناك عامل يخضع لقيمة تنظيمية معينة ويتغاضى على قيمة أخرى⁽¹⁴⁾.

➤ متدرجة: ويقصد بها كل عامل تشكل لديه القيم التنظيمية على شكل تدرج هرمي (من المهم إلى الأهم) وهذا يتحدد من خلال ضرورة التزامه بقيمة معينة لأنها بالنسبة له المهم، وهذا الترتيب يتسنى من خلال أهدافه

ورغباته، هذه الأخيرة لها تأثير بليغ في تربيته للقيم على شكل هرم، بالإضافة إلى طبيعة العمل الذي يشغله هذا العامل أيضا يؤثر على هذا الترتيب. لذا يمكن القول أن التزام الفرد العامل بالقيم التنظيمية يرجع إلى أسباب شخصية (أهدافه - رغباته) ومنها الاجتماعية علاقته مع العاملين ومنها التنظيمية علاقته بالعمل وكيفية الإنجاز والأداء⁽¹⁵⁾.

➤ **مختلفة ومتنوعة:** تعزز لنا هذه الخاصية الخاصة السابقة والاختلاف والتنوع في القيم التنظيمية يكون حسب المواقف وحسب طبيعة العمل وكيفية الإنجاز، حيث نجد أن كل فرقة أو جماعة عمل تلتزم بالقيم التنظيمية الخاصة بها، بالإضافة إلى هذا نجد أن التنوع والاختلاف يولد المفاضلة والاختيار بينها لدى الفرد العامل الواحد وهذا ما يؤكد لنا الخاصية السابقة أنها متدرجة. أو كما أشار لها (د. جابر نصر الدين) أن القيم التنظيمية تختلف باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية والجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية⁽¹⁶⁾.

➤ **مكتسبة:** أي أنها ليست فطرية وكما أن الفرد العامل عند دخوله المؤسسة لأول مرة يكون خاليا أو فارغا من القيم التنظيمية ويبدأ اكتسابها طيلة فترة مزاولة العمل فيها، وبما أنها مكتسبة وتنعكس على السلوك الفردي داخل المؤسسة، فإنها بذلك تكون قابلة للقياس والتقييم حيث تكون عمليات القياس والتقييم من فترة إلى أخرى لذا يمكننا القول أن القيم التنظيمية نستطيع قياسها دوريا.

➤ **القيم متداخلة مترابطة متضمنة:** ويقصد بالترابط هنا أنها تشمل الجوانب الوجدانية والسلوكية والمعرفية تساعد الأفراد العاملين على معرفة طبيعة عملهم وكيفية الإنجاز، وذلك لضمان أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية الاجتماعية والنفسية في إطار عام وهو تحقيق هدف المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تحمل نوعا من المرونة لكي تكون ملائمة لجميع العاملين. ويسهل الالتزام بدرجة متوازية بينهم، أما فيما يخص السلوكية فهي بالدرجة

الأولى تهدف إلى توجيه السلوك التنظيمي داخل المؤسسة نحو الأداء الجيد (17).

➤ منتشرة : تتميز بخاصية الانتشار بمعنى أنها تتضمن التنظيم ككل وجميع مكوناته و موارده (18).

➤ مؤثرة: تؤثر القيم التنظيمية في كل ما يخص الأفراد العاملين منها الاتجاهات بحيث تعمل على تغيير نظرتهم لطريقة العمل وكيفيته أو اتجاهاتهم نحو العمل والوسائل، مما ينعكس هذا على الأنماط السلوكية لهم. تعمل على توجيه سلوكياتهم وفق ما يتناسب وخطط المؤسسة، كما أنها تؤثر على طرق تعامل العمال مع بعضهم البعض أي تؤثر على العلاقات الإنسانية داخل البيئة التنظيمية (19).

➤ معروفة ومرغوبة: أي أن الأفراد العاملين على علم ودراية بهذه القيم التي تعتمد عليها المؤسسة بالإضافة إلى أن لديهم الرغبة في الالتزام بها في كل ما يخص تحركاتهم وأفعالهم داخل البيئة التنظيمية. وهذا ما يقصد به بشفافية القيم التنظيمية (20). "القيم ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب (21). بما أن الأفراد العاملين ينتمون لمؤسسة معينة إلا أنه يتوجب عليهم الخضوع والالتزام بقيمتها وثقافتها التنظيمية، فمن التزم بها وطبقها في طريقته للعمل وعلاقاته مع غيره من العاملين ونجح في أدائه فإنهم يحفزونه، ويعاقب كل من خالف ذلك.

كما نجد أيضا العتبي يرى القيم التنظيمية على أنها :

1. مقوما أساسيا للشخصية: أي أن القيم التنظيمية يكتسبها الفرد العامل ويلتزم بها، هذا ما يجعلها مهمة في تكوين شخصيته داخل المؤسسة، حيث أن العلاقة طردية كلما كانت القيم التنظيمية قوية كلما كانت الشخصية قوية ومرضية ويحدث العكس.

2. سمة شخصية ومعياري للحكم: ويقصد هنا بما أن القيم التنظيمية لها تأثير على الشخصية إلا أنها تعمل على تغيير السلوك وتوجيهه إلى ما هو صحيح، وبذلك تنعكس القيم التنظيمية في شكل السلوك والسلوك يترجم لنا طبيعة القيم ويجعلها قابلة للقياس من خلال قياس الأداء وهذا ما يجعلها معيارا للتحكم.

3. " القيم التنظيمية سلوك مكتسب في الغالب وبما أنها كذلك فهي اختيارية ولكن تتأثر عملية الاختيار بالعقيدة وبطبيعة الثقافة و نوعية المجتمع⁽²²⁾ .

بما أن المجتمع عبارة عن كل متكامل من الشفافية والقيم المختلفة تؤثر هذه في عملية اختيار الفرد العامل لبعض القيم عن غيرها تصادفه في التنظيم الذي ينتمي إليه.

في حين يرى (الرشيد) أن القيم التنظيمية لها مجموعة من الخصائص منها ما يلي:

- تحتل القيم مركز رئيسيا في تكوين شخصية الفرد ونسقه المعرفي وتحديد سلوكه.
- وهذا ما يتفق مع الخصائص السابق ذكرها، باعتبار أن القيم لها دور فعال في تشكيل شخصية العامل وتعمل على تشكيل جزء من المعارف الخاصة بطريقة عمله وكيفية تحقيق الكفاءة اللازمة بالإضافة إلى أنها تحدد سلوكه تضبط اتجاهاته.
- يتعلم الرد من خلال تفاعله مع البيئة الاجتماعية على الاختيار والمفاضلة، وهذا ما يقصد به أن الفرد العامل يفضل ويختار القيم التنظيمية حسب أهدافه ورغباته وطبيعة عمله. وهذا ما يجعلها في شكل هرمي وتدرجيا بالنسبة له.

- لا تتوقف على الذاتية: بل على أساس من التعقل والتذوق والتقدير الخلقى بعيدا عن الفردية والمصلحة الخاصة، وهذا ما يعزز خاصية الموضوعية أي أن القيم التنظيمية تبنى على أساس مجموعة من المعايير، ويأخذ بعين الاعتبار الأخلاق والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة⁽²³⁾.

في حين يرى (الطجم والسواط) أن خصائص القيم التنظيمية ما يلي:

- تمثل القيم معيارا للمفاضلة بين عدة خيارات لأن الشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه.
- وهذا ما تم الإشارة إليه سابقا أن الفرد العامل يتم اختياره للقيم من باب أهدافه ورغباته .
- قوة تأثير القيم على الفرد والجماعة ما يوصلها إلى درجة الالتزام بطبيعة الحال أن القيم لها تأثير فعال على الفرد العامل وعلى إتهاماته وسلوكاته، بما يتناسب ويخدم مصالح المؤسسة وهذا ما يجعل منها ملزمة على كل فرد عامل ينتمي لهذه المؤسسة.
- البعد القيمي للإنسان ليس جامدا في جميع مكوناته، بل أن القيم رغم تأصيلها في نفس البشرية تبقى في إطار النسبية. ويقصد به هنا أن القيم بالرغم من أن لها تأثير بليغ على الفرد العامل إلا أنها تبقى في إطار النسبية وليست مطلقة.

اختلفت وجهات النظر حول نسبية وثبات وتغير القيم بصفة عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة، ولكن لو تأملنا جيدا أن القيم كلما كان مصدرها وأهميتها مستقاه من الدين كلما كانت أكثر ثباتا واستمرارا ولا حاجة للتغيير وغير ذلك يدخل في إطار النسبي والمتغير، بالإضافة إلى التربية وطبيعة ثقافة المجتمع عاملان يحددان درجات التناسب والدوام والثبات والتغير للقيمة⁽²⁴⁾.

وهذا ما سبق ذكره في قول أن القيم التنظيمية متدرجة حيث أن الفرد العامل يرتبها حسب أهدافه ورغباته وطبيعة عمله وأساسا يرجع الثبات إلى طبيعة ثقافته المكتسبة من المجتمع العام. وهذا ما يتحكم في نسبة وثبات وتغير القيم لدى الفرد العامل.

لاحظنا فيما سبق أن للقيم التنظيمية مجموعة من الخصائص المختلفة حسب بعض المفكرين والتي جعلت منها تتميز عن غيرها من القيم العامة للمجتمع ككل. وفيما يلي يتم طرح شروط القيم التنظيمية.

رابعا: شروط القيم التنظيمية

للقيم مجموعة من الشروط نذكر منها ما يلي:

يذكرها النعيمي في الآتي⁽²⁵⁾:

- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حيث يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات. وهذا ما يقصد به وجوب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير على رأسها العاملين في اختلاف المستويات الإدارية وذلك لضمان الالتزام وعدم ظهور أي نوع من أنواع التضارب أو الصراع .
- أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة بين قيم العمال والقيم التنظيمية، يركز هذا على أهمية التناسق بين قيم الأفراد المكتسبة من ثقافة المجتمع العام. بطبيعة الحال لتسهيل عملية الالتزام وعدم الوقوع في أحد أنواع التضارب بين القيم الخاصة للعمال والقيم العامة للمؤسسة.
- أن تكون محددة العدد واضحة الهدف ويمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك، على أن تكون على درجة من الشفافية وبعيدة عن الغموض الذي يشكل في نفوس وفي عقول العمال نوع من التخوفات من طبيعة هذه القيم بالإضافة إلى تحديد العدد اللازم لهذه القيم بما يتوافق وأهداف

المؤسسة، لأن الشفافية مطلوبة في كل مؤسسة أو إدارة وذلك لتحسين صورتها لدى الأفراد العاملين. وهذا ما يساعدها على استقطاب عدد كبير من العمال في حالة الاحتياج.

- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع، إن كثرة التغير في القيم لا يكون في صالح المؤسسة لذا يتوجب الإرساء على مجموعة من القيم على أن تكون ثابتة ومحاولة تحقيقها على أرض الواقع من خلال الأداء وقياسه والتغير هنا مطلوب في حال فشل أحد القيم أو صعوبة ترجمتها في الواقع أو انعكاسها على سلوك العاملين، فكثرة التغير تجعل من العاملين لا يثقون بالمؤسسة ولا بمبادئها ولا قوانينها.

- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المؤسسة والعاملين، وبما أن القيم التنظيمية لها تأثير فعال على سلوك العاملين وتنعكس في ذلك السلوك وأداء العاملين إلا أن هناك تأثير فعال على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وهذا ما يؤكد أنها تعمل على تعزيز السلوك والأداء بما يتوافق والعاملين في إطار العام لأهداف المؤسسة.

- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.

- وهذا ما هو معروف في أغلب المؤسسات في جميع القطاعات بحيث لا يتمكن العاملون من الالتزام بالقيم إن لم تكن مدونة، بالإضافة إلى أن المسؤولين لا يستطيعون تنفيذ التحفيز أو العقاب على الأفراد إن لم تكن هناك قوانين وقواعد رسمية ومدونة كإطار مرجعي لهم.

الشروط حسب فرانسيس وودكوك⁽²⁶⁾:

1. يتم اختيارها من بين عدة بدائل.
2. تكون محدودة العدد.
3. تعزز الأداء.

4. تكون قابلة للتوصيل.
 5. تكون متسقة فيما بينها .
 6. تكون عملية.
 7. تكون جذابة وتدعو إلى الفخر.
 8. تدوّن حتى يتم الالتزام بها .
- في حين يرى الطجم والسواط أن شروط القيم التنظيمية تكون كالآتي (27):

- تكون من اختيار الفرد نفسه وليست مفروضة عليه وأن يتم اختيارها من عدة بدائل.
- يتم اختيارها بعد تفكير عميق ويكون اختيارها عن قناعة وتولد لديه الراحة النفسية.
- يجعل الفرد يستمر في التأكيد على أهمية القيمة والدفاع عنها بصورة تنعكس على سلوكه وأفعاله مع الآخرين وملازمة له في كل زمان ومكان.

بعد تطرقنا إلى الشروط التي يجب أن تتوفر في القيم التنظيمية لكي تتلاءم مع الفرد وقيمه نتطرق إلى كيفية تكوين وتشكيل هذه القيم .

خامسا: تكوين القيم التنظيمية

إن القيم بصفة عامة إذا تعودّ عليها الفرد في جميع جوانب حياته أصبحت شيئا مهما في حياته وجزءا أساسيا منها " حيث أن القيم متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية، والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين الأول غريزي والثاني مكتسب. وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وإشباعها. ويؤكد (مندل وجوردان) أن قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضنا للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة (28).

وهذا ما يوضح أن القيم عندما تتشكل وتتكوّن عند الفرد تكون منسجمة بالدرجة الأولى بكل ما يحيط به ويؤثر عليه وعلى سلوكه فتصبح أساسا لهذه السلوكات والأفعال خصوصا وأنها ناتجة عن دافعين الأول غريزي فطري في الإنسان، أي أنه يجد نفسه بحاجة إلى قيمة معينة. والثاني مكتسب تؤثر عليه ثقافة مجتمعه العام وتنشئته الاجتماعية، وهذا ما يجعل الإنسان يقوم بترتيب قيمه حسب الحاجة و الهدف، ولو أسقطنا هذا على المؤسسة فنجد أن الفرد العامل يتمسك بقيمة تنظيمية على غيرها وتكون بالنسبة له هي الأساس. وهذا حسب منطلق أهدافه ورغباته وطبيعة عمله.

ولو توغلنا في الحديث عن الأفراد العاملين والقيم التنظيمية نجد أنها بنفس الصورة في تناقل ثقافة المجتمع من جيل إلى آخر، وهذا ما يوصلنا إلى الحديث عن تناقل القيم التنظيمية بين العمال بداية بوضعها من طرف القادة والمسؤولين لأنهم هم أهل العلم بأهداف المؤسسة ووسائلها واستراتيجياتها. حيث تكون هذه القيم مفروض تطبيقها والالتزام بها من طرف العاملين الذين يتمتعون بهذه المؤسسة وبعد التداول والاستقرار لها تصبح جوهر هذه المؤسسة ويصبح تناقلها بين العمال القدم والعمال الجدد. حيث يكسبونهم معارف وقوانين هذه المؤسسة وطرق العمل وكيفية، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار أنه يكافئ من يلتزم بها ويعاقب كل من يخالفها⁽²⁹⁾. لأنه بطبيعة الحال يضر بالمؤسسة ومستقبلها خصوصا إذا تمادى معظم العاملين في هذا الأسلوب، وفي هذه الحالة تتطرق المؤسسة أو الجهات المسؤولة على تطبيق قوانين صارمة وتضاعف الرقابة الداخلية للمؤسسة أو تضطر للبحث عن عمال جدد.

وهذا ما يجبرنا للحديث عن تكوين القيم لدى الفرد فهي جد مرتبطة بخبراته وتجاربه التي يكتسب منها قاعدة تبنى عليها قيمه. لذا فإن تشكل القيم من هذه التجارب يطلب مجموعة من الشروط ذكرها (عبد الله الطجم):

- ضرورة توفر حرية مطلقة لدى الفرد الفاعل لاختيار الموقف الذي يراه مناسباً إثر تجربة معينة، أي أن الشخص يكون حراً في اختياره للمواقف،

ولا يمكن أن يكون مجبرا على الموقف كي يستطيع أن يعطيه قيمة. ولو نظرنا هذا في مجال التنظيم فإن خروج الفرد العامل للعمل لأول مرة يكون بدافع الاحتياج أو مجموعة من الدوافع الاجتماعية و النفسية والاقتصادية ، وهذا ما يشكل له نوع من الرغبة في العمل أي أنه على استعداد لتقبل أي موقف عملي وبهذه الطريقة يحبه ويفضله ويشكل عنده مجموعة من القيم التي ستصبح له جوهرًا في حياته العملية داخل البيئة التنظيمية.

- أما إذا كان الدافع للعمل مجرد تعزيز القدرات الاقتصادية أو تحسين الظروف الاجتماعية فإن الفرد العامل هنا يصبح لديه نوع من الشروط في العمل وهذا ما يجعله يختار بين المواقف ولا يقبل بالجبرية هنا لأنها لن تشكل لديه أي نوع من القيم التنظيمية.

ضرورة اتخاذ الموقف بناءً على تحليل وتفكير عميق فيما يتعلق بهذه التجربة، مما يؤدي هذا إلى تشكيل قيم راسخة⁽³⁰⁾.

- الراحة النفسية والقناعة بقيم الفرد وهذا يعزز لنا الشرط الأول السابق ذكره، لأن قناعة الفرد بالقيمة التي اختارها تساعده هذه القناعة على بقاء القيمة وترسيخها لديه كما أنها تساعده على حب عمله وعلاقاته.
- يتوجب على الفرد الدفاع عن هذه القيم داخل محيطه والعمل والدعوة إلى تبنيها من طرف أفراد غيره داخل المؤسسة أو الجماعة الواحدة. وهذا ما نجده أكثر استعمالاً لدى القادة والمرؤوسين أو بالنسبة للعمال القدماء عند دخول عمال جدد.
- يتوجب ظهور قيم الشخص في سلوكه وأفعاله وتفاعله مع الأفراد والجماعات، وهذا ما تم الإشارة إليه في خصائص القيم التنظيمية، على أن تكون القيم ظاهرة أو تنعكس في سلوكاته وأفعال الأفراد العاملين.
- يتوجب أن تكون قيم الفرد ملازمة في كل زمان ومكان أي أن الفرد عند تبنيه لقيمة معينة لا يستطيع تبني نقيضها أو التخلي عنها في أحد المواقف

التنظيمية، بالإضافة إلى أن تعامله مع الغير يكون مبنيا على أساس هذه القيمة في إطارها. وعند توفر هذه الشروط السابقة لتكوين القيم التنظيمية نستطيع القول أن هذه القيم التنظيمية تشكل الإطار العام والأساسي لسلوك الفرد داخل المؤسسة، كما أنها تساعد القادة والرؤساء على توقع وإدراك مدى كفاءة الخطط والأساليب الإدارية المتبعة ومنها توقع مدى نجاحها أو إنفاقها⁽³¹⁾.

من المتعارف عليه أن الأفراد العاملين لا يستطيعون الالتزام بمجموعة القيم والقوانين وتطبيقها إلا إذا كانوا على علم ودراية بمصادرها وهذا ما يتم التطرق إليه في العنصر التالي.

سادسا: مصادر القيم التنظيمية

إنّ القيم بصفة عامة تمثل الجانب المعنوي للسلوك الإنساني، والقيم التنظيمية بصفة خاصة تعتبر مبدأ للفرد العامل تحميه من الوقوع في الصراع وتوجه سلوكه نحو ما هو صحيح، كما أنها تساعد الفرد العامل على حل مشاكله داخل البيئة التنظيمية، وهذا ما دفع العلماء والمفكرين والباحثين إلى إعطاء هذا الموضوع فرصة البحث والدراسة الذي تجسد في دراسة مصادر القيم وتحليلها وتفسيرها حيث تم تحديد مصادر القيم في مجالات السلوك التنظيمي، باعتبارها أبعاد داخلية تعتمد على الفرد وخبراته الذاتية، وقد حدد العلماء والباحثين أهم مصادر القيم التنظيمية فيما يلي:

المصدر الديني:

إن الدّين من المصادر الأساسية والأكثر أهمية وثباتا في موضوع القيم، حيث أنه يعتبر المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه الأفراد في جميع سلوكياتهم وأفعالهم وعلاقاتهم بمحيطهم. باعتبار انه يلعب دورا كبيرا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية⁽³²⁾.

ولو توغلنا في هذا الطرح نجد أن الدّين حثنا على مجموعة من القيم التي تخص العمل

قوله تعالى " أَفَحُكْمُ الْجَاهِلِيَّةِ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْمًا لِقَوْمٍ يُوقِنُونَ " سورة المائدة الآية 49-50

حيث تدل هذه الآيات على اليقين القاطع بأن كل الأمور ترجع لله سبحانه وتعالى وبالإسقاط على المؤسسات نجد أن المؤسسات قائمة على هذه القيم الدينية. وفي الآية الآتية: قوله تعالى " وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ " سورة النساء الآية 58. قوله تعالى " وأمرهم شورى بينهم " سورة الشورى الآية 38.

والشورى هنا لو أسقطناها على التنظيمات نجدها تدل على المشاركة في عملية صنع القرار ووضع أهداف المؤسسة وإجراءات العمل لأن هذه القيمة بالنسبة للعاملين تعمل على تعزيز عامل الولاء والانتماء للمؤسسة، وتضمن الالتزام والتعاون على أكمل وجه وبطريقة جيدة وينعكس هذا إيجاباً على الأداء. بالإضافة إلى قوله تعالى " وقل آمنتم بما أنزل إلى الله من كتاب وأمرت لأعدل بينكم " سورة الشورى الآية 15.

حيث تؤكد لنا هذه الآية أن قيمة العدل مفروضة وواجبة في المجتمع عموماً وفي التنظيمات خصوصاً. فعلى المديرين والرؤساء أن يعدلوا بين الأفراد العاملين وإعطاء لكل ذي حق حقه وتقديم لهم أجورهم على أكمل وجه وعلى قدر الجهود المبذولة .

و في قوله تعالى " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تَوَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ " سورة النساء آية 58. ففي هذه الآية نجد أن الدين يحدثنا عن قيمة الأمانة والعدل أيضاً.

كما لو تأملنا هذا الحديث الشريف " إِنَّ اللَّهَ يَجِبُ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ " وهذا ما يلفت انتباهنا إلى قيمة إتقان العمل وتحسين الأداء والرفع به إلى مستوى الجودة داخل المؤسسات، بالإضافة إلى الحديث الشريف " من غشنا فليس منا " يحثنا هذا الحديث على الغش وهنا نجد أن الدين الإسلامي كمصدر أول وأساسي للقيم بصفة عامة وبإسقاطها على التنظيمات خاصة، فنجد أن هناك قيم

يجب أن يلتزم بها القادة وقيم يجب أن يلتزم بها العاملون. وهذا ما يوصلنا إلى التحدث على المصلحة العامة للجماعة والمصلحة الخاصة للفرد لتحقيق مصلحة الفرد وسيلة لتحقيق مصلحة المؤسسة ككل وأهدافها لأن الفرد جزء من المؤسسة والمؤسسة لا تقوم إلا بالعنصر البشري، وفي هذا الإطار يتحقق تنظيم العلاقات داخل المؤسسات⁽³³⁾.

المصدر الاجتماعي:

بما أن الفرد جزء من المجتمع وهو كائن اجتماعي على قول ابن خلدون فهو يؤثر ويتأثر بغيره من الأفراد، ولهذا يعتبر الفرد من المكونات أو الأجزاء الاجتماعية التي لها دور كبير وفعال في تنميته واستقرار المجتمع، وبما أن كل فرد من هذه الأفراد يحمل جمعا من القيم تنعكس في سلوكاته وأفعاله وعلاقاته مع غيره من الأفراد، فإن هذه القيم تختلف بالنسبة للفرد من مجتمع لآخر وهذا ما تكلم عنه خضير كاظم حمود في أن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي، وهذا ما يميزه بالتماسك الاجتماعي. أما المجتمع الغربي فإنه يتميز بالتفكك الاجتماعي نتيجة اعتماده على القيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة⁽³⁴⁾.

وهذا ما يؤكد أن المجتمع العام مصدر من مصادر القيم التنظيمية باعتبار أن الفرد يكتسب قيمه كما يكتسب أنماط أفعاله وسلوكاته عن طريق الملاحظة والتقليد. وهذا ما يطلق عليه بالتعلم الاجتماعي الناتج من تفاعل الفرد مع متغيرات بيئته وبطبيعة الحال تختلف من فرد لآخر باختلاف المجتمعات.

1- الخبرات السابقة :

سبق وأن ذكرنا أن تكوين القيم يرجع إلى التجارب والخبرات السابقة وهذا ما يعززها أن تكون مصدرا أساسيا في حياة الفرد، ويظهر دور الخبرة الشخصية هنا من خلال الأحكام التي يصدرها الفرد تجاه مواقف معينة، وكذلك

الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته فالفرد الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه واجتهاداته. فالشخص الذي عانى من الجوع والحرمان يشكل له توفر الطعام قيمة على درجة كبيرة من الأهمية⁽³⁵⁾. وعلى سبيل المثال "السجين الذي لم يذوق طعام الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحيته"⁽³⁶⁾.

ولو أسقطنا هذا الطرح على التنظيمات لوجدنا أن الخبرة التي يتلقاها الفرد العامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها تشكل له مجموعة من القيم يتمسك بها ويدعوا غيره إلى تبنيها، فالعامل الذي يتلقى أي عقابا أو مخالفة معينة ألحقت الضرر والخسارة بالمؤسسة تشكل لديه قيمة تساعده على اتخاذ قرارات وإصدار أحكام، وتوجهه نحو الفعل الصحيح في الفترات القادمة من عمله.

2- جماعة العمل:

سبق وذكرنا أن الفرد يؤثر ويتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها هذا ما يؤكد أن الجماعة من مصادر القيم، فالجماعة التي ينتمي إليها الفرد ترسخ له مجموعة من القيم لديه، هذه الأخيرة تعمل على تشكيل وتغيير سلوكه وأنماط أفعاله حيث أن الفرد يقوم بخلق قيم ويتحلى بسلوكات تكون ملائمة للجماعة ولقيمتها في إطار أولوية أهدافه ورغباته وحاجاته محاولا بذلك التكيف مع سلوك وقيم واتجاهات المجموعة لإشباع هذه الرغبات والاحتياجات⁽³⁷⁾.

بالإضافة إلى أننا نبني قيمنا من خبراتنا وتجاربنا ومن الثقافة العامة للمجتمع، كما تستمد هذه القيم من الأسرة والأبوين، الأقارب، الأصدقاء، المعلمين، المربين ووسائل الإعلام وتستقر القيم والمعايير في العقل الباطن، وتنعكس القيم على أهدافنا واهتماماتنا واحتياجات والنظام الاجتماعي والثقافة التي ننشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية.

3- القيادة: يعرفها جيمس جرين على أنها "عملية التأثير على الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة" (38). من هذا نجد أن القيادة عملية اجتماعية ولا يكتمل دورها إلا في وجود الآخرين، هدفها التأثير الفعال عليهم وعلى سلوكياتهم وأفعالهم واتجاهاتهم.

من دور القيادة هنا يتشكل مجموعة من القيم التنظيمية لدى الأفراد العاملين بحكم أن القيادة هدفها الأساسي تنظيم العمل والتأثير الإيجابي على أفعال العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، داخل الإطار العام لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة (39).

لذلك يتوجب على القائد أن يتميز بصفات معينة كأن يعمل على بناء ثقة متبادلة بين المؤسسة وعملها. ويكون قادرا على تشخيص المواقف وإتقان طريقة توصيل المبادئ التي تعتمدها المؤسسة للأفراد العاملين.

التعليم: طبيعة الإنسان يتعلم من تجاربه وتجارب غيره في الحياة العامة ويكتسب مجموعة القيم والمبادئ والمهارات نتيجة المرور بمجموعة من الخبرات والمواقف والتجارب بحياته الخاصة. ولو نظرنا إلى التنظيم نجد أن الأفراد العاملين الذين ينتمون إليه يتعلمون من تجاربهم الخاصة بطرق ومهارات العمل، فعن طريق التعلم يتم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة (40).

سادسا: أهمية وأهداف القيم التنظيمية

أ - أهمية القيم التنظيمية

إنّ القيم هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كما أن القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين، وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية فضلا عن ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة (41).

بما أن الثقافة التنظيمية هي الأساس في نجاح أو فشل المؤسسة والقيم التنظيمية من عناصرها الأولية فإن هذه الأخيرة تكون مشتركة بين جميع العاملين وتنعكس على سلوكياتهم وأفعالهم والتزامهم بها والتي تنصب في إطار الأداء الكلي للمؤسسة.

تعتبر القيم بمثابة المحدد والإطار الرئيسي، الذي يتم وضع الأهداف والسياسات على ضوئه حيث لا يجوز التعارض مع القيم والاختلاف معها⁽⁴²⁾.

بطبيعة الحال أن أهداف المؤسسة وقيمها لهم علاقة وطيدة ببعض بالإضافة إلى علاقاتهم بالخطط والإستراتيجيات والسياسات والمعايير التي توجه سلوك الأفراد الفاعلين، بحيث تشكل لديهم قاعدة قيمة يعتمدون عليها في علاقاتهم ببعض أو علاقاتهم بالعمل، مما يخفف هذا من أسباب وقوع الصراعات والنقاشات، حيث أنه كلما كان بين أفراد المجموعة تماسك وتفاهم كلما زاد هذا في فعاليتهم، بالإضافة إلى أنها تنمي لديهم الشعور بالانتماء والهوية المشتركة.

- تعمل القيم على تنمية وعي العاملين ومعارفهم وتعزيز التزامهم.
 - تدعيم فرص العدالة الإدارية داخل المنظمة وفي علاقاتها مع الجمهور.
- وهذا ما يوضح ويعزز لنا عنصر الالتزام أي من يلتزم بها يجازى بالحوافز ومن لا يلتزم يعاقب وهذا ما يقصد به مبدأ العدالة⁽⁴³⁾.

التي سبق ذكرها في العنصر السابق.

- القيم التنظيمية تحدد مستوى الإنجاز، مرضي وغير مرضي كمييار للمقارنة.

سبق وأن ذكرنا ان القيم التنظيمية تنعكس على أفعال وسلوكات العاملين وتكون مطبقة على أرض الواقع أي قابلة للقياس، فهي بذلك تحدد مستوى الإنجاز وتوقعه⁽⁴⁴⁾. القيم التنظيمية تشكل إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المؤسسة⁽⁴⁵⁾.

تحدد القيم نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً لدى الفرد العامل، كما أنها تحدد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد.

- القيم التنظيمية تؤثر في المديرين وفي كل فعل يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح أو خاطئ، وهذا من خلال عملية التوقع حيث أن هذه الأهمية تعزز لنا أهمية عدالة القيم.

- تعزز التقارب والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وإنجاز الأهداف المرسومة التي تطمح المؤسسة الوصول إليها⁽⁴⁶⁾.

ب: أهداف القيم التنظيمية :

تعتمد القيم التنظيمية على مجموعة من الأهداف والغايات لتحسين التسيير الإداري للمؤسسة نذكر منها:

- تهدف إلى التسيير الاستراتيجي الأمثل للمؤسسة والتوفيق بين إمكاناتها المختلفة (المادية، المالية، البشرية).
- تسعى إلى تنمية الأطر الإدارية وتطويره⁽⁴⁷⁾.
- تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ووقت، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا بما يتناسب مع نشاط المؤسسة وطبيعتها.
- تهدف إلى تدريب الموارد البشرية، والاهتمام بهم وإكسابهم خبرات ومهارات تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي⁽⁴⁸⁾.
- تسعى إلى تعزيز الاتصال بجميع أشكاله بين المستويات الإدارية.
- تهدف إلى زرع قيم العمل الجدي والإبداع والكفاءة واحترام السلطة.
- تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية⁽⁴⁹⁾.

- تهدف إلى انخفاض معدل التغيب، وحوادث العمل وانخفاض الروح المعنوية، وتدني مستوى الرضا الوظيفي.
- تسعى إلى تدعيم استعدادات العاملين نحو العمل لإعطاء أكبر قدر من الالتزام والولاء للمنظمة.
- تهدف إلى الحد من مقاومات التغيير التي تعرقل نجاح المؤسسة ومحاولة حل المشكلات والقضايا بطرق سليمة⁽⁵⁰⁾.

بعد تطرقنا لأهمية وأهداف القيم نتطرق الان إلى مجموعة تصنيفات القيم حسب بعض آراء المفكرين، حيث نجد أنه لم يكن هناك إتفاق واضح بينهم في مجال القيم وهذا ما ينعكس عن عدم إتفاق القيم التنظيمية عامة وبالتالي نجد عدة تصنيفات للقيم التنظيمية كل حسب وجهة نظره.

سابعاً: تصنيفات القيم التنظيمية

يصنف العلماء والمفكرين القيم التنظيمية كل حسب وجهة نظره.

تصنيف (سبرانجر Spranger)⁽⁵¹⁾.

وتحدث في كتابه أنماط الرجال على ستة أنواع للقيم هي:

- القيم النظرية: ويقصد بها اهتمام الفرد باكتشاف الحقيقة من خلال منهج علمي نقدي وتميز نظرة أصحابها بالموضوعية النقدية والمعرفة التنظيمية.
- القيم الاقتصادية: يركز فيها الفرد على ما هو نافع ومفيد له ويتميز أصحابها بالنظرة العلمية.
- القيم الجمالية: تعني اهتمام الفرد بكل ما هو جميل من جميع النواحي (الشكل، التكوين، التذوق الجمالي)، وهذا ما يساعده على تهذيب النفس من خلال الحب والتسامح.

- القيم الاجتماعية: ويقصد بها ميل الفرد إلى غيره من الأفراد، والتودّد إليهم بهدف التفاعل الاجتماعي وإقامة علاقات اجتماعية.
 - القيم السياسية: تعني ميل الفرد إلى تملكه السلطة والقوة والطموح لهما، والتحكم في الأشخاص والأشياء.
 - القيم الدينية: وتعني اهتمام الفرد بطاعة الله وتنفيذ أوامره وطلب رضاه وممارسة جميع الأفعال في إطار طاعة الله. بإتباع تعاليم الدين من جميع النواحي⁽⁵²⁾.
- ففي هذا الصدد نجد (ألبورت) ورفاقه قسموا القيم إلى ستة معتمدين على الأنواع السابقة لـ (سبرانجر).
- تصنيف (كوبن ورورباخ) سنة 1981 ويعتمد تصنيفهما على ثمان قيم موزعة على أربعة مجاميع هي⁽⁵³⁾.
- قيم الهدف الرشيد: وتعتمد هذه القيم على مبادئ النظريات الكلاسيكية التي تشمل قيم التخطيط والاهتمام بالإنتاجية.
 - قيم العلاقات الإنسانية: وتعتمد على مبادئ العلاقات الإنسانية التي تتمثل في قيم التمسك وتنمية الموارد البشرية، والتي اهتمت أساساً بالجانب المعنوي للأفراد.
 - قيم النظام المفتوح: حيث ترى أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح وتتفاعل وتتأثر بالبيئة الخارجية، حيث تشمل هذه القيم المرونة والحصول على الموارد المختلفة.
 - قيم العمليات الداخلية: وتصب تركيزها على العمليات والأنشطة الإدارية التي تعتمدها المؤسسة وتتمثل في قيم إدارة المعلومات والضبط.
- تصنيف بوكهولز: (Buchholz)⁽⁵⁴⁾:

وصنف القيم إلى خمسة أنظمة قيمية هي:

- نظام قيم أخلاقيات العمل: يرى هذا النظام أنه من يعمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا، فكرامة وشرف الفرد حسب هذا النظام نابعة أساسا من إخلاصه في عمله والتفاني فيه.
- نظام قيم التوجه الاجتماعي: وتعمل هذه القيم على إكساب العمل معناه من خلال تأثيره على المجموعة باعتبار أن العمل ليس غاية بقدر ما هو وسيلة لخدمة اهتمامات المجموعة ومصالحها واحتياجاتها وتنمية قدرات الأفراد بالشكل الذي يعزز نجاحهم في المؤسسة.
- نظام القيم الإنسانية: تركز اهتمامها على الفرد داخل البيئة التنظيمية وكل ما يخص مهاراته واحتياجاته أكثر من تركيزها على الأمور والجوانب المادية.
- نظام قيم المشاركة المجتمعية: يرى هذا النظام أن أساس تلبية وإشباع حاجات الفرد هو العمل. وذلك من خلال إتاحة فرص المشاركة في صنع القرارات الأساسية للمؤسسة أمام العاملين بهدف أن يكون لهم دورا بارزا في الإدارة.
- نظام قيم الراحة والفراغ: يؤكد هذا القرار على ضرورة إتاحة فرص وفترات الراحة للعاملين لكي يشعروا بإنسانيتهم ومكانتهم وإعطائهم فرص لإبراز مهاراتهم.

ب- تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك:

صنف الباحثان القيم التنظيمية إلى مجموعة من الأنواع نذكرها كالاتي:

إدارة الإدارة: ويقصد بها أن دور القائمين على الإدارة واضح بالنسبة لهم لأنهم مؤهلين وقادرين على القيام به ويندرج تحت هذا النوع قيم القوة (النفوذ) الصفوة والمكافأة⁽⁵⁵⁾.

إدارة المهمة: تهتم هذه القيمة بكل ما يتعلق بالعمل وكيفيات وطرق إنجازه وأدائه للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويندرج تحت هذه القيم قيم الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد⁽⁵⁶⁾.

إدارة العلاقات: وتهتم هذه القيمة بكل ما يتعلق بالعاملين وعلاقاتهم ببعض في جميع المستويات الإدارية، ومدى التزامهم بالمهام الموكلة إليهم وتندرج تحتها قيم العدل، القانون، النظام.

إدارة البيئة: تهتم بكل ما يخص البيئة التنظيمية داخليا والظروف السائدة داخلها، بالإضافة إلى علاقتها بالحيط الخارجي ومدى تنافسها مع المؤسسات الخارجية وتأثيرها بهم وتأثيرها عليهم بالإضافة إلى مدى استفادتها من هذه المؤسسات وتندرج تحتها قيم الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

وفيما يلي شرح القيم الثانوية:

1. القوة: من المتعارف عليه أن عمال الإدارة العليا هم من يملكون القوة لنظام المعلومات والسلطة على باقي العمال. لأن هذين العاملين (القوة والسلطة) يمكنهم من حسن اتخاذ القرارات فيما يخص المؤسسة وأهدافها ومصيرها، لذلك يتوجب على عمال الإدارة تحمل مسؤولية هذه القوة والسلطة الموكلة إليهم لأن مستقبل المؤسسة والعمال بين أيديهم، بالإضافة إلى أن المسؤولين بمقدرتهم ترقية أو فصل العمال من العمل وتبنوا هذه القيمة (المديرين يجب أن يديروا).

2. الصفوة: لهذه القيمة علاقة وطيدة مع السابقة، حيث أنه يجب اختيار أعضاء الإدارة العليا ويجب أن تتوفر فيهم شروط الإدارة والمسؤولية وتبنى هنا أعضاء الإدارة قيمة (النخبة دائما في القمة).

3. المكافأة: والمقصود بها هنا عمليات التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) لذلك يجازى كل من التزم بقيم المؤسسة وكان ناجحا في أدائه، لأن المكافأة هنا تقوم أساسا على الأداء لذلك تتبنى هذه القيمة (اعمل الأشياء الصحيحة).

1. الفعالية: يعني ضرورة تركيز الإدارة على مجموعة الأنشطة والأعمال التي تضمن نجاحها واستمرارها بطريقة صحيحة وتتبنى هذه القيمة (اعمل الأشياء الصحيحة).

2. الكفاءة: إن المنظمات الناجحة هي التي تصب تركزها على الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة وصحيحة لأن هذا يعد حافزا جيدا لذلك تبحث المؤسسات على أفضل الطرق للعمل والأفراد أو المؤهلين لذلك وتتبنى قيمة (اعمل الأشياء بطريقة صحيحة).

3. الاقتصاد: يقصد به ضرورة تفعيل الرقابة بشتى أنواعها على جميع الموارد التي تساهم في بناء المؤسسة، وعلى رأسهم الموارد المالية لأنه أي نشاط تقوم به المؤسسة يحتاج أموالا كثيرة لذلك تتبنى (لا شيء مجانا).

العدل: إن العدالة التنظيمية بين الأفراد تخلق لديهم نوع من الثقة والولاء لهذه المؤسسة بالإضافة إلى تأثيره البالغ على ظروفهم النفسية سواء داخل البيئة التنظيمية أو خارجها. وهذا ينعكس بطبيعة الحال على نجاح أو فشل المؤسسة وله أهمية بالغة لذلك تتبنى قيمة (من يهتم يكسب)⁽⁴⁷⁾.

• العمل الجماعي: إن الشعور بالانتماء لجماعة معينة يساعد ذلك في تحسين أداء أفراد هذه المجموعة. لأن نقص قدرات أفرادها يغطيها الآخر، والمؤسسة التي تسعى للنجاح هي من تعمل عن تكوين مثل هذه الجماعات المتجانسة وتتبنى (العمل معا بانسجام).

• القانون والنظام: من المعروف أن كل مؤسسة تعمل على وضع قوانين وقواعد تسعى من خلالها إلى النجاح وذلك يجعل هذه القوانين تنعكس على أداء العاملين بطريقة إيجابية لذلك أعضاء الإدارة يأخذون بعين الاعتبار الفرد العامل في وضع قوانين المؤسسة، وهذا ما يجعلها تتميز بالمرونة لأن إرضاء الفرد العامل هو إرضاء الكل وبالتالي تتبنى قيمة (العدل لا بد أن يسود)⁽⁵⁸⁾.

• الدفاع: من حق كل مؤسسة الدفاع عن نفسها بالنسبة للمحيط الخارجي باعتبار أن لها منافسات تجارية خارجية بين المنظمات على أنواع المخرجات وغيرها لذلك يتوجب أن تكون دائما فطنة وإلا خسرت نصيبها من السوق مما يجعلها تقع تحت تهديدات المؤسسات المنافسة، لذلك فالمؤسسة التي تسعى للنجاح يجب أن تدرس هذه التهديدات وتضع خطط دفاعية التي تخرجها من مثل هذه المآزق. وهي بذلك تتبنى (اعرف عدوك).

• التنافس: التنافس طبع في المؤسسات لأنه الطريقة الوحيدة التي تضمن بقاء واستمرار هذه المؤسسات، لذلك يتوجب على المؤسسات أن تتخذ جميع الخطوات الضرورية التي تضمن بقاءها في مجال التنافس وما هو معروف أن دائما البقاء للأفضل. وهذا ما يؤكد ضرورة تبني القيمة (البقاء للأصلح).

• استغلال الفرص: ويلعب هنا عامل السرعة والإقدام دورا أساسيا في استغلال المؤسسة للفرص ومنافسة غيرها على هذه الفرص فبالرغم من المخاطر التي تصاحبها إلا أن النتيجة المتوقعة تعوض ذلك. وهذا ما يؤكد تبني قيمة (من يجراً يكسب)⁽⁵⁹⁾.

وظائف القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية كغيرها من عناصر ومكونات المؤسسة لديها مجموعة من الوظائف نذكر منها:

وظائف القيم على مستوى الفرد:

• تمنح للأفراد اختيارات لتحديد وضبط السلوك، وبالتالي تشكل الشخصية الفردية وتمنح لهم القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين، حيث تعتبر موجه للسلوك مما يجعلها تشكل للفرد حب وميل تجاه العمل، وهذا ما ينعكس على الرضا النفسي.

- تعمل على تصحيح أفكاره ومعارفه تجاه العمل والمؤسسة.
 - تسهم في تحقيق الأمان النفسي للفرد وبالتالي الأمان الكلي بالنسبة للمؤسسة.
 - تعمل على ضبط رؤيته وتوقعاته لما يطمح له وفهم المحيط الخارجي بالنسبة له.
- تساهم القيم في إصلاح الفرد نفسيا وخلقيا⁽⁶⁰⁾.

1. على المستوى الاجتماعي:

- تعمل القيم على المحافظة على تماسك المجتمع إذ تحدد أهدافه ومبادئه.
 - تواجه التغيرات التي في المجتمع حتى يصبح أكثر استقرارا.
- الربط بين أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها لتحمية من النزاعات الطائشة⁽⁶¹⁾.

2. على المستوى التنظيمي:

- تعمل على توجيه سلوكات العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وفق للخطط المرسومة المبنية على أساس قيمها التنظيمية.
- تدريب العاملين على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكياتهم لأن المؤسسة تتبع أسلوب التحفيز والحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم التنظيمية⁽⁶²⁾.

مشكلات تعلم القيم التنظيمية:

لكل فرد من الأفراد داخل المجتمع الواحد مجموعة من القيم يتمسك بها لذلك يجد صعوبة في تعلّم قيم غيرها.

يواجه تعلّم القيم عامة مجموعة من المشكلات التي تقلل من فعاليتها أثرها في الحياة العامة. وبالتالي فإن تعلم القيم التنظيمية يواجه العديد من المشكلات منها:

- مشكلة الصراع القيمي:
- تمر القيم في بداياتها الأولى بين القيم التقليدية والعصرية وقيم الحداثة وما بعد الحداثة، بالإضافة إلى القيم الروحية والمادية والمصلحة الشخصية وقيم حب الذات. وهذا ما يخلق لدى الفرد نوع من الصراع القيمي بداخله وبينه وبين غيره من أفراد مجموعته.
- مشكلة التناقض القيمي:
- بطبيعة الحال ينتج التناقض عن الصراع القيمي، وهذا التناقض يعني بين ما يعتقد به الإنسان من قيم وبين ما يفعله بالإضافة إلى التناقض بين الفكر والقول والعمل. وهذا الازدواج يخلق لدى الفرد مجموعة من المشكلات النفسية كالقلق والحيرة وعدم تقدير الذات وينعكس هذا على التفاعل الاجتماعي.
- كذلك الفرد العامل فإن تناقض القيم التنظيمية بداخله والتناقض بين قيمه وأفعاله يخلق لديه مجموعة المشاكل تؤثر على علاقته مع غيره داخل البيئة التنظيمية.
- مشكلة اضطراب النسق القيمي:
- ينتج هذا الاضطراب من انتقال الصراع التناقض من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة، وهذا ما ينعكس على فقدان التلاحم والتماسك بين لأفراد التنظيم الواحد.
- مشكلة غياب الرؤية المستقبلية للمنظومة القيمية:
- وتتمثل هذه المشكلة في عدم وضوح القيم التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة للعاملين بمعنى انعدام الشفافية⁽⁶³⁾.

خاتمة:

وفي الأخير نتوصل إلى أن هناك مجموعة من الأسباب تجعل من العاملين يلتزمون القيم التنظيمية أو يهملونها، تتمثل هذه الأسباب في القيم التنظيمية ذاتها والجهات المسؤولة عنها، من خلال وجوب توفر مجموعة من الشروط وتميزها بمجموعة الخصائص التي تجعلها تكون متناسبة والقيم الشخصية للعاملين. ولعل أهم شرط وخاصية هو الشفافية والوضوح في القيم ومصداقية المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في وضع قيمها.

لذلك نرى أن الإدارة العليا يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العاملين واحتياجاتهم في وضع مبادئها ومشاركتهم في صنع القرارات والسياسات الخاصة بها وذلك للرفع بالروح المعنوية وضمان التزامهم وتطبيقهم للقيم. بالإضافة إلى اعتمادها على أسلوب الثواب والعقاب.

مصداقية مصدر القيم التنظيمية يؤدي إلى شفافية القيم مما يدفع هذا إلى تطبيقها من طرف العاملين لتحسين أدائهم وتحقيق الكفاءة والفعالية وهذا ما يضمن نجاح المؤسسة.

❖ هوامش البحث:

- (1) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 75.
- (2) عبد الله عقلة مجلي الخزايلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 46.
- (3) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 312.
- (4) بلقاسم سلاطنية، وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر الخادم الجزائر، 2013، ص 06.
- (5) خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 173.
- (6) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، الأردن، ط 2، 2008، ص 233.
- (7) عجال مسعودة: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة محمود متتوري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس علوم التربية والأرطوفونيا، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 43.
- (8) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص 233.
- (9) خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 172.
- (10) موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 234.
- (11) خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 173.
- (12) بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 50.
- (13) المرجع السابق، ص 50.

- (14) ماجد زكي الجلاد: تعلّم القيم وتعليمها، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 31.
- (15) ماجد زكي الجلاد: مرجع سبق ذكره، ص 31.
- (16) جابر نصر الدين: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة الجزائر، قسم علم النفس، 2005، ص 121.
- (17) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 312.
- (18) زكرياء عبد العزيز محمد: التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين، الإسكندرية مصر، 2002، ص 39.
- (19) بلقاسم سلاطية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، مرجع سابق، ص 50.
- (20) زكرياء عبد العزيز محمد: التلفزيون والقيم الاجتماعية للشباب والمراهقين، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 32.
- (21) محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 312.
- (22) العتيبي منصور: أثر القيم التنظيمية على سلوك طلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 34، الجزء 4، 2010، ص 553.
- (23) العتيبي منصور: مرجع سبق ذكره، ص 554.
- (24) الطجم عبد الله، طلق السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 1421، ص 101.
- (25) تركي بن سهل النعيمي، بن ماضي العتيبي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2015، ص 19.
- (26) فرانسيس ديف، وودكوك مايك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1995، ص ص 47-50.

- (27) الطجم عبد الله، طلق السواط: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 98.
- (28) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 110.
- (29) محمد شفيق: العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1999، ص 201.
- (30) عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2003، ص 98.
- (31) عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: مرجع سبق ذكره، ص 99.
- (32) عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، قسنطينة الجزائر، 2008-2009، ص 40.
- (33) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، المرجع السابق، ص 163.
- (34) خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان الأردن، 2002، ص 86.
- (35) خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 163.
- (36) محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل، عمان الأردن، 2009، ص 181.
- (37) مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2007، ص 114.
- (38) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 216.
- (39) حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 217.
- (40) فوزي محمد جبل: علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 280.

- (41) عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 46.
- (42) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 1999، ص 144.
- (43) عبد المعطي عساف: مرجع سبق ذكره، ص 135.
- (44) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 84.
- (45) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 24.
- (46) بلقاسم سلاطية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- (47) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص 221.
- (48) نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 87.
- (49) وندل فرنش سيسل بيل جونير: تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، أحمد عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 2000، ص 416.
- (50) مؤيد الساعدي: مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 83.
- (51) خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض السعودية، 2013، ص 40.
- (52) محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 191.

- (53) نوال يونس آل مراد وآخرون: أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد المستشفيات الحكومية في نيثوي، مجلة التكوين للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 9 العدد 29، 2013، ص 36.
- (54) حمادات محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 37.
- (55) خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 174.
- (56) ديف فرانسيس وودكوك : القيم التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.
- (57) خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 175.
- (58) المرجع السابق، ص 176.
- (59) عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان الغامدي: القيم التنظيمية في الإدارات التربوية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كلية التربية جامعة أم القرى، بحث مكمل لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص 09-12.
- (60) منصورى نايف العتيبي: القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران، منشور في المجلة التربوية بجامعة عين شمس، العدد 34، 2010، ص 16.
- (61) عاطف جابر، طه عبد الرحيم: أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 33، 2014، ص 312.
- (62) رافع يوسف الوحيددي: القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة العراق، 2013، ص 18.
- (63) العتيبي منصور: أثر القيم التنظيمية على سلوك طلبة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، مرجع سبق ذكره، ص 16.