

القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري

أ.د/رايح كعباش
أ/ريمة طباع
قسم علم الاجتماع – جامعة قسنطينة 2

الملخص:

تكتسي القيم التنظيمية أهمية بالغة في حياة المنظمات كونها تضمن تحقيق النمو والاستمرارية، وهي تختلف في طبيعتها وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى سواء كانت قيما دينية أم سياسية أم فكرية وغيرها على الرغم من أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تصف باربابطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم تتحدد من خلالها العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرووسيتهم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولها دور كبير في تشكيل ثقافة المنظمة بشكل عام وتحقيق الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.، وقد نال هذا الموضوع في الآونة الأخيرة الاهتمام الكبير والواضح من قبل العلماء والباحثين نظرا لأهمية القيم التنظيمية في البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة.

الكلمات المفتاحية: القيم - القيم التنظيمية - سلوك الأعوان.

Résumé :

Les valeurs organisationnelles revêtent une importance majeure dans la vie des organisations du fait qu'elles assurent à ces organisations croissance et continuité. Elles diffèrent par leur nature et par leur fonction des valeurs religieuses, politiques, intellectuelles et autres ; ces valeurs organisationnelles complètent ces dernières, sont liées à elles et puisent en elles certaines caractéristiques. Les valeurs organisationnelles se caractérisent par leur lien direct avec le comportement organisationnel par le fait qu'elles influent sur la nature que revêtent les relations entre les agents de l'organisation et cela quelque soit leurs positions et rôles. De même, elles influent sur la constitution de la culture de l'organisation, la concrétisation de l'obéissance et la satisfaction au travail des travailleurs. Ce sujet a suscité, dernièrement, un grand intérêt chez les scientifiques et les chercheurs en vertu de l'importance de l'influence des valeurs organisationnelles sur le fonctionnement de la structure organisationnelle et sur le comportement de ses agents.

Mots clés : valeurs - valeurs organisationnelles – comportement des agents.

مقدمة:

تسعى كل المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحسين صورة تقديم الخدمات في المعاملات الإدارية أو زيادة الإنتاج كيفاً وكماً والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها وهذا لن يتأتى إلا بترسيخ القيم التنظيمية، فالقيم التنظيمية والالتزام بها تعد من الركائز الأساسية والمهمة التي تستند إليها أي منظمة في تحقيق أهدافها. كما تعد واحدة من أسس النجاح الإداري سواء على المستوى العام أو المستوى الخاص فبدونها لا تستطيع أن تحدد هدفك وإن حددته فلا يمكنك الوصول إليه، وهي التي تجعل كلا منا يعرف حدوده وإمكاناته ويؤمن بروح الفريق التي تعزز الأداء وتولد الفعالية.

إن القيم التنظيمية كما يراها خبراء الإدارة والاستراتيجيات مجموعة من الأسس والمعايير المحددة في مجال العمل تتحكم في سلوك الفرد العامل في المنظمة، وتكون بمثابة معيار يقيس عليه عمله وواجباته إزاء هذا العمل وترسم له الطريق

السليم الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المنظمة، والقيم التنظيمية مفهوم دينامي يؤثر ويتأثر بما حوله فهو يؤثر في اختيارات الأفراد لأنماط معينة من السلوك ويتأثر بالتغيرات المحيطة به. وقد أدت عوامل التغير الاجتماعي وبروز ظاهرة العولمة وغيرها من التطورات الاقتصادية والتكنولوجية إلى التذبذب في القيم الموروثة والمكتسبة على حد سواء لذا أصبح من واجب أي المنظمة أن تتميز بالفعالية في أداء عملها وتشجيع المنافسة على كافة مستوياتها والعمل على ضمان التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية ومسايرة التغير والنمو من أجل البقاء، وهذا لن يتأتى إلا من خلال ترسيخ وإعادة إحياء منظومة القيم الذائعة والشائعة وتدعيم القيم الحديثة المساعدة على التطور والنمو ومن أمثلتها قيم تقديس الوقت والإيمان بفعاليات العمل الجماعي الاهتمام البالغ بالموارد البشرية، التعليم القائم على الإبداع لا على التلقين بالإضافة إلى تميز كل منظمة بنوع من الثقافة الخاصة بطبيعة عملها والتي تعد فيها القيم التنظيمية أحد العناصر الهامة في تلك الثقافة من أمثلة القيم التنظيمية داخل المنظمات: النزاهة الصدق وحب العمل والكفاءة والفعالية تحمل المسؤولية وفرض الضبط والعمل وفق النظام والقانون، ومحاولة غرس تلك القيم في نفوس العاملين وجعلها قواعد ثابتة لا مجال للحياد عنها، فالنجاح المأمول الوصول إليه لن يكون إلا من خلال تعزيز العمل بالقيم التنظيمية.

1- مفهوم القيم: نالت القيم قدرا كبيرا من اهتمامات العلماء والباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية، ومازال هذا الاهتمام يتعاضد كلما اشتدت الحاجة إلى الكشف عن طبيعتها ودورها كمتغير له أهميته في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، وقد اختلف العلماء والمفكرين في تحديد مدلول القيم فكل ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين، ففي المنظور الفلسفي اعتبر البعض القيمة بأنها أي شيء ذا أهمية أو رغبة في الذات الإنسانية وقد عرفها هنري بأنها "أي شيء نرى فيه خيرا مثل الحب والشفقة والبساطة والأمانة"(1). إذا فهي تدل على مواقف متناقضة كالخير والشر والعدل والظلم والجيد والردىء(2).

أما في الاقتصاد فقد تم تناول القيمة بأساليب مختلفة، فأحيانا تستخدم كمرادف للثمن وأحيانا أخرى يشيرون إليها على أنها عدد وحدات شيء آخر، كما ربط علماء الاقتصاد القيمة بقيمة المبادلة، في حين هناك من يرى بأنها نابعة من المنفعة وغيرها من المفاهيم المتداولة في الاقتصاد. وقد ركز علماء الإدارة في تعريفهم للقيم على أنها المرشد والموجه لسلوك الفرد نحو الغايات والوسائل التي يختارها هو بنفسه. وينظر علماء النفس للقيم على أنها المثل العليا التي تدفع الفرد للقيام بعمل ما اتجاه هدف معين ومن هؤلاء نجد "رايستون" و"جاستمان" اللذان يعتبران القيمة أنها عدد قليل من المثل التي يمكن أن تعيننا على تفسير سلوك الفرد، كما تعد القيم موجّهات سيكولوجية وأنها عوامل شعورية وتعتبر تنظيمات عقلية لأحكام انفعالية وأنها تقسيمات وتقديرات أو اتجاهات تقويمية(3).

أما في علم الاجتماع فالقيم بمثابة أنماط تساعد على توجيه الفعل وقد عرفها كل من توماس وزنانكي في مؤلفهما الشهير "الفلاح البولندي" على أنها أي معنى ينطوي على مضمون واقعي وتقبله جماعة معينة، كما أن لها معنى واضح تصبح في ضوءه موضوعا معيناً أو نشاطا خاصا(4). كما أعطى كلاهما مفهومين للقيمة من خلال ربطها بالسلوك وبالأفعال الخاصة للأفراد، وأكد على أنها تصور واضح أو مضمّن يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه بحيث يسمح لنا بالاختيار بين الأساليب المتغيرة للسلوك والوسائل والأهداف الخاصة بالفعل(5). في حين أشار إليها بارسونز في كتابه "النسق الاجتماعي" للقيمة على أنها عنصر في نسق رمزي مشترك تعتبر معيار أو مستوى بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف، والقيمة هنا معايير عامة وأساسية يشارك فيها أعضاء المجتمع وتسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء(6)، وقد أكد حليم بركات هو الآخر على أن القيم تعتبر مقياس يوجه سلوكنا فنعتمدها في عمليات إصدار الأحكام والمقارنة والتقييم والاختيار بين بدائل في المناهج والوسائل والغايات(7).

2- مفهوم القيم التنظيمية: لا يختلف تعريف القيم التنظيمية كثيرا عن تعريف القيم، فالقيم التنظيمية مجموعة من المبادئ والتعاليم والضوابط التي تحدد سلوك الموظف وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعمل على توجيه سلوك الفرد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين المرغوب فيه من السلوكيات. وهي جزء من ثقافة المنظمة وإحدى مشتقات هذه الثقافة تحتل الصدارة ضمن الخريطة التنظيمية لارتباطها بعوامل أخرى كالأداء الوظيفي والولاء للمنظمة والمسؤولية اتجاهها وغيرها وهي ذات علاقة متكاملة فيما بينها.

وقد عرف كل من "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك" (Dave Francis و"Mike Woodcock")، القيم التنظيمية بأنها الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة (8)، وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفتها وتوفر المبادئ والمعايير التي توجه السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها دون الوقوع في التناقض بين القيم الخاصة بالفرد وقيم المنظمة، وعرفها "آنز" بأنها 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 (9). من خلال ما سبق من عرض لمفهوم القيم يمكن الخروج بالنقاط التالية:

1- القيم هي الموجه والمرشد الأساسي لأنماط السلوك والتصرفات واتخاذ القرارات، وتساعد على الاختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات.

2- تساعد القيم على تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للفرد وكذا توافقه مع البيئة الخارجية التي ينتمي إليها.

3- إمكانية التعرف على أنماط القيم من خلال تحديد أنماط السلوك الفردي تجاه مواقف محددة، على أن تكون تلك التصرفات والمواقف نابعة من الثقافة والبيئة التي ينتمي إليها الفرد.

4- تختلف القيم من شخص إلى آخر طبقا للخصائص الشخصية والخبرات المكتسبة، فهي بذلك ذات تنظيم هرمي وتختلف في الأهمية من شخص لآخر.

3- أهمية القيم التنظيمية: تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي (10)، والقيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل فيها، كما أنها تعزز من استقرار النظام الاجتماعي داخلها (11)، وتؤثر القيادة وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم ويتحدد مستقبل المنظمة من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم التي تعد أساس خلق ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي والهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم الرؤية والأهداف والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة (12)، بالإضافة إلى ما سبق ذكره من الأهمية التي تتمتع بها القيم التنظيمية نجد أن أهميتها تبرز أيضا من خلال الجانب التنظيمي، فالقيم تعبر عن التوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية فضلا على ذلك فإن المنظمة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة بين العاملين والمديرين وتساعد في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها، كما أن القيم تحدد المجال الذي يستطيع أن يرقى إليه الفرد العامل في المنظمة.

4- مصادر القيم التنظيمية: تتبع القيم التنظيمية كغيرها من القيم من مصادر عدة أهمها ما يلي:

1- الدين الذي يؤمن به الأفراد يولد لديهم قيما تتبع من توجهات ذلك الدين، ولاشك أن لكل مجتمع عقيدة يؤمن بها وبالتالي تتباين القيم من مجتمع لآخر، فعلى سبيل المثال فإن القيم والمبادئ التي تتبع من ديننا الإسلامي تختلف عن تلك القيم التي تنادي بها الديانات الأخرى (13).

- 2- الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد ويتأثرون بتغييراته، والعادات والخبرات التي تتبلور لدى الأفراد والممارسات السلوكية المتكررة التي تتحول إلى قيم (14).
- 3- الثقافة التنظيمية التي تختص بها المنظمات والتي تختلف من منظمة إلى أخرى، بالإضافة إلى بيئة العمل وما تحمله من قيم مختلفة، وجماعة العمل وما تحمله بمرور الزمن من تقاليد وعادات وقيم خاصة (15).
- 4- المجتمع بما يفرضه من سمات على الأفراد تتبلور في النهاية على شكل قيم مجتمعية.
- 5- الأسرة بصفتها اللبنة الأولى في بناء قيم الأفراد التي على ضوءها يتعلم الصواب والخطأ والمقبول والمرفوض (16).

5- تصنيف القيم: من الصعوبة بما كان الاستقرار على تصنيف معين وثابت للقيم لما يكتنف القيم نفسها من غموض من حيث طبيعتها ومفهومها، بالإضافة إلى اختلاف نظرة العلماء والمفكرين في دراستها، وبالرغم من ذلك فقد بذلت العديد من المحاولات لتصنيف القيم من أبعاد مختلفة كل بحسب المنظور الذي ينظر إليه والفلسفة التي يؤمن بها، وقد استخدم تصنيف القيم كأداة لتحديد دور القيم في مجالات متعددة، فظهرت القيمة المهنية وقيم المجتمع والقيم الشخصية، وأخذت الدراسات تتجه إلى تخصيص الوظيفة القيمة من خلال وضع نظم قيمية محددة للعمل بها ضمن مجال محدد أو نطاق مخصص، وقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المحيط التنظيمي في أي مجال كان، وإبراز المبادئ والمعايير التي تتخذها المنظمات مبدأ لها وفي هذا الصدد ذهب الباحثان "ديف فرانسيس وماك وودكوك" إلى التأكيد على أن القيم التنظيمية لها دور في تشكل سلوكيات المديرين والتأثير في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات وخصوصا المتميزة منها مثل: "اتخاذ القرارات، وتحديد السياسات" وقد صنف العالمان القيم التنظيمية السائدة في المنظمات إلى أربعة أبعاد كل بعد يضم ثلاثة قيم تساعد على الرفع من مستوى الأداء وتزيد من جودة الخدمات. وفيما يلي عرض موجز لتصنيف القيم التنظيمية.

* تصنيف العالمان " ديف فرانسيس وماك وودكوك" (Dave Francis and Mike Woodcok) للقيم التنظيمية:

صنف الباحثان ديف فرانسيس وماك وودكوك القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية، وكل بعد يشمل على قيم تنظيمية فرعية، ويؤكد الباحثان بعد أن قاما بأبحاثهما أنه إذا أرادت منظمة ما أن تكون ناجحة، فإنه يجب عليها أن تتضمن ما يلي أو أن تقوم بما يلي:

- 1- إدارة الإدارة: ويستمد منها المسؤولون والإداريون من سلطاتهم وتشمل القيم التالية:
 - أ- قيمة القوة: (المديرون يجب أن يديروا) والتي يمتلكها المديرون من خلال امتلاكهم للمعلومات وسلطة المركز الوظيفي واتخاذ القرارات.
 - ب- قيمة الصفة: (النخبة دائما في القوة) والتي يكتسبها المديرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم، فالأعمال الإدارية يجب أن يديرها أفضل الأفراد.
 - ج- قيمة المكافأة: (الأداء ملك) وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يسيرون المنظمة فمكافأتهم تعتبر أمرا مهما.
- 2- إدارة المهمة: من الاهتمام بتحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف تنبثق القيم التالية:
 - أ- قيمة الفعالية: (أعمل الأشياء الصحيحة) تمكن المنظمة من تركيز مواردها المتاحة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الجيدة.
 - ب- قيمة الكفاية: (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة) وتعتبر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء بطريقة متقنة.
 - ج- قيمة الاقتصاد: (لا شيء مجانا) إن فشل الأعمال غالبا ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المنظمة.

3 - إدارة العلاقات: الوصول بالموارد البشرية إلى أقصى درجات الالتزام الوظيفي وهي:

أ- **قيمة العدل:** (من يهتم يكسب) يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها مرؤوسوهم حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة والولاء للمنظمة.

ب- **قيمة العمل الجماعي:** (العمل معا بانسجام) تتبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم البعض في العمل الأمر الذي يضمن الإنتاج في العمل المنجز، لأن موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر.

ج- **قيمة القانون والنظام:** (العدل لا بد أن يسود) تخول للمديرين أن يتصرفوا كقضاة يحكمون على أفعال مرؤوسيههم بدون إعطاء حق الرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات.

4- إدارة البيئة: تأتي من معرفة المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها وهي:

أ- **قيمة الدفاع:** (اعرف عدوك) يستجيب من خلالها أفراد المنظمة للتغيرات البيئية، وذلك بوضع الخطط الإستراتيجية بعد دراسة التهديدات البيئية.

ب- **قيمة التنافس:** (البقاء للأصلح) ويتم إدراكها في المستويات العليا للتنظيم حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمنظمة.

ج- **قيمة استغلال الفرص:** (من يجرؤ يكسب) تمكن المنظمة من الوصول إلى الفرص الخارجية قبل أن تصل إليها المنظمات المنافسة وانتهازها واستغلالها بسرعة رغم ما قد يرافقها من مخاطر (17).

وقد أكد مديرو الإدارة العليا في بعض الشركات الأمريكية التي تبنت برامج لتعديل قيمها التنظيمية كخطوة لعمل تطوير متميز أن القيم التنظيمية السائدة في المنظمات هي بعض أو كل القيم، وأنه كلما توافرت لدى المنظمة نسبة كبيرة من هذه القيم استطاعت إحداث التطوير التنظيمي المنشود، ويوضح الجدول التالي أمثلة للقيم التي يمكن استخدامها كنقطة البدء لتحديد وتقييم القيم التنظيمية السائدة، وبناء على نتائج التقييم يتم تحديد القيم التنظيمية التي ترغب المنظمة في تبنيها لتنفيذ خططها.

جدول رقم (1): القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمات لزيادة الفعالية التنظيمية.

القيم الفردية	القيم التنظيمية
الطموح	التنافس
الفردية	المساواة
الأمانة والمسؤولية	الخدمة والدقة
الاحترام	التقاني والإخلاص
الاختلاف والتنوع	التحسين والتقدم والإصلاح
المتعة والمصادقة	الولاء والصدق
الابتكارية والتفوق والامتنياز	العمل الجماعي والقدرة على التحليل
الجودة والكفاءة	التفويض والتعاون
التعاطف والشجاعة والجرأة	الإنجاز والحكمة
الاستقلالية والتحدي وقبول المخاطرة	الأمان والقدرة على التأثير
التعلم والصداقة والمثابرة	العطف والنظام والتفاؤل
المرونة والانسجام والتوافق الذاتي	الاعتمادية والانتماء أو الاهتمام

المصدر: أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد والعاملين وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية الإدارية

القاهرة- مصر - 2008، ص112

6- القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي والإداري:

تكتسب القيم التنظيمية أهميتها من الدور الذي تمثله، فهي العامل الأول الذي تعتمد عليه النظم في اتصالها الفكري بالأفراد والقيادات، كما أن القيم التنظيمية توفر للنظام آلية تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الأفراد ومن خلال القيم التنظيمية تنشر المنظمة رسالتها التنظيمية وأهدافها وآلية عملها ونموها. إن ارتباط السلوك القيادي بالقيم التنظيمية يحدد مدى فعالية هذه القيم، فالمنظمات تعكس ثقافتها من خلال القيم التنظيمية التي تظهر من خلال سلوك القيادات الإدارية، وأن طبيعة العلاقة البينية للعناصر الثلاثة: القائد والقيم والمنظمة تحدد سلامة وصحة البناء الذي يجمعها، لذا يعتبر إيدجار شاين (E.Schein1985) من أبرز الذين كتبوا في مجال الثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية جوهر ثقافة المنظمة وأن هذه القيم ذات تأثير عميق في أداء القيادة والأفراد والمنظمة (18)، والاتجاهات التطويرية التي تسعى إلى تحقيق الفعالية للسلوك التنظيمي أصبحت تستخدم القيم التنظيمية لدى القادة سبيلاً لتحقيق مناخ تنظيمي ملائم لعمليات التطوير والتغيير التي تتطلبها تنمية المنظمات، وتعمل القيم التنظيمية التي يتبناها القادة في المنظمات على صياغة سلوكهم التنظيمي، وهي كذلك تشكل عنصراً مهماً من عناصر التحكم في اتجاهات هذا السلوك وتطويره وتغييره (19). إن القائد الفعال في معيار النظام هو الذي يطبق القيم ويلتزم بها والمنظمة تلاحظ مدى التناسق بين سلوكياته وبين القيم التنظيمية التي يتلقاها ويعلن التزامه بها، ويضع "ماكس لاندبيرغ" مثلاً عن تطبيق القيم التنظيمية يوضح فيه مسار اختيار النظام للقائد ومرجع الحكم بنجاحه أو فشله فيضع مواقف افتراضية ومواضيع محتملة يحدد من خلالها السلوك القيادي ويصنفه في قائمة النجاح أو الفشل فالقائد يعد نجاحاً إذا التزم بقيم العناية بالعميل، أما إذا فوض مساعديه للقيام بهذه العملية طوال مساره المهني، فهو يفشل في تقدير المنظمة لمستوى يتناسب مع القيم التنظيمية (20).

وبالاستناد إلى أهمية القيم التنظيمية نجد أن النظريات الإدارية اتجهت إلى دراسة السلوك القيادي من خلال القيم التنظيمية التي يعكسها في قراراته وأدائه لمهامه القيادية، بل ودمجت تلك النظريات بين القيم التنظيمية وبين القيم الشخصية باعتبار أن الفرد/ القائد داخل النظام لا بد أن يكون ممثلاً ومنحازاً لقيم النظام وأهدافه، فغلب على كل تصنيف وتعريف للقيم التنظيمية ارتباطها بالمنظمة وأهدافها بنسبة أعلى من درجة ارتباطها بالأفراد وأهدافهم، فهي - القيم التنظيمية - وإن كانت لا تظهر إلا من خلال التزام الأفراد بها وعملهم على إبرازها بصفاتها منهاجاً ومرجعاً لسلوكها لهم، إلا أنها لا تمثل بالضرورة اختيارهم أو ما يطمحون إلى تحقيقه أو ما يؤمنون به من قيم خاصة، وهنا يظهر عنصر اهتمام المنظمة بالقيم التنظيمية والذي قد يطغى على قيم الأفراد واهتماماتهم مما يؤدي إلى وجود تعارض بين هذه القيم وبين قيم الأفراد.

7- أثر اختلاف القيم التنظيمية على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة:

تسعى المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها إلى زيادة الفعالية في أدائها، وهذا لا يكون فقط عن طريق ترسيخ ثقافة تنظيمية، وإنما أيضاً من خلال إحداث توافق في القيم بين الموظفين والعاملين بها وقيم المنظمة في حد ذاتها لتوحيد الثقافة التنظيمية داخلها، فالقيم التنظيمية هي التي تحدد العلاقات السائدة بين الأفراد وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، كما أنها تؤثر على الرضا عن التنظيم والانتماء إليه. وفيما يلي بعض النقاط التي توضح الآثار السلبية للاختلاف في القيم التنظيمية على المنظمة والأفراد على حد سواء:

- تعقد الاتصال بين المستويات الإدارية وزيادة الصراع بين الموظفين مع ارتفاع مقاومة التغيير، وكلما زاد مستوي الاختلاف في القيم بين العاملين بالمنظمة ظهرت التنظيمات غير الرسمية والتي تتباين مع أهداف المنظمة مع سيادة الاتجاهات السلبية نحو العمل.

- الاختلاف في القيم التنظيمية يؤثر سلباً على مستوى الأداء اليومي وتحقيق الخطط الحالية ويؤدي هذا الاختلاف إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق الرؤية المستقبلية، كما أن الاختلاف في القيم بين القيادات وأعضاء فريق العمل يؤثر على العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم.

- إن الاختلاف في الاتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤثر على درجة تفهم العاملين للهيكل التنظيمي، ودرجة التماسك في فريق العمل ويؤثر أيضا على روح الفريق ودرجة انسجام العاملين داخل الجماعة، كما يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل، ويزيد من التوتر والإحباط وكلها عوامل تزيد من مقاومة التغيير والتطوير وعدم الرغبة في تحقيق الأهداف (21).

8- العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية:

كما تمتاز القيم بالتغير والاكتمال فلها القابلية على التطوير والتحديث بما ينسجم مع التغيرات التنظيمية في الثقافة والإستراتيجية والتركيب التنظيمي بل حتى في نظم عملها وأهدافها لدى وضعت خطوات عدة يمكن أن تعزز بها القيم ومن بين هذه الخطوات ما يلي:

- 1- **الهيكل التنظيمي:** عن طريق الهيكل التنظيمي تحدد مسؤوليات ومهام أو وظائف ملائمة لتنفيذ القيم المطلوبة مع وضوح المسؤولية وخطوط السلطة.
- 2- **نظم العمل:** تصميم نظام الانجاز (كيفية أداء الأعمال) ومراقبة الأداء وتعزيز السلوكات الصحيحة.
- 3- **التعيين:** تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات الشخصية ضرورية لتنفيذ القيم المراد نشرها داخل المنظمة.
- 4- **التدريب:** تعليم العاملين الجدد كي يفهموا أهمية القيم التنظيمية ويعززونها بالمهارات الإضافية.
- 5- **التكامل:** تكامل جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والدنيا عن طريق نظم فعالة في استبعاد الفروق في تخطيط وتنفيذ الأنشطة.
- 6- **الاتصالات:** يتم عن طريقه تنقيف العمال بأن هناك قيم جديدة قد أعدت داخل المنظمة ولا بد من الالتزام والتقدير بها (22).

9- أسباب تردي القيم التنظيمية في العمل:

هناك الكثير من الأسباب التي تؤدي إلى تردي القيم وانتشار الأخلاق السلبية في سلوك العاملين ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

- 1- غياب أو افتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل (المسؤولين) وحتى خارجه، البيئة الخارجية للعمل (الأسرة الأصدقاء، المحيط...).
 - 2- تردي الأحوال الاقتصادية أو تنامي ظاهرة الاختلاس والفساد من أجل الربح وتوفير ظروف أحسن.
 - 3- وجود بعض صور التميز في المعاملة بسبب الاستثناءات المقررة لفئات معينة أو بسبب المحسوبية والوساطة (صديق، زميل، قريب...) مما يولد أيضا نوع من تبادل الرشاوى بين مقدمي الخدمات.
 - 4- عدم إعطاء موضوع أخلاقيات التعامل العناية الكافية في مناهج المعاهد الإدارية أو البرامج التدريبية وغياب أخلاقيات العمل من المنظمات وعدم إعطائها المكانة المناسبة.
 - 5- تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة والصدقة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة.
 - 6- غياب السرية في تأدية الأعمال في عدد من الوحدات الإدارية.
 - 7- تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة مما يؤدي إلى نشوء التضارب والصراع من أجل خدمة المصالح.
- وتبرز القيم التنظيمية عندما يجد العامل نفسه مكبلا بواجباته الوظيفية من جهة ومصالحه الشخصية من جهة أخرى لذلك على المنظمة أن تعمل كل ما بوسعها من أجل إيجاد نظام قيم فعال يحوي قيم إيجابية مشتركة بين جميع أعضائها، وهذا من شأنه أن يضمن التوافق والانسجام والتنسيق وكذا التعاون بين جميع المتواجدين في المنظمة، مما يؤدي إلى مساهمة فعالة

في الرقي بالمنظمة واستمرار ديمومتها والنجاح على المستوى المتوسط والبعيد. ولا بد للفرد العامل في المنظمة أن يلتزم بالقيم التنظيمية أيما التزام ليتحقق الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة الأمر الذي يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيمها وحتى الانغماس في شخصيتها التنظيمية.

إن الأثر الإيجابي للقيم التنظيمية يسهم بدرجات متباينة في رفع مستويات الأداء للمنظمة، بشرط توفر الظروف والعوامل التي تدعم مبادئ: المبادأة والابتكار والإبداع، كوسائل فعّالة في تحقيق أهداف المنظمة ومنحها القدرة التنافسية اللازمة للتطور والاستمرار لأطول فترة ممكنة، من خلال دورها في توفير المناخ التنظيمي المتميز الذي يسهم في دعم كفاءة الأداء.

لذلك يجب أن لا تسعى إدارة المنظمة إلى تنمية وتطوير استراتيجيات وأساليب العمل المعتمدة على التدريب ورفع المستوى المعرفي للموارد البشرية، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط؛ بل يجب أن تسعى أيضاً إلى تنمية وتطوير قيم تنظيمية تستجيب للتغيرات البيئية المتسارعة، تستطيع أن تؤثر على سلوكيات مواردها البشرية وانتمائها بما يخدم أهداف المنظمة وتطلعاتها، لما للقيم التنظيمية من أثر فعّال في تشكيل سلوكيات العاملين وعاداتهم واتجاهاتهم، بما ينعكس إيجابياً على مستويات الأداء.

من خلال التعرف على القيم التنظيمية وأهميتها وضرورة تواجدها داخل المنظمة فإن أي منظمة مطالبة اليوم بضرورة الأخذ بالنقاط التالية من أجل تعزيز القيم في المحيط العملي وحتى المحيط الاجتماعي باعتبارها معيار قوة شخصية الفرد من جهة وقوة المنظمة من جهة أخرى:

- إن سر نجاح تقدم الشعوب ومعيار تطور المنظمات العمل بالقيم التنظيمية واحترام قيمة الوقت إلى أبعد الحدود فاحترام الوقت هو المقياس الفاصل بين التقدم والتخلف.

- التجرد من الأنانية في أوساط العاملين وعدم تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وعدم العمل بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة.

- الاهتمام بدعم القيم التنظيمية حيث تزداد فعالية المنظمة بزيادة ممارسة هذه القيم.

- أن توجه الإدارة جهودها نحو تلقين العاملين القيم التنظيمية الإيجابية من خلال عملية التنشئة التنظيمية.

- منح المسؤولين بالمؤسسة الصلاحيات الكافية و التي تمكنهم من القيام بمهامهم بشكل جيد.

- ضرورة الاهتمام باختيار أفضل المرشحين في المناصب المسؤولة (أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

- الاهتمام بمكافأة الأفراد الذين يساهمون في نجاح المؤسسة مما يشجع التنافس بينهم.

- أن توجه الإدارة جهودها نحو تلقين العاملين القيم التنظيمية الإيجابية من خلال عملية التنشئة التنظيمية.

- الالتزام بأداء العامل لواجباته المهنية على أكمل وجه آخذاً في ذلك الأمانة والنزاهة والدقة والفعالية والكفاءة مبدأ في

أدائه لواجباته، مع التركيز على المصلحة العامة للمؤسسة دون إغفاله للأهداف الشخصية في إطار المقبول.

- زيادة الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين مما ينمي لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة.

- تنمية مهارات و قدرات الإطارات المسؤولة بصفة مستمرة (خصوصاً فيما يتعلق بأساليب اتخاذ القرار)، حيث أن

الخبرة وحدها لا تعد كافية مع أهمية وضوح أهداف المؤسسة لدى جميع أفرادها مما يدعم تحقيق هذه الأهداف.

- محاولة اكتشاف القيم التنظيمية التي تميز منظماتنا (سواء كانت سلبية أو إيجابية) و دراسة علاقتها.

- استنهاض المؤسسات التعليمية والدينية والإعلامية بمسؤولية توضيح القيم وأهميتها في الحياة العملية والحياة اليومية

مع التمسك بالقيم الإسلامية و الاسترشاد بها في سلوك العاملين.

- غرس عوامل ضبط داخلية للسلوك الوجيه وعدم ربط مفهوم العمل بالجوانب المادية دون المعنوية.

- إحداث طرائق ونماذج كفيلة بتنشئة المجتمع تنشئة صالحة، مع اعتماد منظمة تنشئة واسعة وواعية بدءاً بالأسرة والمدرسة ثم المجتمع تعمل على ترسيخ مبادئ التعاون والتضامن والمسؤولية وحسب الغير، فأكثر ما يفتقده المجتمع التربوية الأسرية والمدرسية والاجتماعية. فإن وجدت هذه التشكيلة الثلاثية من الأسرة والمدرسة والمجتمع ساعدت على غرس القيم الحميدة في نفوس أفرادها، ستجعل الفرد يتسم في حياته العملية بمهارة نابعة من ذاته عمادها المسؤولية والالتزام.

خاتمة:

نستطيع القول أن المنظمات الأكثر تقدماً من الناحية التنظيمية هي الأكثر تطوراً، ويرجع السبب في ذلك إلى الفصل بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي ولا وجود لأي درجة من الشخصية في الوظيفة (شخصنة الوظيفة)، حيث لا يزال الجانب التقليدي يلعب دوراً محورياً في تعاملاتنا الوظيفية وفي ثقافتنا التنظيمية، وهذا من أكبر المعوقات في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على قيم تنظيمية كالالتزام والتشجيع على تحسين الأداء والتميز ومكافأة الأداء الإيجابي والتقييم العادل المنمي للمهارات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم هدر الموارد والسعي إلى الابتكار مع تنمية المهارات التكنولوجية ووجود قيادة تتمتع بالمسؤولية والثقة والتعامل المتميز مع العاملين والصراحة والمصادقية والموضوعية... الخ والتي تساعد على الرفع من مستويات الأداء وزيادة فعالية المنظمات وعلى قيم العمل وأخلاقياته منهاجاً لأداء الوظيفة ومعياراً للحكم على مدى التقدم والتخلف، ولكي تسود هذه القيم لابد من إعادة بعث القيم لدى أفراد المجتمع بدءاً بالأسرة ثم المدرسة وانتهاء بالمنظمة.

الهوامش:

- 1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص 161.
- 2- علي الشرقاوي: السياسة الإدارية في ظل المتغيرات الاقتصادية والتحديات الإستراتيجية في منشآت الأعمال (تحليل، بناء، استخدام)، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية-مصر - 2014، ص 129.
- 3- نبيه إبراهيم إسماعيل: الإنسان والسلوك الاجتماعي، مركز الإسكندرية-مص - دس، ص 91.
- 4- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الأزراطة- مصر - 2006، ص 469.
- 5- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 469.
- 6- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع الحديث (فرنسي - عربي) شرح لكل المصطلحات الاجتماعية، ترجمة إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، عمان-الأردن - 2014، ص 629.
- 7- رابع كعباش: تأثير العولمة في القيم (سلسلة أعمال الملتقيات)، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة- الجزائر - 2010، ص 77.
- 8- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة: الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 45.
- 9- عبد الله عقلة مجلي الخزاولة: المرجع السابق، ص 40.
- 10- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 2003، ص 161.
- 11- حسن حريم: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 1997، ص 26.

- 12- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وآثارها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية الإدارية القاهرة- مصر - 2008، ص.116
- 13- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال) ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 2009، ص.180
- 14- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 2005، ص.113
- 15- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 2002، ص.206
- 16- زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 2011، ص.126
- 17- ديف فرانسيس وماك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة أحمد هجان، معهد الإدارة، الرياض-المملكة العربية السعودية - 1995 ص ص 39-45
- 18- عبد الرحمان هيجان: القيم التنظيمية بوصفها إطار مرجعي للسلوك، معهد الإدارة العامة، عمان، 2004، ص ص 138-144
- 19- فؤاد القاضي: السلوك التنظيمي والإدارة، مصر، 2006، ص.52
- 20- ماكس لاندبيرغ: أدوات القيادة والرؤية المبادرة، ترجمة غادة الشاهلي، الرياض- المملكة العربية السعودية- 2003، ص.132
- 21- أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص.116
- 22- سحر قدوري: منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسات العراقية، مركز الدراسات العربية والدولية، 2008، ص.6