

القيم التنظيمية

لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصا القيم، لذا يعتبر الكثيرون أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي وهام 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 مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية وخاصة الإدارة العليا، فضلا عن ذلك فإن القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك فإن لمعرفة القيم داخل التنظيمات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي و توجيهه، وبناءا عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها وعرض أهم خصائصها ومراحل تطورها وصولا إلى توضيح التفاعل بينها وبين القيم الفردية، وبالتالي فإن هذا الفصل سوف يتناول العناصر التالية:

1. تعريف القيم التنظيمية.
2. خصائص القيم التنظيمية.
3. تطور القيم التنظيمية.
4. أهمية القيم التنظيمية.
5. تكوين القيم التنظيمية.
6. مصادر القيم التنظيمية.
7. تصنيف القيم التنظيمية.
8. قياس القيم التنظيمية.
9. تغيير القيم التنظيمية.
10. التفاعل بين القيم التنظيمية و القيم الفردية.

1. تعريف القيم التنظيمية:

تعرف القيم بأنها: > > اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم..الخ > > [1] ، و القيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى (الدينية، السياسية، الاجتماعية..الخ)، إذ تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم، وتختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية، فالأخيرة تسود بين أفراد المهنة الواحدة على اختلاف منظماتهم، أما القيم التنظيمية فتسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم و مستوياتهم، وبذلك تكون قيم المنظمات الإنتاجية غير قيم المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية غير قيم المنظمات الخاصة و المختلطة.

وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات [2] ، فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها: > > 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 التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين..الخ > > [3].

¹: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، 2002، ص312.

²: محمد الطاهر بويابة: مرجع سابق، صص 67.66 .

³: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص312 .

2. خصائص القيم التنظيمية:

يتضح من خلال تعريف القيم و القيم التنظيمية، أنها واحدة من حيث طبيعتها و وظيفتها مهما كان نوعها (اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية..الخ)، وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص، لذا حاولت الباحثة عرض أهم خصائص القيم مع تكييف بعضها بحيث يتلاءم مع نوع القيم المراد دراستها و هي القيم التنظيمية، إذ تتميز بأنها:

1.2. نسبية: أي تختلف من فرد لآخر حسب حاجاته ورغباته و ظروفه، كذلك تختلف من منظمة إلى منظمة ومن زمن إلى آخر و من ثقافة إلى أخرى.

2. 2. صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقدها.

3. 2. تأخذ شكل الهرم في ترتيبها، وذلك لهيمنة بعض القيم على غيرها.

4. 2. تؤثر القيم في الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

5. 2. معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم.

6. 2. القيم ملزمة و آمرة لأنها تعاقب و تثيب^[1].

7. 2. القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.

8.2 - تختلف القيم باختلاف الأدوار و المراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس و

العمر و المعطيات الدينية و الأخلاقية^[2].

9. 2. تتميز القيم بالانتشار داخل التنظيم^[3].

3 تطور القيم التنظيمية:

¹ : محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص108.109 .

² : جابر نصر الدين: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، 2005، ص ص120 .

121

³: زكريا عبد العزيز محمد: مرجع سابق، ص ص39.

إن دراسة القيم التنظيمية تتطلب تتبع مراحل تطورها وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري و الذي مر بسبع مراحل رئيسية هي:

3-1 المرحلة العقلانية: من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، و يمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية^[1]، ومن رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر و فريدريك تايلور"، اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء و رفع الإنتاج. إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية، وهذا ما ستبينه المرحلة التالية:

3-2 المرحلة العاطفية: لقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري، مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الإنتاجية^[2]، كما أن زيادة الروابط و العلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائج ايجابية في بيئة العمل، و بالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، ولقد ظهرت هذه القيم اثر تجارب هاوثورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية^[3].

3-3 مرحلة المواجهة: إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية^[4]، ففي الخمسينيات كان هناك نقص كبير في المنتجات و الأيدي العاملة، واكتسبت الاتحادات المهنية القوة، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى و التعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، فالقيم المتأصلة في الحياة الزراعية قبل عصر الصناعة مثل: الاجتهاد في العمل، استغلال الفرص، الأجر المنصف مقابل العمل، أصبحت موضع سخرية، وكثيرا ما توصلت الإدارة إلى أن المواجهة وجها لوجه

¹ : موسى اللوزي: مرجع سابق ، ص232.

² : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص20.

³ : نفس المرجع السابق، ص21.

⁴ : موسى اللوزي:مرجع سابق، ص233.

هو أسوأ خيار موجود، ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة و الهيمنة، وببطء ظهر الحل لهذه المشكلة و هو الحرية في بيئة العمل.

43. مرحلة الإجماع في الرأي: ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل^[1]، ففي عام 1960 نشر "دوقلاس ماكجريجور douglas macgregor" كتابه: "الجانب الإنساني للمؤسسة" the human side of enterprise، وكان لهذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما: نظرية x و نظرية y: فالمديرون المصنفون وفق نظرية x يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المديرون المصنفون وفق نظرية y يحكمون على العمال بأنهم ايجابيون وجديرون بالثقة و محبون للعمل^[2]، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية y لكنهم لم ينجحوا، فقد عبر أحد مديري المراتب العليا عن هذا الموقف بقوله: "لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقا، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية x، واحلنا بذلك أسلوب مشاركة ضعيف، وهو الذي اثبت بأنه كارثة بكل الاعتبارات".

53. مرحلة الإدارة بالأهداف: كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى ب: "الإدارة بالأهداف"^[3]، فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة و العاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من: اتخاذ قرار، وتخطيط و اتصال وإشراف.. الخ^[4]، وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليما، فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيا مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة و المعقدة^[5].

¹ : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص 2221.

² : مهدي حسن زوليف و علي محمد عمر العضائيلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلاوي، 1996، ص ص 71.70.

³ : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص 23.22.

⁴ : موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 233.

⁵ : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص 23.

6.3. مرحلة التطوير التنظيمي: برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار و المعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و الجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجهاد..الخ^[1].

7.3. المرحلة الواقعية: تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة، إذ ظهرت مجموعة من الأفكار و التي كانت سائدة من قبل مثل: لا شيء مجاناً، العمل الجاد يقود إلى النجاح، استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية. و بالتالي يمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار الأساسية في جدول رقم (1) كما يلي:

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز في القمة
السادسة	الامكانات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

جدول رقم (1): يوضح تطور القيم التنظيمية^[2].

4. أهمية القيم التنظيمية:

تؤكد مراحل تطور القيم التنظيمية أنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي^[1]، و أحد الجوانب الهامة في دراسته، فالقيم تتمتع

¹ : موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 234 .

² : ديف فرانسيس ومايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص 2827 .

بأهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات و المنظمات، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:

- 1.4. تعتبر القيم قوة محرّكة ومنظمة للسلوك.
 - 2.4. تعتبر كمحدد للأهداف و السياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة و منسجمة مع القيم.
 - 3-4. تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد^[2].
 - 4.4. اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء و المواقف المختلفة.
 - 4-5. إيجاد نوع من التقارب و التفاعل بين المراكز و الأدوار و بين الرؤساء و المرؤوسين مما يزيد فرص الثقة و المشاركة.
 - 4.6. تنمية وعي الموظفين والتزامهم ، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم .
 - 4-7. تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة(الرئيسية) داخل التنظيم^[3].
 - 4.8. تكوين إطار مرجعي للاستعانة به و استخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.
 - 4.9. تسهم القيم في استقرار المنظمة^[4].
 - 4.10. تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة^[5].
- كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقت العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها، و التي تسهم في تحقيق أهدافه، ومن المفيد في هذا المجال

¹ : محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط4 ، عمان: دار الشروق، 2000، ص161.

² : محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص109.

³ : عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري"التنظيمي" في منظمات الأعمال ، عمان : دار زهران ، 1999، ص 144.

⁴ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية" مواجهة لتحديات القرن الحادي و العشرين"، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999، ص24.

⁵ : أحمد قطامين : التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان: دار مجدلاوي ، 1996، ص78.

أن نورد مثالا عمليا لأحد أشهر الشركات و أنجحها في و.م وهي شركة "hewlett-packard" للمعدات الالكترونية عالية التقنية، وقد جاء في كتيب صادر عنها يحدد القيم في الشركة بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة و التي تحكم وتوجه السلوك لتحقيق الأهداف المرغوب بها، وهذه القيم هي:

- التأكيد على الإنجاز و العطاء.
 - الثقة بالعاملين واحترامهم.
 - النزاهة في تقديم الخدمة.
 - التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق.
 - تشجيع المرونة و الإبداع.
- . كما تتمثل الأهداف الرئيسية التي تدير عمل الشركة فيما يلي:
- تحقيق الأرباح.
 - الاهتمام بالعملاء.
 - الاهتمام بتحقيق مصالح الموظفين.
 - الاهتمام بنمو الشركة.
 - الاهتمام بالإدارة.
 - تنمية الشعور بالمواطنة.
 - الاهتمام بالموظفين واعتبارهم استثمارا رئيسيا^[1].

يتضح مما سبق أن القيم التي يؤمن بها أفراد التنظيم تؤثر في سلوكهم تأثيرا ايجابيا أو سلبيا، مما يوجه سلوكهم نحو أو ضد تحقيق أهداف التنظيم، ولكي تحقق المنظمة النتائج المطلوبة يجب أن تعمل على تلقين أفرادها قيما ايجابية تسهم في تحقيق أهدافها مثل: الأمانة، الكفاءة، التعاون.. الخ.

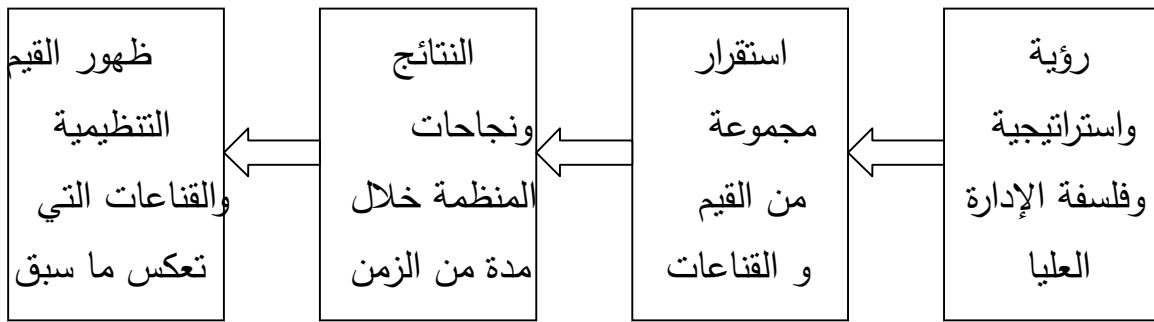
5 تكوين القيم التنظيمية:

تعد قيم الأفراد مزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب، وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم و كيفية إشباع هذه الحاجات^[2]، أما القيم التنظيمية فهي متصلة بالأهداف و

¹ : محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص161.162 .

² : محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص110.

كيفية تحقيق هذه الأهداف، وغالبا ما يبدأ تشكلها من المؤسسين أو القادة الكبار، بحيث تكون لهم رؤية أو استراتيجية أو فلسفة معينة، وبعد مدة من الزمن تستقر مجموعة من القيم و القناعات و السلوكات و تصبح هي الأساس، و يتعلم الموظفون الجدد قيم وطرق تفكير وسلوك المجموعة الأقدم، وتظهر الحكايات و الأساطير التي تقال و تكرر مرارا، وتعمل على تذكير كل شخص بالقيم و السلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم و التقاليد التي استقرت، حيث يتم مكافأة من يعمل بها، وعقاب كل من يخالفها. ويمكن توضيح كيفية تكوين القيم التنظيمية في الشكل رقم (1) كما يلي:



شكل رقم (1): يوضح تكوين القيم التنظيمية^[1].

يتضح من خلال هذا الشكل أن قيم وفلسفة الإدارة العليا بعد أن تستقر في المنظمة و تؤدي دورها في تحقيق النتائج المطلوبة، تصبح قيما تنظيمية على كل فرد من أفراد المنظمة أن يعمل وفقها، ويتجنب ما يخالفها، و بالتالي تصبح القيم هي الموجهات الأساسية للسلوك المنظمي.

6. مصادر القيم التنظيمية:

توجد مصادر عديدة للقيم التنظيمية منها:

1.6. التعاليم الدينية:

يعتبر الدين أحد أهم المصادر التي يستمد منها الأفراد و المنظمات قيمهم، فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي : حديث الرسول صلى الله عليه و سلم حول

¹ : سيد الهواري: منظمة القرن 21(منهج تطوير الشركات و المؤسسات للعبور إلى القرن 21)، مصر: مكتبة عين شمس، 1999، ص ص98.97.

إتقان العمل: >> « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » > [1]، وهذا ما يؤكد على أهمية قيم الجودة و الفعالية في المنظمات، والتي يجب على العاملين الالتزام بها و العمل وفقها.

كذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: >> « من غشنا فليس منا » > [2]، و قوله: >> « أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » >، و >> « كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته » > [3].

كذلك هناك العديد من الآيات الكريمة التي تحدثت عن الأمانة وعظم مكانتها، وحثت المسلم على الالتزام بها باعتبارها من مكارم الأخلاق، ومن هذه الآيات قوله تعالى: >> « يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله و الرسول و تخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون » > [4]. وقوله في وصف جبريل عليه السلام: >> « إنه لقول رسول كريم ذي قوة عند ذي العرش مكين مطاع ثم أمين » > [5].

لذلك فالإنسان الذي يقدم مصلحته على مصلحة العمل أو على مصلحة المسلمين فقد خان الأمانة، كذلك الأمر بالنسبة لعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فقد قال " صلى الله عليه وسلم" >> « إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل كيف إضاعتها يا رسول الله ؟ قال: إذا أسند الأمر إلى غير أهله » >.

و الآيات و الأحاديث في فضل الأمانة كثيرة، لذلك يعد موضوع الإدارة الآمنة من أهم القضايا و أكثرها جاذبية بالنسبة للمنظرين و الممارسين في حقل الإدارة، فهناك العديد من العلماء المسلمين الذين كتبوا في موضوع الإدارة وجعلوا الأمانة عنصراً من أهم عناصر نجاحها [6].

2.6. الخبرة السابقة:

¹: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص112 .

²: نفس المرجع السابق، ص112 .

³: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص160.

⁴: سورة الأنفال: آية:211.

⁵: سورة التكويد: الآيات:21.19.

⁶: عبد الرحمن بن احمد هيجان: الإدارة الآمنة، Available at:

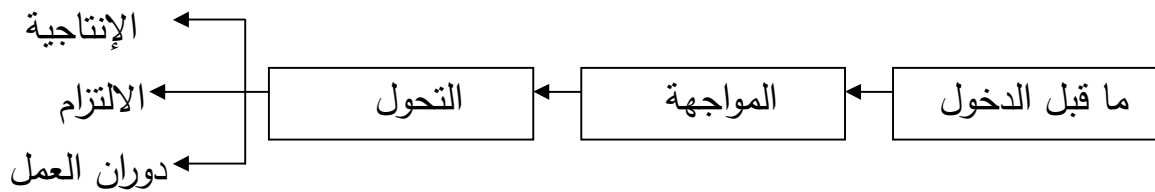
http://www.islamselect.com/conts/new1/11_1425/11_20/5827.htm، 20/12/05.

تعتبر الخبرات التي يمر بها الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم ذو أهمية كبيرة، فهي تسهم في ظهور قيم جديدة و العمل وفقها، وتؤكد مراحل تطور الفكر الإداري تغير القيم وفقا للتجارب و الخبرات التي مرت بها التنظيمات، فالمنظمة التي واجهت صعوبات مالية نتيجة المخاطرة و المبادرة تعطي قيمة كبيرة لتجنب المخاطرة.

3.6 التهيئة الاجتماعية و التنظيمية:

إن الفرد يكتسب قيمه بشكل أساسي من قبل أفراد أسرته، وتشير مراحل النمو النفسي و الاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، بحيث تبدأ هذه العلاقة بالأم لتشمل الأب و الإخوة و الجيران و زملاء اللعب، وكذلك اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه^[1]، وبالتالي فإن المجتمع(الأسرة،الزملاء..الخ) يعمل على تلقين الأفراد قيما معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المنظمة -باعتبارها مجتمع مصغر- من خلال عملية التنشئة التنظيمية بتثبيت القيم الضرورية للعمل، وذلك بتدريب العاملين وتعليمهم الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها وكل ما يميزها عن غيرها من التنظيمات الأخرى، و غالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أيام حسب نوعية و حجم المنظمة، و يتعرف العاملون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يصبحوا أقدر على العمل و التعامل وفقا للقيم التنظيمية السائدة^[2]، وعملية التنشئة التنظيمية تمر بثلاث مراحل هي:

ما قبل الدخول، المواجهة، التحول. و يوضح الشكل رقم(2) هذه المراحل:



شكل رقم: (2) نموذج التنشئة التنظيمية.

ففي مرحلة ما قبل الدخول مثلا: يتم تدريب و تعليم الطلبة الخريجين من كليات الأعمال القيم و الاتجاهات و السلوكات التي ترغب بها منشآت الأعمال، وبعد دخول

¹: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص112.113.

²: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص166.

الفرد الجديد إلى المنظمة يبدأ في مرحلة المواجهة، حيث يواجه الفرد احتمال عدم التوافق بين توقعاته حول عمله وزملاءه ورئيسه و المنظمة بشكل عام و الواقع، فإذا وجد الفرد بأن توقعاته صحيحة نوعاً ما، فإن مرحلة المواجهة تؤكد المدركات الأولية في المرحلة الأولى، وحينما تختلف التوقعات عن الواقع فإن الفرد يمر بعملية تنشئة تنظيمية للتخلص من افتراضاته السابقة، و أخيراً فإن الفرد الجديد يجب عليه التعامل مع أية مشاكل تكتشف أثناء مرحلة المواجهة، و قد يعني ذلك المرور بعدة تغييرات، ولذلك يطلق على هذه المرحلة بالتحول، ويمكن القول بأن عملية التحول قد تمت عندما يصبح العامل الجديد شاعراً بالثقة بنفسه و قادراً على إنجاز عمله بنجاح^[1].

وبذلك تعتبر التعاليم الدينية و الخبرة السابقة و التنشئة الاجتماعية و التنظيمية مصادرًا يستقي منها الفرد قيمه التنظيمية و التي يهدف من خلالها إلى إشباع حاجاته المختلفة، فهو يستمد من التعاليم الدينية قيماً مثل: إتقان العمل، الأمانة.. الخ، وتكشف له الخبرة السابقة و التجربة عن حقائق معينة توجهه إلى تفضيل قيم عن أخرى، كذلك من خلال التنشئة الاجتماعية و التنظيمية يتم تعليم وتلقين الأفراد القيم التي توجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

و حسب رأي الباحثة فإنه يمكن اعتبار التعاليم الدينية هي المصدر الأساسي للقيم التنظيمية خصوصاً تعاليم الدين الإسلامي، أما الخبرة السابقة و التنشئة الاجتماعية و التنظيمية يمكن اعتبارهما مصدران ثانويان، لأن عملية التنشئة (الاجتماعية، التنظيمية) تتم من خلال تلقين القيم التي يحث على إتباعها الدين الإسلامي، كما أن الخبرة السابقة لا يمكنها أن تكشف عن قيم تخالف تعاليم الدين الإسلامي إذا كانت قد توصلت إلى قيم إيجابية حقاً، فمثلاً عند تتبع مراحل تطور القيم التنظيمية نجد أن التجربة أثبتت أن الاهتمام بالجانب الإنساني له نتائج إيجابية، وهذا ما يؤكد الدين الإسلامي فهو يحث دائماً على أهمية التعاون و الاحترام و التراحم و الاهتمام بمشاعر وأحاسيس الآخرين.

¹: ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، عمان: دار الشروق، 2003، ص 337-335.

7. تصنيف القيم التنظيمية:

يتفق دارسو القيم على صعوبة تصنيفها نظرا لتعددتها وتداخلها، لكن عملية تصنيف القيم هي عملية ضرورية و مهمة لتسهيل دراستها، لذلك سوف يتم في هذا المجال عرض أهم تصنيف للقيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"، كما حاولت الباحثة وضع تصنيف للقيم التنظيمية حسب ما اطلعت عليه من أدبيات في مجال التنظيم والإدارة وذلك بالاعتماد على أسس مختلفة، وبالتالي يمكن تصنيف القيم التنظيمية كما يلي:

1.7. حسب تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك":

يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم:

1.1.7. إدارة الإدارة: وتشمل قيم: القوة،الصفوة، المكافأة.

2.1.7. إدارة المهمة: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

3.1.7 إدارة العلاقات: العدالة، فرق العمل، القانون و النظام.

4.1.7 إدارة البيئة: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص^[1].

و فيما يلي سوف يتم تناول كل بعد على حدة:

1.1.7 إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة:

بما أن المنظمة هي نظام معقد، فإن هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة، و الإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكل لها عملية الإدارة يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية و تدرب بإتقان و تحفز بحق، هذه العملية تسمى بـ"إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة".

ويشمل هذا البعد قيم: القوة، الصفة، المكافأة^[2].

■ **القوة:** هي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم^[3]، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات و السلطة و المركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع، و الإدارة الناجحة هي التي تدرك وتتحمل مسؤولية المنظمة^[4]. فتمثل الخطوة الأولى لإدارة المديرين في تحديد الأهداف أمام كل منهم، و العمل على أن تنتج جهودهم و عزيمتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، وتمثل الخطوة الثانية في إقامة التنظيم الذي يهيئ لكل مدير الفرصة لإظهار أقصى طاقاته^[5].

■ **الصفة:** تمثل جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ وسلطة وقوة مستمدة من مركزهم الوظيفي^[6]، وبما أن واجب الإدارة معقد ومهم فإن على المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية وضع المدير المناسب في المكان المناسب، والحصول على أفضل المرشحين للأعمال

¹: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص235.

²: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص40.

³: جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة ، الجزائر: دار هومة ، 2005، ص115.

⁴: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص40.

⁵: صلاح الشنواني: التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال(مدخل المسؤولية الاجتماعية)، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1999، ص258.

⁶: إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص115.

الإدارية، واختيار الأفراد ذوي الكفاءات و الأداء المتميز^[1]، و تدريبهم وذلك لرفع مستواهم و تزويدهم بأحدث أساليب و طرق العمل عن طريق اشتراكهم في دورات تدريبية^[2].

■ **المكافأة:** إن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعده المنظمة لإثابة من يعمل بجد و نشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء^[3]، وتعتبر الحوافز عن القوى والعوامل المحركة و الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة^[4]، فالأداء الجيد بالنسبة للمديرين هو أمر هام و ضروري لتحقيق أهداف المنظمة، و المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح و تكافئ عليه^[5]، إذ يعتبر عنصر حاجة الأفراد للدخل المتولد عن العمل وسيلة فعالة لدفعهم لبذل المزيد من الجهد^[6].

2.1.7. إدارة المهمة:

وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف و العمل بكفاءة، و توفير المصادر و القدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية بإدارة المهمة. ويشمل هذا البعد قيم: الفعالية ، الكفاءة ، الاقتصاد^[7].

■ **الفعالية:** تعرف الفعالية بأنها: " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك^[8]، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة و الأهداف المحددة، وتعطى العلاقة كالتالي: الأهداف المحققة^[1].

¹: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص 41.

²: zaki badawi .dictionary of Management sciences(English-french-Arabic). 2 Egypt.Dar. Al – Al-masri.1994. p 31.

kitab

³: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، عمان: دار وائل، 2005، ص 17 .

⁴: مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2002، ص 190.

⁵: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص 41 .

⁶: عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص 18.

⁷: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص 41 .

⁸: عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 126.

الفعالية = الأهداف المحددة

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية)، لذا فهي تتبنى قيمة "عمل الأشياء الصحيحة"^[2].

■ **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج و بين الناتج من تلك العملية^[3]، ولمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة، حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل، لذا فالمنظمة تتبنى قيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

فتوفير قيم الكفاءة والفعالية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان العمل وهذه الفوائد هي:

- * سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.
- * حدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات.
- * سرعة الوصول إلى الأهداف.
- * تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية.
- * تحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها^[4].

■ **الاقتصاد:** تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن للمنزل ، وبالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإلمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا^[5].
لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف و الهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم

¹: Henri Mahé: **Dictionnaire de gestion**, Paris: Economika, 1998, p 139.

²: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص: 41 .

³: مهدي حسن زوليف : إدارة الأفراد (مدخل كمي)، ط3 ، عمان: دار مجدلاوي ، 1998، ص232.

⁴: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص238.

⁵: أندريه لالاند: موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، ترجمة خليل أحمد خليل، ط2، بيروت: منشورات عويدات، 2001، ص320.

به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية^[1].

3.1.7 إدارة العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين، وبين المرؤوسين فيما بينهم يجب أن تتسم بالطابع الإنساني، وأن تقوم على أساس المساواة و الاحترام والعدل^[2]، و الإداري الجيد هو الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة، ففي ظل العلاقات الإنسانية تزدهر الأخلاق وتتمو المودة مما يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة ونمو الرضا الوظيفي، وتسمى هذه العملية بـ : "إدارة العلاقات"^[3].

و يشمل هذا البعد قيم: العدل ، فرق العمل، القانون والنظام.

■ **العدل:** وتتمثل هذه القيمة في إعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة و النزاهة مما يعكس على ممارستهم لسلوكيات إيجابية تنمي عنصر الولاء و الانتماء للمنظمة^[4]، لذا فالمنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد و شعورهم ذو أهمية.

■ **فرق العمل(العمل الجماعي):** يختلف الفريق عن مجموعة العمل في أنه موجه للمهمة أساسا، ويتكون من أناس لهم معرفة و مهارات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض^[5]، فالجماعة المنظمة جيدا و المحفزة تستطيع أن تعمل أكثر من كونها مجموعة من الأفراد، فالعمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الإلتقان في الأداء، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي يشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض^[6].

و توجد عدة أشكال لفرق العمل هي:

* فرق الإدارة العليا: التي تتولى عمليات البحث والتخطيط و التوجيه.

* الفرق التي تتولى عمليات التنسيق والمتابعة للخطط و الاستراتيجيات.

¹: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص42.

²: عبد القادر الشخلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، عمان: دار مجدلاوي، 1999، ص34.

³: نفس المرجع السابق، ص34.

⁴: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص238.

⁵: نيكي هايبس: إدارة الفريق(استراتيجية النجاح)، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة عبد المرضي حامد

عزام، السعودية: دار المريخ، 2005، ص82.

⁶: ديف فرانسيس و مايك وود كوك: مرجع سابق، ص ص4342.

* فرق الخطط والمشاريع.

* الفرق الإبداعية.

* فرق الاتصال.

■ **القانون والنظام:** ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، و الهدف الأساسي من وضع القوانين و الأنظمة هو تنظيم العلاقة بين الأطراف التالية:

* المؤسسة والعاملين.

* العاملين مع بعضهم البعض.

* العاملين و الجمهور الخارجي.

فسلوك العاملين داخل المنظمات يتأثر بقواعد رسمية وغير رسمية ترسخها المنظمة من خلال الأعراف و التقاليد و القيم و الأهداف^[1]، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر و تدير نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات يؤكد على أن العدل لا بد أن يسود^[2].

7. 4.1 إدارة البيئة:

إن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة (مادية، تقنية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية) معينة، سواء كانت هذه البيئة داخلية أم خارجية عليها أن تتكيف معها^[3]، فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة، ومن أجل أن تستمر المنظمة و تنجح في بيئتها يجب أن تضع استراتيجيات للدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية للتنافس واستغلال الفرص، وتسمى هذه العملية: "بإدارة البيئة".

و يشمل هذا البعد قيم: الدفاع، التنافس ، استغلال الفرص^[4].

¹: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص ص240.241.

²: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص 43.

³: حسين حريم : تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي ولإجراءات العمل، ط2، عمان: الحامد، 2000، ص15.

⁴: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص:43.

▪ **الدفاع:** يشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية و الخارجية، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات و استراتيجيات لمواجهة التحديات و الأخطار، وذلك من خلال:

* إدراك و معرفة وتحديد الخطر و التهديد.

* العمل على توفير قاعدة معلومات و بيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

* وضع برامج تدريبية و خطط لمواجهة الطوارئ و الأزمات^[1].

وبالتالي فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية^[2].

▪ **التنافس:** يعني التنافس أن يعمل كل طرف منفردا وفي مواجهة طرف آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة^[3]، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم، و تكون فردية (بين فرد وفرد آخر) أو جماعية (بين الوحدات الإدارية المختلفة)^[4]، وبين المجموعات الصغيرة و التي تعمل على تشجيع المنافسة الداخلية من أجل تعظيم الإنجاز و تحسين الأداء، وفي نفس الوقت تطبيق منهجية تعتمد على التخطيط الدقيق^[5]، وهناك أيضا المنافسة الخارجية و تكون بين المنظمة و المنظمات الأخرى التي تؤدي نفس المهام و الخدمات، لذا فعلى المنظمة أن تشجع التنافس الإيجابي الذي يشجعها على البقاء و الاستمرار^[6].

▪ **استغلال الفرص:** إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ، وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلال أفضلها، وهذا الأمر يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار.

¹: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص ص241-242.

²: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص44.

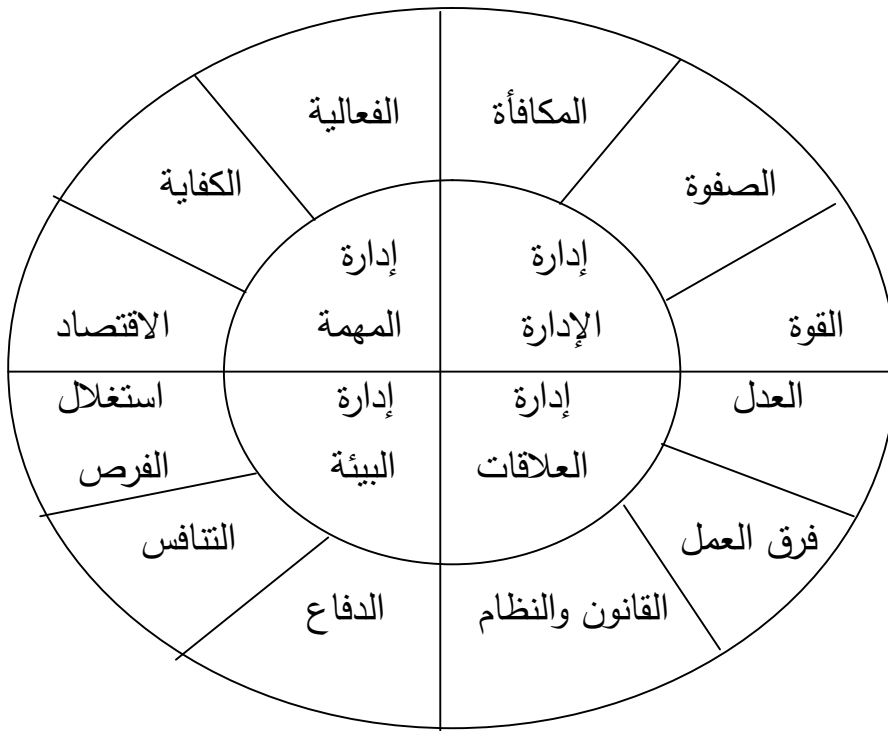
³: رونالد.دي ريجيو: **مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي**، ترجمة فارس حلمي، عمان : دار الشروق، 1999، ص373 .

⁴: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص242.

⁵: محسن أحمد الخضيرى: **الإدارة في دول النمر الآسيوية**. ط2، القاهرة : إتراك، 1999، ص86.

⁶: موسى اللوزي : مرجع سابق، ص242.

وحسب "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"، فالقيم السابقة (12 قيمة) هي الأساس للنجاح التنظيمي، وتشكل إطاراً للمنظمات ذات الأداء العالي، و الشكل رقم (3) يوضح عجلة القيم:



. الدائرة الداخلية: أبعاد القيم (القضايا الجوهرية).

. الدائرة الخارجية: القيم.

شكل رقم(3): يوضح عجلة القيم^[1].

و يتضح من خلال تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك" أنهما يصنفان القيم التنظيمية على أساس أربعة أبعاد تشترك في نقطة واحدة وهي الإدارة، مما يؤكد على أن الإدارة بالقيم هي أساس تنمية الموارد البشرية و نجاح التنظيمات، لأنها في الغالب أوسع مجالاً من غيرها وتضم سائر إيجابيات الطرق الإدارية.

و بالرغم من أهمية هذا التصنيف، إلا أن هناك أبعاداً أخرى عديدة للقيم التنظيمية حاولت الباحثة استخلاصها من خلال قراءاتها في مجال التنظيم والإدارة مثل: درجة المرونة، درجة الأهمية.. الخ.

2.7. تصنيف القيم حسب درجة مرونتها:

يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة مرونتها إلى قيم مرنة وقيم غير مرنة كما يلي:

7.2.1. القيم المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها ومن هذه القيم: اهتمام المديرين بالعملاء و أصحاب المصالح و العاملين، اهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل: "المبادرة القيادية"^[2].

7.2.2. القيم غير المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، ومنها: اهتمام المديرين أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل، واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية و التي تتجنب المخاطرة و ترفض المبادرة القيادية^[3].

3.7. تصنيف القيم حسب المقصد: يمكن تصنيف القيم حسب المقصد منها إلى: قيم وسيلية و قيم غائية كما يلي:

¹ ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص46.

² مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية). الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص113.

³ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004، ص 425.

3-7-1- القيم الوسيئية أو المساعدة: وهي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات معينة، وبالتالي فهي السلوك المرغوب التي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكات الوسيئية: الجدية في العمل، احترام السلطة و تقاليد العمل، الأمانة ، تحمل المخاطرة^[1].

3-7-2- القيم الغائية أو النهائية: وهي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها وليست وسائل، وبالتالي فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل: التميز، الجودة، الربحية، الفعالية^[2].

وفي الواقع فإن القيم الوسيئية و القيم النهائية ليست هي نفسها بالنسبة لكل المنظمات، فقد تتبنى منظمة ما الربح كقيمة نهائية، بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول إلى قيمة أخرى كالنمو و التطور مثلا^[3].

4.7 تصنيف القيم حسب درجة أهميتها بالنسبة للمنظمة:

كذلك يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة أهميتها إلى قيم أساسية و قيم فرعية كالتالي:

1.4.7 القيم الأساسية: وهي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم^[4]، ويتوقع من كل فرد الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب..الخ^[5]، و غالبا ما تتمثل القيم الأساسية في قيم الإدارة العليا، والتي تتعكس على سلوكات و ممارسات العاملين^[6]، و تؤكد هذه القيم سياسات المنظمة و معتقداتها الرئيسية مثل: الاعتقاد في تفوق الجودة والخدمة^[7].

¹: مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات(دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام). عمان: عالم الكتاب الحديث،2002، ص ص170.169.

²: نفس المرجع السابق،ص: 169.

³:فايزة أنور شكري: القيم الأخلاقية بين الفلسفة و العلم. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية،2005، ص57.

⁴: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم. مرجع سابق، ص287.

⁵: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 315.

⁶: راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002، ص203.

⁷: جاري ديسلر: أساسيات الإدارة(المبادئ و التطبيقات الحديثة). ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة درويش مرعي، السعودية: دار المريخ، 1992،ص ص559.558.

2.4.7. القيم الفرعية: و تمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، و التي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها و بين القيم الأساسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت القيم الفرعية و تعددت كلما اختلفت عن القيم الأساسية^[1].

وبعد عرض مختلف تصنيفات القيم التنظيمية وذلك من خلال أبعاد مختلفة، قامت الباحثة بإعداد جدول يوضح هذه التصنيفات:

¹: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص 287.

8. قياس القيم التنظيمية:

تقاس القيم بعدة تقنيات منها تحليل محتوى القصص و المجالات و الكتب و المذكرات، و الاختبارات السيكولوجية المقننة، والاستبيانات مثل: استبيان "روكايتش للقيم"، دراسة القيم لألبورت وزملاءه، اختبار سوبر للقيم وغير ذلك^[1]، وبما أن هذه الدراسة تركز على القيم داخل التنظيم فسوف يتم عرض مقياسين للقيم: الأول هو اختبار "سوبر" لقيم العمل، و الثاني هو مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس و مايك وود كوك".

8.1. اختبار سوبر لقيم العمل:

يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل، ويتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانباً من جوانب العمل (قيم العمل)، والتي يختلف الأفراد بشأن أهميتها وهذه الجوانب هي:

الإبداع، الإنجاز، محيط العمل، علاقات الإشراف، نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع، العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة.

¹: مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس و الاختبارات. ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص288.

و تتم الإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية:

مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماما.

ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل (قيم العمل)، حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين 5 و15 درجة، فإذا كانت الدرجة على أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتماما كبيرا بها، وإذا كانت تتراوح بين 5 و9 فهذا يدل على أن هناك اهتماما معتدلا بها، أما إذا كانت أقل من 5 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بها [1].

ويتبين مما سبق أن اختبار سوبر لقيم العمل يساعد في توضيح الاختلافات بين قيم الأفراد حول العمل، وذلك حسب أهميتها بالنسبة لهم، فهناك من يعطي أهمية كبيرة للإبداع، وآخر يعطي أهمية للإدارة، وثالث يهتم بالمكانة.. الخ، مما يساعد في فهم السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين و بالتالي كيفية أدائهم لعملهم.

8. 2. مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثان "ديفيد فرانسيس و مايك وود كوك:

هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، والتي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، اسبانيا، الهند، نيوزلندا، و.م.أ، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات.

و يمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين و المشرفين و المسؤولين ، وتشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية)، وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية)، وهذه الأبعاد هي:

. إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة.

. إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.

. إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

. إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

¹: نفس المرجع السابق، ص ص 291.289.

وتتضمن الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

. صحيحة كلياً (4 نقاط) .

. صحيحة إلى حد كبير (3 نقاط).

. ليست صحيحة وليست خاطئة (2 نقطتان).

. غير صحيحة إلى حد كبير (1 نقطة واحدة).

. غير صحيحة كلياً (0 صفر) [1].

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التي يؤمن بها المديرون (القيم التنظيمية) و التي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

9. تغيير القيم التنظيمية:

بما أن القيم تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي فلا بد للمنظمات أن تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى أفرادها، و التعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد أنفسهم من جهة، وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى. فالمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، وكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة و العكس صحيح.

ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الأفراد [2]، كما يمكن أن تتغير القيم عبر الوقت ، فالتغييرات التشريعية في النواح التقنية و الاجتماعية والسياسية، وكل التغييرات التنظيمية التي تحدث، تؤدي فعلاً إلى أن يحمل الغد تعريفات جديدة لما هو صحيح و معتقدات جديدة ما دام علماء السلوك و المديرون مستمرين في تطوير فهم أفضل لهياكل السلطة وغيرها من النواحي التنظيمية الأخرى [3].

¹: ديف فرانسيس و مايك وود كوك : مرجع سابق، ص ص 32.10.

²: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص 114.113.

³: وندل فرنش وسيريل بيل جونير: تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة). ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مراجعة أحمد عبد الرحمن أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، 2000، ص 124.

أما بشأن مقارنة القيم بالاتجاهات من حيث التغيير فنجد أن القيم تتميز بثبات نسبي أكبر من الاتجاهات، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات ، ويعود ذلك إلى أن القيم تمثل قناعات راسخة في أغلب الأحيان^[1].
و بالتالي نجد أن تغيير القيم غالبا ما يرتبط بوجود القيم السلبية و التي لا تواكب تطور المنظمة و محاولة تغييرها إلى قيم إيجابية تتوافق مع أهدافها ، أما التغيير فهو عملية تحدث ببطء وترتبط بالوقت.

10. التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية:

إن للفرد والتنظيم أبعادا قيمية متوازية، فكما للفرد قيما غائية و وسائلية فكذلك يكون للتنظيم، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد و التنظيم، فعند حدوث اللقاء بينهما فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعاييرها، أو من خلال شخصية التنظيم personalization أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه، ويطلق على هذه العملية بـ "عملية الالتحام" التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم، وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى "بالعقد النفسي psychological contract" ، حيث ينشئ الطرفان (الفرد و المنظمة) توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجه علاقتهما .
وهناك تصور نظري للعلاقة التفاعلية بين الفرد و المنظمة مفاده أن المنظمة إذا استطاعت أن توظف أفرادا تتوافق حاجاتهم وقيمهم مع توقعاتها، فإن هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما ويكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، فكلما ازداد التفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم ارتفع مستوى الرضا بين الأفراد وازدادت دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة، لكن عندما تتناقض قيم الفرد وقيم المنظمة

¹: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص114.

حينها يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها واتخاذ قرارات بشأنها، وعموما فإن كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة قيم، وإدراك الطرفين لأي تغيير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تفسيره لما يدركه، فإن كان إيجابيا ينجم عنه سلوك إيجابي، وإن كان ما يدركه سلبيا ينتج عنه سلوك سلبي^[1].
ومما سبق يتضح أن قيم الأفراد و قيم التنظيم يجب أن تتوافق مع بعضها البعض لكي يتم تجنب الصراعات مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

. خلاصة .

نستخلص من هذا الفصل أن القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، ومن أهم مميزات أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف، كذلك فإن القيم التنظيمية مرت في تطورها بسبع مراحل رئيسية تضمنت كل مرحلة مجموعة من القيم و التي كان لها دور في تحقيق النجاح، وهذه المراحل هي: المرحلة العقلانية، ثم العاطفية، مرحلة المواجهة، الإجماع في الرأي، الإدارة بالأهداف، التطوير التنظيمي، وأخيرا المرحلة الواقعية و التي تعد مزيجا من كل المراحل السابقة، وبتتبع هذه المراحل تتضح أهمية قيم كل مرحلة و دورها في تحديد و توجيه السلوك التنظيمي، كما تشير هذه المراحل إلى أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الإدارة العليا، لأن القيم التنظيمية غالبا ما يبدأ تشكلها من قيم وقناعات المؤسسين أو القادة الكبار في التنظيم، وبعد مدة من الزمن تصبح قيما تنظيمية تحدد السلوك المطلوب، وهذه القيم مستمدة من عدة مصادر أهمها: التعاليم الدينية والخبرة السابقة و التنشئة الاجتماعية و التنظيمية و التي يتم من خلالها تعليم الأفراد القيم اللازمة للعمل، ويمكن تصنيف هذه القيم حسب عدة أبعاد: حيث يصنفها الباحثان "فرانسيس و وودكوك" وفقا لأربعة أبعاد هي: إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة، وإدارة البيئة، كما يمكن تصنيفها حسب رأي الباحثة وفقا لدرجة أهميتها بالنسبة للمنظمة، ودرجة مرونتها، وحسب المقصد.

¹: علي خالد حسن، أساليب وفنون القيادة. available at: <http://www.libyanboy.com/muntada/shwthread>, 19/03/06.

ويمكن التعرف على القيم التنظيمية من خلال عدة مقاييس مثل: "اختبار سوبر لقيم العمل" و الذي يوضح الاختلافات بين قيم الأفراد في العمل، ومقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "فرانسيس و وودكوك" والذي يساعد في معرفة قيم المديرين (القيم التنظيمية)، ومن ثم إمكانية تغييرها إذا كانت سلبية ولا تؤدي إلى الغاية المطلوبة، كما أن القيم تتغير بمرور الزمن نتيجة لعدة ظروف (إج، اق..الخ) وهذا ما توضحه مراحل تطورها ، فدور القيم يتمثل في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، لذلك يجب أن تكون قيم الفرد منسجمة ومتوافقة مع قيم التنظيم وذلك لتحقيق فعاليته.