**خطة البحث :**

**مقدمة**

**المبحث الاول : ماهية القيم التنظيمية**

**المطلب الاول : مفهوم القيم التنظيمية**

**المطلب الثاني : خصائص القيم التنظيمية**

**المطلب الثالث : اهمية القيم التنظيمية**

**المبحث الثاني : مصادر القيم التنظيمية وكيفية تصنيفها و قياسها**

**المطلب الاول : مصادر القيم التنظيمية**

**المطلب الثاني : تصنيف القيم التنظيمية**

**المطلب الثالث : قياس القيم التنظيمية**

**خاتمة**

**مقدمة :**

**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، فلكل 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 فان القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك فان لمعرفة القيم داخل التنظيمات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي و توجيهه، وبناء عليه يهدف هذا البحث إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها وعرض أهم خصائصها وصولا إلى طريقة قياس هذه القيم .**

**فما هو مفهوم القيم التنظيمية ؟ و ماهي اهميتها و خصائصها و مصادرها ؟ و كيف يتم قياسها و تصنيفها ؟**

**المبحث الاول : ماهية القيم التنظيمية**

**المطلب الاول : تعريف القيم التنظيمية**

**هي 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[[1]](#footnote-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.**

**المطلب الثاني : خصائص القيم التنظيمية**

1. **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. **صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.**
3. **تأخذ شكل الهرم في ترتيبها، وذلك لهيمنة بعض القيم على غيرها .**
4. **تؤثر القيم في الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.**
5. **معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم.**
6. **القيم ملزمة و آمرة لأنها تعاقب وتثيب.**
7. **القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.**
8. **تختلف القيم باختلاف الأدوار و المراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس و العمر و المعطيات الدينية و الأخلاقية.**
9. **تتميز القيم بالانتشار داخل التنظيم.**

**المطلب الثالث : اهمية القيم التنظيمية**

1. **تعتبر القيم قوة محركة ومنظمة للسلوك.**
2. **تعتبر كمحدد للأهداف و السياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة و منسجمة مع القيم.**
3. **تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.**
4. **اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء و المواقف المختلفة.**
5. **إيجاد نوع من التقارب و التفاعل بين المراكز و الأدوار و بين الرؤساء و المرؤوسين مما يزيد فرص الثقة و المشاركة.**
6. **تنمية وعي الموظفين والتزامهم ، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم .**
7. **تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة[[2]](#footnote-2).**

**المبحث الثاني : مصادر القيم التنظيمية وكيفية تصنيفها و قياسها**

**المطلب الاول : مصادر القيم التنظيمية**

1. **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 إتقان العمل : ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ) وهذا ما يؤكد على أهمية قيم الجودة و الفعالية في المنظمات، والتي يجب على العاملين الالتزام بها و العمل وفقها.**
2. **الخبرة السابقة : تعتبر الخبرات التي يمر بها الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم ذو أهمية كبيرة، فهي تسهم في ظهور قيم جديدة و العمل وفقها، وتأكد 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. **التنشئة 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 فيها، 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[[3]](#footnote-3) .**

**المطلب الثاني : تصنيف القيم التنظيمية**

1. **حسب تحديد الباحثان" دیف فرانسيس ومايك وود كوك"**

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

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

**-إدارة المهمة: الفعالية الكفاءة، الاقتصاد.**

**-إدارة العلاقات: العدالة، فرق العمل، القانون و النظام.**

**-إدارة البيئة: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص**

1. **تصنيف القيم حسب درجة مرونتها :**

**- 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'' .**

**- القيم غير المرنة: وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، ومنها: اهتمام المديرين أولا بأنفسهم وبجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل، واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية و التي تتجنب المخاطرة و ترفض المبادرة القيادية.**

**3- تصنيف القيم حسب المقصد :**

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

**-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.**

**4- تصنيف القيم حسب اهميتها بالنسبة للمنظمة :**

**-القيم الأساسية: وهي القيم التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم ، ويتوقع من كل فرد الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب..الخ ، و غالبا ما تتمثل القيم الأساسية في قيم الإدارة العليا، والتي تنعكس على سلوكات و ممارسات العاملين لها، و تؤكد هذه القيم سياسات المنظمة و معتقداتها الرئيسية مثل: الاعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.**

**-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[[4]](#footnote-4) .**

**المطلب الثالث : قياس القيم التنظيمية**

1. **اختبار سوبر لقيم العمل : يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل، ويتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانبا 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، التوع، العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستشارة الفكرية، الإدارة.**
2. **مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين ديف 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 الوجهات 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، الصفوة، 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[[5]](#footnote-5).**

**خاتمة :**

**نستخلص من هذا البحث أن القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، ومن أهم مميزاتها أنها توجه السلوك وتحدد الأهداف، كذلك فإن القيم التنظيمية مرت في تطورها بسبع مراحل رئيسية تضمنت كل مرحلة مجموعة من القيم 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.**

**قائمة المراجع :**

**1-** **محمود سلمان العمیان: السلوك التنظیمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، ،2002 ،ص312**

**2-** **عبـد الحمیــد عبـد الفتــاح المغربـي: الإدارة الاســتراتیجیة" مواجهــة لتحــدیات القــرن الحــادي و العشــرین"، القــاهرة: مجموعة النیل العربیة، 1999 ،ص24**

**3-** **محمود سلمان العمیان: مرجع سابق، ص ص112ـ113**

**4-** **مصـطفى محمـود أبـو بكـــر: التنظـیم الإداري فـي المنظمـات المعاصـرة. الإسـكندریة : الـدار الجامعیـة، 2004 ،ص .425**

**5-** **مقدم عبد الحفیظ: الإحصاء و القیـاس النفسـي و التربـوي مـع نمـاذج مـن المقـاییس و الاختبـارات. ط2 ،الجزائـر: دیوان المطبوعات الجامعیة،2003 ،ص288**

1. محمود سلمان العمیان: السلوك التنظیمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، ،2002 ،ص312 [↑](#footnote-ref-1)
2. عبـد الحمیــد عبـد الفتــاح المغربـي: الإدارة الاســتراتیجیة" مواجهــة لتحــدیات القــرن الحــادي و العشــرین"، القــاهرة: مجموعة النیل العربیة، 1999 ،ص24 [↑](#footnote-ref-2)
3. محمود سلمان العمیان: مرجع سابق، ص ص112ـ113 [↑](#footnote-ref-3)
4. مصـطفى محمـود أبـو بكـــر: التنظـیم الإداري فـي المنظمـات المعاصـرة. الإسـكندریة : الـدار الجامعیـة، 2004 ،ص .425 [↑](#footnote-ref-4)
5. مقدم عبد الحفیظ: الإحصاء و القیـاس النفسـي و التربـوي مـع نمـاذج مـن المقـاییس و الاختبـارات. ط2 ،الجزائـر: دیوان المطبوعات الجامعیة،2003 ،ص288 [↑](#footnote-ref-5)