

ساعد نور اليقين
زكري عبد العزيز
شهاوي هشام

تحت اشراف الاستاذة : علالي

خطة البحث

المقدمة

المبحث الأول : ماهية القيم

المطلب الأول : مفهوم القيم
المطلب الثاني : علاقة القيم ببعض المصطلحات

المبحث الثاني: خصائص و تطور القيم التنظيمية

المطلب الأول : خصائص القيم التنظيمية
المطلب الثاني: تطور القيم التنظيمية

المبحث الثالث : نسق و تصنيف القيم التنظيمية

المطلب الأول : نسق القيم
المطلب الثاني: تصنيف القيم التنظيمية و أساليبها

الخاتمة

قائمة المراجع

ملخص : تسعى المنظمات الحديثة إلى التميز والفعالية ومواكبة التطورات وأبرز ما يركز عليه هذا التطور هو الاقتناع بأهمية القيم التنظيمية كأساس استراتيجي ومحرك إيجابي لسلوك الموارد البشرية ، فالإدراك والاستخدام الأمثل للقيم السائدة داخل التنظيم والتي تجمع ما يحمله الرؤساء والمؤوسين يعتبر الخيار الأفضل الذي يحقق أهداف المنظمة . وبالتالي هدفت الدراسة الحالية إلى الإحاطة النظرية بموضوع القيم التنظيمية من خلال التعرض إلى مختلف المفاهيم وإبراز أهم المراحل في تطور القيم التنظيمية وتصنيفاتها .

الكلمات المفتاحية : القيم ، القيم التنظيمية ، الاتجاه ، المعيار ، نسق القيم
Abstract : Modern organizations seek excellence

مقدمة :

إن التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية ، التكنولوجية ، الاقتصادية والاجتماعية جعلت المنظمات تولي أهمية كبيرة لموضوع القيم التنظيمية والتي تتعلق دراستها بالعنصر البشري في علاقاته التفاعلية داخل التنظيم سواء أكانت علاقات إنسانية أو علاقات مهنية أو إدارية وبما يتبناه الأفراد من قيم لها تأثير على جودة المنظمات وفعاليتها وتناسق أدوار ومخرجات ثروتها البشرية . كما تحتل القيم التنظيمية داخل أي تركيب تنظيمي مكانا جوهريا وبارزا ، نظرا لما تؤديه من دور فعال في ضبط وتوجيه السلوك الإنساني ضمن إطار المقبول والإيجابي في وجود الخيارات المتاحة ، فهي تمثل منبع تفسيري تعزى له المواقف السلوكية في المنظمة . فمنظومة القيم في التنظيمات ذات تأثير كبير على سلوكيات الفرد العامل سواء أكان قائد أو مرؤوس ، و التمتع في تحول القيم التي كانت تحكم سلوكيات الإداريين في إدارة الموارد البشرية من قيم سلبية كان جوهرها النظرة المتدنية والغير تقديرية لمجهودات وإسهامات المورد البشري في العملية الإنتاجية و الخدماتية إلى قيم إيجابية وإسهاميه في تحقيق أهداف التنظيم في ظل المحافظة على هذا النسق القيمي العلني والضمني ، يعطي بصمة و هوية للتنظيم والعناصر البشرية المكونة له ، ومن ثمة فالقيم التنظيمية قاعدة يبني عليها الكيان الثقافي لأي منظمة

المطلب الأول : مفهوم القيم

- مفهوم القيم : إن عملية تحديد المفاهيم والمصطلحات أمر مهم في البحث العلمي ، وهي نقطة الارتكاز التي تسهم في إجلاء الغموض والتداخل في الأفكار التي تراوده ، إذ أن استخدام المفاهيم والمصطلحات في الدراسات الاجتماعية والنفسية تعطي التوضيح للقارئ المختص وغير المختص بما تنطوي عليه هذه المفاهيم من مضامين . (عبد الباسط محمد حسن ، 1998 ، ص 175) . وقد اختلف الباحثين والمفكرين في تحديد معنى القيم أو الوقوف على مفهوم موحد وذلك راجع إلى النشأة الفلسفية من جهة لهذا المفهوم ، فظهوره كان مرتبطا بالفلسفة المثالية من جهة ، كما أن دراسة مفهوم القيم مرتبط بشكل وثيق بدراسة الأفراد لكون القيم ذات خاصية إنسانية وتنسب لإلبي البشر الذين يتميزون باختلاف ادراكاتهم وبنيتهم المعرفية وتمايز هم في الانتساب الثقافي ، إضافة إلى التوجهات الفكرية والتباين في الحقول المعرفية والمدارس الفكرية . ورغبة في إيضاح مصطلح القيمة وبناء تصور متكامل لهذا المفهوم تحاول أن نورد هذه التعريفات المختلفة والإحاطة بكل ما تتضمنه من معالي ، ومن ثمة لا بد من التطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف للقيم انطلاقا من التعريف اللغوي فلا يمكن الفهم الدقيق لأي مصطلح دون المرور على تشريحه اللغوي . 1 - القيمة لغويا : القيمة هي ما يقدر به الشيء ، فقيمة الشيء : قدرة قال ابن الوردي : قيمة الإنسان ما يحسنه أكثر الإنسان منه أو أقل . وقيمة المتاع : ثمنه (ج) قيم ويقال : ما لفلان قيمة أي ماله ثبات ودوام على الأمر (القاموس الجديد للطلاب ، 1984 ، ص 871) والأصل الاشتقاقي لكلمة قيمة (value) ومعناها في الأصل " أنا قوي " أو أنني بصحة جيدة أي يشتمل على معنى المقاومة والصلابة وعدم الخضوع للتأثيرات وأيضا على معنى التأثير في الأشياء والقدرة على ترك بصمات قوية عليها . (أحمد بن علي الصميلي ، 2015 ، ص 8-7) إذن فكلمة " قيمة " تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزنا أو ، سواء تعلق ذلك المعني بأشخاص أو أشياء أو معاني أو أوجه نشاط ما . ب - اصطلاحا : للقيم أهمية كبيرة في حياتنا فقد تناولها العديد من الباحثين والدارسين بالتحديد والتعريف كما يعتبر مفهوم القيم من المفاهيم الشائعة والتي يحوم حولها جدل كبير ، ونورد فيما يلي عددا من آراء الباحثين والعلماء حول تعريف القيمة : فنجد " خليفة " يعرفها بأنها : « عبارة عن الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء ، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه ، ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف » . (خليفة ، 2012 ، ص 47) وبالتالي فالمقصود بالأحكام هو اتخاذ قرارات عقلية تفصل في أفضلية

الأشياء والموضوعات أو المعاني بالنسبة للفرد ، لكن هذه السبورة العقلية التفضيلية تنتج عن تفاعل جملة من العوامل المتداخلة من معارف وخبرات حياتية ومجتمعية

المطلب الثاني: علاقة القيم ببعض المصطلحات

المعيار : هو سلطة اجتماعية يخضع لها الفرد ولو كان بعيدا عن أعين الرقيب بحيث يؤثر في كثير من دوافعه وسلوكه وانفعاله - . - المعيار مصطلح قياسي لتقدير الخطأ والصواب في سلوك الفرد كعضو في الجماعة . - المعايير ذات منطلق خارجي اجتماعي أساسا أي أنها نتيجة ضغط اجتماعي خارجي - المعايير نتيجة للثقافة والتراث أما القيم فهي نتيجة تكوين الوعي تبعا للفروق الفردية الانسانية . - المعايير أوسع شمولية في المفهوم من القيم . أما القيم فهي مبادئ وأراء يتبناها الإنسان وتتبع من نفسه . فهي ذات منطلق فردي نحو مبادئ وأراء الآخرين . - القيم هي مجموعة اتجاهات عقلية لا يمكن قياسها إلا من خلال مواقف اجتماعية . - القيم ذاتية أي يشعر كل واحد بالقيم على نحو خاص به . القيم نسبية أنها تختلف من شخص إلى شخص آخر ومن زمن إلى زمن ومن مكان إلى مكان ومن ثقافة إلى ثقافة . * عالما ما تتخذ القيم ترتيبا هومها عند الفرد وهذا حسب أهميتها عنده . (مرجع سابق ، 2006 ص 164-165)

ب الاتجاهات : تتميز كل من الاتجاهات والقيم بالثبات النسبي . الاتجاهات والقيم تحدد استجابات الفرد حيال بعض الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار وتوجه سلوكنا في مواقف معينة - الاتجاهات والقيم حالات مكتسبة من حالات الدافعية أي دوافع مكتسبة . ء الاتجاهات والقيم قابلة للتعديل والتغير . " واهم ما يفرق بينهما : للأفراد اتجاهات تفوق في عددها القيم الموجودة عندهم ، ما دامت الاتجاهات والقيم متعلمة فإنها عرضة للتغيير نتيجة التوصل إلى معلومات جديدة ، إلا أن الاتجاهات أكثر عرضة للتغيير مقارنة بالقيم الانسانية لأنها أكثر ثباتا واستمرار . - على الرغم من وجود عناصر مشتركة بين الاتجاهات والقيم إلا أنه ليس من الضروري أن يكون هناك السجم ، فقد تؤدي قيمة واحدة إلى اتجاهات متضاربة لدى الشخص الواحد مثل : قيمة التحصيل الدراسي والطرق المؤدية إليه . - الاتجاهات تتجمع في شكل كتلتات والقيم هي النواة التي تتجمع حولها هذه الاتجاهات لتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف

ج - المثل : نستطيع القول بأن هناك تقارب قوي بين المثل والقيم فالمثل تمثل الحواجز العطوية الأمد أو الغايات التي تسعى لتحقيقها ويمكن أن ننظر القيمة على أنها اهتمام أو اختيار أو تفضيل أو حكم يصدره الإنسان على شيء ما مهنديا بمجموعة من المبادئ أو المعايير التي وصفها وحددها المجتمع الذي نعيش فيه والذي يحدد المرغوب والمرغوب عنه من السلوك . د - الدافع : هو حالة نفسية داخلية تدفع الفرد نحو هدف معين فهو حالة توتر واستعداد داخلي يسهم في توجيه السلوك ، أما القيمة فهي عبارة عن تصور الفرد لهذا الدافع . (مرجع سابق ، 2006 ، من 1653

د- القيم التنظيمية : تختلف القيم التنظيمية

و طبيعتها و وظيفتها عن سائر القيم الأخرى سواء أكانت دينية أو سياسية أو فكرية ... على الرغم من أنها ترتبط بها و تستمد منها بعض الخصائص ، فالقيم التنظيمية تتصف بارشائها المباشر بالسلوك التنظيمي ، ومن ثمة فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين بروسائهم و مرؤوسيه

بزملائهم و المتعاملين معهم ، ودعما لما سبق سنتطرق فيما يلي إلى مختلف آراء الباحثين و المفكرين في مفهومهم و . تطيلهم القيم التنظيمية : يعرفها فرانسيس وودكوك بأنها « الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء ، بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة (فرانسيس وودكوك ، 1996 ، م 17) . Rei ويتفق أنز " مع " فرانسيس وودكوك في كون القيم هي معتقدات حيث يرى بأن القيم التنظيمية هي المعتقدات التي يحملها الفرد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة ، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف » . (عبد الله عقلة مجني الخزاعلة ، 2009 ، ص 46) إذن فكون القيم التنظيمية العتقاد حسب فرانسيس وودكوك يجعلنا نمين التفحص فيما جاء به مقدم حيث برال بأن « مفهوم القيمة يمتد على بعد متصل أحد طرفيه البعد المعياري

الذي يركز على الموضوعات الأخلاقية والبعد الآخر هو البعد التفضيلي الذي يركز على الرغبات والحاجات والاهتمامات ، ويلاحظ أن هذا الامتداد بين الطرفين يحدد أيضا مستوى التجريد أو شمولية القيم ، فهناك قيم محدودة أو قيم مجردة عامة » .

المبحث الثاني: خصائص و تطور القيم التنظيمية

المطلب الأول: خصائص القيم التنظيمية

خصائص القيم التنظيمية : من خلال التعريفات السابقة للقيم والقيم التنظيمية بصفة خاصة اتضحت مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي : -نسبية : فهي تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم على إختلاف رعات أعضائه وظروفهم من جهة و لاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى . (بلقاسم سلاطونية وآخرون ، 2013 ، ص 50) والقيم نسبية مكانا وزمانا أي أنها تختلف و تتغير في المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور و تغيير وهي في تطورها و تغيرها تخضع للمناسبات الاجتماعية في التاريخ كما تخضع لظروف الوسط الثقافي الذي توجد فيه ، و ذلك لأن القيم ليست واحدة أو عامة في جميع المجتمعات البشرية و إنما هي نسبة تختلف باختلاف الجماعات الإنسانية و نماذجها الثقافية و الدينية و السياسية و الجمالية و القول بأن القيم نسبية لا يعني ألها تختلف باختلاف الثقافات فحسب بل يعني أنها تختلف في الثقافة الواحدة و في المجتمع الواحد باختلاف اقاليمه المحلية أي باختلاف ثقافته الفرعية و باختلاف ثقافته الفرعية و باختلاف الطبقات الاجتماعية و الجماعات المهنية . (فاروق عبدة فلية ، 2005 ، ص 188) . تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الافراد داخل التنظيم . -معروفة و مرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم . - ذات طبيعة ذاتية اجتماعية . - أنها ذات طبيعة عامة و وسط مجتمع التنظيم . (نفس المرجع ، 2013 ، ص 50) ، -تجريدية : القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية و الاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله و الواقع الذي يعيشه الفرد . - القيم متدرجة و معلى تدرج القيم أنها تنظم في سلم " قيمي متغير و متفاعل ، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر ' (ماجد زكي الجلال ، 2007 ، ص 31) -وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب و أنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة و الاختيار من بينها . - إمكانية التغيير في بناء القيم إذ أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع و تنخفض

المطلب الثاني: تطور القيم التنظيمية

تعتبر خصوصية الثبات النسبي ميزة تعرف بها القيم التنظيمية داخل المحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضائها ويتعايشون معها ويعبرون عنها وهي تعكس المناخ التنظيمي السائد وتجسد صورة الثقافة التنظيمية التي تجمع أفرادها العاملين فيها وما تجدر الإشارة به أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم ، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية ، فقد حدثت تغيرات في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية و المفاهيم والقيم ، وبالتالي قد مر هذا التطور في القيم الإدارية في سبع مراحل على النحو التالي :

المرحلة الأولى : عرفت بالمرحلة العقلانية أو العلمية ، إذ ركزت على قيمة التحليل العلمي للعمل ، و قد أعتبر الفرد العامل في هذه المرحلة مثله مثل الآلة يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية التي يحصل عليها مقابل ما يبذله من جهد في عمله ، حيث تبني هذا التحليل " ماكس فيبر " ' Max weher " منذ ما يقرب من مئة سنة و الذي وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة و تدرجها الهرمي الأدوار و الإجراءات الرسمية بأنها الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة وروتينية ، ففي النصف الأول من القرن العشرين بدأ يظهر نوع من التوجه نحو تنظيم الأداء و العمل المنظم و المخطط له بعناية ، و قد أثبتت التجارب و الدراسات في تلك المرحلة بقيادة " فريديريك تابلور " أن الأفراد العاملين يكونون أكثر كفاءة في عملهم عندما يكون عملهم مخطط و محدد بعناية ، فظهر الاهتمام بإنجاز العمل و ربطه بالتوقيت و استعملت ساعات ضبط الوقت في مراقبة العمال و ارتباطه بتقسيم العمل ، و كانت النتيجة التراكمية لأسلوب المراقبة هو التحسن الكبير في الإنتاج من خلال أساليب التحليل التي تركز على التفاصيل كما أن مراقبة الوقت أرتبط بكيفية تحفيز الأفراد العاملين حيث يحفزون تدريجيا بواسطة النقود ، لكن هاتها النظرة الميكانيكية للأداء و الفرد العامل كانت لها نتائج سلبية العمال فروتينية العمل تخلق الملل و عدم الرضا و تقتل الكفاءة و الإبداع و التطوير .

المرحلة الثانية : تعرف بالمرحلة العاطفية الإنسانية ، بدأت هذه المرحلة بالدراسات البحثية التي اعتمدها " هاوثورن ' Hawthorne في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كانت تدافع على إنسانية الإنسان وأكدت بأنه ليس مجرد آلة يمكن تحفيزه فقط بالمكاسب المادية بل أن العوامل الغير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات أكثر تأثير على السلوك و الأداء داخل التنظيمات المختلفة و بالتالي بدأ عصر ثان من القيم الإدارية على أساس نتائج دراسات هاوثورن ، فقد تبني المديرين التقدميون وجهة نظر أكثر تعقيد بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس و قوة الإرادة تلعب دورا مهما ، و في بعض الأحيان دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية ، لذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل و من ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق ، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل ، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الانسانية بقيادة التون مايو قبول افتراضات

مدرسة الإدارة الميكانيكية بريادة ماكس إير و فريديريك تابلور (عثمان قدور ، 2009 ، ص 49) ومن ثمة هذه المرحلة ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم ،

المرحلة الثالثة : تعرف بمرحلة المواجهة ، بعد الحرب العالمية ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية حيث اتسمت هاته المرحلة بمواقف جديدة أدت إلى تغيرات عميقة في هيكل القوة الخاص بالتنظيمات ، وهذا استجابة وتزامنا مع ظهور الاتحادات المهنية أو ما يعرف بالنقابات العمالية ، والتي اكتسبت قوة بسبب الخسارات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى والتعطيل . ففي الخمسينات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة حيث أن كل شيء كان يصنع تقريبا كان من الممكن أن يباع ، لذلك كان من الظاهر أن هناك القليل الذي يمكن إحرازه من الكفاءة والإبداع ، في هذه الأجواء اكتسبت الاتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة التي كادت أن تلحق بالمنظمات ، وفي هاته الفترة قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام

المرحلة الرابعة : وهي مرحلة الإجماع في الرأي ، ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ، ففكرة حرية بيئة العمل قد تحدث القيم التنظيمية التي تسكت بها الإدارات لفترة طويلة حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلي العاملين ، واتسمت هاته المرحلة بتأثير أمريكي كبير وسهيس تجسد في كتاب " دوغلاس ماك غريغور " Douglas Mc cregor ' في سنة 1960 بعنوان *the humanside of enterprise* هو الكتاب الذي كان له تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم ، وفي قيم وتوجهات المدراء في أواخر الستينات . لقد أوضح " ماك غريغور " أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتي أطلق عليهما نظرية (x) ونظرية (y) ، فالمديرون المصنفون وفقا لنظرية (x) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالي ، كما أنهم يحفظون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية ، لذلك فهم يحتاجون إلى إشراف جديد ومكافآت مادية ، وعلى الجانب الآخر فإن المديرين الذين يعملون وفقا لنظرية (y) يعتقدون بأن الناس بطبيعتهم إيجابيون جديرون بالثقة ، محبوبون للآخرين ذوو آراء بناءة . (مرجع سابق ، 2009 ، ص 50) . وتمثل تفسير غريغور في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواء سلوكه السلبي أو الإيجابي تبعا للقيم التنظيمية التي يعتمدها المدراء في التنظيم ، فالموظف يكون سلوكه سلبي إذا عومل بالسلط والتحفيز المادي في حين يتسم بالإيجابية إذا عومل بالثقة وإشراكه في القرار ، كما أن هذه المرحلة مهدت لمرحلة جديدة خامسة كانت فلسفتها التنظيمية الإدارة بالأهداف .

المرحلة الخامسة : وتعرف بمرحلة الإدارة بالأهداف ، في هذه المرحلة تغيرت فكرة المدراء وأصبحوا يرون أن المسؤولية مشتركة بين المدراء والعاملين ، بمعنى أن كل ما تنطوي عليه العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات هي سيرة عمل مشتركة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي لا بد أن تتوافق الأهداف بين الموظف والمنظمة بحيث تتلاءم مع حاجات الفرد وتصبح الأهداف الإنتاجية شاملة التنظيم .

المرحلة السادسة : تعرف بمرحلة الإثراء الوظيفي أو مرحلة التطوير التنظيمي تميزت المرحلة بظهور مفهوم التطوير التنظيمي والذي ظهر مع تطور القيم التنظيمية ، فعلى الرغم من الاختلاف في مفهوم ونظريات التطوير التنظيمي إلا أن " ريتشارد بيكهارد " Richard bichhard يرى بأن التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط ، والتطوير التنظيمي يبرز مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات ، والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة المساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة

المرحلة السابعة : مرحلة الواقعية : تميزت هاته المرحلة من تطور الفكر الإداري بالإثارة وهي مريح من المراحل السابقة وامتدت من الثمانينات إلى وقتنا الحالي وقد ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية *Total quality management* حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص ، ويعتمد على التدريب والتخطيط والتعليم الاستراتيجي ، ويني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد . (النمر وآخرون ، 1997 ، ص 90) هذه المرحلة اتصفت بكونها رد فعل أكثر من كونها تقديمية ، (

المبحث الثالث :نسق و تصنيف القيم التنظيمية

المطلب الأول :نسق القيم

: تنظم القيم في نسق منظم يتكون لدى الفرد ، ويمكن التعرف عليه وقياسه وتحديده ، لأن نسق القيم هو مجموعة القيم التي تنتظم في نسق متساند متباين وظيفيا داخل إطار ينظمها ويشملها في تدرج خاص أي أن نسق القيم هو : الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد أو الجماعة أو المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم ، وغالبا بدون وعي شعوري من الفرد أو أعضاء المجتمع . وينظر إلى نسق القيم الأساسية المتكاملة باعتباره وضع أولويات القيم كإطار مرجعي للسلوك يأتي على قمة مكونات الإطار

المرجعي العام للسلوك . أي أن نسق القيم ينظم السلوك . وتعتبر القيم متغيرات تابعة ويتغير نسقها حسب ظروف المجتمع والتغير الاجتماعي والتكنولوجي والوضع الاقتصادي والنظام السياسي وفي نفس الوقت عندما تتكون القيم ويستقر نسقها لدى الفرد فإنها تتحول الي متغيرات مستقلة وتعتبر أساسا لمزيد من التجديد . (فاروق عبدة فليه ، 2005 ، ص 196

المطلب الثاني: تصنيف القيم التنظيمية

- تصنيف القيم : هناك تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي ، الا أن أكثرها قبولا هو التصنيف الذي أقره عالم النفس الألماني سبرانجر (Spranger) حيث وضعها في ست مجموعات هي الفكرية والاجتماعية والدينية والسياسية والاقتصادية والجمالية . - القيم الفكرية (cognitive) : وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية الفرد وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق واسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم . ب - القيم الاقتصادية (Economic) : وهي التي تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والأهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من تحقيق مادي ، ج - القيم الاجتماعية (social) : وهي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفراد . د - القيم الجمالية (Aesthetic) : وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير . - القيم السياسية (political) : وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة . و - القيم الدينية (Religious) : وهي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد و وحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكيونة الخليفة ، (كامل المغربي ، 2004 ، ص 159) -

تصنيف بوكهالز (1978) (Buuchholz)

للقيم التنظيمية : حيث تم تقسيم القيم التنظيمية إلى خمسة أنظمة قيمية هي :

- .. أ- نظام قيم أخلاقيات العمل (the workEthics values system) : ووفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا
- ب - نظام قيم التوجيه الجماعي (the group oriented values system) : حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد ، فالعمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة .
- ج - نظام القيم الإنسانية (the humanistie value system) : تؤكد هذه القيم ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل ، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطى للجوانب المادية للمنظمة .
- د - نظام قيم المشاركة الجماعية (the participation related value system) : ووفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفراح المجال أمام العساملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية .

ه - نظام قيم الراحة والفراغ (the leisure values system) : وتؤكد هذه القيم على الفساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسون هواياتهم المتعددة (حمادات ، 2006 ، ص 37 - 38)
- تصنيف كوين ورورباخ (1981) (Quin & rohrarbuughh) : حيث تم تقسيم القيم إلى أربعة محاور أشتمل كل محور على قيمتين وذلك كما يلي :

- أ - قيم الهدف الرشيد وتتضمن : التخطيط ، الإنتاجية .
- ب - قيم العلاقات الإنسانية وتتضمن : التماسك ، تنمية الموارد البشرية ، 11/15
- ج - قيم النظام المفتوح وتتضمن : المرونة ، الحصول على الموارد .
- د - قيم العمليات الداخلية وتتضمن : الضبط ، إدارة المعلومات . (البقي ، 2012 ، ص 242 - 243)

ج - قيم الانضباط وتتضمن البنود التي تركز على سلوك الانضباط في الحضور والوجود في حالة النشاط الدائم
د - قيم النمط الحر : وتتضمن البنود التي تركز على إعطاء الحرية التامة لأعضاء التنظيم دون وضع قيود عليهم من ذلك تقبل الاعتذارات بسهولة والسماح بتغيير طرق العمل

تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك (Dave FruneisMike Woodcock) : يعتبر التقسم الذي جاء به الباحثان " Dave Francis " و " Mike Woodccxck ' ، في كتابهما " Unblockorganization values " ، تجسيدا للنظرة الغربية إلى القيم السائدة في المؤسسات الغربية المعاصرة ، حيث قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة ، وصنفاها في أربعة مجموعات رئيسية هي : أ- إدارة الإدارة : وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة ، ويضم هذا المجال ثلاث قيم هي : قيم النفوذ والصفوة والمكافاة . (مرجع سابق ، 2015 ، ص 60) - قيمة القوة (المديرين يجب أن يديروا) : التي يمتلكها المديرين من امتلاكهم للمعلومات ، وسلطة المركز الوظيفي ، واتخاذ القرارات .

أساليب تكوين القيم التنظيمية وتطويرها : توجد عدة مراحل هامة لتكوين القيمة عليا وهي على النحو التالي :

- ا - جنب العامل نحو القيمة من خلال استخدام كافة الوسائل والإمكانيات في سبيل عرض القيمة للاستحواذ على انتباه المتعلم وإثارة الرغبة لديه في استقبال القيمة ومن ثمة الاستجابة النشطة مما يؤدي إلى ظهور القيمة من خلال سلوكه .
- ب تقبل القيمة بدرجة تجعل الآخرين يميزون القيمة في المتعلم ويكون سلوكه ثابتا
- ج تفضيل القيمة من خلال الالتزام الكبير من قبل المتعلم مما يجعله يسعى وراء القيمة التي يشعر باتجاه موجب تحوها
- د - الالتزام والافتناع الكامل من قبل المتعلم بصحة اتجاهه أو تقييمه لقضية ما ، ويكون على درجة عالية من الالتزام والإخلاص والولاء لهذه القضية وإقناع الآخرين بها
- هـ - تنظيم القيم في نسق متكامل أو نظام قيمي حتى يساعد على التغلب على الصراعات التي تنشأ بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل بها .
- و - تميز المتعلم في هذه المرحلة لأن تنظيمه للقيم قد وصل إلى الحد الذي يحكم سلوكه طبقا للقيم التي تمثلها ، فيتصرف بأسلوب معين ليكون له نمط حياة متميز يمكن الآخرين من التنبؤ بسلوكه في مواقف معينة

الخاتمة

يعتبر موضوع القيم التنظيمية من المواضيع الهامة جدا في مجال السلوك التنظيمي والإداري ، فأرفع مستويات تسيير الإدارة وأحدثها الإدارة بالقيم وهذا في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون التنظيم نسق و نظام اجتماعي مصغر عن المحيط المجتمعي الذي ينتمي إليه ، لكن الخلط في المفاهيم والمصطلحات يعتبر مشكل قديم و مستحدث في نفس الوقت ، فهو يعتبر كحاجر للفهم و التنظير عند العلماء و المفكرين لذلك فالمداخل المفاهيمية و المصطلحات القاعدية هي بوابة الفهم في أي مجال علمي كان ، فالقيم التنظيمية داخل المنظمات هي بمثابة الميثاق المحدد لهوية و ثقافة التنظيم ، وبالتالي فرفع اللبس و الإبهام عن المفاهيم النظرية يساعد أصحاب القرار في المنظمات على تحديد قيمهم التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق أهداف التنظيم

- . قائمة المراجع : المراجع العربية : 1 - علي ، بن هادية و أخرون . (1984) ، القاموس الجديد للطلاب ، الشركة التونسية للتوزيع المؤسسة الوطنية الجزائرية للكتاب ، الطبعة الخامسة 2- الصميلي ، أحمد بن علي (2015) . القيم التنظيمية و دورها في إحداث التغيير التنظيمي - دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية و المدنية - الطروحة دكتوراه . 3- الهاشمي ، لوكيا . (2006) . مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، الجزائر : مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة منتوري قسطينة ، دار الهدى الطباعة و النشر و التوزيع . 4- امل مصطفى ، عصفور (2008) ، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية . 5 - تحسين أحمد ، الطراونة و أكرم عبد المجيد ، الصرايرة ، (2000) . أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك - دراسة ميدانية - مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ، المجلد 15 (15) . ع (6) ، 6 - رافع يوسف ، الوحيدي . (2014) القيم التنظيمية و علاقتها بالانغماس الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة . 7- عامر ، الكبيسي ، (1986) . القيم المؤسسية 1 الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية ، المجلد العربية للإدارة ، العسدد الثالث ، السنة العاشرة ، ص6-12 . 8- عبد الحفيظ ، مقدم . (1994) . علاقة القيم الفردية و التنظيمية و تفاعلها مع الإتجاهات و السلوك - دراسة امبيريقية- مجلة العلوم الإجتماعية ، ع 2-1 ، مج 2 . جامعة الكويت . 9- عبد اللطيف محمد ، خليفة . (2012) ، سيكولوجية القيم الإنسانية ، القاهرة

