

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة-

تخصص: موارد بشرية



موضوع البحث:

القيم التنظيمية

من إعداد الطلاب:

- العلمي بشير
- فطوش يعقوب

تحت إشراف:

الأستاذة علالي مليكة

السنة الجامعية: 2024-2023

خطة البحث:

الصفحة	العنوان
01	المقدمة العامة
02	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيم التنظيمية
02	المطلب الأول: تعاريف حول القيم التنظيمية وأهميتها
04	المطلب الثاني: مراحل و تصنيفات القيم التنظيمية
06	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على القيم التنظيمية وأهم مصادر هذه القيم
06	المطلب الأول: خصائص ومصادر القيم التنظيمية
06	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في القيم التنظيمية
08	المبحث الثالث: القيم التنظيمية التي تحسن من أداء المورد البشري
08	المطلب الأول: أهم القيم التنظيمية التي تحسن من أداء الموارد البشرية
09	المطلب الثاني: دور القيم التنظيمية في تحسن أداء الموارد البشرية
10	الخاتمة العامة
11	قائمة المراجع

مقدمة عامة

جميع المنظمات، بغض النظر عن نشاطها، تتطلع إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها في مجال الإدارة أو زيادة إنتاجيتها، وتسعى أيضًا لأن تكون جزءًا من النمو الاقتصادي والاجتماعي وغيره. إلا أن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتم إلا من خلال تعزيز القيم التنظيمية. إن القيم التنظيمية والتزام المؤسسة بها تعتبران أساسيتين وحاسمتين لتحقيق أهداف أي منظمة. هذه القيم هي أساس النجاح الإداري، سواء على المستوى العام أو الخاص. بدونها، لا يمكن تحديد الأهداف وإذا تم تحديدها فلن يمكن الوصول إليها. إن هذه القيم تساعد في تحديد حدود الفرد وإمكانياته، وتعزز الروح الجماعية التي تسهم في تعزيز الأداء وزيادة الفعالية. القيم التنظيمية، من وجهة نظر خبراء إدارة الأعمال واستراتيجيات العمل، تشكل مجموعة من المعايير والمبادئ الثابتة في سياق العمل، وتكون معيارًا لقياس أداء الأفراد وواجباتهم في إطار هذا العمل.

من هذا المنطلق سنحاول الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في التعرف على: ماهية القيم التنظيمية و ما هو دور هذه القيم في تحسين أداء الموارد البشرية؟

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيم التنظيمية

المطلب الأول: تعاريف حول القيم التنظيمية وأهميتها

أولاً: تعريف القيم التنظيمية

1- مفهوم القيم

-يعرف الغامدي القيم بقوله " هي معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية تتصل بالمستويات الأخلاقية التي تقدسها الجماعة، ويمتصها الفرد من بيئته الخارجية، ويقوم بها موازين يزن بها أفعاله، ويتخذها مرشداً يبعده عن كل جموح.¹

-الأطر الفوقية المعرفية التي توفر الشعور بمدى أهمية العمل، وهي معتقدات قوية تشير إلى طرق السلوك الجيد وكيفية اتخاذ مناسب يناسب الجميع.²

-المعتقدات التي يمتلكها الناس، خاصة فيما يتعلق بما هو صواب وما هو خطأ وما هو الأكثر أهمية في الحياة، والتي تتحكم في سلوكهم.³

2- القيم التنظيمية

لا يختلف تعريف القيم التنظيمية كثيراً 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

¹ بودهي عبد الرحمان، "القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة "هيبروك"، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة وهران 2 كلية العلوم الاجتماعية، 2017-2018، ص17.

² MADAGH Samira Rym, 2017, « le partage des valeurs comme dimension de la performance organisationnelle », revue des sciences commerciales, ISSN :1112-3818, labo permanan EHEC, p 73, [traduit].

³ Cambridge dictionary, 2023, [En ligne], Available on <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/values>, consult the 20-10-2023, [traduit].

تحتل الصدارة ضمن الخريطة التنظيمية لارتباطها بعوامل أخرى كالإداء الوظيفي والولاء للمنظمة والمسؤولية اتجاهها وغيرها وهي ذات علاقة متكاملة فيما بينها.

وقد عرف كل من "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك" القيم التنظيمية بأنها الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة، 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. 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 طبقاً للخصائص الشخصية والخبرات المكتسبة، فهي بذلك ذات تنظيم هرمي وتختلف في الأهمية من شخص لآخر¹.
- هي ببساطة المبادئ التوجيهية التي توفر للمنظمة الهدف والاتجاه، وتساعد المنظمات على إدارة تفاعلاتها مع كل من العملاء والموظفين.²

¹ كعباش رابح و طباع ريمة، 2017، "القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة 2، ص 473.

² VERLINDEN Neelie, 2023, [En ligne], « organizational values », AIHR academy to innovate HR, Available on <https://www.aihr.com/blog/organizational-values/>, consult the 20-10-2023, [traduit],

ثانيا: أهمية القيم التنظيمية

*تعتبر القيم التنظيمية كمحرك للأهداف والسياسات حيث يجب أن تكون متوافقة ومنسجمة مع القيم ككل.

*تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع.

*اعتبارها بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية.

*إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار بين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد قوة الثقة.

*تنمية الوعي لدى الموظفين والتزاماتهم، وتعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابا على أدائهم.

*قوة محرّكة ومنظمة للسلوك كما تساهم في استقرار القرار.

*العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة داخل التنظيم.

*إطار مرجعي للاستعانة به مستقبلا واستخدامه عند ممارسة مختلف نشاطات المنظمة.¹

المطلب الثاني: مراحل وتصنيفات القيم التنظيمية

أولاً: مراحل القيم التنظيمية

يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفة	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الاجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الانجاز في القيمة
السادسة	الامكانيات	امكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر: لحميدي عادل و بن غليسي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 152.

¹ لحميدي عادل و بن غليسي سعاد ، 2020 ، " القيم التنظيمية/ المفهوم والأهمية ، التطور والتصنيفات" ، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 01 ، ردمذ: 8880-2710 ، غليزان ، ص 145-146.

ثانيا: تصنيفات القيم التنظيمية

تصنيف العالمان " ديف فرانسيس وماك وودكوك" 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: ويستمدّها المسؤولون والإداريون من سلطتهم وتشمل القيم التالية:

أ- قيمة القوة: (المديرون يجب أن يديروا) والتي يمتلكها المديرون من خلال امتلاكهم للمعلومات وسلطة المركز الوظيفي واتخاذ القرارات.

ب- قيمة الصفوة: (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: (عمل الأشياء الصحيحة) تمكن المنظمة من تركيز مواردها المتاحة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الجيدة.

ب- قيمة الكفاية: (عمل الأشياء بطريقة صحيحة) وتعبّر 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: يجب أن تتسم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بالطابع الانساني وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل، وبالتالي خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة.

أ-العدل: وتتمثل هذه القيمة في اعطاء العاملين حقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة.

ب-فرق العمل: إن الجماعة هي المحفزة على العمل وبالتالي يزيد الاتقان وتزيد المردودية.

ج-القانون والنظام: القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

4-إدارة البيئة: إن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة معينة سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية عليها أن تتكيف معها.

أ-الدفاع: ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وأن تعمل المنظمة على تطوير استراتيجياتها لمواجهة التحديات.

2-التنافس: هناك المنافسة الداخلية بين العمال وذلك من أجل تحفيزهم والمنافسة الخارجية بين المؤسسات.

3-استغلال الفرص: المنظمات الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلالها وهذا الأمر يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار.¹

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على القيم التنظيمية وأهم خصائص هذه القيم

المطلب الأول: خصائص ومصادر القيم التنظيمية

أولاً: خصائص القيم التنظيمية

✓ يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع البيئة الاجتماعية في مواقف الاختيار والمفاضلة.

✓ تقتضي الاختيار والانتقاء، وبالتالي أن تكون هناك حرية.

✓ المعرفة بالقيم قبلية ولا تأتي فجأة فالإدراك العقلي لا بد من توافره مع القيم.

¹ كعباش رابح و طباع ريمة، مرجع سبق ذكره، ص 474-476.

- ✓ القيم لها معادن مجردة، ولكن يجب أن تلتبس بالواقع والسلوك.
- ✓ معيار للمفاضلة بين خيارات عدة، لأن الشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع القيمة وتتناسب معها.
- ✓ تختلف باختلاف الزمان والمكان فهي تختلف من شخص لآخر ومن ثقافة لأخرى.
- ✓ تترتب ترتيباً هرمياً فيما بينها فتهمين بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.¹

ثانياً: مصادر القيم التنظيمية

التعاليم الدينية: يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الاسلامي، الحديث الشريف الذي يحث على اتقان العمل، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

المصدر الاجتماعي: إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه، وعليه فإن القيمة تختلف من شخص لآخر، فالمجتمع الغربي يتصف بالقيم المادية أكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري.

المصدر الإداري التنظيمي: تعتبر القوانين والتشريعات على اختلافها وسائل لتنظيم حياة المجتمعات، حيث أن المنظمة هي جزء من المجتمع فإن القوانين تعد من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير إدارتها.

الخبرة: تستمد القيم أهميتها ووزنها من خبرات الفرد، حيث كلما كان للفرد خبرة زادت فيه القيم التنظيمية وتعززت في عمله.

جماعة العمل: وهو الأمر الذي لا مفر منه والذي يزيد من القيم فكلما عمل الأشخاص مع بعضهم فإنهم ينقلون هذه القيم في أشخاص آخرين ويكونون معهم في الفريق.²

¹ لحميدي عادل و بن غليسي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 147-148.

² قاسمي فاطمة الزهراء وقاسمي فوزية، " القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية-دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، أدرار، 2020، ص 49-50.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على القيم التنظيمية

كما تمتاز القيم بالتغير والاكتمال فلها القابلية على التطوير والتحديث بما ينسجم مع التغيرات التنظيمية في الثقافة والاستراتيجية 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 السلوكيات 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 تثقيف العمال بأن هناك قيم جديدة قد أعدت داخل المنظمة ولا بد من الالتزام والتقيّد بها.¹

¹ كعباش رابح و طباع ريمة، مرجع سبق ذكره، ص 477.

المبحث الثالث: القيم التنظيمية التي تحسن من أداء المورد البشري

المطلب الأول: أهم القيم التنظيمية التي تحسن من أداء الموارد البشرية

1.جماعية العمل: إن الاهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكه، لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي-سياسي- ولذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعا للتفاعل الناتج عن أهداف وأغراض الأفراد تؤثر في كل من أداء المورد البشري ونتيجة نشاط المؤسسة ككل.

2.المشاركة في اتخاذ القرار: مع تغيير وتطوير أشكال الهياكل التنظيمية من هياكل هرمية إلى هياكل أفقية وتغيير الأداء من الأداء الفردي إلى الجماعي وفتح العمل، أصبح من الضروري تغيير فكرة فردية اتخاذ القرار، واعتماد القرار على المعلومات أكثر من الاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي.

3.تشجيع الإبداع: العملية التي تحتوي على خلق أفكار جديدة وتطبيقها في سلع جديدة أو عمليات أو خدمات تؤدي إلى نمو حركي للاقتصاد وزيادة العمالة، فالإبداع قيمة من قيم المؤسسة تكمن في توفر فرص لإيجاد البدائل والحلول.

4.الالتزام واحترام الوقت: اقتناع الفرد وقبوله التام لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وبقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 215-219.

المطلب الثاني: دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية

- زيادة الكفاءة والفعالية في العمل ورفع معدلات الرضا والأداء.
- أداء العامل لسلوكيات وأدوار تتعدى ما هو مسجل ضمن الواجبات والأدوار التي كان يجب عليه القيام به، وهذا دون أن ينتظر عليها مقابل.
- ازدياد التعاون بين الجماعات.
- تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف ومعايير كل من الفرد والجماعة والأفراد.
- زوال مظاهر الصراع بين الأفراد والجماعات.
- تخفيض معدلات الدوران الوظيفي والغيابات، كما يساهم في المحافظة على الأدوات والمعدات.¹

¹ خير الدين جمعة و خنشور جمال، مرجع سبق ذكره، ص 214-215.

خاتمة عامة

إن المنظمات التي تكون هي الأكثر تقدماً من الناحية التنظيمية تظهر على أنها الأكثر تطوراً. يعود السبب وراء ذلك إلى انفصال مفهوم الذات عن الجوانب الموضوعية وعدم وجود أي مكان للعوامل الشخصية في مجريات العمل (مفهوم الشخصية في العمل). وعلى الرغم من ذلك، لا يزال العنصر التقليدي يلعب دوراً أساسياً في تفاعلاتنا الوظيفية وفي الأسس الثقافية للمؤسسات. هذا الأمر يُعد واحداً من أكبر العقبات في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على قيم منهجية مثل الالتزام وتعزيز تحسين الأداء وتشجيع التميز ومكافأة الأداء الإيجابي وتقييم المهارات بشكل عادل وتحديد المكان الأمثل للأفراد وتقادي إهدار الموارد والسعي نحو الابتكار مع تعزيز المهارات التكنولوجية. إن وجود قيادة مسؤولة وثقة وتفاعل مميز مع الموظفين والصراحة والمصداقية والموضوعية وما إلى ذلك، يلعب دوراً حاسماً في رفع مستوى الأداء وزيادة كفاءة المؤسسات. هذه القيم تشكل منهجاً لأداء المهمة وتكون معياراً لتقييم مدى التقدم أو التخلف. لكي تتفوق هذه القيم، يجب إعادة تعزيزها في أفراد المجتمع بدءاً من الأسرة ومروراً بالمدرسة وصولاً إلى المؤسسات.

قائمة المراجع والمصادر:

المجلات:

بالغة العربية:

1. لحميدي عادل و بن غليسي سعاد ، 2020، " القيم التنظيمية/ المفهوم والأهمية ، التطور والتصنيفات"، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 01، ردمز: 2710-8880، غليزان.
2. كعباش رايح و طباع ريمة، 2017،"القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري"، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة 2.

الأطروحات الجامعية:

1. بودهري عبد الرحمان، "القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة"هيبروك""، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 كلية العلوم الاجتماعية، 2017-2018.
2. قاسمي فاطمة الزهراء وقاسمي فوزية، " القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية-دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم عمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، أدرار، 2020.

مواقع من الأنترنيت:

بالإنجليزية:

1. Cambridge dictionary,2023, [En ligne],Available on <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/values>, consult the 20-10-2023,[traduit].
2. VERLINDEN Neelie,2023[En ligne], « organizational values », AIHR academy to innovate HR, Availble on <https://www.aihr.com/blog/organizational-values/>, consult the 20-10-2023, [traduit].

بالفرنسية:

1. MADAGH Samira Rym,2017, « le partage des valeurs comme dimension de la performance organisationnelle », revue des sciences commerciales, ISSN :1112-3818,labo permanan EHEC,p 73,[traduit].

