****

 **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

 **وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

 **جامعة محمد خيضر – بسكرة –**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

 **قسم علوم التسيير**

 **تخصص ادارة موارد بشرية**

 ***القيم التنظيمية***

***من اعداد: مقياس:***

**بلهوشات اسراء حنان اليقظة التنظيمية**

**-بن زين ايمان**

**-بن خرارة صبرينة**

**-بن طالب عبد اللطيف**

***الفوج :* 1**

***السنة الدراسية : 2023|2024***

***خطة البحث :***

*مقدمة*

*المبحث الاول : ماهية القيم التنظيمية*

المطلب الاول : تطور القيم التنظيمية

المطلب الثاني : تعريف القيم التنظيمية

المطلب الثالث : خصائص القيم التنظيمية

*المبحث الثاني : اهمية و تكوين و مصادر القيم التنظيمية*

المطلب الاول : اهمية القيم التنظيمية

المطلب الثاني : تكوين القيم التنظيمية

المطلب الثالث : مصادر القيم التنظيمية

*المبحث الثالث : تطبيقات القيم التنظيمية*

*المطلب الاول :* تصنيف القيم التنظيمية

*المطلب الثاني :* قياس القيم التنظيمية

*المطلب الثالث :* تغيير القيم التنظيمية

*الخاتمة*

*قائمة المراجع*

**

*مقدمة :*

**لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الاخيرة خصوصا القيم لذا يعتبر الكثيرون ان فهم و معرفة القيم التنظيمية هو امر حيوي و هام من اجل ادارة الموارد البشرية بنجاح ، و القيم هي اعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل و توجيه سلوك الافراد العاملين في المنظمة فلكل منظمة مجموعة من القيم سواءا تم ادراك تلك الحقيقة ام لا ، كما ان اهم انظمة القيم توجد لدى الجماعة الادارية و خاصة الادارة العليا ، فضلا عن ذلك فان القيم التنظيمية تمثل هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى ، لذلك فان لمعرفة القيم داخل التنظيمات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي و توجيهه ، و بناءا عليه يهدف هذا الفصل الى توضيح طبيعة القيم من حيث تعريفها و عرض اهم خصائصها و مراحل تطورها .**

*المبحث الاول : ماهية القيم التنظيمية*

*المطلب الاول :* تطور القيم التنظيمية

1-المرحلة العقلانية :

**و جاءت انعكاسا لاراء و نظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية ، و في هذه المرحلة اعتبر الانسان الة يتم تحفيزه بواسطة المادة (النقود) ، و كان "** فريدريك تايلور . **F Taylor** " 1856 – 1915 **هو صاحب هذا المفهوم ، حيث اعتبر ان مفاهيم السلطة و التدرج الهرمي و الاجراءات الرسمية هي الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة روتينية و متكررة**

 **و قد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تفترض ان العمال هم مصادر يتم تحفيزهم ماديا الا ان هذه القيم كان لابد من تغييرها لأن العاملين لم يكونو على مايرام باعتبارهم الات يمكن تحفيزهم بواسطة النقود فقط ، فتطورت القيم الى المرحلة الثانية من خلال نتائج دراسات مصانع "** هاوثورن **"**

2-المرحلة الثانية : المرحلة العاطفية

 **و قد جاءت هذه المرحلة كردة فعل على المدرسة العلمية التي طغى عليها الجانب المادي ، و خلال هذه المرحلة ظهرت اهمية العلاقات الانسانية و التفاعل مع الاخرين ، والاهتمام بالجوانب المعنوية للفرد ، و كذا التعاون ، والمشاركة في اتخاذ القرار و العلاقات غير الرسمية ، و هذا ما اكدت عليه الدراسات التي اجراها "** التون مايو **Ilton Mayo**  1880 \ 1949 " **في مصانع هاوثورن ، حيث دافعت عن الجوانب المعنوية للفرد و انه ليس الة يحفز ماديا بل له مشاعر و احاسيس و قوة ارادة تؤثر على الانتاجية .**

3-المرحلة الثالثة : مرحلة المواجهة

 **و قد جاءت هذه المرحلة استجابة لظهور النقابات و الاتجاهات المهنية و ليس من قبل الادارة ، فقد زادت قوة النقابات العمالية بسبب الخسائر الكبيرة في المؤسسات الناتجة عن الفوضى و تعطيل العمل و الاضرابات ، فكان لابد للادارة من البحث عن اساليب اخرى لاتباعها بدلا عن اساليب التعنت و العقاب للتوصل لحل المشكلات التي تواجهها ، فظهرت خلال هذه الفترة قيم الحرية في بيئات الاعمال ، و قيم الاستثمار و كذلك قيم الابداع و الابتكار**

4-المرحلة الرابعة : مرحلة الاجماع في الرأي

**و ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ، حيث عرفت انتقال الادارة الفعلية من المدراء الى العاملين ، كما ميز هذه المرحلة ظهور نظرية "** دوجلاس ماكريجور **Dauglas Macgregor** 1906 – 1964 " **التي اكدت على ضرورة معرفة نمط الشخصية الانسانية من خلال فرضياته x و y ، حيث تضمنت فرضية x ان الفرد العامل كسول و لا يحب العمل و يحفز ماديا ، بينما اظهرت فرضية y مفاهيم و قيم مختلفة فأظهرت ان الانسان كائن ايجابي يحب العمل ، و هو جدير بالثقة و يحب العمل .**

5-المرحلة الخامسة : مرحلة الادارة بالاهداف

**في هذه المرحلة تقوم الادارة على اساس المسؤولية المشتركة بين المدراء و العمال ، اي ان العملية الادارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ، و اتخاذ القرارات هي عملية مشتركة بين الرئيس و المرؤوس في كل وحدات الادارة و اقسامها و دوائرها ، و ان متطلبات فلسفة اسلوب الادارة بالاهداف تتبلور في تحديد الاهداف في ضوء الامكانيات المتوفرة و من ثم تنفيذها . و من القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة و الديمقراطية و المشاركة الجماعية و القيم المثالية مثل المحبة و السلام .**

6-المرحلة السادسة : مرحلة التطوير التنظيمي

**و يعرف التطوير التنظيمي " بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل ، تدعمه الادارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تداخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية "**

**و قد تميزت هذه المرحلة بتحليل الافكار و المعلومات الادارية و التي من خلالها يمكن ايجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال و وضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل . و قد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي و الذي يركز على الاهتمام بالجانب النفسي ، و يهتم بالعلاقات المتبادلة بين الافراد ، كما كان الاهتمام المتزايد منصبا على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المرحلة السادسة من تطوير الفكر الاداري عندما بدأ الاداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الانسانية و المسببة للضغوط في بيئة العمل من اجل العمل على تحسينها .**

7-المرحلة السابعة : مرحلة الواقعية

**و في هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة ، فبعد عقود من الاندفاع او السير على غير هدى ، ادرك المديرون انهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضبط ، و مه التنافس العالمي فان هناك مزيدا من التهديدات ، و بالتالي فان البقاء لن يكون الا للأصلح ، لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينيات و كانت رد فعل على المراحل السابقة اكثر من كونها مرحلة تقدمية ، و قد انتشرت بعض القيم مثل (لا شيئ مجانا ) (العمل الجاد يؤدي الى النجاح ) (المسؤولية الذاتية )**

**وبناءا على مما سبق ، فان القيم الفردية هي عبارة عن افكار و معتقدات و فلسفة يعتنقها العاملون حيث تعكس هذه القيم درجة التماسك و التكامل بين اعضاء التنظيم .** (امينة، 2022\2023)

***المطلب الثاني : تعريف القيم التنظيمية***

**تعريف 1 :** يعرفه مولي (1982) : على انها تكوين افتراضي يزود الفرد بنزعة الى العمل وفق انماط سلوكية محددة حيال بعض الموضوعات او الحوادث او الاوضاع او الاشخاص او الافكار .

**القيم :** مجموعة من المبادئ و المعايير التي يضعها مجتمع ما في ضوء تراكم عليها من خبرات و تتكون نتيجة عمليات انتقاء اجتماعية يصطلح افراد المجتمع عليها لتنظيم العلاقات بينهم .

**و القيم التنظيمية :** هي تنظيمات لأحكام عقلية مجردة يصدرها الفرد على الاشياء او المواقف او الاشخاص لتحدد علاقته و طريقة تعامله مع موضوع القيمة كقيم النظافة و الايمان و الربح و الديمقراطية و التعاون و السلام و الحب و الحقيقة و غيرها . (فوزية، 2019\2020، صفحة 45)

**تعريف 2 :** تعرف القيم بأنها "اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب او غير مرغوب ، جيد او غير جيد ، مهم او غير مهم .... الخ "، و القيم التنظيمية ترتبط بالقيم الاخرى ( الدينية ، السياسية ، الاجتماعية ......الخ) ، اذ تستمد منها بعض الخصائص و هي بذلك لا تختلف عن القيم سواءا في طبيعتها او وظيفتها ، الا انها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم ، و تختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية ، فالاخيرة تسود بين افراد المهنة الواحدة على اختلاف منظماتهم ، اما القيم التنظيمية فتسود بين افراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم و مستوياتهم ، و بذلك تكون قيم المنظمات الانتاجية غير قيم المنظمات الخدمية ، و قيم المنظمات الحكومية غير قيم المنظمات الخاصة و المختلطة . (العميان، 2002، صفحة 312)

 وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك و وضع القرارات ، فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها : [ اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم حول ماهو مرغوب او غير مرغوب في مكان او بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من هذه القيم : المساواة بين العاملين ، الاهتمام بادارة الوقت ، الاهتمام بالأداء ، احترام الاخرين .....الخ] (العميان، 2002، صفحة 312)

***المطلب الثالث :* خصائص القيم التنظيمية**

اهم خصائص القيم التنظيمية اذ تتميز بأنها :

**-** نسبية : اي تختلف من فرد لاخر حسب حاجاته و رغباته و ظروفه ، كذلك تختلف من منظمة الى منظمة اخرى و من زمن الى زمن اخر .

**-** تؤثر القيم في الاتجاهات و الاراء و الانماط السلوكية بين الافراد داخل التنظيم .

**-** معروفة و مرغوبة لدى اغلبية افراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم .

**-** القيم ملزمة و امرة لأنها تعاقب و تثيب .

**-** القيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي .

**-** تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤساهم و مرؤوسيهم و بزملائهم و المتعاملين معهم .

**-** القيم التنظيمية تسود بين افراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم و مستوياتهم و مهارتهم .

**-** نطاقها و مجال عملها اضيق من نطاق مجال عمل القيم الاخرى كالدينية و الاجتماعية و الاخلاقية .

**-** القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبير عن فلسفة المنظمة . (شطي امينة، 2023\ 2022، صفحة 54)

***المبحث الثاني : اهمية و تكوين و مصادر القيم التنظيمية***

***المبحث الاول : اهمية القيم التنظيمية***

تكمن اهمية القيم التنظيمية فيما يلي :

**\*** تحتل القيم التنظيمية المرتبة الاولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي

**\*** تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة

**\*** هي اساس فهم الاحتياجات و الدوافع و تؤثر على اجراكاتنا

**\*** تحدد الاهداف و السياسات ، بحيث يجب ان تكون متوافقة مع القيم

**\*** تحتكم اليها المنظمة في تقويم سلوكات العاملين

**\*** القيم هي اساس ارساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي مستقبلي

**\*** تحدد مستوى انجاز اذا كان مرضي او غير مرضي

**\*** تنمية وعي الموظفين و التزامهم و تعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابيا على ادائهم

**\*** التقارب و التفاعل الايجابي بين الرؤساء و المرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة و المشاركة الجماعية و انجاز الاهداف المرسومة و في تدعيم فرص العدالة و الحيادية الادارية في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم و بالتالي الابتعاد قدر الامكان عن مظاهر المحسوبية و الفساد الاداري . (هاجر، 2017\2016، صفحة 21)

***المطلب الثاني : تكوين القيم التنظيمية***

تعد قيم الافراد مزيجا من دافعين : الاول غريزي و الثاني مكتسب ، و قيم الافراد متصلة بحاجاتهم و كيفية اشباع هذه الحاجات ، اما القيم التنظيمية فهي متصلة بالاهداف و كيفية تحقيق هذه الأهداف ، و غالبا مايبدأ تشكلها من المؤسسين او القادة الكبار ، بحيث تكون لهم رؤية استراتيجية أو فلسفة معينة ، و بعد مدة من الزمن تستقر مجموعة من القيم و القناعات و السلوكات و تصبح هي الاساس ، و يتعلم الموظفين الجدد قيم و طرق تفكير و سلوك المجموعة الاقدم ، و تظهر الحكايات و الاساطير التي تقال و تكرر مرارا ، و تعمل على تذكير كل شخص بالقيم و السلوك المطلوب ، و بالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم و التقاليد التي استقرت ، بحيث يتم مكافأة من يعمل بها ، و عقاب كل من يخالفها . و يمكن توضيح كيفية تكوين القيم التنظيمية في الشكل التالي كما يلي :

ظهور القيم التنظيمية و القناعات التي تعكس ما سبق

النتائج و نجاحات المنظمة خلال مدة من الزمن

رؤية و استراتيجية و فلسفة الادارة العليا

استقرار مجموعة من القيم و القناعات

(الهواري، 1999، صفحة 97\98)

***المطلب الثالث : مصادر القيم التنظيمية***

ان القيم الموجودة لدى الافراد لم تأت من فراغ و انما لها مصدر اساسية و تتمثل فيما يلي :

**1-التعاليم الدينية :** يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، و من الامثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الاسلامي ، الحديث الشريف الذي يحث على اتقان العمل ، قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : ( ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه ) و كذلك حث الرسول الكريم بقوله صلى الله عليه و سلم على عدم الغش بقوله : " من غشنا فليس منا "

 و هناك احاديث كثيرة تهدف الى زرع القيم الحميدة في الافراد ، و منها قول الرسول صلى الله عليه و سلم : " اعطو الاجير اجره قبل ان يجف عرقه " فحثنا الرسول الكريم على اعطاء أجر العامل دون تأخير و هذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد .

 قال الله تعالى " و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المومنون و ستردون الى عالم الغيب و الشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون "

**2-المصدر الاجتماعي :** ان الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه ، و عليه فان قيمه تختلف عن قيم شخص اخر في مجتمع اخر ، فالمجتمع الغربي يتصف بالقيم المادية اكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري والانتماءات العشائرية .

**3-المصدر الاداري التنظيمي :** تعتبر القوانين و الأنظمة و التشريعات على اختلافها و اختلاف واضعيها وسائل لتنظيم الحياة في المجتمعات ، و حيث ان المنظمة هي جزء من المجتمع فان القوانين و الانظمة في المنظمات تعد من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير ادارتها ، و تضيف الخميس " 18.2013" ان المصدر الاداري التنظيمي يشير الى البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل مافيها من قوانين و لوائح و أنظمة و قيم و تقاليد تحدد سلوك العاملين و توجه مسارهم ، و تعني ايضا الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئ الادارة داخل المنظمة و انماط تقييم العمل و نظم الاستراحة و المكافأة و اشكال الرقابة و العقاب ، و تؤثر في قيم الفرد في التزامه و أسلوب عمله ، كذلك هناك تفاعلا خصبا بين البيئة التنظيمية و البيئة الاجتماعية العامة فاللوائح و القوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة او تتأثر على الأقل بالقوانين في البلاد ، و انماط السلوك السائدة في المؤسسة هي عينة ممثلة لأنماط السلوك و القيم الشائعة في المجتمع .

**4-الخبرة :** تعتبر الخبرات التي يمر بها الافراد اثناء قيامهم بأعمالهم ذو اهمية كبيرة ، فهي تسهم في ظهور قيم جديدة و العمل وفقها ، و تأطد مراحل تطور الفكر الاداري تغير القيم وفقا للتجارب و الخبرات التي مرت بها التنظيمات ، فالمنظمة التي واجهت صعوبات مالية نتيجة المخاطرة و المبادرة تعطي قيمة كبيرة لتجنب المخاطرة

**5-جماعة العمل :** و رغم ان هناك تقارب بين هذا المصدر و المصدر الاجنماعي ، الا ان التركيزهنا ينصب على القيم و الاخلاقيات االتي تقررها الجماعة في مكان العمل و التي تتعلق بالعمل نفسه و بظروفه ، ليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة فجماعة العمل تكون مع مرور الزمن تقاليد و عادات و قيم خاصة تفرضها على اعضائها فالفرد يغير قيمه احيانا نتيجة الضغوط النفسية التبي تمارسها عليه جماعة العمل مثل عزله و عدم التعامل معه اومساعدته و عدم دعوته الى جلساتهماو لقاءاتهم الاجتماعية ، و عزله عن تيار تناقل المعلومات ....الخ مما يجعله غريبا في موطن عمله (فوزية ق.، 2020\2019، صفحة 49\50)

***المبحث الثالث : تطبيقات القيم التنظيمية***

***المطلب الاول : تصنيف القيم التنظيمية***

 هناك عدة تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي ، اذ يتفق دارسو القيم على صعوبة تصنيفها نظرا لتعددها و تداخلها ،لكن عملية تصنيف القيم هي عملية ضرورية ومهمة لتسهيل دراستها ، و منه سيتم عرض ام التصنيفات للقيم التنظيمية للباحثين و بالتالي تصنف كما يلي :

***1-تصنيف من حيث المحتوى :***

هذا التصنيف اقترحه عالم النفس الالماني " سبرانغر Spranger " حيث وضعها في 6 مجموعات هي الدينية و الاجتماعية و الفكرية و السياسية و الاقتصادية و الجمالية و هي كالتالي :

* 1. **القيم الدينية :** و هي التي تؤدي الى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد و وحدة الوجود و الانتماء الى نظام من العلاقات بكينونة الخليفة .
	2. **القيم الاجتماعية :** و هي التي تتعلق اهتماماتها العلاقات الانسانية و ترابط المجتمع و تفاعلات افراده .
	3. **القيم الفكرية :** و هي الناتجة عن الاتجاهات العقلية او الفلسفية للفرد و تهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق و اسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم .
	4. **القيم الاقتصادية :** و هي التي تؤدي الى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب و الاهداف الاقتصادية و ما ينتج عنها من تحقيق مادي .
	5. **القيم السياسية :** و هي التي تهتم بمظاهر القوة و النفوذ و السيطرة سواء على مستوى الفرد او الجماعة

**1-6القيم الجمالية :** و هي التي تتميز اهتماماتها الجوانب الفنية و الجمالية في الحياة من حيث التشكيل و التنسيق و الانسجام في التعبير .

***2-تصنيف من حيث المقصد :*** و تنقسم الى :

**2-1-قيم وسيلية :** اي تعتبر عن وسائل لغايات أبعد .

**2-2-قيم غائية :** تكون بقصد و غاية مباشرة .

***3-تصنيف من حيث الشدة :*** اذ تصنف القيم الى :

**3-1-قيم ملزمة :** قيم ملزم لجميع افراد المجتمع لأن مصدرها سماوي .

**3-2-قيم تفضيلية :** اي يشجع المجتمع افراد على التمسك بها ، و لكن لا يلزمهم بها الزاما .

***4-تصنيف من حيث العمومية :*** و تقسم القيم الى :

**4-1-قيم عامة :** يعم انتشارهل في المجتمع كله .

**4-2- قيم خاصة :** تتعلق بمناسبات او مواقف اجتماعية معينة .

***5-تصنيف من حيث الوضوح :*** اذ تنقسم الى قسمين هما :

**5-1-قيم ظاهرية أو صريحة :** و هي القيم التي يصرح بها و يعبر عنها بالسلوك أو بالكلام .

**5-2-قيم ضمنية :** و هي التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات و الاتجاهات في سلوك الأفراد .

***6-تصنيف من حيث الديمومة :*** اذ تصنف الى :

**6-1-القيم الدائمة :** و هي التي تدوم زمنا طويلا و هي الاصل في القيم

**6-2-قيم عابرة :** و هي التي تزول بسرعة لأنها مؤقتة .

***7-حسب تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك " :***

يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب اربعة ابعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم :

\* ادارة الادارة : و تشمل قيم القوة ، الصفوة ، المكافأة

\* ادارة المهمة : الفعالية ، الكفاءة ، الاقتصاد

\* ادارة العلاقات : العدالة ، فرق العمل ، القانون و النظام

\* ادارة البيئة : التنافس ، الدفاع ، استغلال الفرص

و فيما يلي سوف يتم تناول كل بعد على حدة :

**7-1- ادارة الادارة او اسلوب التعامل مع الادارة :**

بما ان المنظمة هي نظام معقد ، فان هناك مجموعة من الوظائف يجب ان تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق اهداف هذه المنظمة ، و الادارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه و تنسيق العناصر المعقدة فيها ، و من اجل الوصول الى النجاح فان الموارد البشرية التي توكل لها عملية الادارة يجب ان تحدد بدقة و تختار بعناية و تدرب باتقان و تحفز بحق ، و يشمل هذا البعد قيم : القوة ، الصفوة ، المكافأة ، حيث ان ك

**-القوة :** و هي القدرة التي يمتلكها الاداريون للتأثير على باقي الأفراد .

**-الصفوة :** و هي التي تمثل جماعة صغيرة من الافراد ذوي نفوذ و سلطة و قوة مستمدة من مركزهم ، و بما ان واجب الادارة معقد و مهم فان على المنظمة الناجحة ان تدرك اهمية الوظيفي .

**-المكافأة :** ان نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعده المنظمة لاثابة من يعمل بجد ، و تعبر الحوافز عن قوى النشاط و الكفاءة .

**7-2- ادارة المهمة :** و تعني اداء العمل بصورة متقنة و دقيقة ، مع ضرورة توضيح الاهداف و العمل بكفاءة و توفير المصادر و القدرات اللازمة ، و يشمل هذا البعد قيم الفعالية ، الكفاءة ، الاقتصاد

**-الفعالية :** تعرف بأنها القدرة على تحقيق الاهداف ، و هي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة و الاهداف المحددة

**-الكفاءة :** تعرف بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الانتاج ولها دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة .

ان توفير الكفاءة و الفعالية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على اتقان العمل منها

* سهولة التكيف مع التكنولوجيا
* حدوث اضرار قليلة ناجمة عن الصراعات
* سرعة الوصول الى الاهداف

**-الاقتصاد :** و هو فن الالمام الجيد بمختلف الأجزاء لأجل غاية محددة مسبقا لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف .

**7-3- ادارة العلاقات الانسانية :** ان العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و بين المرؤوسين فيما بينهم ، لذا على الاداري الجيد ان يتسم بالطابع الانساني و ان تقوم على اساس المساواة و الاحترام و العدل الذي يعمل على خلق جو من الثقة و الاحترام داخل المنظمة ، و تشمل قيم :العدل ، فرقر العمل (العمل الجماعي ) ، القانون و النظام .

* **العدل :** وتتمثل هذه القيمة في اعطاء العاملين حقوقهم و امتيازاتهم على اساس المساواة و النزاهة
* **فرق العمل ( العمل الجماعي ) :** العمل الجماعي يؤدي الى مزيد من الاتقان في الاداء لذا فان المنظمة الناجحة هي التي تشعر افرادها بالانتماء الى بعضهم البعض
* **القانون و النظام :** و يشير الى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة و التي تعمل على توجيه سلوك الافراد العاملين نحو الاهداف المطلوب تحقيقها

و الهدف الاساسي من وضع القوانين و الانظمة هو تنظيم العلاقة بين الاطراف التالية :

-المؤسسة و العاملين

-العاملين مع بعضهم البعض

-العاملين و الجمهور الخارجي

**7-4- ادارة البيئة :** ان كل منظمة تعمل و تتواجد في بيئة مادية ، تقنية ، ثقافية ، اجتماعية ، اقتصادية و سياسية فالمنظمة معينة سواء كانت هذه المنظمة داخلية ام خارجية عليها ان تتكيف معها لتستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة ، و يشمل هذا قيم الدفاع ، التنافس ، استغلال الفرص .

**-*الدفاع :*** يشير الدفاع الى ضرورة العمل على مواجهة الاخطار الداخلية و الخارجية ، و ان تعمل المنظمة على تطوير اليات و استراتيجيات لمواجهة التحديات و الاخطار .....

***-التنافس :*** يعني ان يعمل كل طرف منفردا و في مواجهة طرف اخر ، فهناك المنافسة الداخلية اي تتم داخل التنظيم و تكون تحقيقا لأهدافه الخاصة .

***-استغلال الفرص :*** ان المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ ، و بالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلال افضلها . (فوزية ق.، 2019\2020، صفحة 51\52\53\54)

***المطلب الثاني : مقاييس القيم التنظيمية***

يوجد مقياسان للقيم هما :

**1-اختبار دراسة القيم :**

أعده الباحثان " **جوردن البورت و فيليب فرنون** " و يستند الى اطار نظري وضعه " سبرانجر " و يقيس 6 انماط من القيم ، و هي النمط النظري ، الاقتصادي ، الجمالي ، الاجتماعي و النمط السياسي و النمط الديني ، و يهدف اختبار القيم الى بيان اي مدى يميل الشخص الى قيمة او اكثر من هذه القيم ، فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم الى احدى هذه القيم

**مثال :**

قد نجد شخصا تتركز معظم قيمه في الجانب الديني و بالتالي تغلب القيمة الدينية على سلوكه ، و قد نجد شخصا اخر تتركز معظم قيمه في الجانب السياسي ، و بالتالي تغلب القيم السياسية على سلوكه ، بينما يجمع شخص ثالث اكثر من قيمة .

**2-مقياس القيم الفارق :**

اعده العالم "برنس " و يتألف من 64 زوجا من العبارات تدور حول اشياء قد يرى الفرد ان من الواجب عملها او الشعور بها او من غير الواجب عملها او الشعور بها ، يتألف كل زوج من الأزواح الاربع و الستين من عبارتين يختار المجيب واحدة منهما ن احداهما تمثل قيمة اصلية (تقليدية )و الاخرى تمثل قيمة منبثقة (عصرية ) ، و يتحدد اتجاه المستجيب و غلبة القيم المنبثقة او القيم الاصلية عليه باختياره اربعا و ستين عبارة تمثل كل منها قيمة من بين 128 عبارة و يضم اربع فروع :

-اخلاقيات النجاح في العمل (قيمة اصلية )و يقابلها قيمة الاستمتاع بالصحبة و الاصدقاء (قيمة منبثقة او عصرية ).

-الاهتمام بالمستقبل (قيمة اصلية ) مقابل الاستمتاع بالحاضر (قيمة عصرية ).

-استقلال الذات (قيمة اصلية) مقابل مسايرة الاخرين .

-التشدد في الخلق و الدين (قيمة اصلية )مقابل النسبية في هذه المسائل . (فوزية ق.، 2019\2020، صفحة 56\57)

***المطلب الثالث : تغيير القيم التنظيمية***

بما ان القيم تحدد السلوك الايجابي او السلبي فلابد للمنظمات ان تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى افرادها ، و التعرف عليهاحتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد أنفسهم من جهة ،و بينهم و بين المنظمة من جهة اخرى . فالمنظمات تعمل جاهدة على ايجاد قيم ايجابية مشتركة بين مختلف العاملين ، وكلما كان هناك توافق و انسجام بين قيم الافراد كلما ساهم ذلك في تحقيق اهداف المنظمة و العكس صحيح .

 و يعتبر التطوير التنظيمي احد اهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الافراد (العميان، 2002، صفحة 32)، كما يمكن ان تتغير القيم عبر الوقت ، فالتغييرات التشريعية في النواح التقنية و الاجتماعية و السياسية ، و كل التغييرات التنظيمية التي تحدث ، تؤدي فعلا الى ان يحمل الغد تعريفات جديدة لما هو صحيح و اعتقادات جديدة مادام علماء السلوك و المديرون مستمرون في تطوير فهم افضل لهياكل السلطة و غيرها من النواحي التنظيمية الاخرى . (جونير، 2000، صفحة 124)

أما بشأن مقارنة القيم بالاتجاهات من حيث التغير فنجد ان القيم تتميز بثبات نسبي اكبر من الاتجاهات ، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات ، و يعود ذلك الى ان القيم تمثل قناعات راسخة في اغلب الأحيان

 و بالتالي نجد ان تغيير القيم غالبا مايرتبط بوجود القيم السلبية و التي لا تواكب تطور المنظمة و محاولة تغييرها الى قيم ايجابية تتوافق مع اهدافها ، اما التغير فهو عملية تحدث ببطء و ترتبط بالوقت . (العميان، 2002، صفحة 114)

***الخاتمة***

يعتبر موضوع اليم التنظيمية من المواضيع الهامة في مجال السلوك التظيمي و الادارة ، فأرفع مستويات تسيير الادارة و احدثها بالقيم و ذا في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون التنظيم نسق و نظام اجتماعي مصغر عن المحيط المجتمعي الذي ينتمي اليه ، فهو بعتبر كحاجز للفهم و التنظير عند العلماء و المفكرين لذلك فالمداخل المفاهمية و المصطلحات القاعدية هي بوابة الفهم في اي مجال كان ، فالقيم التنظيمية داخل المنظمات هي بمثابة الميثاق المحدد لهوية و ثقافة التنظيم ، و بالتالي رفع اللبس و الابهام عن المفاهيم النظرية يساعد اصحاب القرار في المنظمات على تحديد قيمهم التنظيمية يشكل يساعد على تحقيق اهداف التنظيم .

***قائمة المراجع :***

**-**محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان ، دار وائل ، 2002.

**-** عدنان يوسف العتوم ، علم النفس الاجتماعي ، دار اثراء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2008

**-** شطي امينة ، مذكرة دوكتورا ( دور القيم في تحقيق اهداف المؤسسة ) ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2022\2023

**-** سيد الهواري ، منظمة القرن 21 (منهج تطوير الشركات و المؤسسات للعبور الى القرن 21 ) ، مصر ، مكتبة عين شمس ،1999

**-** قاسمي فاطمة الزهراء و قاسمي فوزية ، القيم التنظيمية و علاقتها بتنمية الموارد البشرية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية ، جامعة احمد دراية –ادرار-الجزائر ،2020\2019

**-** بوخالفة هاجر ، دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة ، 2016\2017

**-** وندل فرنش و سيرييل بيل جونير ، تطوير المنظمات ( تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة ) ، ترجمة بن احمد الهندي ، مراجعة احمد عبد الرحمان احمد ، السعودية ، معهد الادارة العامة ، 2000