الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 

 جامعة محمد خيضر بسكرة

 كلية علوم الاقتصادية وتسيير والعلوم التجارية

بحث بعنوان :القيم التنظيمية

من إعداد طلبة :

بوعيشة رشيدة

مناصر إكرام

سويسي صفاء تحت إشراف :د .مليكة

صفصاف ايمن

خطة البحث :

 المقدمة

المبحث الأول :ماهية القيم التنظيمية

المطلب الأول : تعريف القيم التنظيمية

المطلب الثاني : مراحل تطور القيم التنظيمية

المطلب الثالث : أنواع القيم التنظيمية

المطلب الرابع : شروط القيم التنظيمية

المبحث الثاني : أساسيات القيم التنظيمية

المطلب الأول : مصادر القيم التنظيمية

المطلب الثاني :خصائص القيم التنظيمية

المطلب الثالث :أبعاد القيم التنظيمية

المطلب الرابع :قياس القيم التنظيمية

المبحث الثالث : عموميات حول القيم التنظيمية

المطلب الأول :وظائف القيم التنظيمية

المطلب الثاني : أسباب تردي القيم التنظيمية

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية

المطلب الرابع :أهمية القيم التنظيمية

الخاتمة

 المقدمة :

 يشهد العصر الحالي تطورا سريعا في جميع المجالات الحياة وخاصة في مجال منظمات الأعمال ، والتي تعد

جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية ، فالإنسان أصبح اليوم يعيش داخل منظمات كبيرة تتفرع منها منظمات اصغر

منها تشمل مختلف نواحي حياة الإنسان كما أن الأفراد في التنظيم يعتبرون الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق

اهداقه المختلفة وقد أخذت المؤسسات تبذل كل ما لديها من جهد ومال ووقت لاختيار وتدريب أفضل الكفاءات

وتوليهم عناية فائقة وتقدم لهم المزيد من الحوافز ، ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بالقيم التي تسود بين العاملين

في المنظمات حيث تشكل هذه القيم الجوهر الأساسي لثقافة المنظمة فما هي القيم التنظيمية وما هي أنواعها

ومراحل تطورها وشروطها واهم العناصر الأخرى عنها

المبحث الأول : ماهية القيم التنظيمية

المطلب الأول :تعريف القيم التنظيمية

توجد العديد من التعريفات للقيم التنظيمية نذكر منها :

عرفت أنها هي المفاهيم الضمنية والصريحة والخاصة برغبة معينة يمتلكها الفرد او المجموعة وتؤثر في عملية تفضيل خيار معين من بين الخيارات أو الوسائل أو الأهداف المتاحة .[[1]](#footnote-1)

وفي تعريف أخر هي مجموعة من المبادئ والتعاليم والضوابط التي تحدد سلوك الموظف وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ، وتعمل على توجيه سلوك الفرد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .[[2]](#footnote-2)

وعرفت أيضا أنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ،جيد أو غير جيد ،مهم أو غير مهم ، والقيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى إذ تستمد منها بعض الخصائص (الدينية ،الاجتماعية ، السياسية ....) ، وبذلك فإنها لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها ، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم وتختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية . [[3]](#footnote-3)

المطلب الثاني : مراحل تطور القيم التنظيمية

لقد مر هذا التطور بسبع مراحل :

المرحلة الأولى : المرحلة العقلانية

وجاءت انعكاسا لأراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية ، وفي هذه المرحلة اعتبر الإنسان آلة يتم تحفيزه بواسطة المادة ، وكان "فريدريك تايلور " هو صاحب هذا المفهوم ، حيث اعتبر أن مفاهيم السلطة والتدرج الهرمي والإجراءات الرسمية ،والتخصص والعقلانية في الأداء والتركيز على التزام الأوامر والتعليمات والنظر إلى المنظمة إلى أنها نظام مغلق إلى غيرها من المبادئ التي تقوم عليها الإدارة في المنظمة .

وقد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تفترض أن العمال هم مصادر تحفيزهم ماديا وكانت الإدارة تهتم بالكفاءة وزيادة الإنتاج ، إلا أن هذه القيم سرعان ما تغيرت ، فتطورت القيم إلى مرحلة ثانية من خلال نتائج دراسات مصانع "هاوثورن"

المرحلة الثانية :المرحلة العاطفية

وقد جاءت هذه المرحلة كردة فعل على المدرسة العلمية التي طغى عليها الجانب المادي ، وخلال هذه المرحلة ظهرت أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل بين الآخرين ، والاهتمام بالجوانب المعنوية للفرد ، وكذا التعاون ، والمشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الغير رسمية ، وهذا ما أكدت عليه الدراسات الحديثة التي أجراها " التو مايو" في مصانع هاوثورن ،حيث دافعت عن الجوانب المعنوية للفرد وانه ليس آلة ، يحفز ماديا له مشاعر وأحاسيس وقوة إرادة تؤثر على الإنتاجية .

المرحلة الثالثة : مرحلة المواجهة

وقد جاءت هذه المرحلة استجابة لظهور الثقابات والاتحادات المهنية وليس من قبل الإدارة ، فقد زادت قوة النقابات العمالية بسب الخسائر الكبيرة التي تكبدتها المؤسسات بسبب الفوضى وتعطيل العمل والاضطرابات ،فكان لابد للإدارة من البحث عن أساليب أخرى لاتباغها بدلا عن أساليب التعنت والعقاب للتوصل لحل المشكلات التي تواجهها ، وظهرت خلال هذه الفترة قيم الحرية في بيئة الأعمال ، وقيم الاستثمار ، وكذلك قيم الإبداع والابتكار.

المرحلة الرابعة :مرحلة الإجماع في الرأي

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل ، حيث عرفت انتقال الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين ،كما ميز هذه المرحلة ظهور نظرية "دوجلاس ماكر يجور " التي أكدت على ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية من خلال فرضياته اكس و أغراك ، حيث تضمنت فرضية اكس أن الفرد العامل كسول ولا يحب العمل ويحفز ماديا ،بينما أظهرت الفرضية الأخرى مفاهيم وقيم مختلفة فأظهرت أن الإنسان كائن ايجابي يحب العمل ، وهو جدير بالثقة ، وعلى هذا الأساس يجب أن تتم الإدارة . ;y

المرحلة الخامسة : مرحلة الإدارة بالأهداف

حيث تقوم الإدارة على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء والعمال ، أي التشاور في كل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، واتخاذ القرارات ، وتكون مشتركة بين الرئيس والمرؤوس في كل أقسام الإدارة ووحداتها ، وتقوم فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف على تحقيق النجاح من خلال انجاز أهداف المنظمة ، من خلال وضع تصور كامل عن الأفراد العاملين وعن التنظيمات ذاتها وتحديد واضح للمسؤوليات ، كما أكدت على عدة مبادئ مثل : اعتماد أسلوب التفويض و إسهام العمال في وضع استراتيجيات والأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة ، والتخطيط ،والتقليل من أسلوب الرقابة والاعتماد على الانضباط الذاتي وتحفيز الأفراد وكل هذا من شانه أن يحقق تطور ونمو المنظمة وتحقيق فعالية العنصر البشري .

المرحلة السادسة : مرحلة التطوير التنظيمي

وتتميز هذه المرحلة هو تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية التي تساعد على خلق تطوير تنظيمي من خلال فهم الواقع ووضع خطة استشرافية لأهداف المنظمة في المستقبل ، كما صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة تطوير الذاتي والذي يرتكز على الاهتمام بالجانب النفسي ، والاهتمام بالتفاعلات والعلاقات المتبادلة ، كما انصب الاهتمام أكثر على نوعية ظروف العمل وذلك بتحليل الجوانب الغير إنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل من اجل تحسينها.

المرحلة السابعة : مرحلة الواقعية

وجاءت القيم خلال هذه المرحلة عبارة عن مزيج من قيم المراحل السابقة ، فبعد عقود من الزمن أدرك المديرون صعوبة مهمة القيادة والضبط ، ومع ظهور التنافس العالمي الذي افرز تهديدات ، وبالتالي فالبقاء للأصلح ، وظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات وكانت رد فعل المراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية ، وقد انتشرت بعض القيم ( لا شيء مجانا ) ،(العمل الجاد يقود إلى النجاح) ،( المسؤولية الذاتية ) .[[4]](#footnote-4)

المطلب الثالث : أنواع القيم التنظيمية

رغم أن هناك اختلافا بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك اتفاقا حول تصنيف القيم من ناحية المضمون ، فالاختلاف ليس جوهريا ، وصنفت تحت أربع قضايا رئيسية :

قيم إدارة الإدارة : وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي :القوة ، والصفوة والمكافأة .

قيم إدارة المهمة : ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي :الفعالية ،والكفاية والاقتصاد .

قيم إدارة العلاقات :وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون الالتزام هؤلاء الموظفين ، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل وفرق العمل والقانون والنظام .

القيم الإدارة البيئة : وتعني انه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة ، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي : الدفاع ، التنافس ، واستغلال الفرص .[[5]](#footnote-5)

المطلب الرابع :شروط القيم التنظيمية

ان القيم الواضحة هي التي تتوافر على ثمانية شروط هي النحو التالي :

اولا يجب اختيار القيم من عدة بدائل :لان القيم المختارة عن قناعة سيتم المحافظة عليها بشدة ، لذلك فان عملية الاختيار ستقوي الالتزام بهذه القيم ، على الإدارة أن تناقش قضايا المبدأ ، وذلك من اجل اختيار

 القيم التي اعدوا أنفسهم للدفاع عنها وحمايتها ، وبالتالي فان المديرون يجب أن يتبنوا منهجا مقارنا كما يجب ان

يدرسوا المنافسين الناجحين ، والغير ناجحين من اجل أن يكتشفوا القيم التي تبين أنها ناجحة في منظماتهم .

ثانيا : ان تكون القيم منسقة بعضها البعض :

يجب أن تدعم القيم بعضها بعض ،حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة فعلى سبيل المثال ربما تتبنى منظمة ما إستراتيجية دافعة من قبيل " سوف نكون مبدعين" ومع ذلك تكافئ المديرين لمحاولتهم تجنب الفشل ، هذا الوضع سيكون بطبيعته متناقضا لذا فان على المديرين أن يدرسوا مجموعة من القيم التي يعايشونها ،كما يجب أن يتفحصوا هذه القيم ليتأكدوا أنها متناسقة فكريا وسلوكيا .

ثالثا : يجب ان تكون هذه القيم محدودة العدد :

أن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة ،حيث أن القيم تكون مطلقة العنان وعميقة وعامة .

رابعا :يجب أن تكون القيم عملية :

ان القيم لا تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة لذا يجب أن لا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة . ويجب على الإدارة العليا أن تحرص كثيرا على أن لا تدمج الآمال الزائفة مع عبارات مع عبارات القيم الخاصة بها ، وهذا يعني أن كل القيم التنظيمية أن تخضع لاختبار يطلق عليه مصطلح " على سبيل المثال".

خامسا : ينبغي أن تعزز القيم الأداء :

القيم هي عبارة عن "وسيلة تمكينية "فهي أدوات لتشكيل المنظمة من اجل تحقيق أهدافها الأدائية وتوضيح هذه القيم هو جزء من تطوير إستراتيجية المنظمة وبالتالي فانه لن يكون أي بيان أو دليل كامل لإستراتيجية المؤسسة إذا لم توضح فيه ما هي القيم المرغوبة : أي ما هو المطلوب من موظفيها ، وما هو العائد في ذلك ، وهذا يعني أن تكون هناك علاقة منطقية بين عوامل مفتاح النجاح للمنظمة والقيم المتبناة من قبل الإدارة .

سادسا : يجب ان تكون القيم جذابة وتدعو للفخر :

ينبغي للموظفين الشعور بالاعتزاز عندما يقومون بدورهم في تحويل أهداف المنظمة إلى حقيقة . أن القيم التي تؤيدها المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات كما يجب أن تحترم ، ذلك أن الأفراد يشعرون أنهم جزء من الكل عندما يستطيعون التوحد أو الاندماج مع أهداف المنظمة .

سابعا : ينبغي ان تكون القيم قابلة للتوصيل :

أن هذا ما يقوم به المديرون إلا وهو الاتصال الرمزي وهذا في حد ذاته حيوي وأساسي ، لذا فان تصرفات المديرين يجب أن تعزز بياناتهم أو تعبيراتهم عن القيم . وان المهمة الأساسية للقائد هي ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد في المنظمة. وبالتالي فانه يجب على المديرين أن يقوموا من وقت لأخر بجمع البيانات أو معلومات من المرؤوسين ليعرفوا ما هي الوسائل التي يحاولون أن يوصلوها من سلوكه لاشعوري.

ثامنا : ينبغي تدوين القيم :

إن يكون لكل مجموعة من القيم تأثير كبيان قيادي ، إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها خطيا. وله ثلاث فوائد :إذ هو يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم ،كما انه يثير النقاش حولها ،ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال .[[6]](#footnote-6)

 المبحث الثاني : أساسيات القيم التنظيمية

المطلب الأول : مصادر القيم التنظيمية

اختلف العلماء والباحثون في تحديد مصادر القيم وفقا للعدد اتجاهاتهم ومذاهبهم الاجتماعية والتي يمكن ان نستعرضها في ما يلي :

1. المصدر الاجتماعي : إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه ، وعليه فان قيمه تختلف عن قيم شخص في مجتمع أخر .فالمجتمع الغربي مثلا يتصف بالقيم المادية أكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري والانتماءات العشائرية ، وبالتالي تمثل التنشئة الاجتماعية والبيئية من خلال مؤسساتها كالأسرة والمدرسة والمجتمع مصدرا مهما في اكتساب قيم معينة .
2. الدين :يعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية ، فقد جاء القران الكريم والسنة النبوية بالأسس القيمة التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع بشكل عام من حيث صدق المعاملة وإيفاء الوزن والجد بالعمل وإتقانه ، وعدم الغش وتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من حيث السلطة والمسؤولية والطاعة والأجر .
3. الخبرات السابقة : تلعب الخبرات والتجارب السابقة التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة قيم ، ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها ، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته .
4. الاعلام : للإعلام دور مهم في التأثير في اتجاهات وأراء الناس حيث يلعب الإعلام بمختلف وسائله دورا في تكوين وتغيير بعض القيم والعادات الاجتماعية .
5. التعلم : حيث تساعد عملية التعلم في إحداث تغيير في بعض المفاهيم والمعتقدات الراسخة لدى بعض الأفراد ،خاصة تلك الأفكار والقيم القديمة وتبني قيم متجددة تتماشى مع التغيرات الاجتماعية ، وبالتالي فالتعليم يساعد الأفراد على معرفة كل المستجدات ومسايرة العصر الذي يعيشون فيه .[[7]](#footnote-7) (القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، 2014/2015)

المطلب الثاني :خصائص القيم التنظيمية

يعد مفهوم القيم من المفاهيم المتشعبة التي تتدخل ضمن تخصصات المختلفة ، ووضع الباحثون بعض الخصائص كلها كالتالي :

ا – القيم نتاج اجتماعي : يتم اكتسابها وتعلم موضوعاتها من خلال البيئة التي يعيش فيها الإنسان وهي ليست موروثة أو فطرية بل تنطلق من إطار اجتماعي وهي ذات مصدر سماوي كما في الآيات القرآنية .

ب- تحدد شكل سلوك الفرد في المجتمع وتجعله قابلا للتنبؤ لان القيم أساسية في حياة كل إنسان.

ج-يتميز بعض الأفراد بقيم فردية خاصة تهيمن على جل وقتهم ونشاطاتهم ودوافعهم وسلوكهم فقد نتج عن هؤلاء الأفراد علماء ومفكرون ومخترعون وفنانون وغيرهم من الذين استفادت منهم المجتمعات الإسلامية في كثير من المجالات .

1. تتصف بالهرمية :تترتب عن كل شخص ترتيبا متدرجا بالأهمية .
2. تتصف بالقابلية للتغيير :تتغير بتغير الظروف الاجتماعية .
3. القيم تجربة :فوجودها لا يكون إلا بشخص لشخص أخر .
4. القيمة ذات قطبين في الجملة : فهي إما أن تكون في هذا الوجود أو ذاك ، وغناها يكون حق او باطل ، خير أو شر.
5. تتصف بالذاتية :فقد يحس كل شخص منا بالقيم على نحو خاص به .[[8]](#footnote-8)

المطلب الثالث :أبعاد القيم التنظيمية

حسب فرانسيس ونكوك أبعاد القيم التنظيمية تتمثل في :

1. إدارة الإدارة : تعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ ودور الإدارة ، كما يجب أن تتأكد أن دور الإدارة قد ثم تحديد بدقة ووضوح وان المديرون أشخاص مؤهلين للقيام بأدوارهم ويتضمن هذا البعد قيم : القوة ن الصفوة والمكافأة .
2. إدارة المهمة : يعني أن العمل يجب أن يؤدي بإتقان وهذا الأمر يتطلب التركيز على أهداف واضحة ، والعمل بكفاءة إلى جانب توفير المصادر ، وهذه العملية تسمى إدارة المهمة ، وتتضمن : الفاعلية ، الكفاية التنافس، ، استغلال الفرص .

3-إدارة العلاقات : تعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات صلة بالحصول على إسهام من موظفيها ، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وان العمل لا يمكن أدائه إلا بالتزام الموظفين ، والقيم التي تتضمنها هي : التنافس ، الدفاع ، استغلال الفرص .

1. إدارة البيئة: تعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس في عالم التجارة ، حيث يجب على المنظمة أن تتعرف على البيئة التي تعمل فيها وان تبحث عن الكيفية التي تؤثر لها على هذه البيئة لصالحها : هي ،الدفاع ، استغلال الفرص .

المطلب الرابع : قياس القيم التنظيمية

تقاس القيم التنظيمية بعدة طرق منها :

1. المشاهدة او الملاحظة :يمكن من خلالها التعرف على حقيقة السلوك دون إمكانية تزييفه ، وتعد من أكثر الطرق استعمالا للعاملين فتطبيقها يتطلب من الباحث أن يحدد القيم لبتي يهتم بدراستها ويحدد مظاهر هذه القيم سواء كانت ثابتة أو متغيرة .
2. المقابلة الشخصية :حيث يقوم الباحث بتوجيه مجموعة من الأسئلة إلى أفراد العينة وذلك من اجل

الحصول على معلومات عن سلوكياتهم وحتى سماتهم الشخصية .

1. تحليل المضمون :وهنا يصف الباحث المحتوى الظاهر وصفا موضوعيا ومنظما وكميا ،ويتم فيه تقسيم البدائل إلى أجزاء حسب طبيعة المادة وهذا من اجل الحصول على بيانات إحصائية وجداول كمية وكيفية عن المادة موضوع التحليل .
2. الاختبارات :توجد العديد من الطرق لقياس القيم من بينها : استبانة القيم التنظيمية .[[9]](#footnote-9)

المبحث الثالث : عموميات حول القيم التنظيمية

المطلب الأول : وظائف القيم التنظيمية

للقيم التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تهم الفرد والمنظمة والجماعة او المجتمع وهي :

1-على المستوى الفردي : تهيئ للأفراد اختيارات لتحديد السلوك ، وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية ، وفي الوقت نفسه توجه الفرد نحو الاداءات المطلوبة منه ، وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين .

 تساهم في تحقيق الأمان للفرد من خلال مراجعة نقاط الضعف لديه ، والتعبير عن نفسه حتى يحقق ذاته .

تساهم في تحديد الرؤية التي ينشدها الفرد ، وفهم العالم من حوله والمساهمة في اصطلاحه نفسيا وخلقيا .

2- على المستوى الاجتماعي :

المساهمة في الحفاظ على ترابط وتماسك المجتمع ، اذ تحدد أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.

المساعدة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع ، حتى يصبح أكثر استقرارا .

3-على مستوى المؤسسة : توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها بناءا على قيمتها التنظيمية .

تدريب على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزء من سلوكهم.[[10]](#footnote-10)

المطلب الثاني : أسباب تردي القيم التنظيمية

غياب أو افتقاد العامل للقدوة الحسنة داخل العمل (المسؤولين) وحتى خارجه ، البيئة الخارجية للعمل (المحيط ،الأسرة...)

تردي الأحوال الاقتصادية أو تنامي ظاهرة الاختلاس والفساد من اجل الربح وتوفير ظروف أحسن عدم إعطاء موضوع الأخلاقيات التعامل العناية الكافية في مناهج المعاهد الإدارية أو البرامج التدريبية وغياب أخلاقيات

 المناسبة العمل من المنظمات وعدم إعطائها المكانة

غياب السرية في تأدية الأعمال في عدد من الوحدات الإدارية .

تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة مما يؤدي لنشوب التضارب والصراع من اجل خدمة المصالح

وجود بعض صور التمييز في المعاملة بسبب الاستثناءات المقررة لفئات معينة او بسبب المحسوبية والوساطة مما يولد أيضا نوعا من تبادل الرشاوى بين مقدمي الخدمات .

تعارف المجتمع ان اعتبارات الصداقة والقرابة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تعزيز القيم التنظيمية

وضعت خطوات عدة يمكن أن تعزز بها القيم ومن بين هذه الخطوات ما يلي :

1-الهيكل التنظيمي : عن طريق الهيكل التنظيمي تعدد مسؤوليات ومهام أو وظائف ملائمة لتنفذ القيم المطلوبة مع وضوح المسؤولية وخطوط السلطة .

2-نظم العمل :تصميم نظام الانجاز ( كيفية أداء الأعمال) ومراقبة الأداء وتعزيز السلوكيات الصحيحة .

التعيين : تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات الشخصية ضرورية لتنفيذ القيم المراد نشرها داخل المنظمة .

التدريب : تعليم العاملين الجدد كي يفهموا أهمية القيم التنظيمية ويعززونها بالمهارات الإضافية .

التكامل : تكامل جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والدنيا عن طريق نظم فعالة في استبعاد الفروق في تخطيط وتنفيذ الأنشطة .

الاتصالات : يتم عن طريقه تثقيف العمال بان هناك قيم جديدة قد أعدت داخل المنظمة ولا بد من الالتزام والتقيد بها .[[11]](#footnote-11)

المطلب الرابع : أهمية القيم التنظيمية

تكمن أهمية القيم التنظيمية فيما يلي :

تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي .

تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة .

هي أساس فهم الاحتياجات والدوافع وتؤثر على ادراكاتنا.

تحدد الأهداف والسياسات ، بحيث أن تكون متوافقة مع القيم .

تحتكم إليها المؤسسة في تقويم سلوكيات العاملين .

التقارب والتفاعل الايجابي بين الرؤساء والمرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة الجماعية وانجاز الأهداف المرسومة .

تحدد مستوى انجاز إذا كان مرضي أو غير مرضي .

تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انشغالهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم .[[12]](#footnote-12)

الخاتمة :

يعتبر موضوع القيم التنظيمية من المواضيع الهامة جدا في مجال السلوك التنظيمي والإداري ، فارفع مستويات

 تسيير الإدارة وأحدثها الإدارة بالقيم وهذا في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون التنظيم نسق ونظام

اجتماعي مصغر عن المحيط المجتمعي الذي ينتمي إليه ، لكن الخلط في المفاهيم والمصطلحات يعتبر مشكل قديم

ومستحدث في نفس الوقت ، فهو يعتبر كحاجز للفهم والتنظير عند العلماء والمفكرين ، والقيم التنظيمية داخل

المنظمات بمثابة الميثاق المحدد للهوية وثقافة التنظيم ، وبالتالي فرفع اللبس والإبهام عن المفاهيم النظرية يساعد

أصحاب القرار في المنظمات على تحديد قيمهم التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق أهداف التنظيم .

قائمة المراجع :

 (وردة، 2021)

 (طباع، 2017)

 (korayechi، 2007)

 (القادر، 2014/2015 ،ص44-46)

 (امينة، 2022)

 (القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، 2014/2015)

 (فوزية، 2019/2020)

 (ابتسام، 2017/2018)

 (كمباش، 2017)

 (هاجر، دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية، 2016/2017)

1. (وردة، 2021) [↑](#footnote-ref-1)
2. (طباع، 2017) [↑](#footnote-ref-2)
3. (korayechi، 2007) [↑](#footnote-ref-3)
4. (القادر، 2014/2015 ،ص44-46) [↑](#footnote-ref-4)
5. (امينة، 2022) [↑](#footnote-ref-5)
6. (القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، 2014/2015) [↑](#footnote-ref-6)
7. 1. (القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، 2014/2015) [↑](#footnote-ref-7)
8. (فوزية، 2019/2020) [↑](#footnote-ref-8)
9. (ابتسام، 2017/2018) [↑](#footnote-ref-9)
10. (القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، 2014/2015) [↑](#footnote-ref-10)
11. (كمباش، 2017) [↑](#footnote-ref-11)
12. (هاجر، دور القيم التنظيمية في تفعيل القرارات الادارية، 2016/2017) [↑](#footnote-ref-12)