

## أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي

د. منيرة محمد ساتي السيد

استاذ ادارة الأعمال المساعد بكلية العلوم والآداب - جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية

Email: mmsati@ub.edu.sa

### ملخص الدراسة

يعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات المهمة التي شغلت أذهان علماء الإدارة في الآونة الأخيرة لما لها من أثر كبير على نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة لها، وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على أبرز القيم التنظيمية لدى المديرين والتي تحقق بدورها التوافق التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال تناول أهمية القيم التنظيمية وخصائصها والتعرف على الأسس التي يقوم عليها التوافق التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن القيم التنظيمية تضطلع بدور كبير في تحقيق التوافق التنظيمي، وأن من أهم القيم التي تضمن تحقيق التوافق التنظيمي العدل والمساواة والشفافية في المؤسسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين من أجل تدريبهم على تفعيل مدخل القيم التنظيمية لتحقيق التوافق والترابط بين أفراد المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، التوافق التنظيمي، الإدارة، القيم، الولاء.

### Abstract

The topic of organizational values is one of the important topics that occupied the minds of management scientists recently because of its great impact on the success of the institution and the achievement of the goals set for them. This study aimed to identify the most prominent organizational values among managers, which in turn achieve organizational compatibility in the institution, through Addressing the importance of organizational values and their characteristics and identifying the foundations on which organizational alignment is based. The study reached several results, the most important of which is that organizational values play a major role in achieving organizational compatibility, and that one of the most important values that ensure the achievement of organizational compatibility is justice, equality and For transparency in the organization, The study recommended the necessity of holding

training courses for managers in order to train them to activate the entrance of organizational values in order to achieve compatibility and interdependence between the members of the institution.

Key words: organizational values, organizational alignment, management, values, loyalty.

## مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم أما بعد...

فمن الحقائق الثابتة أن الإدارة تلعب دورًا كبيرًا في عملية التنمية المستدامة في مختلف المجتمعات لذا فإن العصر الذي نعيشه الآن عصر الإدارة بامتياز وذلك لاعتماد المؤسسات بكافة تخصصاتها على الإدارات الناجحة التي تسعى لتحقيق الريادة والوصول إلى معدلات متقدمة من التنمية المستدامة.

إن عمليات الإدارة تتم في المجتمعات الإنسانية، ولا يخفى أن هذه المجتمعات عبارة عن بناء معياري يعكس حياة معنوية يمثلها الأفراد، تتميز بالقوة والأصالة ومن هذا البناء تتكون قواعد للسلوك تعطي الفرد كما تعطي المجتمع شكله وشخصيته وهويته، وهذا كله يضمه ويحتويه معنى القيم.

والقيم صورة من الصور الأساسية التي تشكل بناء المجتمعات لأنها الضابط والمعياري الأساسي للسلوك الفردي-الاجتماعي، وهي تنتظم فيما يسمى بالبناء القيمي الذي يعكس أهداف المجتمع من التربية بتأثير الإدارة منهجا وسلوكا إذ لا سبيل إلى تحديد الأهداف التربوية لتكون معبرة عن طبيعة الإنسان وطبيعة المجتمع إلا عن طريق القيم.

لقد أصبح تطبيق منهج الإدارة بالقيم من الأهمية بمكان في عصر الثورة العلمية التي قضت على كثير من أشكال الرقابة الإدارية ولعل هذا من الأسباب التي دفعتي للكتابة في هذا الباب كثرة ظواهر الفساد الإداري وتفشي الرشوة والمحسوبية والمعاملات الغير كريمة وسط الإداريين بالإضافة إلى مشاكل تبديد المال العام والاختلاسات وغيرها من المشاكل الإدارية التي ترتبط بغياب القيم التربوية الإسلامية في إعداد الإداري المسلم وفي اختياره للمنصب الإداري.

وبالجملة فقد شهد العالم تغيرات هائلة وعديدة سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي في مجالات التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات وقد صاحب ذلك تعدد المتغيرات والتحديات التي أثرت على المؤسسات كما اتسعت الأدوار التي يجب أن تؤديها منظمات الأعمال بصفة عامة وقد أصبح تحسين الأداء في ظل هذه

التغيرات طلبًا هامًا، كما أصبحت الإدارة هي وسيلة المؤسسات في الوصول إلى أهدافها والتكيف مع مقتضيات العصر الحديث. (سلمان، ٢٠١٢)

كما أن أي مؤسسة إدارية تحتاج لقيادة حكيمة تقوم على تنظيم أمورها وتتابع العاملين بها ولا تغفل دور توجيه والإرشاد من خلال التقييم والتقويم. لقد ظهر مؤخرًا ما يعرف بالتوافق التنظيمي في المؤسسات وقد كان له أثر كبير على نجاح المؤسسات والمنظمات.

ويأتي هذا البحث لمحاولة الوقوف على أبرز القيم التنظيمية للمديرين وأثرها على التوافق التنظيمي.

### مشكلة الدراسة:

كنتيجة حتمية لعدم وجود منهج الإدارة بالقيم في المجتمعات الإدارية فقد كثرت الرشوة والفساد والمحسوبيات وضاعت قيم العمل في كثير من المؤسسات في الوقت الذي يسعى فيه الجميع لتحقيق المكاسب المادية بغض النظر عن الالتزام بضوابط العمل الإداري واعتماد رقابة الضمير بدلًا من القانون الذي لا يخلو من ثغرات يسهل التغلب عليها.

لقد أثبتت تحديات العصر أننا بحاجة ماسة لإعادة النظر في المناهج الإدارية وضرورة تعزيز الجانب القيمي فيها، في ظل التغيرات الكبيرة الوافدة على سوق العمل.

كما ظهرت بعض المشاكل في المؤسسات ترجع إلى عدم وجود إدارة حكيمة في المؤسسة تنطلق من خلال القيم التنظيمية المتعارف عليها

لذا فإن هذه الدراسة ستتطرق لحل الإشكاليات التالية من خلال وضع إجابات وافية للسؤال الآتية.

- ١- ما المراد بالقيم؟
- ٢- ما مفهوم القيم التنظيمية؟
- ٣- ما معنى التوافق التنظيمي؟
- ٤- ما هي أبرز القيم التنظيمية التي يجب توافرها في المديرين؟
- ٥- هل للقيم التنظيمية أثر على التوافق التنظيمي؟
- ٦- ما هي أبرز الأسس التي تقوم عليها القيم التنظيمية؟
- ٧- هل التوافق التنظيمي في المؤسسات من الأمور المهمة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- التعرف على مفهوم القيم.

- ٢- التعرف على مفهوم القيم التنظيمية.
- ٣- التعرف على المقصود بالتوافق التنظيمي.
- ٤- التوصل إلى أبرز الأسس التي تقوم عليها القيم التنظيمية.
- ٥- التعرف على أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي.
- ٦- مدى فاعلية القيم التنظيمية في نجاح المؤسسة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١- الإضافة العلمية التي ستحقق- إن شاء الله- من خلال التأكيد على أهمية القيم التنظيمية للمديرين والتعرف على الأسس التي تقوم عليها.
- ٢- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته وهو العمل الإداري الذي أضحي من الأمور الأساسية في حياة المجتمعات وهو لازم من لوازم التطور الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.
- ٣- كما أن الدراسة ستحاول وضع أطر عامة يمكن للباحثين الاستفادة منه من أجل وضع برنامج شامل يحقق التطبيق الفعال للقيم التنظيمية في عمل المديرين.

## خطة الدراسة:

يأتي هذا البحث في مقدمة وثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بمصطلحات الدراسة.

المبحث الثاني: القيم التنظيمية لدى المديرين: الأهمية- الخصائص.

المبحث الثالث: أبرز القيم التنظيمية التي تؤثر على التوافق التنظيمي.

## المبحث الأول

### التعريف بمصطلحات الدراسة

في هذا المحور سأقوم بتحرير للمصطلحات الواردة في عنوان البحث وهي القيم- القيم التنظيمية- التوافق التنظيمي، مع إلقاء الضوء على بعض النقاط المتعلقة بها.

## أولاً: مفهوم القيم:

### ١- لغة:

بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية فإن كلمة قيمة ترجع إلى الفعل الماضي الثلاثي قوم والقاف والواو والميم أصلان صحيحان، يدل أحدهما على جماعة ناس، وربما استعير في غيرهم. والآخر على انتصاب أو عزم. (ابن فارس، ٢٠٠٢)

والقيم جمع قيمة وهي الثمن الذي يساوي المتاع (الفيومي، ١٩٩٢)

وتأتي القيم في لغة العرب على المعاني الآتية:

- الاستقامة.
- الثمن.
- الأحكام القيمة.
- ما به قيام الشيء.
- الاستقلال بالحجة والدلالة.
- الثبات والدوام على الأمر.

### ٢- اصطلاحاً:

عرفت القيم في الاصطلاح عدة تعريفات ويرجع ذلك إلى اختلاف المفكرين في نظرتهم للقيم اختلافات كبيرة، ويرجع ذلك من وجهة نظري إلى ما يمكن أن يطلق عليه جدلية المصطلح حيث إن مصطلح القيم من المصطلحات التي تفهم بشكل كبير تبعاً للبيئة العامة أو الجو الثقافي في مجتمع ما وقد جعلت هذه الجدلية كثيراً من المفكرين يميلون إلى تمييز دراستها بالتضارب البين (زاهر، ١٩٨٤)

ومن أبرز تعريفات القيم ما يلي:

- القيم عبارة عن: طبقة هامة من المعتقدات يتقاسمها أعضاء المجتمع الواحد، وخاصة فيما يتعلق بما هو حسن أو قبيح أو ما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه. (Breech, 1962)
- القيم هي التي تدرك بصورة من الصور التالية
  - ما له هوية مستقلة
  - الخصائص المادية أو المعنوية للأمر.
  - حاجات الفرد البيولوجية وما ينتج عنها
  - التصرفات التي تترجم حياة الإنسان. (حسين، ١٩٨١)
- القيم هي: عبارة عن الأفكار الاعتقادية التي ترى وجود فائدة وراء كل شئ في المجتمعات ، سواء أكانت فائدة صحية أم غير ذلك. (الساعاتي، ١٩٦٣)

وبعد عرض التعريفات السابقة للقيم يمكن أن نخلص إلى وجود عدة اعتبارات تحدد المراد بالقيم وهي

- تلعب القيم دورًا كبيرًا في توجيه سلوك الناس.
- لا يغيب عن تعريفات القيم السابقة مسألة الانتقائية.
- للقيم دور كبير في تحديد مسارات البشر.
- الأثر الكبير الذي تتركه القيم على حياة الأفراد والمجتمعات.

وعلى هذا فيمكننا أن نعرف القيم على أنها المثل العليا والمعايير المجتمعية التي تساهم بشكل كبير بتشكيل وعي المجتمع ونشر الفضيلة بين أفرادها.

كذلك فإن "القيم مفهوم يدل على مجموعة من المعايير والأحكام تتكون للفرد من نشأته الأولى وتتفاعل مع المواقف والخبرات الفردية الاجتماعية وتعتبر معيارًا ومستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في المواقف"

### ثانيًا: مفهوم القيم التنظيمية:

تعرف القيم التنظيمية عدة تعريفات من أبرزها تعريف برقوق الذي يرى أن القيم التنظيمية هي مجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها لتحقيق التماسك التنظيمية. (٢٠١٥)

وقد عرفت أيضًا بأنها: الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة. (الشايب، ٢٠١٣)

وعرفها الجزراوي على أنها مجموعة القيم التي يتم تطبيقها في بيئة العمل وتساهم بشكل كبير في توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف معينة. (برقوق، ٢٠١٥)

إن القيم التنظيمية لدى المديرين عبارة عن مجموعة الأفكار والمعتقدات التي تكون لدى المسؤولين بالمنظمة وتعمل كموجه لسلوكياتهم وتؤثر في مروسيهم وذلك بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية. (برقوق، ٢٠١٥)

### ثالثًا: مفهوم التوافق التنظيمي.

ومن المصطلحات المتعلقة بدراستنا مصطلح التوافق التنظيمي والذي يعرف على أنه تلك العملية التي تهدف إلى تحقيق التلاؤم بين أفراد المؤسسة مع مراعاة القيم المتعارف عليها من أجل المحافظة على التلاؤم (عويضة)

## المبحث الثاني

### القيم التنظيمية لدى المديرين: الأهمية- الخصائص.

يعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات التي شغلت الفكر الإداري في الآونة الأخيرة لأهميتها في تسيير المؤسسة لذلك فإن القيم التنظيمية ليست من الأمور الهامشية بل إن لها دورًا كبيرًا في نجاح المؤسسات.

#### أولاً: أهمية القيم التنظيمية:

من الحقائق الثابتة في العمل الإداري المؤسسي أن البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، فيقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة المنظمة وفعاليتها وفي هذا الإطار يؤكد الباحثون أن البعد القيمي يتعاطم دوره في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغيير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة على حساب هوية حضارة أخرى، فظهر الاتجاه نحو تتبع أثر الجانب الإنساني وعلم السلوك على الإدارة وقد ركزت كثير من الدراسات العلمية والأبحاث قديماً وحديثاً على أهمية القيم في العملية الإدارية فعلى سبيل المثال أشارت بعض الدراسات التي قامت بها جامعة ميتشيجن إلى أهمية القيم الإدارية، وقام العالم ليكترت Likert بإجراء عدة أبحاث لتحليل سلوك القائد ودراسة أثر قيمه واتجاهاته على إنتاجية العاملين، بينما كشفت دراسات أخرى عن مدى تأثير القيم التنظيمية وأهميتها في المنظمة وحددت في: القوة والفاعلية والعدالة وفرق العمل والقانون والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة واتفق الباحثون على أهميتها في العمل، من هذا المنطلق يمكن القول إن للقيم التنظيمية أثر في العمل، ومن أهمها الأداء الجيد، والكفاءة في العمل، وتحقيق الأهداف وغيرها.(عبدالرحيم، ٢٠١٤)

وكل هذا ينضبط في ضوء حقيقة مشاهدة مفادها أن المنظمات لا قيمة لها بدون الأفراد، ويمكن النظر إليها من خلال العمليات التي تتم بداخلها، حيث تشمل هذه العمليات سلوك الأفراد المتلازم بين اثنين أو أكثر من الأفراد، حيث يعتمد سلوك فرد ما على سلوك الفرد الآخر ويتوقف عليه، وهذه التوقعات تدعى التفاعلات ولقد أصبح من المعلوم أن للمنظمة مثل المجتمع ثقافة مميزة وخاصة بها.

لقد شهدت الثمانينيات تطوراً ملحوظاً في الاهتمام بموضوع ثقافة المنظمات على مستوى النظرية والبحث والتطبيق، فعلى مستوى النظرية احتلت الرمزية الثقافية أهمية كبرى في دراسة ثقافة المنظمة أما على مستوى البحوث فقد نشرت العديد من الدراسات النظرية والتجريبية حول ثقافة المنظمة وتم نشر أعداد خاصة في بعض الدوريات العلمية لنشر البحوث ذات العلاقة بثقافة المنظمات.(البداينة، ١٩٩٦)

وعلى هذا فإن للقيم التنظيمية أهمية كبرى المديرين بصورة خاصة، لأن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها ولا سيما أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المدبرون ليؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم، كما أن لقيم المديرين أثراً في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، حيث تضع أمامهم الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل

الإداري واتخاذهم للقرارات، ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها، واختيار وسائل الرقابة، وفي الحقيقة فإن القيم التنظيمية للمديرين تؤثر تقريبا في كل شيء يقومون به فهي بمثابة معايير يعتمدون عليها في تحديد النجاح والفشل وفي تحديد ما هو صحيح وخاطئ من الأعمال (الشايب، ٢٠١٣)

## ثانياً: خصائص القيم التنظيمية:

وبالحديث عن خصائص القيم التنظيمية فإن لها عدة خصائص تحدد بدرجة كبيرة تأثيرها ومن خصائص القيم التنظيمية ما يلي:

### ١- تتبع القيم التنظيمية من قيم الأفراد الذين يديرون المؤسسة.

إن القيم التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات و التي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم، من هذا المنطلق فقد أعطى الإسلام للقيم التنظيمية أهمية بالغة، والنبي الكريم جعل من الأخلاق الفاضلة والقيم النبيلة طريقاً فسيحاً لدعوته، وفي هذا معنى لتعميمها على الفرد والمجتمع حاكماً ومحكوماً مديراً وموظفاً. (برقوق، ٢٠١٥).

ويؤدي المدبرون والقادة دوراً كبيراً في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية، وذلك من خلال بث القيم التي يؤمنون بها، وتتم ترجمة بعض جوانب القيم التنظيمية على شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها، وترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها. (الحنيطي، ٢٠٠٣).

وتؤدي القيم الفاضلة التي يعتنقها الفرد المسلم المستمدة من عقيدة التوحيد ومبادئ الشريعة دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته بل و ممارساته اليومية، وكذلك الطريقة التي نستثمر بها أوقاتنا وجهدنا وعلى جميع مظاهر حياتنا، ومن هذا المنطق فإن قيمنا هي أهم ما يميز شخصياتنا، وباختصار هي التي توجه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء ومع الآخرين من حولنا، كما أن معظم الباحثين والمهتمين بالقيم التنظيمية في دراستهم لها يتناولونها بمنظورها الغربي فما هو المنظور الإسلامي للقيم التنظيمية، مع أن للإسلام فضل السبق في تحديد تلك القيم وتناولها بالتفصيل. (برقوق، ٢٠١٥)

### ٢- القيم التنظيمية قيم خلقية في المقام الأول.

من أبرز الخصائص التي يجب أن تتوفر في القيم التنظيمية أن تنطلق من الأخلاق الفاضلة فإذا كانت الثقافة التنظيمية تهتم بالعلم والمعرفة، وعمليات المعرفة الجوهرية، التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق وأهميتها في القيادة فإنها تعنى في نفس الوقت وبنفس الدرجة بالأخلاق فينبغي أن يتحلى القائد بالخلق الحسن حتى يمكنه من التعامل الصحيح الواضح مع الآخرين،...وقد بدأ العالم يشعر بأهمية الأخلاق في القادة وغيرهم مما عانوه من



انعدامها فبدأوا يدرسون الإدارة الأخلاقية، وأصبحت موضوعا من موضوعات علم الإدارة، والبعض يسميها الإدارة الأمينية. (الشيخ، ٢٠٠٤)

ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية الإسلامية تتميز بالقيم التي تبثها في نفوس المؤمنين بشريعتها كالعدل والشورى التي هي عماد الإدارة الإسلامية في كل المستويات الإدارية حتى ترشد القرارات ويتعاون الجميع في حل المشكلات، وكالمكنة التي تصاحب المدير وإلا لا يتمكن من إصدار الأوامر وتنفيذها، والوفاء بالعهود، والصدق، والإتقان، والبر، والأمانة، والطاعة، كما تتميز الثقافة بالرقابة الذاتية وهي أفضل أنواع الرقابة وأقلها تكلفة، وهي لا تلغي المتابعة والرقابة من المديرين، ولكنها ترغم الفرد على مراقبة نفسه فإن الله سبحانه يراه وسوف يحاسبه على كل فعل أو قول. (الشيخ، ٢٠٠٤)

### ٣- من خصائص القيم التنظيمية أنها تقوم على العدل ورفع الظلم.

ومن أبرز خصائص القيم التنظيمية التي تميزها عن غيرها أن تقوم على العدل ورفع الظلم وتفعيل مبدأ الشفافية، ويعد العدل من أهم القيم التي جاء بها الإسلام وحاول ترسيخها في المجتمع، والعدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، والعدل مصدر بمعنى العدالة و الاعتدال والاستقامة، وهو الميل إلى الحق، والعدل في الإدارة كقيل بتحقيق العدالة، وتستعمل العدالة في عدة معاني أهمها:

- مراعاة المساواة وعدم التفرقة، أي مراعاتها في مجال الحقوق.
- إعطاء كل ذي حق حقه.

والعدالة بهذا المعنى تشمل العدالة في وضع القوانين، العدالة في الحكم و القضاء، والعدالة في الثواب والعقاب. (برقوق، ٢٠١٥)

### القيم التنظيمية تقوم على التوافق.

ومن خصائص القيم التنظيمية أنها تقوم على التوافق، حيث إن تحقيق عملية التوافق والترابط بين كل من القيم التنظيمية والقيم الشخصية في إطار موحد، يعد منظومة قوية تخدم العملية الإدارية، حيث إن التوافق والانسجام بين القيم التي ينتمي إليها الفرد وبين القيم السائدة في بيئة العمل بشكل عام، يساهم في خفض معدل الصراع، وتوفير عنصري العدالة والاتصال الإداري الفاعل، وهذا يعني أنه كلما ازدادت درجة التوافق بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما، وأدعى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية، التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس، والدراسات التي تناولت علاقة قيم الشخصية وقيم المنظمة، تؤكد على ضرورة تحقيق تكامل وتوافق وانسجام بين قيم الفرد وقيم المنظمة، حتى يتحقق الدور المأمول من كل منهما، في ظل منظومة تمنع بتكاملها الصراع الذي قد يؤثر على فعاليتها (عبدالرحيم، ٢٠١٤)

وقد ذكر عبد الرحيم بعض الخصائص التي تميز القيم التنظيمية ومنها

- تحتل القيم مركزا رئيسا في تكوين شخصية الفرد ونسقه المعرفي وتحديد سلوكه.
- يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع البيئة الاجتماعية في مواقف الاختيار والمفاضلة.
- تعد القيم معيارا للحكم، حيث لا تتوقف على الذاتية، بل على أساس من التعقل والتذوق والتقدير الخلقى بعيدا عن الفردية والمصلحة الخاصة.
- تمثل القيم معيارا للمفاضلة بين خيارات عدة، لأن الشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه.
- للقيم من القوة والتأثير على الفرد والجماعة ما يوصلها إلى درجة الالتزام.
- البعد القيمي للإنسان ليس جامدا في جميع مكوناته، بل إن القيم رغم تأصلها في النفس البشرية تبقى في إطار النسبية. (عبدالرحيم، ٢٠١٤)

ويمكن القول إن هذه الخصائص تميز القيم التنظيمية عن غيرها ولا تكون القيم التنظيمية ذات معنى إلا إذا توفر فيها تلك الخصائص.

وهذه الخصائص تتصل اتصالاً وثيقاً بـ صور القيم التي تؤثر على التوافق التنظيمي وهذا ما سأقوم بتناوله في المبحث الثالث.

### المبحث الثالث

#### أبرز القيم التنظيمية التي تؤثر على التوافق التنظيمي.

هناك عدة قيم تنظيمية تؤثر على التوافق التنظيمي، وهذه القيم تخضع لعدة تصنيفات من أشهرها تصنيف ديف فرانسيس و مايك وود كوك للقيم التنظيمية حيث قسم هذا التصنيف القيم إلى اثني عشر قيمة ارتبطت بالنجاح التنظيمي، ولقد توصلنا إلى هذه القيم من خلال تتبعهما لمراحل تطور الفكر التنظيمي و محاولات الجمع بين إيجابيات كل مرحلة لاستنتاج أهم القيم التي ترتبط بالنجاح التنظيمي، وهذه القيم مقسمة كما يلي:

- ١- **قيم إدارة الإدارة:** وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل معها من خلال النفوذ (القوة)، وهذه القيم هي: القوة، الصفة، المكافأة.
- ٢- **قيم إدارة المهمة:** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل و تحقيق الأهداف وهذه القيم هي: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.
- ٣- **قيم إدارة العلاقات:** وتشير إلى طريقة تعامل المنظمة مع موظفيها بهدف الحصول على أفضل إسهام، حيث إن العمل لا يمكن أداءه دون التزام هؤلاء الموظفين وهذه القيم هي: العدل، فرق العمل، القانون والنظام.
- ٤- **قيم إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، و كيفية التأثير على هذه البيئة، وهذه القيم هي: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص. (برقوق، ٢٠١٥)

ولعل هذا التصنيف تصنيف غربي، لكنه يتفق مع التصنيف الإسلامي في بعض النقاط ومن وجهة نظري فهناك بعض القيم التنظيمية التي تحقق وتؤثر على التوافق التنظيمي ومن أبرزها:

العدل.

والعدل أساس نجاح أي عمل من الأعمال سواء أكان إدارياً أم اجتماعياً أو غير ذلك وقد أكد الإسلام هذا المنهج من خلال قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا} . (سورة النساء: ٥٨)

وقوله تعالى: { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ } (سورة النحل: ٩٠)

وقد وردت أحاديث السنة النبوية بتأكيد هذه القيمة فعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ( سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: الإمام العادل، وشاب نشأ في عبادة الله، ورجل قلبه معلق في المساجد ورجلان تحابا في الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه ورجل دعتة امرأة ذات منصب وجمال فقال إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها، حتى لا تعلم يمينه ما تنفق شماله، ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه). (البخاري)

إن أي نموذج يعمل الإنسان على بنائه وتشكيله، ينبغي أن يخضع للقيم العليا الإنسانية لتكون نموذجا علميا ومتوازنا وقادرا على تحقيق الغايات العليا للوجود الإنساني، وأبرز هذه القيم على الإطلاق العدل، وبدون ذلك تكون النماذج التي يمكن بناؤها والعمل من خلالها نماذج خرقاء وعاجزة عن إدراك المنهج العلمي في العمل، (عساف، ٢٠١٣)

#### ١- تفعيل مبدأ الشورى.

والشورى من أهم القيم التنظيمية وهي كذلك من الركائز الأساسية للإدارة قال تعالى: { فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ } (آل عمران: ١٥٩)

وعن أنس رضي الله عنه، (أن رسول الله صلى الله عليه وسلم تشاور حين بلغه إقبال أبي سفيان) (مسلم)

لقد كانت الشورى قاعدة حكم النبي صلى الله عليه وسلم كما أشارت الآيات والأحاديث.

#### ٢- محاسبة المسؤولين والتدقيق في اختيارهم.

ومن القيم التنظيمية كذلك الرقابة وهي أحد معالم المنهج الإداري الإسلامي وقد تواترت النصوص في ذلك فعن أبي حميد الساعدي: " أن النبي صلى الله عليه وسلم استعمل ابن اللثبية على صدقات بني سليم، فلما جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وحاسبه، قال: هذا الذي لكم وهذه هدية أهديت لي فقال رسول الله صلعم) فهلا جلست في بيت أبيك وبيت أمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقا) ثم قام رسول الله صلى الله عليه وسلم فخطب الناس وحمد الله وأثنى عليه ثم قال ( أما بعد فإني استعمل رجالا منكم على أمور مما ولاني الله فيأتي أحدكم فيقول: هذا لكم وهذه أهديت لي فهلا جلس في بيت أبيه وبيت أمه حتى تأتيه هديته إن كان صادقا فوالله لا يأخذ أحدكم منها شيئا- قال هشام بغير حقه- إلا جاء الله يحملها يوم القيامة، ألا فلا عرفت ما جاء الله رجل ببعير لها رغاء، أو ببقرة ( لها خوار أو شاة تيعر) ثم رفع يديه حتى رأيت ببياض إبطيه) (أهل بلغت) (البخاري)

لذا فإن الرقابة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها منظومة الإدارة بالقيم في الإسلام وإن تفعيل هذه الركيزة قد يقضي على كثير من حالات الفساد المالي والإداري وتعاطي الرشواوى والعمل بالمحسوبيات.

يضاف إلى ما سبق القيم التالية:

- ٣- الرفق بالناس وتيسير حياتهم.
  - ٤- حماية ورعاية حقوق الناس.
  - ٥- الثقة في الناس وتجنب اتباع الريب والشكوك.
  - ٦- إقرار النظام.
  - ٧- رد الباغين والإصلاح بين المتنازعين.
  - ٨- توزيع الثروة بالعدل والمحافظة على عناصر الإنتاج وتطويرها.
- إن المنهج الإسلامي يؤكد على عدة أمور فيما يتعلق بجانب القيم التنظيمية على النحو التالي:
- ١- التعاضد والتشارك بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية لدى العاملين في المجال الإداري.
  - ٢- تشجيع المبادرات الفردية وتبني خبرات العاملين للوصول إلى رؤية عمل واضحة.
  - ٣- نشر ثقافة الحوار المفتوح بين القيادة الإدارية والعاملين بالمؤسسة.
  - ٤- التأكيد على مبدأ الشفافية والإثابة على قدر الإجابة، والمساءلة على قدر التقصير.
  - ٥- ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها ما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية من قيم الاعتراف والتقدير للعامل مما يزيد من الشعور بالانتماء والولاء لها. (سلمان، ٢٠١٢)
- وبالجملة فإن هناك العديد من القيم التي إذا ما طبقت تطبيقاً فاعلاً فإنها ستحقق أهداف الإدارة المرجوة من خلال الانطلاق من منظومة القيم التي تضطلع بدور كبير في توجيه سلوك الأفراد.

## الخاتمة

## النتائج:

في ختام البحث توصل الباحث إلى عدة نتائج على النحو التالي:

- ١- تلعب القيم التنظيمية دوراً كبيراً في التأثير على التوافق التنظيمي لدى المؤسسات.
- ٢- من أبرز خصائص القيم التنظيمية أنها تقوم على العدل ومراعاة الحقوق، والاستفادة من الثقافة السائدة في المجتمع.
- ٣- من أبرز القيم التنظيمية الكفيلة بتحقيق التوافق التنظيمي العدل والشفافية في المعاملة بحيث يشعر الجميع بأنهم متساوون ولا فرق بينهم.
- ٤- من أهم القيم التنظيمية التي تحقق النجاح تفعيل دور الرقابة والتقويم المستمر للأخطاء الموجودة.
- ٥- تبين من خلال الدراسة أن المنهج الإسلامي من أبرز المناهج التي تراعي مصالح العاملين في المؤسسة حيث إنه يحقق التكامل مع إعطاء كل ذي حق حقه.

## التوصيات:

- 1- العمل على عقد دورات تدريبية تعنى بتنمية التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وتطوير الذات، ومن خلال هذه الدورات يمكن تقديم المثل العليا والحسنة لما ينبغي أن يكون عليه القادة والمسؤولون.
- 2- ضرورة صياغة ميثاق قيمي لكل مؤسسة، وأن يكون معلنا، ومستوفيا لشروط الإعلان القيمي السليم، مع مراعاة أن يشارك جميع أعضاء الهيئة في التوصل إلى هذا الميثاق.
- 3- وضع خطة منظمة لتكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش موضوعات القيم التنظيمية والعمل على تفعيلها بغية تحقيق التوافق التنظيمي.

## المراجع

- 1) أحمد، رحاب محمد عبدالرحمن، علقم، عبدالله موسى، و موسى، بكرى الطيب. (٢٠١٢). أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني في الفترة ٢٠٠٦ - ٢٠١٢ م. المال والاقتصاد: بنك فيصل الاسلامي السوداني، ع ٧٠ .
- 2) باقلاقل، صالح سالم، و البيلي، حمد عبدالرحمن حمد. (٢٠١٢). أثر الإدارة بالقيم من منظور إسلامي على أداء الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بجدة: الفترة من ٢٠٠٣ - ٢٠١٢ م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
- 3) البداينة، ذياب، و العضاليلة، علي بن محمد. (١٩٩٦). قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية: جامعة الملك سعود، مج ٨، ع ١.
- 4) براق، محمد، و نعموني، مراد. (٢٠٠٧). التغيير التنظيمي: مدخل الإدارة بالقيم. دراسات: جامعة عمار ثلجي بالأغواط، ع ٥ .
- 5) برقوق، عبدالرحمان، و قريشي، نجاه. (٢٠١٥). القيم التنظيمية من المنظور الإسلامي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع: جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٤ .
- 6) البشر، فاطمة عبدالله بن محمد. (٢٠١٧). واقع العمليات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم. مجلة جامعة شقراء: جامعة شقراء، ع ٧٤ .
- 7) بلحيمر، إبراهيم. (٢٠٠٤). دور الإدارة بالقيم في تسيير المؤسسات الاقتصادية. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة: جامعة الجزائر ٣ - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ع ١١ .
- 8) جاهين، محمد محمد. (١٩٦٥). التنظيمات الإدارية في الإسلام، مطابع الهيئة المصرية، ط١، القاهرة.
- 9) حسين، محي الدين أحمد. (١٩٨١) القيم الخاصة لدي المبدعين- القاهرة- دار المعارف،
- 10) ربيع، هناء عبدالنواب. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية: جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، ع ٣٧، ج ٨ .
- 11) زاهر، ضياء. (١٩٨٤) القيم في العملية التربوية- القاهرة- مؤسسة الخليج العربي.
- 12) الساعاتي، حسن. (١٩٦٣) تعاظم الحشيش كمشكلة اجتماعية- اعمال الحلقة الجنازية الثانية- ج. ع. م.
- 13) سلمان، محمد نقيب عبدالرحمن. (٢٠١٢). تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.

- ١٤) سنقر، صالحه محيي الدين. (٢٠١٢). الإدارة التربوية بالقيم. المعرفة: وزارة الثقافة، س ٥١، ع ٥٨٤
- ١٥) الشايب، ممتاز. (٢٠١٣). الصراع بين القيم الاجتماعية و بين القيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي و الثانوي الحكومية في مدينة دمشق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس: جامعه دمشق - كلية التربية، مج ١١، ع ١.
- ١٦) الشيخ، سوسن سالم. (٢٠٠٤). اختيار المديرين وأدأؤهم لمهامهم في الثقافة التنظيمية الإسلامية. مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الاسلامي: جامعة الازهر - مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج ٧، ع ٢٤.
- ١٧) صادق، حصة محمد، و فخرو، عائشة أحمد سلطان. (٢٠٠٤). تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم: نموذج نظري مقترح. المؤتمر الدولي - نحو إعداد افضل لمعلم المستقبل: جامعة السلطان قابوس - كلية التربية، مج ٤، مسقط: كلية التربية - جامعة السلطان قابوس.
- ١٨) صدام، محمد. (٢٠٠٤). الإدارة المعتمدة علي القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. الإداري: معهد الإدارة العامة، س ٢٦، ع ٩٧.
- ١٩) عبد الصمد، الهادي. (١٩٩١) الانسان والتنظيم، دراسة تحليلية للفكر الاداري المعاصر والمشكلة السلوكية من منظور اسلامي، دم، ط ١.
- ٢٠) عبدالرحيم، عاطف جابر طه. (٢٠١٤). أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل: دراسة كمية على عدد من المديرين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية: جامعة القدس المفتوحة، ع ٣٣.
- ٢١) العبدالقادر، عبدالرحمن بن عبدالمحسن. (١٩٩٣). الإدارة أمانة. الخدمة المدنية: وزارة الخدمة المدنية، ع ١٧٨.
- ٢٢) عبداللطيف، مصيطفي، و أرحاب، وسام. (٢٠١٦). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية / الجزائر. مجلة رؤى اقتصادية: جامعة الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع ١٠.
- ٢٣) عساف، عبدالمعطي، الصوالحة، أيوب أحمد، و الفواعير، مؤيد عبدالرازق فالح. (٢٠١٣). إخفاقات حركة علمية الإدارة ونموذج الإدارة بالقيم: علم الإدارة هو علم القيم الإدارية. مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الاسلامي: جامعة الازهر - مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج ١٧، ع ٤٩.
- ٢٤) عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨) معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، الطبعة: الأولى.
- ٢٥) الكبيسي، جمعة، الصرايرة، أحمد، و أحمد، مي فيصل. (٢٠١٨). موقف مديري المدارس الحكومية الأساسية من اعتماد برنامج الإدارة بالقيم مدخلا للحد من توجه طلبتهم للدروس الخصوصية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية الأساسية: الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية، ع ١٠.
- ٢٦) المحروقية، عميرة بنت سعيد بن محمد، و عيسان، صالحه عبدالله يوسف. (٢٠٠٩). قيم الإدارة المدرسية بسلطنة عمان ومعايير تحققها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- ٢٧) محمد، أحمد عبدالعظيم. (٢٠٠٣). الإدارة بالقيم مفهوم نظم إلى. الوعي الإسلامي: وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية، س ٣٩، ع ٤٤٧.
- ٢٨) موسى، سليمان ذياب علي، و الخوالدة، عايد أحمد. (٢٠٠٧). درجة التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية في ممارسة التعليم. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية: جامعة أم القرى، مج ١٩، ع ١.
- ٢٩) ويلولر، رونالد ج.، هيئة التحرير، ليكاتا، جوزيف و.، العساسي، عبدالناصر زكي، مكروم، عبدالودود محمود، و الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠٠٣). القيم والتقييم في ممارسة الادارة التربوية. التربية:



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات  
العدد السادس والعشرون شهر (7) 2020

المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج  
٦، ع ٨ .