

أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية

من منظور أخلاقي

**عبد القادر شلالى\***

الملخص :

يرتبط الأداء الكلي بالكفاءة والفعالية معاً لأنهما مؤشران متلازمان ، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة بارتفاع أدائها الكلي ، إذا كان قد كلفها بلوغ أهدافها المسطرة الكثير من الموارد ، يفوق مثيلاتها من المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط الاقتصادي ولا يمكن الحكم بارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة التي تمكنت من التوظيف الكامل لمواردها ، دون بلوغ أهدافها المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية.

لهذا ، فالأداء الكلي يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات المستقلة ، التي تؤثر فيه سلبياً أو إيجابياً ، منها ما هي داخلية يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية ، ومنها ما هي خارجية يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف أكثر. ويتوقف أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي خصوصاً على بُعدها الداخلي؛ أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية ، فقد تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط ، كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل ، وإنما طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها.

ولعل ذلك السبب الذي يصنع الفرق بين المؤسسات ، ويمنح الفرصة لتلك التي تبدو ضعيفة الأداء لكي تتحول إلى مؤسسات قوية ، لأنها تميزت عن المعهود في الكشف عن عوامل تحسين الأداء وتوظيفها. وباعتبار القيم التنظيمية أحد تلك العوامل الداخلية ، فإن الإشكالية التي يمكن طرحها في هذه المقالة هي:

— ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً والأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية؟

**الكلمات الدالة :** القيم التنظيمية ، الأداء الكلي ، الفعالية والكفاءة.

\* كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة.  
chellali@ymail.com.

**Abstract :**

The overall performance is associated with efficiency and effectiveness together, because they are correlative indicators. So it isn't possible to judge on the institution by raise of overall performance, if she has been burdened itself a lot of resources to realize her objectives, higher than those institutions operating in the same economic activity. And can not be judged by the raise of overall performance, the institution which able to full employment of resources, without achieving the planned objectives or approximating to satisfactory rates.

Therefore, the overall performance is a function of several independent variables, that affect it positively or negatively, some variables is internal and the enterprise management can control it, to maximize their positive effects and reduce their negative effects. And some variables are external, it is difficult to control it, therefore it requires more adaptation. The institution performance and the strategic success depends in particular on the internal dimension, i.e. what owned and employed it from strategic resources, it was found that the most important factors for achieving high performance comes from the institution before the environment, and also found that the money is not pushed the institution towards the future, but the intellectual capacities and the motivation of its personnel. Perhaps this reason makes the difference between the institutions, and gives opportunity to those that appear weak performance in order to become strong institutions, because it is characterized in the factors identification of the performance improvement.

Organizational values, and as one of those internal factors, and the problematic that can be posed in this article are:

“What is the nature of the relationship between the organizational values oriented ethically and the overall performance of economic institution?”

**key words:** organizational values, the overall performance, effectiveness and efficiency.

**مقدمة :**

يعتبر الأداء الكلي دالة تابعة لعدة متغيرات مستقلة تؤثر فيه إما سلبياً أو إيجابياً منها ما هي داخلية يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية ، ومنها ما هي خارجية يصعب التحكم فيها ، وبالتالي فهي تقتضي منها التكيف أكثر. ويتوقف أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي خصوصاً على بُعدها الداخلي ؛ أي ما تملكه وتوظفه من موارد استراتيجية ، فقد تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط ، كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل ، وإنما طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها. ولعل ذلك السبب الذي يصنع الفرق بين

المؤسسات ، وبموجب الفرصة لتلك التي تبدو ضعيفة الأداء لكي تتحول إلى مؤسسات قوية ، لأنها تميزت عن المعهود في الكشف عن عوامل تحسين الأداء وتوظيفها. وباعتبار القيم التنظيمية أحد تلك العوامل الداخلية ، فإن الإشكالية التي يمكن طرحها في هذه المقالة هي:

— ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً والأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية اقتضت المنهجية المستخدمة للبحث إدراج الفقرات التالية:

### I — طبيعة القيم التنظيمية من منظور أخلاقي:

رغم ما عرفته القيم من اختلاف في تأويل واستخدام مفهومها ، من تخصص علمي لآخر عبر المراحل الزمنية المختلفة ، إلا أن معظم الأفكار التي تناولت مفهوم القيم ، تؤكد على أن القيم<sup>(1)</sup> ، ما هي إلا مقاييس ومعايير وأحكام تحدد سلوك الموارد البشرية لما هو مرغوب فيه ، وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه ، ألا وهو المؤسسة . وعليه ، فإن الفقرات التالية ستوضح معيارية القيم الأخلاقية ، وتأثيرها في أداء الموارد البشرية.

### I — 1 — مفهوم القيم التنظيمية :

القيم وفق المنظور الاجتماعي<sup>(2)</sup> ، عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة ، نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط ، توجه اختيارات الفرد بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة ، وهي التي تحدد له نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل سلوكية. كما أن تعريف القيم التنظيمية ، لا يختلف كثيراً عن تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي ، فالقيم التنظيمية<sup>(3)</sup> ، تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة ، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب ، وبين المرغوب فيه من سلوكيات ، وهناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي ، يتوقف

(1) فوزية دياب ، القيم والعادات الاجتماعية ، دار النهضة العربية - لبنان ، ط2 ، سنة 1980م ، ص 52.

(2) موسى عبد الفتاح حافظ و عبد الرحمن سيد سليمان وسميرة إبراهيم شند ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة - مصر ، سنة 1997 م ، ص ص 209 - 210.

(3) موسى المدهون و إبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان - الأردن ، سنة 1995 م ، ص 400.

عليها نجاح المؤسسة في مجال الأعمال. وتجدر الإشارة إلى أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية صنع القرار في المؤسسة ، فهي<sup>(1)</sup> ، تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه ، كما تؤثر قيم الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها ، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها. ويتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل ، فلا يفكر الفرد ببدايل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها ، كما يتأثر تنفيذ القرار بالقيم التي يحملها منفذه ، وخاصة عند اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار ، بالإضافة إلى تدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها ، واكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء.

**I - 2 -** القيم التنظيمية حسب «Dave Francis» و «Mike Woodcock»: يعتبر التقسيم الذي جاء به الباحثان «Francis Dave» و «Mike Woodcock» ، في كتابهما «Unblocking organization 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<sup>(2)</sup>:

**I - 1.2 -** قيم إدارة الإدارة: ويستمدتها المسؤولون الإداريون من سلطتهم ، وهي:  
**أ - قيمة القوة (المديرون يجب أن يديروا)** : التي يمتلكها المديرون من امتلاكهم للمعلومات ، وسلطة المركز الوظيفي ، واتخاذ القرارات.

**ب - قيمة الصفوة (النخبة دائما في القمة)**: التي يكتسبها المديرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم ، فالأعمال الإدارية يجب أن يمسكها أفضل الأفراد.

**ج - قيمة المكافأة (الأداء ملك)** : وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يُسيرون المؤسسة ، فمكافأتهم تعتبر أمراً مهماً.

**I - 2.2 -** قيم إدارة المهمة : من الاهتمام بتحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف ،  
تنبثق:

**أ - قيمة الفعالية (أعمل الأشياء الصحيحة)**: تمكن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة ، على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.

(1) سعيد يس عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز «سرفس» للاستشارات والتطوير ، القاهرة - مصر ، سنة 1994م ، ص 151.  
(2) ديف فرانسيس ومايك وودكوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري ، معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية ، سنة 1995 م ، ص 39 - 45.

ب — قيمة الكفاية (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة): وتعبر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة.

ج — قيمة الاقتصاد (لا شيء مجانياً): إن فشل الأعمال التجارية غالباً ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم ، وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة.

I — 3.2 — قيم إدارة العلاقات: هدفها الوصول بالموارد البشرية إلى أقصى درجات الالتزام الوظيفي ، وهي:

أ — قيمة العدل (من يهتم يكسب): يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها مرؤوسوهم ، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة ، والولاء للمؤسسة.

ب — قيمة العمل الجماعي (العمل معاً بانسجام): تبتثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم في العمل ، الأمر الذي يضمن الإلتقان في العمل المنجز ، لأن موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر.

ج — قيمة القانون والنظام (العدل لا بد أن يسود): نخول المديرين أن يتصرفوا كقضاة ، يحكمون على أفعال مرؤوسيههم بدون إعطائهم حق الرد ، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات.

I — 4.2 — قيم إدارة البيئة: تأتي من معرفة المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها ، وهي:

أ — قيمة الدفاع (اعرف عدوك): يستجيب من خلالها أفراد المؤسسة للتغيرات البيئية ، وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية ، بعد دراسة التهديدات البيئية.

ب — قيمة التنافس (البقاء للأصلح): ويتم إدراكها في المستويات الإدارية العليا للتنظيم ، حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة.

ج — قيمة استغلال الفرص (من يجرؤ يكسب): وتمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص الخارجية ، قبل أن تصل إليها المؤسسات المنافسة ، وانتهازها واستغلالها بسرعة ، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة.

I — 3 — وضع معايير للقيم الأخلاقية في تنفيذ أعمال المؤسسة :

بعد تأمل القيم التنظيمية التي جاء بها كل من «Dave Francis» و «MikeWoodcock» نلاحظ أنهما تتسم بالإلزامية والموضوعية ، وتبتعد عن الجانب الأخلاقي في حياة الفرد ، وذلك راجع إلى النظرة المادية ، التي تفصل بين القيم الأخلاقية والحياة الاقتصادية في الفكر الغربي ، والتي تتنافى مع نظرة الفكر الإسلامي للقيم ، ففي

الإسلام<sup>(1)</sup> ، نسق قيمي موحد يحكم كل الجوانب الحياتية للفرد ، والقيم الأخلاقية في الإسلام بمثابة مظلة للنظام الاجتماعي والاقتصادي ، لهذا هناك علاقة وثيقة بين القيم الأخلاقية والواقع الاقتصادي.

وعليه ، ستتبنى هذه الدراسة مدخلاً أخلاقياً ، يمكن من خلاله وضع معايير أخلاقية تفسر سلوك الفرد العامل في المؤسسات التي تنتمي لمجتمعنا الإسلامي ، آخذاً بعين الاعتبار خصوصية الثقافة الإسلامية ، التي توازن بين الجانب الأخلاقي والجانب المادي في حياة الفرد ، والفقرات التالية ستوضح ذلك:

**I – 1.3 – الدافع لتنمية معايير للقيم الأخلاقية:** أعتقد بأنه عند دراسة الموارد البشرية في المؤسسة ، يجب أن ينظر إليها من منطلق أوسع ، حتى يمكن أخذ كل العوامل المؤثرة في الموارد البشرية بعين الاعتبار ، فالعوامل الأخلاقية لا تقل أهمية عن العوامل المادية والاجتماعية. ورغم أن الباحثين الإداريين ، يعتبرون القيم الأخلاقية جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة ، وبالتالي فهم يُقرّون بوجود العامل الأخلاقي ، ولكنهم لا يعترفون بتأثيره المباشر في كفاءة الأداء البشري ، وهو الأمر الذي دفعني لتبني هذا المدخل الأخلاقي ، بالإضافة إلى الدوافع التالية:

**أ – مدى صلاحية القيم التنظيمية الغربية لمؤسساتنا الاقتصادية :** تعتبر القيم التنظيمية التي جاء بها كل من «D.Francis» و «M.Woodcock» ، مناسبة للمؤسسات التي تعمل في المجتمع الغربي ، لأن مصادر القيم التي استمدت منها تلك الاثني عشر قيمة ، هي نفسها مصادر قيم المجتمع الذي تنتمي إليه في الموارد البشرية العاملة في تلك المؤسسات ، والتي تتعارض مع مصادر القيم المجتمعية الإسلامي الذي تنشط فيه مؤسساتنا الاقتصادية. وعليه ، فإن القيم التنظيمية للمؤسسات التي تنشط في المجتمع الإسلامي ، تختلف عن القيم التنظيمية للمؤسسات التي تنشط في المجتمع الغربي ، من حيث مصدرها.

**ب – مصدر القيم التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية في المجتمع الإسلامي:** يستمد المجتمع الإسلامي قيمه من مصدرين رئيسيين هما: القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة ، وباعتبار الموارد البشرية العاملة في مؤسساتنا الاقتصادية تنتمي إلى هذا المجتمع ، فإن أي باحث في تصنيفه للقيم التنظيمية يجب أن يعتمد على هذين المصدرين ، بحيث أن<sup>(2)</sup> كل نص من الكتاب أو السنة فيه أمر بالفعل أو الترك تشتق منه

(1) محمد أحمد بيومي ، علم اجتماع القيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 2002 م ، ص 184.

(2) علي خليل مصطفى ، القيم الإسلامية والتربية ، مكتبة «إبراهيم حليبي» ، المدينة المنورة - السعودية ، سنة 1988 م ، ص 209.

قيمة ، وكل نص من الكتاب أو السنة يرغب في الفعل أو يحذر من الترك وبالعكس ، تشتق منه قيمة.

**ج — تأثير الأخلاق التنظيمية في كفاءة الأداء البشري :** تعرف الأخلاق التنظيمية بأنها<sup>(1)</sup> ، مجموعة القيم التي تُنشئها الموارد البشرية المرتبطة بعلاقات وظيفية ، لتحكم سلوكها وأدائها لأعمالها ، واستخدامها للموارد المتاحة في المؤسسة العاملة فيها. وتختلف الأخلاق التنظيمية أو القيم الأخلاقية في المؤسسة عن القواعد القانونية ، التي تتضمن مجموعة من المبادئ والتشريعات تصف التصرف المقبول لأفراد المؤسسة ، فهي تشمل السلوكيات الرسمية في المؤسسة ، ولا تغطي كل معايير الأخلاق التي تلتزم بها الموارد البشرية.

**I — 2.3 — فرضيات المدخل الأخلاقي المقترح:** يقوم المدخل الأخلاقي المقترح في هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- 1 — المعايير الأخلاقية المقترحة تسعى إلى تحقيق الاتزان بين الجانب المادي والأخلاقي ، في مختلف المستويات التنظيمية.
- 2 — اقتراح معايير أخلاقية قابلة للاختبار العملي ، وتبتعد عن المثالية في التطبيق.
- 3 — توجد ثلاث مستويات للمعايير الأخلاقية: المستوى الإداري (القيادة) ترتبط المعايير الأخلاقية فيه بنمط التسيير ، والمستوى التنفيذي (العمل) ترتبط المعايير الأخلاقية فيه بالتنظيم غير الرسمي ، ومستوى المؤسسة ككل حيث تعتبر المعايير الأخلاقية فيه محصلة للمستويين الأول والثاني.
- 4 — القيم الأخلاقية في المؤسسة (الأخلاق التنظيمية) ، هي دالة تابعة لثلاثة متغيرات مستقلة ، هي المعايير الأخلاقية في كل مستوى تنظيمي ، ويمكن أن نعبر عنها بالعبارة التالية : **تا (القيادة ، العمل ، المؤسسة) = الأخلاق التنظيمية.**

**II. معايير القيم الأخلاقية المقترحة حسب المدخل الأخلاقي المدرج في هذه الدراسة:** بناء على ما تقدم ذكره من مراحل هذه الدراسة ، يمكن تأسيس معايير للقيم الأخلاقية تعكس التزام الموارد البشرية في سلوكها واتجاهاتها ، والقيمة التي توليها للقيادة والعمل والمؤسسة ، حيث سيتم التركيز على إثبات مصداقية كل معيار في حياة

(1) مصطفى محمود والسيد طه حسنين ، المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، مطابع الولاة الحديثة ، القاهرة - مصر ، سنة 2005 م ، ص 152.

الفرد ، وبيان مدى تأثيره في مستوى الأداء البشري. وبالتالي ، يمكن وضع معايير تحدد القيم الأخلاقية المنشودة في كل المستويات التنظيمية كما يلي:

## II-1- معيار القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة :

يرتبط هذا النوع من المعايير بالقادة الإداريين للمؤسسة ، ويعنى بضبط سلوك الفرد القائد ، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه ، وفي أداء الموارد البشرية العاملة تحت سلطته. ويبدأ تأثير هذا النوع من المعايير الأخلاقية ، من أعلى هرم السلطة في المؤسسة متجهاً إلى أسفله ، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي للمستويات العليا من التنظيم. وهذه المعايير هي قيم أخلاقية نهائية يجدر بالفرد القائد الوصول إليها ، وفي سبيل ذلك ، عليه أن يلتزم بمجموعة من القيم الأخلاقية الوسيطة:

**II-1-1- 1 - معيار القدوة الحسنة:** يفرض على الفرد القائد أن يكون (1) ، مثلاً واقعياً للسلوك الخلقى الأمثل ، هذا المثال الواقعي قد يكون مثلاً حسيماً مرئياً ملموساً يقتدى به ، وقد يكون مثلاً معنوياً حاضراً في ذهن الموارد البشرية ، من خلال صورة مرتسمة في نفسها لسيرة وأقوال وأفعال قائدها. ويخدم الفرد القائد في تحقيقه لهذا المعيار ، تحليه بقيمتي:

**أ - الشورى :** هي تقليد أوجه الرأي واختيار أنسبها ، حيث أمر الله الرسول \* بالتشاور في قوله تعالى: «...وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...» [آل عمران ، الآية: 159].

**ب - الحياد:** تجعل الفرد القائد (2) ، غير متحيز لرأي معين في إصداره لقراراته ، بعيداً عن التسرع والتعسف والتقليد الأعمى.

**II-1-2- 2 - معيار الصفاة:** يمكن المؤسسة (3) ، من الحصول على أفضل الموارد البشرية ، لتأدية الأعمال والمهام الوظيفية ، إدارية كانت أو تنفيذية. ويستلزم تحقيق هذا المعيار من الفرد القائد أن يتحلى بقيمتي:

**أ - تقسيم العمل:** وذلك حسب قدرات وإمكانيات الموارد البشرية ، دون إهمال رغباتها وميولاتها في العمل.

**ب - التخصص الوظيفي:** وتقتضي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، فالاختيار يكون وفق الخبرة الفنية والإدارية ، والتعيين يتم طبقاً لاختبارات الكفاءة . وهو ما يوافق قول الله تعالى: «...نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ

(1) عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني ، الأخلاق الإسلامية وأسسها ، الجزء الأول ، دار القلم ، دمشق - سوريا ، الطبعة الخامسة ، سنة 1999 م ، ص 214.  
 (2) الطيب داودي ، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق وكلية الاقتصاد ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، يومي: 09-10 مارس 2004 م ، ص 09.  
 (3) ديف فرانسيس و مايك وودكوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.



بَعْضِ دَرَجَاتٍ لِيَتَّجِدَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا... ÷ [الزحرف ، الآية : 32] ، أي<sup>(1)</sup> ، فاضلنا بينهم ، ويكون بعضهم سببا لمعاش بعض.

**II.1-3 - معيار الالتزام :** ويستند<sup>(2)</sup> ، على فكرة الإلزام (Obligation) ، التي تعتبر القاعدة الأساسية لكل النظام الأخلاقي ، ويرتبط هذا المعيار بتحقيق الفرد القائد لقيمي:

**أ - تحمل المسؤولية:** وتعني تعهد الفرد بتنفيذ الأعمال المعهودة إليه بأقصى قدراته ، مع تحمله تبعات ما يحدث عن ذلك ، لهذا قال الرسول \* : «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...» [صحيح البخاري ، رقم: 844].

**ب - الرقابة الذاتية:** في نفسه وتنميتها في نفوس الموارد البشرية العاملة تحت إمرته ، بما يضمن السير الحسن للعمل في وجود الفرد القائد وفي غيابه. ولهذا قال الرسول \* : «اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ...» [سنن الترمذي ، رقم: 1910].

**II.1-4 - معيار العدل:** أي مدى تقييد الفرد القائد بالحق في علاقاته مع الموارد البشرية ، في كل عمل أو قول أو حكم أو وضع القوانين والنظم<sup>(3)</sup> ، ويدعم هذه القيمة قوله تعالى: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ... ÷ [التحل ، الآية: 90]. ويخدم الفرد القائد في تحقيقه لهذا المعيار ، تحليه بقيمي:

**أ - المساواة :** التي ينصف بها نفسه والموارد البشرية العاملة تحت إمرته ، من غير أن يعطي نفسه منافع أكثر ، أو يعرضها لمضار أقل<sup>(4)</sup>.

**ب - الإحسان :** تلتطف حدة معيار العدل الصارم الجازم ، وتترك المجال مفتوحاً أمام الفرد القائد للتسامح في بعض الحق ، إثارةً لود القلوب وشفاءً لغل الصدور ، ولهذا قال الله تعالى: «...فَاصْفَحْ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ ÷ [الحجر ، الآية: 85].

## II.2 - معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل:

يرتبط هذا النوع من المعايير بالموارد البشرية التنفيذية ، ويعنى بضبط سلوك الفرد في تنفيذه للقرارات المعهودة إليه ، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه ، وفي

(1) أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن والمبين لما تضمنه من سنة وآي الفرقان ، تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي ، الجزء 19 ، مؤسسة الرسالة ، بيروت - لبنان ، سنة 2006 م ، ص 37.

(2) محمد عبد الله دراز ، دستور الأخلاق في القرآن: دراسة مقارنة للأخلاق النظرية في القرآن ، تعريب وتحقيق وتعليق: عبد الصبور شاهين ، مراجعة: السيد محمد بدوي ، مؤسسة الرسالة ودار البحوث العلمية ، مصر ، سنة 1999 م ، ص 21.

(3) عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني ، الجزء الأول ، مرجع سبق ذكره ، ص 622.

(4) ابن مسكويه ، تهذيب الأخلاق ، الجزء 1 ، DVD Rom : المكتبة الشاملة ، الإصدار 2 ، 2006 ، ص 10.

أداء المؤسسة ككل. ويتركز تأثير هذا النوع من المعايير في أسفل هرم السلطة في المؤسسة ، فهو يهدف إلى هئمة المناخ الأخلاقي للمستويات الدنيا من التنظيم وفيما يلي عرض لهذه القيم الأخلاقية النهائية (المعايير) ، وما يرتبط بها من قيم أخلاقية وسيلة:

**2.II – 1 – معيار الإتقان:** أي مدى تحكم منفذ القرار في المهام الموكلة إليه ، وسعيه<sup>(1)</sup> ، لارتقاء درجات الإتقان والإبداع في عمله ، ولهذا قال الرسول\* : «إنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ» [المعجم الأوسط للطبراني ، رقم: 909]. ولا بد للفرد منفذ القرار في تحقيقه لهذا المعيار من قيمتي:

**أ – القوة:** أي أن يكون الفرد قوياً على العمل ، محيطاً بمتطلبات أدائه.  
**ب – الأمانة:** أي أن يكون الفرد مؤتمناً على العمل ، مصداقاً لقوله تعالى: ...إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ السَّامِيں ÷ [القصص ، الآية: 26].

**2.II – 2 – معيار الانضباط:** هو درجة التزام منفذ القرار بالمهام الموكلة إليه ، وحرصه على تأديتها بالكيفية وفي الوقت المناسبين ولكي يحقق الفرد منفذ القرار هذا المعيار ، يجب أن يتحلى بقيمتي:

**أ – تبيين الوقت :** لأن الالتزام بالوقت في أداء العمل من تمام الإتقان فيه ، والأجر إنما يكون مقابل العمل في مواعيد محددة.

**ب – الطاعة :** تعني امتثال الأمر بفعل المأمور ، وامتنال النهي باجتناب المنهي ، فأى عرقلة في تنفيذ القرار من طرف الموارد البشرية تعني مقاومة التغيير أو العصيان<sup>(2)</sup>.

**2.II – 3 – معيار الإرادة:** أي شدة القوة النفسية للفرد منفذ القرار ، التي تمكنه من اعتماد قرار ما وتنفيذه<sup>(3)</sup> ، ويخدم الفرد في تحقيقه لهذا المعيار ، تحليه بقيمتي:

**أ – الحلم :** هي ضبط النفس عند الغضب ، والصبر على الأذى وتأخير مكافأة الظالم ، من غير ضعف ولا عجز<sup>(4)</sup>، حيث ورد عن الرسول\* أنه قال : «إِنَّ

(1) إبراهيم فهد الغيلي ، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات ، جامعة الملك سعود ، كلية إدارة الأعمال ، الرياض - السعودية ، يومي: 30 - 31 أكتوبر 2001 م ، ص 18.

(2) أبي حفص زين الدين عمر الوردي ، شرح البهجة الوردية ، الجزء الخامس ، DVD Rom : المكتبة الشاملة ، الإصدار الثاني ، سنة 2006 م ، ص 63.

(3) محمد قلعجي ، معجم لغة الفقهاء ، دار النفائس ، الرياض - السعودية ، الطبعة الثانية ، 1988 م ، ص 53.

(4) الجرجاني ، التعريفات ، DVD Rom : المكتبة الشاملة ، الإصدار الثاني ، سنة 2006 م ، ص 30.

فِيكَ خَصَلْتَيْنِ يُحِبُّهُمَا اللَّهُ: الْحِلْمُ وَالْأَنَاةُ» [المعجم الأوسط للطبراني ، رقم: 2464].

ب — التفاوض : هي عنصر نفسي طيب يشحذ المهتم إلى العمل ، ويغذي القلب بالطمأنينة والأمل ، ويدل على قوة الإرادة لدى الفرد<sup>(1)</sup> ، لهذا قال الرسول \* : «لا عَدْوَى وَلَا طَيْرَةَ ، وَيُعْجِبُنِي الْقَالَ ، قَالُوا وَمَا الْقَالَ ، قَالَ كَلِمَةٌ طَيِّبَةٌ» [صحيح البخاري ، رقم: 5331].

**II.2 — 4 — معيار التعاون:** هو مدى شعور الفرد منفذ القرار بأنه<sup>(2)</sup> ، جزء من جماعة العمل ، فبقدر احتياج الفرد والتزامه بها ، بقدر ما يأتي تعاونه معها لتحقيق القرار موضع التنفيذ. ويخدم الفرد منفذ القرار في تحقيقه لهذا المعيار ، تحليه بقيمته:

أ — الأخوة : نقصد بها الأخوة في الدين ، التي<sup>(3)</sup> تعتبر أثبت من أخوة النسب مصداقاً لقوله تعالى: «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ...» [الحجرات ، الآية: 10] ، مما يؤدي إلى سيادة العلاقات الحسنة في العمل.

ب — التواضع : هي معرفة الفرد منفذ القرار<sup>(4)</sup> ، لقدر نفسه ، وتجنبه الكبر والمباهاة بما فيه من الفضائل ، ومتى حقق الفرد التواضع في نفسه تجاه جماعة العمل ، لم يجد صعوبة في التواصل معها وطلب العون منها ، ويأمر الله تعالى رسوله وعمامة المؤمنين في قوله: «وَاحْفَظْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ» [الشعراء ، الآية: 215].

### II.3 — معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة :

يطبق هذا النوع من المعايير على كل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، سواء كانت طبيعة المهام التي تؤديها إدارية أو تنفيذية ، ويعنى بضبط سلوك الموارد البشرية العاملة في كل المستويات التنظيمية ، باعتبار أن نوع سلوكها هو المحدد الرئيسي لكفاءة التنظيم ككل. وعليه ، فإن تأثير هذا النوع من المعايير ، يشمل كل مستويات هرم السلطة في المؤسسة ، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي العام السائد في المؤسسة. وفيما يلي ، عرض لهذه القيم النهائية (المعايير) وما يرتبط بها من قيم أخلاقية وسيلة:

**II.3.1 — معيار الولاء:** أي شدة ارتباط واندماج الموارد البشرية مع المؤسسة ، لأن<sup>(5)</sup> ، لهذا الرابط النفسي أثر بالغ على اندماج الموارد البشرية في العمل ، وتبنيها لقيم

(1) عبد الرحمن حسن حبيكة الميداني ، الجزء الثاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 163.

(2) نفس المرجع ، ص 169.

(3) أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي ، الجزء 19 ، مرجع سبق ذكره ، ص 383.

(4) سلمان بن عبد الرحمن الحقييل ، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في ضوء الكتاب والسنة ، دار الوطن للنشر ، الرياض - السعودية ، الطبعة الرابعة ، سنة 1996 م ، ص 149.

(5) عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي: المفاهيم

المؤسسة ، ورغبتها في بذل قصارى جهودها لصالحها ، والمحافظة على عضويتها فيها. ويخدم الموارد البشرية في تحقيقها لهذا المعيار ، تحليلها بقيمتي:

أ — **الوفاء** : هو ملازمة طريق المواسة ومحافظة عهد الخلاء<sup>(1)</sup> ، حيث يقول تعالى: ... وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا ÷ [الإسراء ، الآية: 34].

ب — **الانتماء** : هو شعور إيجابي يدفع الفرد لاستدماج مبادئ المؤسسة وقيمها ، في أقصى شدته يولد توحد الفرد مع المؤسسة ، بحيث يتمسك بها ويذود عنها<sup>(2)</sup>.

**II.3.2 — معيار الحرية**: هو مدى قدرة الموارد البشرية على فعل الأشياء أو تركها في المؤسسة بإرادتها الذاتية ، ويخدمها في تحقيق هذا المعيار ، تحليلها بقيمتي:

أ — **الاستقلالية** : هي انفراد الموارد البشرية بتدبير الأمور المتعلقة بعملها في المؤسسة بنفسها ، دون الخضوع لوصاية أو رقابة<sup>(3)</sup>.

ب — **الطموح** : هي رغبة شخصية للنجاح ، تتجلى في سلوك الفرد من خلال بحثه عن التفوق في تحقيق أهدافه المادية والمعنوية المنشودة<sup>(4)</sup>.

**II.3.3 — معيار الرشادة**: هو حسن تصرف الموارد البشرية في توظيفها للموارد المتاحة في المؤسسة ، ومدى توفيقها في الاختيار بين البدائل الممكنة ، وتجعل الشريعة الإسلامية هذه القيمة مؤشراً على صلاح الفرد المسلم ، حيث يقول الله تعالى: ... وَاتَّبِعُوا الْيَتَامَى حَتَّى إِذَا بَلَغُوا النِّكَاحَ فَإِنْ آنَسْتُمْ مِنْهُمْ رُشْدًا فَادْفَعُوا إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ... ÷ [النساء ، الآية: 06] ، فالرشد هنا<sup>(5)</sup> ، صلاح العقل والدين وحفظ المال. ويخدم الموارد البشرية في تحقيقها لهذا المعيار ، تحليلها بقيمتي:

أ — **المرونة**: هي قدرة الموارد البشرية على التكيف مع الظروف الطارئة وحالات عدم التأكد التي تواجهها أثناء تأديتها لعملها في المؤسسة ، والتي لا تكون مهيأة للتعامل معها مسبقاً<sup>(6)</sup>.

والنظريات والتطبيقات دار النوايح ، جدة - السعودية ، سنة 1996 م ، ص 106.

(1) الجرجاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 84.

(2) عبد المنعم الحنفي ، الموسوعة النفسية: علم النفس والطب النفسي في حياتنا اليومية ، مصر ، مكتبة مدبولي ، الطبعة الثانية ، سنة 2003 م ، ص 315.

(3) محمد قلنجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

(4) Paul Ohana, Les 100 mots clés du management des hommes, édition DUNOD , Paris - France, 2ème édition, 1999, P 30.

(5) أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي ، الجزء السادس ، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

(6) أحمد بن البشير محمد ومحمد بن شايب ، La flexibilité des entreprises Algériennes, un instrument d'intégration à l'économie mondiale. مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد ، جامعة محمد بوضياف

**ب — التدبير:** هي النظر إلى ما تؤول إليه عواقب الأمور. بمعرفة الخير<sup>(1)</sup> ، فحسن تدبير الفرد هو جودة رؤيته في استنباط الأصلح والأفضل ، مما يتعلق بالفرد نفسه ، أو ما يشير به على غيره في تدبير كل أمر متفاقم الخطورة<sup>(2)</sup>.

**II. 3 — 4 — معيار المصلحة العامة:** ويعني مدى تغليب الموارد البشرية العاملة في المؤسسة للمصلحة العامة كلما تعارضت مع مصلحتها الخاصة. ومما يساعد الموارد البشرية في تحقيقها لهذا المعيار ، تحليلها بقيمتي:

**أ — الإيثار:** هي أن يتجرد الفرد عن نفسه ، فيؤثر فرداً آخر على نفسه ، في أمر هو بحاجة شديدة إليه<sup>(3)</sup> ، حيث مدح الله هذا الخلق في قوله: «... وَيُؤْتُونَ عَلَى أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ...» [الحشر ، الآية: 09].

**ب — الإخلاص:** هي صفة ضرورية لنجاح كل هدف عظيم وكل غاية سامية فالإخلاص يبعد الفرد عن الرياء وطلب السمعة وثناء الناس ، حيث لا ينبغي للمصلحة العامة أن تكون هدفاً لبلوغ الأغراض الشخصية<sup>(4)</sup>. حيث يقول الله تعالى: «وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ...» [البينة ، الآية: 05] ، فالإخلاص تصفية فعل الفرد المسلم عن ملاحظة الناس ، فهو لا يريد عن فعله الخير عوضاً دنيوياً<sup>(5)</sup>.

### III — طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية:

يرتبط الأداء الكلي بالكفاءة والفعالية معاً لأنهما مؤشران متلازمان ، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة بارتفاع أدائها الكلي ، إذا كان قد كلفها بلوغ أهدافها المسطرة الكثير من الموارد ، ولا يمكن الحكم بارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة التي تمكنت من التوظيف الكامل لمواردها ، دون بلوغ أهدافها المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية. كما أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط ، وخاصة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ، والفقرات التالية ستوضح علاقة القيم التنظيمية بالأداء الكلي للمؤسسة:

- بالمسيلة ، الجزائر ، يومي: 03 - 04 ماي 2005 م ، ص 02.
- (1) ابن منظور ، لسان العرب ، الجزء الرابع ، تصحيح: أمين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت - لبنان ، الطبعة الثالثة ، سنة 1999 ، ص 283.
- (2) أبو حامد الغزالي ، ميزان العمل ، DVD Rom: المكتبة الشاملة ، الإصدار الثاني ، سنة 2006 م ، ص 30.
- (3) عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني ، الجزء الثاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 451.
- (4) سلمان بن عبد الرحمن الحقييل ، مرجع سبق ذكره ، ص 132.
- (5) أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي ، الجزء الثاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 423.

### III-1- مداخل تحسين الأداء الكلي وفعالية المؤسسة الاقتصادية :

تعتبر فلسفة تحسين الأداء الكلي سياسة عامة تنتهجها المؤسسات المعاصرة ، لاقتناعها بضرورة التحسين والتطوير المستمرين لكافة العوامل التنظيمية المؤثرة في أدائها الكلي ، لهذا طوّرت عدة مداخل هدفها البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين تلك العوامل ، ويمكن توضيح أهم المداخل لتحسين الأداء الكلي وفعالية المؤسسة فيما يلي :

**III.1.1- التحسين في أداء الموظف:** إن هذا المدخل من أكثر مداخل تحسين الأداء صعوبة لارتباطه المباشر بالموارد البشرية ، فهو يركز في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة ، على تلك<sup>(1)</sup> ، العوامل البشرية المتعلقة برغبة الموظف في العمل وقدرته على أدائه ، وما يرتبط بهما من إشباع لحاجاته الإنسانية المطلوبة من وراء ذلك العمل. لهذا ، تعتبر المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ركائز أساسية تحدد مدى إيجابية تلك العوامل البشرية في تأثيرها على أداء الموظف ، وأداء المؤسسة ككل بالتبعية ، فكفاءة الموظف في أداء ما طلب منه تنفيذه من نشاطات ومهام ، تعتمد على معرفة الموظف بمتطلبات العمل الموكل إليه ، بما تشتمل عليه من معارف عامة ومهارات فنية ومهنية ، وخبرات سابقة في تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كما تعتمد كفاءة الأداء البشري ، على مقدار العمل الذي تستطيع الموارد البشرية إنجازها في الظروف العادية ، وعلى مقدار ما أنجزته الموارد البشرية فعلا. وعليه ، فإن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة يرتبط<sup>(2)</sup> ، بالمجهود البشري المبذول في سبيل بلوغ الأهداف المسطرة للعمل المطلوب إنجازها ، حيث يتحدد ذلك المجهود البشري برغبة الموارد البشرية في العمل وقدرتها على أدائه ، وأي نقص أو تعطل في إحدهما مقارنة بالأخرى ، من شأنه أن يؤدي إلى عدم توازن المجهود البشري المبذول ، وبالتالي يكون الأداء البشري للعمل المراد تنفيذه سيئا ، والأداء الكلي للمؤسسة منخفضا تبعا لذلك.

**III.2.1- التحسين في مهام الوظيفة:** يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة ، على مجموعة من العوامل الفنية تتمثل<sup>(3)</sup> ، أساسا في نوعية المواد المستخدمة للإنتاج وكذا طرائق العمل وأساليبه ، حيث كانت الإدارات التقليدية تعتقد بأن العوامل الفنية هي العوامل الوحيدة التي تحدد كفاءة المؤسسة في الإنتاج.

(1) مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد: منظور كمي مقارن ، دار مجدلاوي ، عمان ، سنة 1993 م ، ص 283.

(2) ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، سنة 1998 م ، ص 348.

(3) مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 283.

فالمواد الأولية<sup>(1)</sup>، تعتبر من أهم العناصر المؤثرة على نشاط المؤسسة كما ونوعا ، لأن توفرها بشكل كاف ومستمر وبنوعية جيدة ، من شأنه أن يبعد المؤسسة عن التعطلات المفاجئة في الإنتاج ، لأن أي خلل في المواد الأولية يؤثر في كفاءة الإدارة في تسيير المخزونات ، والتي لها أهمية كبيرة في توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية مختلفة في الوقت المناسب ، للقيام بعملية الإنتاج في أحسن الظروف.

كما أن طبيعة العمل<sup>(2)</sup> ، الذي تؤديه الموارد البشرية ، وما يتصف به من متطلبات وتحديات ، وما يقدمه من فرص العمل الممتع ، له بالغ الأثر على كفاءة الأداء البشري في المؤسسة ، فمن جهة نجاح العملية الإنتاجية رهين بمدى تطور وسائل الإنتاج ، ومن جهة أخرى فالأداء الناجح للموارد البشرية رهين بمدى جودة ومناسبة تلك الوسائل والتقنيات للموارد البشرية أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية.

### III.1.3 – التحسين في المناخ الوظيفي: تعطي البيئة التي تؤدي فيها الموارد

البشرية وظيفتها ، فرصا لتحسين مستويات الأداء ، لهذا يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة ، على مجموعة من العوامل الثقافية والتي تتضمن نوعين من العوامل ، منها ما يتعلق بشخصية الموارد البشرية ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ، فالأولى (العوامل الثقافية الذاتية) يتحدد<sup>(3)</sup> ، على ضوءها سلوك الموارد البشرية ، ومدى جدتها وتفانيها في العمل وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد ، لهذا فإن النقائص الذاتية للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي ، ستعكس سلبيا على مستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها ، مما يجعل الموارد البشرية بحاجة للإرشاد والتوجيه المستمر من قبل الرئيس المشرف عليها.

أما الثانية (العوامل الثقافية التنظيمية) فتحدد<sup>(4)</sup> ، على ضوءها ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية ، والتي لها أثر واضح على مستوى الأداء البشري ، فأداء الموارد البشرية يكون متسقا ومنسجما مع قيمها الشخصية ، ولهذا حين تكون القيم الشخصية للموارد البشرية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي تعمل فيه ، يدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية ، تؤدي في النهاية لتحسين أدائها مما يؤهلها للوصول إلى مستوى الأداء البشري الناجح ، وبالمقابل حين تحس الموارد البشرية باختلاف

- (1) ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 92.
- (2) ماريون إي هاينز ، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة: محمود مرسي و زهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة ، الرياض - السعودية ، سنة 1988 م ، ص 273.
- (3) أحمد عبد اللطيف وحيد ، علم النفس الاجتماعي ، دار المسيرة ، عمان - الأردن ، سنة 2001 م ، ص 60.
- (4) مارك ج. مندل و وليام أ. جوردان ، قيم الموظفين في مجتمع متغير ، ترجمة: محمد حسنين ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان - الأردن ، سنة 1981 م ، ص 23.

قيمها الشخصية عن القيم السائدة في مكان العمل ، يجعلها ذلك تتصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل ، مما يؤدي إلى نشوء الصراع الذي يقلل انجذاب الموارد البشرية لجماعة العمل ، فتسوء كفاءتها في أداء ما طلب منها تنفيذ من أعمال ، وينخفض الأداء الكلي للمؤسسة تبعاً لذلك.

لهذا ، يقع على عاتق إدارة المؤسسة توضيح القيم التنظيمية للموارد البشرية وخاصة تلك التي تعمل في المستوى التنفيذي ، فتدني مستويات الأداء البشري تكون غالباً نتيجة ضعف الاتصال بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية العاملة تحت إشرافها.

### III - 2 - علاقة القيم التنظيمية بالأداء الكلي وفعالية المؤسسة الاقتصادية

:

توجد علاقة طردية تربط القيم التنظيمية بالأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية ، حيث تسهم القيم التنظيمية السائدة في رفع أو خفض مستويات الأداء الكلي بمعدلات متباينة ، وذلك وفقاً لنوعية الثقافة السائدة في المؤسسة ، على اعتبار أن القيم التنظيمية هي أهم مكون لثقافة المؤسسة الاقتصادية ، فالقيم التنظيمية في الثقافة المرنة (القوية) ترفع من مستويات الأداء الكلي للمؤسسة ، نتيجة زيادة إقبال الموارد البشرية على العمل وزيادة درجات ولائها وانتمائها للمؤسسة. أما القيم التنظيمية في الثقافة الجامدة (الضعيفة) فتخفض من مستويات الأداء الكلي للمؤسسة ، نتيجة المركزية والتضييق في صلاحيات الموارد البشرية ، وعدم تشجيعها للابتكار والإبداع ، فكل فرد خائف من المسائلة عند الخطأ.

والفقرات التالية ستوضح طبيعة تلك العلاقة الطردية:

**III.2.1- دور القيم التنظيمية في رفع مستويات الأداء الكلي:** تعتمد القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء ، والذي يستهدف تعزيز الروح المعنوية للموارد البشرية بتفويضها لسلطات إنجاز الأعمال ، والعمل على إشباع حاجاتها ورغباتها ، الأمر الذي يجعلها تقبل على العمل ، ويزيد من رضاها الوظيفي وولائها وانتمائها لمؤسستها ، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمؤسسة. فقد أثبتت التجارب التي قام بها أستاذ البحث الصناعي<sup>(1)</sup> في كلية «Harvard» الأمريكية « Elton Mayo» (1880—1949) في مصنع «Hawthome» ولاية «Chicago» بالولايات المتحدة الأمريكية ، أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية القوية بكل مكوناتها المتميزة ، وخاصة القيم التنظيمية باعتبارها أهم مكون للثقافة التنظيمية.

(1) علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء ، عمان - الأردن ، سنة 2003 ، ص 80.



فالقيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية وإطلاق طاقاتها ومعارفها ومنحها السلطة الكافية لمعالجة المشاكل ، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة تفويضها سلطات أكثر ، لأن الهدف الرئيسي لهذه القيم التنظيمية هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تواجه المؤسسة الاقتصادية ، وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة للموارد البشرية تساعد على الابتكار والإبداع ، وإشاعة<sup>(1)</sup> ، ثقافة تنظيمية قوية توظف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة ، وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها وأهداف الموارد البشرية العاملة فيها ، ويؤدي إلى تحسين نوعية الحياة الوظيفية للموارد البشرية التي تسهم في بقاء وإثراء المؤسسة.

**III.2.2 — دور القيم التنظيمية في خفض مستويات الأداء الكلي:** لا يتحدد الأداء بناء على توافر أو نقص بعض المحددات؛ بل هو نتيجة ومحصلة لتفاعل عدة محددات منها<sup>(2)</sup>: الدافعية الفردية ، بيئة العمل ، الرغبة والقدرة على إنجاز العمل وبالإضافة إلى هذه المحددات يتأثر الأداء بشكل كبير بالقيم التنظيمية السائدة ، حيث تؤثر على رغبة الموارد البشرية في البقاء في العمل الحالي أو التسرب منه فالفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميوله مع بيئة العمل الحالية ينخفض مستوى أدائه لأنه لا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه. لهذا ، فأهمية القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموارد البشرية وتصرفاتها ، لأن تكوين الموارد البشرية<sup>(3)</sup> ، لاتجاه مضاد لذلك الموجود في العمل ، نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة (ضعيفة) لا تشجع على الابتكار والإبداع ، سيؤدي إلى تدني الروح المعنوية للموارد البشرية ، ويدفع بها إلى مقاومة التغيير الإيجابي ، مما ينجر عنه انخفاض في مستوى الأداء البشري في الأجل القصير ، ويؤدي بعد ذلك إلى انخفاض كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية في الأجل الطويل.

### III.3 — المعوقات التي تحد من تأثير القيم التنظيمية في مستويات الأداء الكلي:

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً على مستوى الأداء الكلي ، مما يترتب عليه عدم استفادة المؤسسة من ذلك التأثير الإيجابي. ومهما تنوعت تلك المعوقات ، فإنها تؤثر بدرجات متفاوتة في الحيلولة دون الاستفادة من

- (1) عامر الكبيسي ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، الجزء الرابع ، دار الشرق - قطر ، 1998 م ، ص 54.
- (2) حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية 1994م ، ص 202.
- (3) عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

التأثيرات الإيجابية للقيم التنظيمية في تحسين مستويات ومعدلات الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية ، ويمكن تقسيم تلك المعوقات إلى ما يلي:

**III.1.3 – المعوقات الإدارية:** من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من تأثير القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً على مستوى الأداء الكلي ، المركزية الشديدة<sup>(1)</sup> ، نتيجة تمسك إدارة المؤسسة بالصلاحيات والمسؤوليات ، خوفاً من فقدان النفوذ والسيطرة على العمل ، فكل مدير يخشى من تحقيق مرؤوسيه لإنجازات استثنائية نتيجة تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة ، مما يؤثر في موقف المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية ، ويشعروهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم . كما قد تؤدي عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين ، إلى تجريدهم من السلطات الكافية ، التي تمكنهم من إنجاز مهام أعمالهم بكفاءة وفعالية ، وذلك نتيجة المعتقدات والأفكار غير الصحيحة للرؤساء ، وخوفهم الشديد من وقوع مرؤوسيهم في الخطأ أو التمرد عليهم. هذا ، ويعتبر خوف بعض الموارد البشرية من تحمل المسؤولية من المعوقات الإدارية وذلك نتيجة ضعف الثقة بالنفس لدى كل من الرئيس والمرؤوس ، بسبب نقص التدريب والمعلومات ، أو غموض الدور الوظيفي ، أو لأسباب صحية واجتماعية.

**III.2.3 – المعوقات الفنية:** من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً على مستوى الأداء الكلي ، غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة ، الذي يؤدي<sup>(2)</sup> ، إلى ضعف تبادل المعلومات عن القيم التنظيمية بين أقسام وإدارات المؤسسة الواحدة. بالإضافة إلى نقص أو تقادم الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء بواسطة القيم التنظيمية ، نتيجة عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار ، كنظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار. كما يؤدي عدم توافر التدريب المناسب لتنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات الموارد البشرية ، إلى ضعف قدرة تلك الموارد البشرية على مواكبة التطور التقني والحضاري ، نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية الحديثة ، وما يرتبط بها من قيم تنظيمية جديدة في العمل.

**III.3.3 – المعوقات المادية:** من أهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً على مستوى الأداء الكلي ، محدودة<sup>(3)</sup> ، المخصصات المالية

(1) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض - السعودية ، سنة 1999 م ، ص 332.

(2) علي بن هادي بن معيض البشري ، دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي لتجربة النوريات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود - السعودية ، قسم العلوم

الإدارية ، سنة 1998 م ، ص 27.

(3) عامر الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

المخصصة لتنمية القيم التنظيمية نتيجة قيود الميزانية ، فالالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لأية مؤسسة اقتصادية ، لا يسمح للإدارة بأن تفكر في وضع برامج وأنشطة مستقبلية ، لرفع مهارات الموارد البشرية في مواجهة أعباء العمل ومشكلاته.

كما أن قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع الموارد البشرية على الأداء المتميز تؤدي إلى ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموارد البشرية على التطوير ومتابعة التعليم ، والتدريب ، والتنمية الذاتية ، التي تساهم في إدراك وفهم القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً.

### خاتمة:

يعتبر موضوع القيم التنظيمية والأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية موضوعاً حساساً ، تتحدد على ضوءه الصورة النموذجية للمؤسسة الاقتصادية ، في خضم المتغيرات البيئية المؤثرة على كون المؤسسة نظاماً اجتماعياً ، فحدة المنافسة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين ، جعلتها تتجاهل القيم الأخلاقية في نشاطاتها الاقتصادية في كثير من الأحيان ، سواء على الصعيد الخارجي أو الداخلي للتنظيم.

فخارجياً ، تقدم المؤسسة للمجتمع منتجات يجب أن تلبى احتياجات ورغبات أفرادها ، في إطار القيم الإنسانية التي تحكمهم ، وهو الأمر الذي يجعلها تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية ، وقواعد التنمية المستدامة للبيئة. وداخلياً ، تحتاج المؤسسة لتحقيق أهدافها إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية ، وهو الأمر الذي يلزم المؤسسة بأن تعطي لتعاملها مع العاملين بعداً أخلاقياً ، ففي سبيل تحقيق الجودة الشاملة للأداء البشري ، يجب أن تلتزم المؤسسة بتنمية معايير للقيم الأخلاقية.

وعليه ، فقد حاولت هذه الدراسة أن تبين الأثر الإيجابي ، الذي تحثه القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً في رفع كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية ، من خلال تشكيل نظام متكامل من القيم والمعايير والحقائق الثابتة من جهة ، والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة من جهة أخرى ، بقصد الوصول إلى درجات متقدمة من الكمال في الأداء الكلي ، يؤهل المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة .

فالأثر الإيجابي للقيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً ، يسهم بدرجات متباينة في رفع مستويات الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية ، بشرط توفر الظروف والعوامل التي تدعم مبادئ : المبادرة والابتكار والإبداع ، كوسائل فعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ، ومنحها القدرة التنافسية اللازمة للتطور والاستمرار لأطول فترة ممكنة ، من خلال دورها

في توفير المناخ التنظيمي المتميز الذي يسهم في دعم كفاءة الأداء.

لذلك ، يجب أن لا تسعى إدارة المؤسسة الاقتصادية إلى تنمية وتطوير استراتيجيات وأساليب العمل ، المعتمدة على التدريب ورفع المستوى المعرفي للموارد البشرية ، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط؛ بل يجب أن تسعى أيضاً إلى تنمية وتطوير قيم تنظيمية تستجيب للتغيرات البيئية المتسارعة ، تستطيع أن تؤثر على سلوكيات مواردها البشرية واتمائها ، بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها ، لما للقيم التنظيمية من أثر فعّال في تشكيل سلوكيات الموارد البشرية وعاداتها واتجاهاتها ، بما ينعكس إيجابياً على مستويات الأداء الكلي للمؤسسة.

### قائمة المراجع:

#### أولاً - الكتب :

- 1 — أبو حامد الغزالي ، ميزان العمل ، DVD Rom المكتبة الشاملة ، الإصدار الثاني ، سنة 2006 م.
- 2 — أبسي حفص زين الدين عمر الوردني ، شرح البهجة الوردية ، الجزء الخامس ، DVD Rom المكتبة الشاملة ، الإصدار الثاني ، سنة 2006 م.
- 3 — أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن والمبين لما تضمنه من سنة وآي الفرقان ، تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي ، الجزء 19 ، مؤسسة الرسالة — لبنان ، سنة 2006 م.
- 4 — أحمد عبد اللطيف وحيد ، علم النفس الاجتماعي ، دار المسيرة ، عمان — الأردن ، سنة 2001 م.
- 5 — ابن مسكويه ، تهذيب الأخلاق ، الجزء الأول ، DVD Rom المكتبة الشاملة ، الإصدار 2 ، سنة 2006 م.
- 6 — ابن منظور ، لسان العرب ، الجزء الرابع ، تصحيح: أمين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت — لبنان ، الطبعة الثالثة ، سنة 1999 م.
- 7 — الجرجاني ، التعريفات ، DVD Rom المكتبة الشاملة ، الإصدار الثاني ، سنة 2006 م.
- 8 — حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، سنة 1994 م.
- 9 — ديف فرانسيس ومايك وودكوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان ، مراجعة وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري ، معهد الإدارة العامة ، الرياض — السعودية ، سنة 1995 م.
- 10 — سعيد يس عامر ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز «سرفس» للاستشارات والتطوير ، القاهرة — مصر ، سنة 1994 م.
- 11 — سلمان بن عبد الرحمن الحقييل ، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فسي ضوء الكتاب والسنة ، دار الوطن للنشر ، الرياض — السعودية ، الطبعة الرابعة ، سنة 1996 م.
- 12 — عامر الكبيسي ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، الجزء 4 ، دار الشرق ، الدوحة — قطر ، سنة 1998 م.
- 13 — عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني ، الأخلاق الإسلامية وأسسها ، الجزء الأول ، دار القلم ، دمشق — سوريا ، الطبعة الخامسة ، سنة 1999 م.
- 14 — عبد الله عبد الغني الطنجم وطلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات ، دار النوايح ، جدة — السعودية ، سنة 1996 م.
- 15 — عبد النعم الحنفي ، الموسوعة النفسية: علم النفس والطب النفسي في حياتنا اليومية ، القاهرة — مصر ، مكتبة مديبولي ، ط2 ، سنة 2003 م.
- 16 — علي خليل مصطفى ، القيم الإسلامية والتربية ، مكتبة «إبراهيم حليبي» — السعودية ، سنة 1988 م.
- 17 — علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية: تخصص المعلومات الإدارية ، دار الصفاء — الأردن ، 2003 م.
- 18 — فوزية دياب ، القيم والعادات الاجتماعية ، دار النهضة العربية ، بيروت — لبنان ، الطبعة 2 ، سنة 1980 م.
- 19 — مارك ج. مندل ووليام أ. جوردان ، قيم الموظفين في مجتمع متغير ، ترجمة: محمد حسنين ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان — الأردن ، سنة 1981 م.

- 20 — ماريون إي هاينز ، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة ، الرياض — السعودية ، سنة 1988م.
- 21 — محمد أحمد بيومي ، علم اجتماع القيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية — مصر ، سنة 2002م.
- 22 — محمد عبد الله دراز ، دستور الأخلاق في القرآن: دراسة مقارنة للأخلاق النظرية في القرآن ، تعريب وتحقيق وتعليق: عبد الصبور شاهين ، مراجعة: السيد محمد بلوي ، مؤسسة الرسالة ودار البحوث العلمية ، مصر ، سنة 1999 م.
- 23 — محمد قلعجي ، معجم لغة الفقهاء ، دار النفائس ، الرياض — السعودية ، الطبعة الثانية ، سنة 1988م.
- 24 — مصطفى محمود والسيد طه حسين ، المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، مطابع الولاء الحديثة ، القاهرة — مصر ، سنة 2005 م.
- 25 — مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد: منظور كمي مقارن ، دار مجدلاوي ، عمان — الأردن ، سنة 1993 م.
- 26 — موسى الدهون و إبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان — الأردن ، سنة 1995 م.
- 27 — موسى عبد الفتاح حافظ وعبد الرحمن سيد سليمان وسميرة إبراهيم شند ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة — مصر ، سنة 1997م.
- 28 — ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، سنة 1998م.
- 29 — نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض — السعودية ، سنة 1999م.
- 30 — Paul Ohana, Les 100 mots clés du management des hommes, édition DUNOD, Paris — France, 2ème édition, 1999.

### ثانياً — رسائل ماجستير :

- 1 — علي بن هادي بن معيض البشري ، دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي لتجربة الدوريات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود — السعودية ، قسم العلوم الإدارية ، سنة 1998م.

### ثالثاً — المنتقيات العلمية:

- 1 — إبراهيم فهد الغفيلي ، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية — الرؤى والتحديات ، جامعة الملك سعود ، كلية إدارة الأعمال ، الرياض — السعودية ، يومي: 30 — 31 أكتوبر 2001 م.
- 2 — أحمد بن البشير محمد ومحمد بن شـباب ، « La flexibilité des entreprises Algériennes un instrument d'intégration à l'économie mondiale. مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر ، يومي: 03 — 04 ماي 2005 م.
- 3 — الطيب داودي ، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق وكلية الاقتصاد ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، يومي: 09 — 10 مارس

