

## القيم التنظيمية بين الافتراضات النظرية والدلائل الواقعية

- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة -

**The organizational values between theoretical hypotheses and reality proofs**

**-A field study at Skikda Harbour Company-**

أ. وفاء لعريط / أ.د. إسماعيل قيرة، جامعة سكيكدة، الجزائر.

تاريخ التسليم: (2016/07/21)، تاريخ القبول: (2017/05/14)

### Abstract :

The study is about the topic of the organizational values in the Algerian Public Companies aimed at presenting a theoretical vision as well as a practical one.

The theoretical aspect contained a number of theories that concerned the organizational aspect and presented a variety of hypotheses and visions as regard the typology of these values, their characteristics and importance.

As far as the field study is concerned, this latter was conducted basically applying the descriptive method as well as interview as a means to collect data. The objective was finding out the organizational values in the Algerian Public Company and the closest theories that explain them through a field of study taking Skikda Harbour Company as a model. The study concluded at the study of a number of results that showed the great difference between the theoretical aspect and the real state of the company; namely Skikda Harbour Company.

### Key words:

-Organizational values.

-The Algerian Public Company.

### ملخص :

تناول هذا المقال موضوع القيم التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، وهدف إلى تقديم إطار نظري وميداني؛ حيث تضمن الجانب النظري مجموعة من النظريات، التي ميزت الفكر التنظيمي وصاغت افتراضات وتصورات متباعدة حول طبيعة هذه القيم، وخصائصها، وأهميتها. أما الدراسة الميدانية؛ فتمت بالاعتماد على المنهج الوصفي، والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف منها، التعرف على واقع القيم التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، وعن أقرب النظريات التي تفسر هذا الواقع، من خلال ميدان بحث تمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج التي أبرزت بوضوح وجود تباين بين التصورات النظرية وواقع المؤسسة المينائية بسكيكدة.

**الكلمات المفتاحية:** القيم التنظيمية، المؤسسة

العمومية الجزائرية.

## مقدمة:

تعد القيم التنظيمية من المواضيع الجديدة ، و الحاضرة في الكثير من النقاشات والملتقيات العالمية والمحلية، وذلك بسبب أهميتها ودورها في دعم التغيرات والتحولات داخل المؤسسات الاقتصادية والخدماتية والثقافية وغيرها ، ولعلنا لا نبالغ إذا ما قلنا أن التحولات الأكثر عمقا اليوم ، هي تلك المتعلقة بالقيم ، بمعنى الاهتمام بسلوكيات واتجاهات العمال والتركيز على توجيهها دائما لتحقيق أهداف المؤسسة ؛ فكلما كانت القيم التنظيمية تعزز سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العمال نحو العمل و القادة ، كلما أثر هذا إيجابا على عدة متغيرات داخل التنظيم ، تؤدي إلى فعاليته وتطوره وزيادة قدرته على المنافسة .

لهذا فإن أي مؤسسة تسعى للتغير والتطوير يجب أن تركز على الجوانب المادية والقيمية معا . وبما أن الجزائر تشهد تحولات عميقة تسعى من ورائها إلى التخلص من التبعية للمحروقات في اقتصادها، يتوجب عليها وضع إستراتيجية اقتصادية وقيمية، تضمن انطلاقة فعالة لمؤسساتها وتخلصها من القيم التي كرسها الإرث الاشتراكي الذي أثر سلبا على المؤسسات الجزائرية ، بشكل مباشر أو غير مباشر، لذا من الضروري المزاوجة بين التغيرات المادية والقيمية ، حتى تتكامل عملية التغير التام ، فلا يكفي الانتقال من نظام لآخر لأجل الوصول إلى النتائج المرجوة ، فلا يمكن تسيير المؤسسات في ظل النظام الأسامي بقيم و عقلية اشتراكية .

إن وبالمرافقة مع مختلف الإصلاحات التي تقوم بها الجزائر لإعطاء دفعة قوية للمؤسسة العمومية ، جاءت هذه الدراسة من أجل البحث في موضوع القيم التنظيمية ضمن مختلف السياقات النظرية ، و واقعها في المؤسسة المينائية بسكيكدة ، لما لها من أهمية ودور تعزيز قدرتها التنافسية.

## أولا- المدخل التصوري والنظري للدراسة :

**1- أهمية ومبررات الدراسة:** بالرغم من صعوبة تتبع واكتشاف القيم ، إلا أنها تعتبر شيء أساسي في أي مؤسسة ، لهذا فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من مدى أهمية متغير القيم التنظيمية في حد ذاته . فهو يعد أحد المتغيرات المعقدة والمتشابكة لأن الباحث في دراسته للقيم التنظيمية يتعامل مع مؤشرات غير مادية ، فالقيم تبقى عبارة عن اعتقاد نسبي ومختلف من شخص لآخر تبنى عليه السلوكيات الصحيحة والخاطئة داخل المؤسسة . لذا فإن أهمية ومبررات الدراسة تبرز من خلال ما يلي:

- وجود أنساق نظرية ومعرفية تضم مجموعة من الأدبيات التي كتبت حول القيم التنظيمية.

- القيام بدراسة ميدانية تبحث في واقع القيم التنظيمية في إطار المؤسسة العمومية الجزائرية (المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا) . وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات والأدوات المنهجية المناسبة .

## 2- أهداف الدراسة :

- ✓ تقديم إطار نظري شامل يتضمن مختلف الأنساق النظرية التي كتبت حول القيم التنظيمية .
- ✓ التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة المينائية بسكيكدة .
- ✓ الكشف عن أقرب النظريات لتفسير واقع القيم التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة

### 3 - مشكلة الدراسة:

بداية من ثلاثينيات القرن الماضي، ظهور نظريات تنظيمية جديدة ذات توجه إنساني وسلوكي ، ركزت على العامل ونظرت إليه نظرة إنسانية ، من خلال اهتمامها بدوافعه وعلاقاته مع مجموعات العمل غير الرسمية ، مفترضة بذلك أن التنظيم ، هو أنماط و اتجاهات سلوكية و اجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل ، أو بناء جامد يسعى أفراد له لتحقيق الربح المادي .

إن في ظل النظرة الجديدة للعامل و للمؤسسة ، أخذت الدراسات الحديثة تأخذ منحى آخر تجلى في تركيزها على سلوكيات الأفراد و اتجاهاتهم و دورهم في إدارة المؤسسة و تطويرها و جعلها كيانا حيا متفاعلا مع البيئة الخارجية ، متأثرا بثقافتها ومؤثرا فيها في الوقت ذاته ، و منحها وجودا متميزا عن غيرها من المؤسسات ، من خلال مجموعة من القيم التي تبرز في سلوكيات واتجاهات العمال داخل التنظيم . وهي ما يطلق عليه في أدبيات التنظيم بـ "القيم التنظيمية" .

هذا المفهوم الحديث أضحى من المواضيع الواسعة الانتشار والبحث ، خصوصا في الدراسات الاجتماعية و الإنسانية كعلم الاجتماع ، علم النفس و الاقتصاد و غيرها . إذ يرى المختصين أن سبب الاهتمام بهذا المتغير ، يعود إلى أن الواقع و الدراسات الحديثة أثبتت عجز الجوانب التكنولوجية ، التقنية والمادية عن احتواء التغيرات السريعة في المحتوى المعرفي و التقني الذي بات يفرض أساليب جديدة في التسيير تسعى إلى التميز و إثبات الهوية .

لهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع القيم التنظيمية من خلال التطرق لمختلف التصورات النظرية التي كتبت حول القيم التنظيمية بشكل مباشر أو ضمني من قبل مفكري التنظيم و القيام بإسقاط هذه التصورات على واقع المؤسسة العمومية الجزائرية ، في ميدان بحث هو المؤسسة المينائية بسكيكدة ، وذلك بهدف التعرف على واقع القيم التنظيمية في هذه المؤسسة ، والكشف عن أي من النظريات هي الأقرب لتفسير هذا الواقع وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ✓ ماهي مختلف الافتراضات النظرية المتعلقة بالقيم التنظيمية ؟
- ✓ ماهي دلائلها الواقعية في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟
- ✓ أي الافتراضات النظرية هي الأقرب لتفسير واقع القيم التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ؟

## 4 - التأصيل النظري للمفاهيم:

أ. في دلالة مفهوم القيم : عرف "إيميل دوركايم" الظاهرة الاجتماعية ،و اعتبرها نظم اجتماعية لها صفة الضغط والالتزام ، كما أنها تتكون من الرموز الاجتماعية والقيم والأفكار والمثل (خاطر،1990،ص ص.111،112). بالتالي "دوركايم" يرى أن القيم هي مكون أساسي للنظم الاجتماعية ولها دور كبير في الحفاظ على استقرار المجتمع من خلال اشتراك الجماعة في نفس القيم ضمن نفس الإطار نجد "ماكس فيبر" في حديثه عن القيم ، عرفها بأنها : الموجهات التي تفرض نمط السلوك وشكله ، وتتضمن هذه القيم بعض الأوامر التي تحكم سلوك الإنسان بطريقة ضاغطة أو قد تضع هذه القيم بعض المطالب التي قد يضطر الإنسان إلى السعي لتحقيقها . (قباري ، 1979 ، ص.885). يتضح من رؤية "ماكس فيبر" ، أهمية القيم في تحديد سلوكيات الأفراد بل ذهب إلى أن القيم يمكن أن تكون ذات سلطة أمرة تفرض أنماطا معينة من السلوكيات على الأفراد وتشكل عليهم ضغطا معياريا مما يجعل الأفراد يسعون إلى تحقيقها .

في نفس الإطار نجد "تالكوت بارسونز" الذي حدد معنى القيم ورأى أنها : ظاهرة ثقافية أو بالأحرى أنماط ثقافية شاملة ذات جذور، وعنصرا مهما من عناصر الموقف وموجها من موجهات الفعل الاجتماعي ، ذلك الفعل الذي يعد سلوكا يتضمن القيام بعملية الاختيار بين البدائل وتستند هذه العملية إلى القيم باعتبارها عنصرا في نسق رمزي مشترك تستخدم كمعيار أو كمستوى يتم على أساسه الاختيار بين بدائل التوجيه المتاحة في إطار الموقف. (levy,1982,p.452).

ب - في دلالة مفهوم التنظيم: من بين التعريفات التي قدمت لمفهوم التنظيم نجد : تعريف "تالكوت بارسونز" الذي رأى أن التنظيم هو: نسق اجتماعي منظم ، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة. (قيرة، و سلاطنية، 2008، ص.8)، ويبدو جليا التوجه الوظيفي من خلال هذا التعريف الذي يعتبر التنظيم عبارة عن شبكة من العلاقات والتفاعلات بين مجموعة من الأفراد ضمن حيز محدد ومنظم والغاية الأساسية منه هي تحقيق الأهداف لأنها سبب وجوده .

يأتي ضمن نفس الإطار تعريف "إيتزيوني" للتنظيم وهو متقارب إلى حد كبير مع ما جاء به بارسونز حيث يرى أن التنظيم عبارة عن : وحدات اجتماعية تنسق بشكل هادف لتحقيق أهداف محددة.(مرسي بدر، 2008، ص.42). يفهم من هذا التعريف أن التنظيم يتكون من مجموعة أفراد يوحدهم جهودهم ويوجهونها من أجل تحقيق أهداف معينة يجمعون ويتفقون على ضرورة تحقيقها .

و"ستيفان روبنس" عرفه بأنه" كيان اجتماعي منسق بوعي، له جذور واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف" (Robbins, 1990, P.30). من خلال هذا التعريف مدى التقارب مع تعريف سكوت بداية من صفة الطابع الاجتماعي مع ضرورة وجود أهداف

ج - في دلالة مفهوم القيم التنظيمية: تعرف على أنها: «الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة». (فرانسيس، و. وكوك، 1995، ص.5). هذا التعريف يركز على الأعمال التي تخضع لمجموعة من الاعتقادات وهذه الاعتقادات هي التي تحدد الاتجاهات بين ما هو جيد وما هو سيء .

في رأي آخر: «إن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات و تحفيز السلوك ووضع القرارات» (محلي الخزاعلة، ص.46). نستطيع القول أن هذا التعريف يجعل من القيم التنظيمية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة .

نجد تعريف آخر يقول «القيم التنظيمية هي المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوات و الغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة و إنجاز الأعمال و الاختيار بين البدائل و تحقيق الأهداف» (Enz , Cathy , 1988 , p.248). تبين لنا من التعريف أعلاه أن القيم التنظيمية تشير إلى التوافق بين ما يعتقده العمال والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

د - في دلالة مفهوم المؤسسة العمومية : تجدر الإشارة أن هناك مدلولات عدة للمؤسسة العمومية وذلك حسب اختلاف التخصص والمجال. لكن من خلال مقالنا هذا نحاول التطرق إلى مفهوم المؤسسة العمومية من خلال دلالات مختلفة، ففي السياق القانوني تعرف المؤسسة العمومية بأنها: "منظمات عامة أو مشروعات عامة أو مرافق عامة، تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية العامة، والاستقلال المالي والإداري مع ارتباطها بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية، والرقابة الوصائية، حيث تشكل فكرة المؤسسات العامة اللامركزية الإدارية المرفقية أو المصلحية أو المادية أو الفنية". (لباد، 2007، ص. 213). يندرج هذا التعريف ضمن المفاهيم القانونية التي تعتبر المؤسسة العمومية شخصية معنوية قانونية ولها استقلال مالي، لكنها تبقى خاضعة للدولة المركزية. وفي تعريف آخر للمؤسسة العمومية نجد: "هي مشروع اقتصادي تملكه الدولة وتمنحه استقلالاً في الإدارة لتقوم بتنفيذ برامج الخطة ويعمل على أساس مبدأ الحساب الجاري وحسابات التكاليف وكذلك بغرض الحصول على فائض" (عوادي، 2008، ص.307). يتضح من هذا التعريف أنه ذا مدلول اقتصادي وذلك من خلال استعماله لمصطلحات اقتصادية مثل: مشروع اقتصادي، الحساب الجاري، الفائض. لكنه يتفق مع التعريف القانوني في فكرة ملكيته تكون بيد الدولة. نجد أيضاً من يرى أن المؤسسة العمومية هي: "المؤسسة التي تملكها السلطات العمومية و يخضع تسييرها لهم" (Redjem. 1987. P.17). يحمل هذا

التعريف مدلولاً سياسياً، من خلال الإشارة إلى السلطات العمومية المسؤولة عن تسييرها لأنها المالكة الحقيقية لها.

## 5 - الافتراضات النظرية في دراسة القيم التنظيمية :

لقد تعددت الرؤى النظرية والافتراضات التصورية التي قدمت حول القيم التنظيمية ، ولقد كان هذا بشكل مباشر أو ضمني . وعليه فإننا نحاول من خلال هذا المقال استعراض مختلف هذه التصورات وتقديم مجموع الافتراضات التي وضعها العلماء فيما يتعلق بموضوع القيم التنظيمية. على رأسها نجد النظريات الكلاسيكية المتمثلة في نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية.

أ - **النظريات الكلاسيكية** : افترضت هذه النظريات أن الفرد العامل هو بمثابة آلة ، ويتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية وهذا ما جاء به مؤسس المدرسة العلمية للعمل "فريدريك تايلور" ، إضافة إلى ما قدمه "ماكس فيبر" من خلال نظريته حول البيروقراطية، التي اعتبرها بمثابة نموذج مثالي للتنظيم ، قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ . إضافة إلى ذلك فلقد افترض أن الأفراد داخل التنظيم هم مصادر مادية مثلهم مثل أي مصدر آخر ليس لديهم أي ميول ورغبات إنما هدفهم هو تحقيق الربح المادي فقط ، كما أن تحفيزهم يتم عن طريق الحوافز المادية (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص.20). بالتالي فالافتراضات الأساسية للقيم التنظيمية من خلال النظريات الكلاسيكية تحورت حول الأمور المادية فقط، فمعتقدات العمال وأفكارهم تهتم بالعائد المادي الذي يحصلون عليه من خلال أرباح مؤسستهم .

ب - **النظريات الانسانية** : تنطلق هذه النظرية من افتراضات مغايرة تماماً لما جاءت به النظريات الكلاسيكية ولقد مهدت لظهور أفكار ومعتقدات كانت نتيجة لمجموعة من التجارب التي عرفت بـ "تجارب هاورثون" في الولايات المتحدة الأمريكية على يد العالم "إلتون مايو" التي أظهرت نتائج جديدة مغايرة لما كان سائداً قبل ذلك من افتراضات مادية محضة، حيث أبرزت أن هناك عوامل أخرى أكثر أهمية من العوامل المادية لها دور في تحفيز العمال وزيادة مستوى أدائهم وفعاليتهم، هي الروح المعنوية الناتجة عن درجة الانسجام والتماسك القائم بين مجموعة العمال. بالتالي تعد هذه الدراسة أول دراسة تهتم بالسلوك الإنساني وتعطي قيمة لمشاعره ورغباته (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص.21). ومنه نجد أن النظرة الجديدة أُنذاك افترضت اهتمامات واعتقادات وأفكار جديدة لدى العمال تتجاوز الأمور المادية إلى أمور إنسانية وعلائقية ، أبرزت بعداً مغايراً في قيم العمال، فاهتماماتهم تجاوزت ما هو مادي إلى ما هو نفسي .

ج - **النظريات السلوكية**: تقوم هذه النظرية التي أسسها "ماغريغور" على افتراضين أساسيين مفادهما أن الإنسان يمكن أن يسلك سلوكين محددين فقط :

- ✓ الافتراض الأول: و أطلق عليه نظرية "X" فهي ترى بأن الإنسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل و إنه كسول لا يريد تحمل المسؤولية في العمل، وأن التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، ولا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان ، وأن الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل .
- ✓ أما الافتراض الثاني : أطلق عليه نظرية "Y" فهي تقوم على افتراض أن العاملين على طبيعتهم البشرية، و ليست الإدارة هي التي تحمل المسؤوليات وتوجه العاملين نحو أهدافها بل ذلك مغروس في نفوس العاملين، فالإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا كما أن الإنسان يعمل آملا في المكافأة لا خوفا من العقاب (القيوتي ،2006، ص.54) . تقدم هذه النظرية افتراضات تبين الاختلاف في قيم الأفراد واهتماماتهم والعوامل المحفزة لهم فقد نجد من هو سلبي ويحتاج إلى تحفيز مادي ، وقد نجد الفرد الإيجابي الذي يعرف مسؤولياته ويقوم بها دون أي تحفيز وهذا ما تبحث عنه المؤسسات الناجحة ، فكلما تشعب الفرد بقيم إيجابية كلما عاد ذلك بالفائدة على المؤسسة .
- د النظريات الحديثة : تبدأ هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية أساسا مع ظهور نظرية الإدارة بالأهداف و أهم مزايا الإدارة بالأهداف، تحديد الأهداف بوضوح تام ، المعرفة و المهارات و التفكير و الابتكار، الأهداف الحقيقية و هي عائد إيجابي للعمل، لا فوقية لأحد على أحد ، فالأهداف هي الموجه و المراقب (المنيف ،1980، ص.336). تعززت القيم التنظيمية من خلال هذه المقولات بمصطلحات جديدة تمثلت في مصطلح الأهداف التي أفرزت قيما واعتقادات جديدة لدى العمال تركز على تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم وذلك تبعا لاتجاهات إيجابية أفرزتها هذه المفاهيم والتي نجد من بينها أيضا مفهوم التطوير التنظيمي ، الذي يعني الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، الذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط الذي يساعد المورد البشري و المنظمة ليكونا أكثر كفاءة و من ثمة فإن التطوير التنظيمي يمثل الجوانب الرسمية و غير الرسمية للعمل فهو يهتم بالأهداف كما يهتم بالجوانب السلوكية المتعلقة بالاتجاهات و القيم. إذن هذه النظريات الحديثة وما افترضته من مقولات جديدة حول القيم التنظيمية يمكن القول أنها عززت اتجاهات إيجابية لدى العمال وعلى هذا النحو يمكن تكوين اتجاهات واعتقادات إيجابية نحو العمل لأن هذه الافتراضات أخذت بعين الاعتبار قيم العمل وقيم العمال ، هذا على خلاف ما كان موجود لدى النظريات الكلاسيكية التي ركزت على العمل ، ونظرية العلاقات الانسانية التي ركزت على العمال وقيمهم واتجاهاتهم .
- بالموازاة مع ذلك ظهرت أيضا ، في ذات المرحلة مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالجودة الشاملة حيث يعد نموذجا ميدانيا و عمليا يركز على الأداء المتخصص و يعتمد على التدريب و التعليم المستمر و التخطيط الاستراتيجي الذي يبنى على علاقة الزمالة و التفاعل و العمل بروح الفريق الواحد (النمر ،1997، ص.90) وتعتبر نظرية الجودة الشاملة من أكثر التصورات التي تسير وفقها المؤسسات

اليابانية القائمة على عمل الفرق ولا أحد ينكر تفوق المؤسسات اليابانية على مستوى العالم. بالتالي فالجودة الشاملة تعزز قيم واتجاهات إيجابية للعمال والعمل ، وما سعي المؤسسات في كل العالم إلى تبني نظرية الجودة الشاملة إلا دليل على مدى تعزيزها لقيم واتجاهات إيجابية في التنظيم لدى كل من العمال والعمل والقادة.

إضافة إلى ما تم ذكره سابقا نجد مجموعة أخرى من النظريات والمقولات المعاصرة و التي ظهرت بالموازاة مع ظهور مفاهيم تنظيمية وإدارية جديدة على غرار الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية التطوير التنظيمي... وغيرها والتي من بينها نجد :

**هـ - نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمها و مفاهيمها ، و عاداتها و قواعد السلوكية الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جديد على الأداء ، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي ، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين . والتي يترتب عليها دوافع وحوافز مادية . لذا افترضت هذه النظرية وجود ثقافة مشتركة لدى العمال فكما اشترك العمال في نفس الاتجاهات والسلوكيات. كان هذا مؤشر على قوة الثقافة التي تجمعهم ، بالتالي فالثقافة القوية تدعم قيم قوية من خلال المشاركة والتماسك. هذا ما يثبته واقع التنظيمات اليابانية التي تتميز بالثقافة الموحدة والتماسك والتشارك الكبيرين بين كل أفراد التنظيم الذين يجمعهم في الغالب نفس الهدف ونفس السلوكيات والاتجاهات والمعروف عنها أنها في أغلب الأحيان هي إيجابية خصوصا اتجاه القادة والعمل والعمال .

**و- نظرية التوافق :** تشير إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها ، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها ، بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة ، متطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية ، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة . تهتم هذه النظرية بالثقافة التي تحقق توافقا وتكاملا بين المؤسسة ومحيطها الاجتماعي .

**هـ نظرية الثقافة التنظيمية :** بما أن القيم التنظيمية هي جزء من الثقافة التنظيمية فإن العديد من النظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية حملت في طياتها إشارات ضمنية أحيانا ومباشرة أحيانا أخرى حول موضوع القيم. ملخص هذه النظرية يرى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من جوانب ملموسة وقيم وافتراضات أساسية، تتكون لدى العمال حول منظماتهم وبيئتها الخارجية ولقد برزت ظواهر خاصة بالثقافة وهي: التنظيم غير الرسمي، المناخ التنظيمي، البناء التنظيمي أسلوب إدارة

الأعمال، و كذلك التطوير التنظيمي (القريوتي، 2006، ص. 287) من خلال ما ذكر سابقا يمكن القول أن:

➤ القيم التنظيمية هي مكون أساسي في أي مؤسسة ، هذا ما دلت عليه كل النظريات التي تم التطرق إليها ، سواء بشكل مباشر أو ضمنا ، فإذا كانت النظريات الكلاسيكية لم تذكر صراحة مصطلح القيم أو الثقافة التنظيمية ، إلا أنه يمكن أن الاستدلال على ذلك من خلال مختلف المبادئ والأسس التي تقوم عليها ، فمثلا تركيز "ماكس فيبير" على فصل ممتلكات التنظيم عن الممتلكات الخاصة للعامل ، فيه إشارة واضحة لقيمة أساسية هي عدم استغلال المال العام للمصلحة الشخصية ، وتركيز "تابلور" على تحفيز العمال من خلال الجوانب المادية يجعلنا نتعامل مع أشخاص يقصدون المال أكثر من أي شيء آخر وهي قيمة تبرز في سلوك العامل الذي قد يبذل أكثر من جهده للحصول على المال الذي يعتبر أكثر قيمة من راحته وصحته .

➤ إضافة إلى ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية ومن خلال التجارب التي قام بها "التون مايو" أظهرت نوعا جديدا من الاهتمامات لدى العمال وكشفت عن قيمة العمل الجماعي والتماسك بين أفراد الفريق الواحد وهي ما شكلت فيما بعد الثقافة التنظيمية القائمة على مجموعة من القيم المشتركة بين العمال ، في ذات السياق فإن النظريات السلوكية وما افترضته حول وجود نمطين من العمال هي دليل على الاختلاف في القيم والتوجهات بين الأفراد ، فكلما كان العمال يملكون اتجاهات وقيم إيجابية كلما كان أدأؤهم أحسن والعكس صحيح ، أما فيما يتعلق بالنظريات المعاصرة والقائمة على مفاهيم حديثة مثل الجودة الشاملة ، التطوير التنظيمي، الإدارة بالأهداف، الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية أصبح الحديث من قبل العمال عن القيم التنظيمية أكثر وضوحا ، وبدأ يحتل مكانة كبيرة في الدراسات السوسيولوجية للتنظيم فأوضحت الثقافة التنظيمية مكون أساسي لأي مؤسسة ، كما أن القيم التي يحملها العمال اتجاه العمل والقادة والعمال هي العامل الأساسي لتطور وتقدم المؤسسات ، حيث أثبتت الدراسات أنه كلما كانت اتجاهات العمال وسلوكياتهم إيجابية كلما دل ذلك على قوة القيم التنظيمية. إذن هذه مختلف النظريات التي تناولت القيم التنظيمية ، أما فيما يتعلق بدلائلها الواقعية ، فهذا ما نتناوله في العنصر الموالي الذي نتطرق فيه للدراسة الميدانية التي تمت بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

#### ثانيا : الإطار الميداني للدراسة:

**1 - منهج الدراسة:** اعتمدنا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، لكونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات الاستكشافية، حيث نسعى إلى استكشاف واقع القيم التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة والتعرف على طبيعتها وخصائصها والافتراضات النظرية الأقرب لتفسير واقعها الفعلي.

**2 - أدوات الدراسة :** من أجل الإجابة على تساؤلات المقال اعتمدنا على المقابلة كأداة لجمع البيانات وذلك باعتبارها تقنية تتلاءم مع العمل الاستكشافي وتصل إلى تفاصيل أكثر. كانت جميعها مقابلات مقننة حيث قمنا بإعداد وضبط أسئلتها مسبقا ، وتم طرحها بنفس التسلسل على جميع المبحوثين وتمحورت الأسئلة في مجملها حول اتجاهات العمال حول القادة ، العمال و العمل ولقد قسمنا دليل المقابلة إلى ثلاثة محاور تناولنا في المحور الأول : القيم التنظيمية المتعلقة بالقادة واتجاهات العمال نحوها ، المحور الثاني فكان حول القيم التنظيمية التي يحملها العمال . أما المحور الثالث خصص لاتجاهات العمال وسلوكهم نحو المؤسسة والعمل.

**3 - عينة الدراسة ومجالاتها:** اقتصرت الدراسة مجموعة العمال الدائمين . وهم من فئة الإطارات و المقدر عددهم بـ 20 إطار ، حيث أن ثمانية منهم هم رؤساء مصالح والباقي هم إطارات تابعين لمختلف المصالح والمديريات الموجودة على مستوى المؤسسة ولقد تم ذلك في مدة زمنية تراوحت من 14 فيفري 2016 إلى 17 أفريل 2016 .

#### 4 - عرض معطيات الدراسة وتحليل نتائجها :

**المحور الأول: حول قيم القادة واتجاهات العمال نحوها:** كان أول سؤال مفاده هل: تعتقد أن مديرك قادر على تحمل المسؤولية ؟ لقد كانت إجابات كل المبحوثين بنعم ، والملاحظ أن الجميع اکتفوا بقول نعم ولم يضيفوا أي كلمة أخرى. أما السؤال الثاني فكان: هل هو ديمقراطي في التعامل معكم ؟ فالإجابات اختلفت قليلا فهناك من قال نعم إنه ديمقراطي ويشرك العمال في اتخاذ القرارات وهناك من أجاب أن ديموقراطيته ليست مطلقة فهناك مواضيع يكون فيها إشراك للعمال ومواضيع أخرى يقوم باتخاذ القرارات وحده ، وهذا حسب ما تقتضيه مصلحة المؤسسة . في نفس السياق طرحنا سؤال آخر هو : كيف تصف تعامله معكم ، هل هو حيادي أم متحيز ؟ هنا أجمع كل أفراد العينة على أن مديريهم عادل في التعامل إذ من الممكن أن ينزل من سيارته ليسلم على عامل نظافة كما يمكن أن ينزل ليسلم على مدير مصلحة ومكتبه مفتوح دائما للاستقبال من أبسط عامل إلى أهم إطار في المؤسسة . في سؤال آخر جاء فيه :هل يهتم بمشاكلكم ويساعدكم ؟ كانت إجابات المبحوثين متقاربة إلى حد كبير حيث قالوا أنه دائم التفاعل معهم ويهتم بمشاكلهم المتعلقة بالعمل ويسعى إلى حلها وفق الأطر القانونية وبما يضمن مصلحة العامل ولا يضر بالمؤسسة ، أما السؤال الأخير كان : كيف تؤثر معاملته عليكم ؟ رأى أفراد العينة أن المعاملة الحسنة التي يتلقونها من قائدهم تحفزهم على العمل أكثر ، إذ أن ذلك يجعلهم يحسون بالمسؤولية أكثر اتجاه المدير والمؤسسة في نفس الوقت .

من تحليل المعطيات المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة اتضح لنا أن هناك اتجاه إيجابي من قبل العمال نحو القيادة التي يعملون تحت إمرتها ، فمن مجموع عشرون مبحوثا لم

نجد ولا أحد ذكر كلمة سلبية واحدة اتجاه المدير ، بل على العكس هناك احترام وتقدير كبيرين له ، حيث لاحظنا أنهم يتحدثون عنه بكل احترام ولم يذكروا ولا سلبية متعلقة بسلوكه اتجاههم أو اتجاه المؤسسة ، ربما يعود ذلك إلى كون المدير يعتبر بمثابة قدوة لعماله بسبب سلوكياته الإيجابية نحوهم وتقهمه لكل مشاكلهم وحلها والاعتماد على المراقبة اللينة معهم واستبعاد مبدأ العقوبات الصارمة معهم حسب ما قالوه ، أو بسبب الخوف منه ، في الأخير هم يتحدثون عن المسؤول عنهم وقد يطلع بشكل أو بآخر على ما قالوه ، ربما لهذا لم يكن أمامهم من سبيل سوى تعداد مناقبه الإيجابية والتغاضي عن سلبياته حفاظا على مكاسبهم .

**المحور الثاني : دارت أسئلته حول القيم التي يحملها العمال :** وكانت أسئلته مرتبة كالتالي : هل تعتقد أن العمال منضبطين في عملهم ؟ بما أن أغلب المبحوثين هم رؤساء مصالح فإن إجاباتهم كانت نابعة عن تجربتهم اليومية مع العمال الذين يعملون تحت إمرتهم ولقد كان هناك بعض الاختلاف في إجابات المبحوثين ، حيث أن البعض أشاد بعماله وقال أنهم منضبطون جدا ويعملون بكل جهدهم ، أما البعض الآخر بدى عليهم التذمر من العمال الذين يرأسونهم ، وقالوا أنهم غير منضبطين خصوصا عندما يتعلق الأمر بإجراءات الأمان والسلامة حيث أنهم لا يرتدون القبعات والقفازات ومختلف الأدوات اللازمة لحمايتهم أثناء العمل ، هذا التهور من قبلهم قد يعرضهم لحوادث خطيرة تضر بهم أولا وبسمعة المؤسسة ثانيا . في سؤال آخر حول ما إذا كان هناك تعاون وعمل جماعي بين العمال ؟ أجاب أفراد العينة أن طبيعة العمل في كثير من الأحيان تقتضي العمل الجماعي وبالتالي فغالبا ما يكون العمال في فرق يسودها التقاهم والتماسك ، كما أن هناك رغبة لديهم بمساعدة بعضهم البعض والتعاون من أجل إنجاز العمل على أحسن وجه . في سؤال آخر كان : هل تسجلون عددا كبيرا من المشاكل بين العمال وماهي أغلب أنواع هذه المشاكل ؟ أجاب المبحوثين بأن هناك مشاكل قد تحدث من حين لآخر على مستوى مصالحهم لكنها ليست بصفة مستمرة بل في بعض الأحيان فقط وغالبا ما تكون بسبب المقارنة فيما بينهم مثل : (لماذا سمح لفلان بالخروج مبكرا في حين هو لم يسمح له، لماذا قدمت الخدمات الاجتماعية للعامل الفلاني و هو لا لماذا سمح له بعمل إضافي ...الخ). لهذا هي ليست مشاكل كبيرة قد تسيء لسمعة المؤسسة وحول سؤال مفاده: هل تعتقد أن العائد المادي أهم أولويات العمال أم هناك ما هو أكثر أهمية بالنسبة لهم ؟ أجمع المبحوثين على أن الجوانب المادية لها أهمية كبيرة لدى مختلف العمال ، فلا شيء يهمهم أكثر من زيادة الأجر ، والكثير منهم لا يهمهم كم ساعة من العمل قاموا بها مادام هناك عائد مادي إضافي يقدم لهم مقابل عملهم الإضافي، إذن فالأجر هو من الخطوط الحمراء التي لا يجب أن تمس .

من خلال الأجوبة المقدمة نستنتج أن هناك قيم تنظيمية تنعكس من خلال سلوكيات واتجاهات العمال التي حسب المعطيات المتحصل عليها أنها في كثير من الأحيان هي اتجاهات إيجابية، فالمبحوثين غالباً ما يركزون على إبراز الجوانب الإيجابية للعمال، فهم يمتلكون حس المسؤولية والانضباط وروح التعاون والمشاركة، لكن في مقابل كل هذا تبقى العوامل المادية أكثر أهمية بالنسبة لهم، وأمام إعطائهم الأولوية للجوانب المادية يمكن أن نطرح أكثر من تساؤل فمثلاً هل ولأهم لمؤسستهم يرتبط بما تقدمه لهم من مكاسب مادية؟ هذا معناه أنهم إذا تحصلوا على عروض عمل بأجر أعلى فهم على استعداد لمغادرة المؤسسة. هنا يمكن القول أن القيم التنظيمية الموجودة على أرض الواقع في المؤسسة المينائية بسكيكدة تطغى عليها القيم المادية.

**المحور الثالث: تطرقنا فيه لاتجاهات العمال نحو المؤسسة والعمل:** طرحنا مجموعة من الأسئلة هي: هل أنت راض عن عملك في المؤسسة المينائية أم لا؟ لقد أجمع أفراد العينة على أنهم راضون عن عملهم بالميناء فهو حسب أغليبيتهم أفضل مكان يمكن العمل فيه. أما عن أسباب هذا الرضى؟ فلقد كان أول سبب هو الأجر المرتفع الذي يتحصلون عليه إضافة إلى أن المؤسسة تسهل حصول ابن العامل هناك على وظيفة، أيضاً بيئة العمل ملائمة ومريحة، كبر حجم المؤسسة ومكانتها الوطنية. هذه كانت أغلب الأسباب التي أجمع عليها المبحوثين. في سؤال آخر، هل هناك من العمال من يعبر عن رفضه وانزعاجه من ظروف العمل؟ رأى أفراد العينة أنه لا توجد حالات كثيرة، فالمؤسسة تحاول توفير كل الظروف الملائمة للعمل لدرجة أن هناك عدد قليل من العمال من يترك العمل في المؤسسة وأغلب من يغادرونها يكون السبب حصولهم على عمل في الخارج أو الحصول على أجر أعلى بكثير مما تقدمه المؤسسة. في نفس السياق طرحنا السؤال التالي: هل أنت معتر بمؤسستك؟ كانت إجابة كل المبحوثين بنعم فالمؤسسة المينائية لها مكانتها الوطنية والدولية كما أنها تقدم لهم أفضل الأجور على الإطلاق، بالمقارنة مع مؤسسات عمومية أخرى. إذن فهم معترين بها و فخورين بالعمل فيها و سمعتها تهمهم و يبذلون أقصى مجهوداتهم من أجلها. في ذات السياق طرحنا السؤال التالي: هل تسعى لتحقيق أهدافها حتى على حساب أهدافك الخاصة؟ اختلفت إجابات أفراد العينة على هذا السؤال فهناك من اعتبر أن تحقيق أهداف المؤسسة هو بمثابة تحقيق أهدافه الخاصة وهناك من رأى أن تعبه ودراسته في الأساس من أجل تحقيق أهداف خاصة يؤمن بها وببذل كل ما في وسعه لتحقيقها، حيث أن أحدهم قال لنا أن عمله في المؤسسة المينائية، هو من أجل تحقيق هدف خاص يتمثل في الحصول على الخبرة للالتحاق بمؤسسة أمريكية. أما السؤال الأخير كان حول أي التصورات النظرية أقرب لتفسير واقع القيم التنظيمية في المؤسسة المينائية؟ هنا وجدنا أنفسنا أمام فريقين، الفريق الأول لم يقدم لنا إجابة عن سؤالنا، يرجع هذا لكون تخصصه العلمي بعيد كل بعد عن نظريات التنظيم ومفاهيمه أما الفريق الثاني فلقد كان من

درسوا تخصصات اجتماعية وإنسانية واقتصادية و كانت إجاباتهم أن النظرية البيروقراطية بكل إيجابياتها وسلبياتها هي الأقرب لواقع القيم في المؤسسة المينائية فالمبادئ التسييرية المعتمدة في مؤسستهم هي نفسها مبادئ البيروقراطية . لهذا فالسلوكات الأكثر ملاحظة وتواجدا هي تعكس شخصيات بيروقراطية خصوصا لدى العمال القدامى ، الذين يركزون على الجوانب الشكلية مثل احترام التسلسل الهرمي بشكل مبالغ فيه أحيانا ، ويفرضون رقابة صارمة على توقيت الدخول والخروج من المؤسسة ، الاعتماد بشكل كبير على الأوراق والوثائق ... الخ لكن في مقابل ذلك يستعملون ممتلكات المؤسسة لأغراضهم الشخصية. بالرغم من السلبيات التي ذكرها بعض المبحوثين والمتعلقة أساسا بوجود بيروقراطية صارمة خصوصا لدى العمال القدامى إلا أن المؤسسة لها مكانة كبيرة لدى العمال وهم يعتزون بها وفخرون بالعمل فيها يتصورون أنهم يملكون المؤسسة ولأبنائهم الحق في العمل بها بعدهم .

❖ **النتائج:** من مجمل ما ذكر سابقا نخلص لمجموعة من النتائج التي تجيب عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية وهي :

✓ هناك تعدد واختلاف في الرؤى النظرية التي تناولت القيم التنظيمية والتي نجمها في النظريات الكلاسيكية ومن أبرز علمائها نجد "فريدريك تايلور: و"ماكس فيبر" ، إضافة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وممثلها " ألتون مايو" . كما نجد أيضا النظريات السلوكية ومؤسسها "ماغريغور" أما النظريات الحديثة فتتعدد وتختلف باختلاف الإسهامات التي قدمتها حيث كانت الأكثر تناولا لموضوع الثقافة التنظيمية التي تعتبر أساس القيم التنظيمية .

✓ من خلال الميدان اتضح أن هناك غموضا وعدم وضوح لدى العمال فيما يتعلق بمفهوم القيم التنظيمية لكن التعامل معهم وفق أبعاد ومؤشرات الموضوع ساهم في توضيح الأمر، حيث خلصنا من خلال المقابلة إلى وجود :

➤ اتجاهات إيجابية من قبل العمال نحو القادة .

➤ اتجاهات إيجابية من قبل العمال نحو العمل .

➤ اتجاهات إيجابية من قبل العمال نحو المؤسسة.

✓ توصلنا أيضا من خلال هذه الدراسة إلى أن العائد المادي أكثر أهمية بالنسبة للعامل ، لكن هذا لا يعني غياب الجوانب الإنسانية ، وأن النظرية البيروقراطية هي الأقرب لتفسير واقع القيم في المؤسسة المينائية بسكيدة.

**الخاتمة :** لا شك أن القيم التنظيمية هي مكون أساسي لأي مؤسسة ، لأنها بمثابة الهوية الخاصة لها التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ، وهذا بفضل ما يحمله عمالها من اتجاهات وسلوكات ومعتقدات ، تسهم بشكل إيجابي في تطورها وتقدمها . وبالرغم من تعدد الافتراضات النظرية التي تناولت

القيم التنظيمية إلا أنها في الأخير تبقى مجرد افتراضات قد تصدق في تفسير واقع ما وقد تخطى ، فلا ننسى أن هذه النظريات هي في الأساس غربية المنشأ ، بالتالي قد لا تكون صالحة لتفسير واقع المؤسسة الجزائرية . لهذا من الضروري البحث في هذا المجال من أجل الوصول إلى صياغة نظرية واضحة ودقيقة لواقع القيم في المؤسسة العمومية الجزائرية تراعي الخصوصية الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري.

#### قائمة المراجع :

#### أولا - المراجع باللغة العربية:

- بركات ، أحمد لطفي. (1983). القيم والتربية (ب ط). الرياض : دار المريخ .
- خاطر ، أحمد مصطفى. (1990). الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع الريفي (رؤية نظرية ، وواقعية) (ب ط). الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- دياب ، فوزية. (1980). القيم والعادات الاجتماعية (ط.2). بيروت : دار النهضة العربية.
- زيادة رضوان ، وجيه أوتول ، كفين. (2010). صراع القيم بين الإسلام والغرب (ط.1). لبنان : دار الفكر .
- سعود ، محمد النمر. (1997). الإدارة العامة ، الأسس والوظائف (ب ط). المملكة العربية السعودية : بدون ناشر .
- عبد الغني ، عماد. (2006) . سوسيولوجيا الثقافة : المفاهيم والإشكالات من الحداثة إلى العولمة (ط.1): مركز دراسات الوحدة العربية .
- عوادي عمار. (2008). القانون الإداري ، الجزء الأول (ط.5)، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- عيد مرسي بدر ، سعيد. (2008). الإيديولوجيا ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي (ب ط) . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- فرانسيس ، ديف ، وودكوك ، مايك. (1995). القيم التنظيمية . ترجمة . عبد الرحمن أحمد هيجان. (ب ط). المملكة العربية السعودية : الإدارة العامة للبحوث .
- قباري ، محمد إسماعيل. (1979). علم الاجتماع والأيدولوجيا (ب ط) . الإسكندرية : الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- القريوتي ، محمد قاسم. (2006). السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية - (ب ط). الأردن : الجامعة الأردنية .
- قيرة ، إسماعيل ، و سلاطنية ، بلقاسم. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة ، المفهوم والتصورات (ط.1) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .

- لباد، ناصر. (2007) في مبادئ القانون الإداري. (ط.2). الجزائر: دون ناشر .
  - محلي الخزاعلة، عبد الله عقله. (2009). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية (ط.1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع .
  - المنيف، إبراهيم عبد الله. (1980). الإدارة ، المفاهيم الأسس والمهام (ب ط). الرياض : دار العلوم
- ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Enz , Cathy (1988) . *The Role of Value Congruity in intra-organizational power Administrative science quarterly* .
- Levy ,Andre.(1982). *Psychologie Social*. Ed 2.Paris.
- N, Redjem.(1987) . *l'entreprise Publique Algérienne* .Alger .OPU.
- StepheneRobbins .(1990). *Organization Théory , Structure designs.and Applications* .3Ed . New Jersey :Prentic Hall.