

قيم العمل وسياقات التبلور السوسيولوجي في التنظيم – مقارنة نظرية -  
**Work values and contexts of sociological crystallization in the  
 organization - a theoretical approach -**

زينب قريوة<sup>1</sup>، وفاء لعريط<sup>2</sup>، هماش لمين<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، gueriouazeyneb@yahoo.com

<sup>2</sup>جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، w.larit@univ-skikda.dz

<sup>3</sup>جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، Lamine.hammeche@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/04/08 تاريخ القبول: 2023/06/01 تاريخ النشر: 2023/06/15

### ملخص:

أثبتت الواقع والدراسات الحديثة قصور الجوانب التكنولوجية، والتقنية والمادية في احتواء التغيرات السريعة في المحتوى المعرفي داخل التنظيمات، الذي بات يفرض أساليب جديدة في التسيير، أين يتم التركيز فيها على التميز وإثبات الهوية بالتالي اعتبر مفهوم قيم العمل كمتغير جديد، له دور في رفع مستوى أداء التنظيمات من خلال قدرته على خلق نمط جديد من العمال قادرين على حمل قيم المؤسسة وفهم فلسفتها وبرامجها وإعطائها هوية تميزها عن غيرها.

لذلك جاء هذا المقال من أجل تقديم مقارنة نظرية حول قيم العمل، وكيف تبلور هذا المتغير في مختلف السياقات النظرية حتى أصبح اليوم من المتغيرات الأساسية في سوسيولوجيا التنظيم.

**كلمات مفتاحية:** القيم، قيم العمل، التنظيم، التميز، الهوية.

### Abstract:

The concept of work values was considered as a new variable that has a role in raising the level of performance of organizations Through his ability to create a new type of workers able to carry the values of the institution Understanding its philosophy and programs and giving it an identity that distinguishes it from others.

On this basis, this article entitled in order to provide a theoretical approach on work values, and how This variable crystallized in the various theoretical contexts until today's variables Fundamentals of Organizational Sociology.

**Keywords:** Values; work values; organization; excellence; identity.

المؤلف المرسل: زينب قريوة، الإيميل: gueriouazeyneb@yahoo.com  
مقدمة:

ما من شك أن ضمان استمرار المؤسسات وتطورها، رهن بمدى تحقيقها لأهدافها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود أفراد، يمتلكون قيما تنظيمية إيجابية وولاءً عاليا، يدفعهم لبذل جهد أكبر من أجل المؤسسة التي ينتمون إليها. فالمورد البشري اليوم هو المحور الأساسي لنجاح المؤسسة أو فشلها، وهذا ما دلت عليه العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال.

وعليه نجد الدول ذات الاقتصاديات الكبرى تسعى جاهدة من أجل الحفاظ على تفوقها العالمي وقدرت مؤسساتها على المنافسة، وذلك من خلال البحث المستمر عن مختلف الآليات والاستراتيجيات العلمية والعملية التي تعزز علاقة العامل بمؤسسته وفق قيم عمل إيجابية، فلا يمكن أن ننكر بأي حال من الأحوال أن التنافس القائم اليوم بين المؤسسات، تجاوز ما هو مادي واقتصادي وحتى تقني، إلى ما هو قيمي؛ بمعنى الاهتمام بسلوكيات واتجاهات العمال والتركيز على توجيهها دائما لتحقيق أهداف المؤسسة؛ حتى تكون لها انعكاسات إيجابية.

وهكذا بدأ البحث في مواضيع متعلقة ب قيم العمل خصوصا في الدراسات الاجتماعية والإنسانية كعلم الاجتماع، علم النفس والاقتصاد وغيرها. حيث يرى الباحثون بأن سبب الاهتمام بهذا المتغير، هو أن الواقع والدراسات الحديثة أثبتت عجز الجوانب التكنولوجية، التقنية والمادية عن احتواء التغيرات السريعة في المحتوى المعرفي والتقني الذي بات يفرض أساليب جديدة في التسيير تسعى إلى التميز وإثبات الهوية.

بالتالي اعتبر مفهوم قيم العمل كآلية ومتغير جديد، له دور في رفع مستوى أداء المؤسسات من خلال قدرته على خلق نمط جديد من العمال قادرين على حمل قيم المؤسسة وفهم فلسفتها وبرامجها والعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها وإعطائها هوية تميزها عن غيرها، فوجود قيم عمل مشتركة تمتد لتشمل كل العناصر داخل المؤسسة، حيث تشمل: القادة والعمال، وتعمل على بلورة تقارب في اتجاهاتهم وسلوكهم نحو خدمة أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى.

إذن وفي ظل التغيرات التي طرأت على المؤسسات من حيث جوانب دراستها وأنماط تسييرها، تم التركيز على إعادة هيكلتها وفق خطاب إنساني يراعي الجوانب العاطفية والدوافع الشخصية للعمال ويعمل على بلورة أساليب عملية من شأنها زيادة دافعيتهم للعمل والتزامهم بواجباتهم وقيامهم بأفضل أداء وتكريس العمل الجماعي، فتضمن بذلك بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف والتطور.

على هذا الأساس جاء هذا المقال الموسوم بـ قيم العمل وسياقات التبلور في التنظيم كمحاولة لتقديم مقاربة نظرية تبحث عن تبلور هذا المفهوم في مختلف السياقات النظرية الكلاسيكية والحديثة.

## 2. التاصيل النظري للمفاهيم

### 1.2 في دلالة مفهوم القيم:

تشير القيم إلى: المعايير التي تتمتع بمشروعية وفعالية تجعلان منها قواعد يتأسس عليها الوعي والسلوك، كما يجعل منها معاني سامية ترسم غايات وجود الأفراد و المجموعات مكونة بذلك سلما تترقى فيه اختياراتهم وأراؤهم و يحصل بها كمالهم. (زيادة، وجيه أوتول، 2010، ص، 40) نلاحظ أن مفهوم القيم يتلخص في اعتبارها معايير أخلاقية مطلقة تحدد للأفراد والجماعات سلوكهم واتجاهاتهم.

كما جد تعريف آخر ينظر إلى القيم باعتبارها تفضيلات جماعية تعتبر بمثابة قواعد السلوك أو الكينونة ترتبط بمشاعر قوية، كما أن القيم لا تحيل على مثل نتطلع إليها، بل لها بالأساس وظائف عملية، إنها تقود و تلهم وتوجه وتنص على أحكام و آراء و خيارات و أعمال فردية و جماعية. ( عبد الغني، 2006، ص، 141) إذن هذا التعريف يبتعد عن الخطابات الأخلاقية فهو يوضح وظائف القيم و يجعلها قابلة للقياس. لكنه في ذات الإطار يركز على الجانب الوظيفي للقيم والمتمثل في قيادة وإرشاد الأفراد في آرائهم واختياراتهم.

إضافة إلى ذلك نجد تعريف آخر قدمه "غي روشيه" حيث يرى أن " القيم مخصوصة بكل مجتمع بمعنى أن كل مجتمع يتخذ مثله و معايير الخاصة به و هذه القيم ترتبط بشروط تاريخية معينة لأن القيم تتغير في الزمان و تتغير من مجتمع لآخر و القيم أيضا هي طريقة في التفكير و الفعل عند الأفراد أو الجماعة و هي تتخذ بشكل معياري و موجه للسلوك و المواقف". (عطية، 2008، ص161).

إذن من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن « غي روشيه » يعتقد بأن القيم نسبية و مختلفة عبر المكان و الزمان و مرتبطة بظروف اجتماعية و فردية متداخلة فهي ليست كينونة يتفق عليها الجميع.

في تعريف آخر نجد أن القيم هي : مقاييس و معايير و أحكام تحدد سلوك الموارد البشرية كما هو مرغوب فيه وفق القواعد و المبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه. (دياب، 1980، ص52)

من مجمل التعاريف السابقة يمكن القول أن القيم هي عبارة عن سلوكيات واتجاهات تختلف باختلاف الأفراد و المجتمعات لكنها الأساس الذي يحدد الجيد من السيء لتلك السلوكيات والاتجاهات.

### 2.2 في دلالة مفهوم قيم العمل:

عرفت بأنها " مجموعة من المبادئ والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف الإداري، وترسم له الطريق السليم الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المؤسسة التي ينتمي إليها، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره، أو يتنافى مع مبادئه. وتختلف قيم العمل من مجتمع لآخر، لكن هناك إجماع على مدى أهمية قيم العمل وضرورتها لأي منظومة إدارية بوصفها ضماناً لتحقيق معدلات إنتاجية عالية. (الرشدي، 2015، ص، 45).

وتعرف بأنها " مجموعة الموجهات السلوكية التي تحدد سلوك الفرد داخل عمله، أو فيما يتعلق بالنشاط المهني الذي يمارسه " (زايد، وآخرون، 1992، ص، 55). ومن تعاريف قيم العمل نجد " هي الحاجات النفسية التي يمكن اشباعها في موقف من مواقف العمل " (Becker, H, 1964, p25)

وعرفت أيضاً بأنها " مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد والجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ ما هو صواب في موقف معين." (طراونة، 1990، ص، 147)

### 3.2. في دلالة مفهوم التنظيم :

إن المتصفح للتراث الفكري والنظري فيما يتعلق بتحديد مفهوم التنظيم، يجد زخماً كبيراً من التعريفات ووجهات النظر التي تتقارب أحياناً وتختلف في أحيان أخرى باختلاف المرجعية النظرية، ومن بين هذه التعريفات نجد :

تعريف "تالكوت بارسونز" الذي عرف التنظيم بأنه: نسق اجتماعي منظم، أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة. (قيرة، وآخرون، 2008، ص، 8)، ويبدو جلياً 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، فحسب رأيه تبقى الأهداف هي السبب الأساسي لوجود التنظيمات.

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

في تعريف آخر لـ " سكوت Scott" الذي يرى أن التنظيم هو: " كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة. (جلبي، 1999، ص،

16). ويبدو من هذا التعريف تركيزه على فكرة القصد من وراء إنشاء تنظيم ما، هذا القصد يظهر من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

في تعريف آخر نجد " التنظيم هو التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبياً، والقائمة على تقسيم العمل وتدرج هرمي للسلطة، في سبيل تحقيق هدف جماعي مشترك، فهو الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج، لكي يستطيع من خلالها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. (أبو مصطفى، 2001، ص، 16).

نلاحظ من هذا التعريف شموليته لبعض العناصر التي يجب أن يتضمنها أي تنظيم مثل: تقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة إضافة إلى النقطة التي تشترك فيها أغلب التعريفات والمتمثلة في ضرورة وجود هدف تسعى المنظمة لتحقيقه.

### 3. تبلور قيم العمل في السياقات النظرية السوسيولوجية:

بدأت عهد جديد من مراحل التنظير في مجال التنظيمات بعد سقوط العديد من المقولات والتي على رأسها أن التنظيم نسق مغلق وأنه عبارة عن علاقات رسمية فقط، وما الفرد العامل إلا شيء مجرد بدون حاجات وأهداف شخصية. وهكذا بدأ البحث حول متغيرات جديدة لم يسبق التطرق إليها مثل قيم العمل التي تعددت الرؤى حولها واختلفت بتعدد المداخل واختلاف تصوراتها وتفسيراتها لآلية عمل التنظيمات، وعليه نتطرق من خلال هذا العنصر إلى مختلف السياقات النظرية ببعديها الكلاسيكي والحديث بهدف بلورة مقارنة نظرية لمفهوم قيم العمل في ظل هذه النظريات.

#### 1.3. قيم العمل في السياقات النظرية الكلاسيكية:

في ظل تعدد واختلاف رواد الفكر التنظيمي حول نظرتهم لقيم العمل نقوم من خلال هذا العنصر بمحاولة لخصر مختلف المرتكزات الأساسية النظرية في دراسة قيم العمل والبدائية تكون مع: المدرسة الكلاسيكية التي ظهرت خلال النصف الأول من القرن العشرين، حيث بدأت المنظمات تنمو وأصبحت هذه المنظمات معنية بصورة شاملة بالكفاءة والفعالية، علاوة على ذلك فإن التفكير العلمي قد عجل بالأساس الذي يقوم عليه التغيير. بالتالي فإن طرق الإنتاج العديدة قادت إلى تغيير ظروف العمل بالنسبة للملايين من البشر، وبالتدرج فإن نتائج المنظمات المتحسنة تم حصاده، كما أن أساليب الراحة المادية أصبحت أكثر توافراً. (فرنسيس، وودكوك، 2009، ص30)

ولقد ارتكزت هذه النظريات على مقولات أساسية تفترض أن الفرد العامل هو بمثابة آلة، ويتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية وهذا ما جاء به مؤسس المدرسة العلمية للعمل

تاييلور، بحيثخلصمنتحليلهاإلصياغة مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي ساعا لاعتماد عليه خلال فترات سابقة، ويعتقد تاييلور أن العمال لصناعية في تنظيمات معقدة يعينها الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافأة ومن ثم فهو مالمعملير تركز على استمرار،

الإنتاجو الأجر إذأنالأفراديمارسونالعملمنأجلالحصولعلمكافآت يواجهونبهاحاجاتهمالاجتماعيةوالشخصيةالمختلفة.(عليمحمد، 2003، ص، 135)

يمكن القول أن تايلور ركز على فكرة الرجال لا اقتصادي؛ حيث اعتبر الأجر والظروف الفيزيائية للعمال لحافز الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل، ورأى بإمكانية إرضاء العمال وأصحاب العمل معا وذلك من خلال إعطاء العمال أجور مرتفعة وتحقيقاً بأعلى لأصحاب أساليب العمل وتنفسه.

فحسب رأيه؛ الأجر العالية تدفع العمال للعمل بكامل قواهم لمشعور هم بالرضى، مما يميزهم عن منتجاتهم ويخفض من تكاليف الوحدة المنتجة (Jean, et Weil, 1997, p, 471)

فالإدارة العلمية تعتبر الإنسان تابعاً للألة وأسلوبه هو في جوهره عبارة عن سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة. ويبدو ذلك واضحاً من المفاهيم التي استعانت بها تايلور فيدر استهوهيمفاهيمتعلقكها بقدرة الإنسان على تشغيل الآلات ومدى عتفياًداء العملوارتباط معدلا لإنتاج بمقدار النشاط، ومبلغ الإجهاد العضلي والتكلفة أو الأجر. (على محمد، 2003، ص-ص، 137، 138)

في هذا الصدد حاول "تايلور" إبراز أهمية الدراسة العلمية ودورها في إحلال التعاون محل الصراع فحسب رأيه أنه حينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية، التي تحكم العملو الإنتاجو تحديد الزمن الحقيقي لأداء العمل ثم وضع جدول الأجر على أساس موضوعية، فإن ذلك حسب رأيه سوف يضيعل المساومة والنزاع، لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية وهو ما يفقد النقابات وظيفتها، ذلك أن العمال يتعاملون مع الإدارة بصورة فردية لتحقق مصالحها الشخصية بطريقة تيسيرة بالتالي فتصوره كان واقعياً بحثاً فالعلم وحده قادر على ضمان حقوق التنظيم والعامل في نفس الوقت. وهنا يبذو استبعاده لفكرة وجود قيم وأهداف شخصية للعامل يستطيع من خلالها بدل أكبر مجهود ممكن من أجل منظمته، وليس الأجر فقط من يحركه، فقد يكون لهذا العامل اتجاهات ايجابية لمروءوسيه أو لزملائه الذين يشتركون معه في نفس الظروف، مما يولد لديهم معايير وقيم مشتركة، قد تبرز في سلوكيات محددة تعبر عن قبولهم أو رفضهم لما يتعرضون له من مواقف وظروف في عملهم. (بن نوار، 2006، ص، 133)

إذن بعد استعراض أفكار تايلور يمكن القول أنها تحمل في طياتها قيم عمل قائمة على الفكر المادي المحض والتي تلغي أي دوافع للسلوك عند العامل إلا زيادة الأجر فهي محركه الأساسي لبدل المزيد من الجهد، ويمكن اعتبار هذه الأفكار نتيجة لتلك الفترة الزمنية التي فرضت نوعاً من القسوة في التعامل مع العمال من أجل الحصول على أداء أعلى خصوصاً في ظل غياب الآلات المساعدة والمسهلة للعمل.

في نفس السياق نجد مؤسس نظرية التكوين الإداري العالم الفرنسي " هنري فايول" H.Fayol (1841-1925) فقد قدم

تفسير اجيد للظاهرة التنظيمية علم مبادئ تفرد ضالرشد

و العقلانية في العلاقات التنظيمية وذلك من خلال مبادئ العملية الإدارية التي يلاحظ أنها هذه المبادئ التي مر أكثر من عليها قرن منالزمان التباقية ومستخدم في المنظمات المختلفة ولقد استطا عا نيضعأربعة عشر (14) مبادئ

مبدأ يمكن للمنظمة أن تدير عملياتها الإدارية والتنظيمية بكفاءة وهذه المبادئ هي:

1- تقسيم العمل التخصص : يجب تقسيم العمل في وظائف ثم تقسيمها في أقسام وإدارات وذلك لكي يمكن تحقيق التخصص في أداء الوظائف التخصص في التعليم والتدريب.

2- السلطة والمسؤولية : يجب أن يمنحنا غلالو وظيفة السلطة والسلطة في الصلاحيات الخاصة بالتصريف فعلاً أنيسألو بحاسب عن مقدار ما حصل عليه من سلطة.

3- الضبط والربط : يمكن تحقيق درجة عالية من الاتساق في العمل من خلال أنظمة جزاء وعقاب تستخدم في حالة حدوث مخالفات أو أخطاء في أداء العمل.

4- وحدة الأمر : وهي تعني أن يحصل كل شاغلو وظيفة على أمر من شخص واحد.

5- وحدة الهدف : هنا كهدف رئيسي هو هدف المنظمة وعلا الإدارة أن تتحقق هذه الأهداف وعلا أقسامها التابعة لك الإدارة المساعدة في تحقيق الأهداف أعلى.

6- أولوية مصلحة المنظمة على مصلحة الأفراد : ويعني هذا أنها ذات عارضة متصلة المنظمة مع مصلحة الأفراد فإن مصلحة المنظمة تأتي في مرتبة أعلى.

7- عوائد العاملين : يجب أن يعود عمل العاملين في المنظمة عليهم بأجور وحوافز مناسبة.

8- المركزية : هنا كمنعنا مركزية في التخطيط ومنح السلطات تبين ما يستلزم تنفيذ اللامركزية في العمل مع العاملين.

9- التسلسل الرئاسي : يجب أن يحترم العاملون نخطوطنا منسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وعلا العاملين اتباعها أثناء الاتصال وفعال تقارير وإصدار الأوامر والتعليمات.

10- النظام : يجب استخدام أنظمة عمل تساعد على توفير الخامات والموارد المالية والموارد البشرية في المكان والزمان الصحيحين.

11- العدالة : يجب أن تتوفر أنظمة العمل والعدالة في المعاملة المتساوية لكافة العاملين.

12- استقرار العمالة : يجب اختيار العاملين وتوفيرهم وتدريبهم بشكل يقلل من احتمال تسربهم ويحقق الاستقرار في العمل.

13- المبادرة : لا بد من تشجيع الأفكار الجديدة التي تضمن تطوير العمل والمنظمة.

14- تنمية روح الجماعة : يجب تنمية فرق العمل والتنسيق بين الأفراد بشكل ينمي روح الفريق. (ماهر 2005، ص-ص، 27، 28)

أن المبادئ التي وضعها "فايول" هي في الأساس عبارة عن ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرفات إداريين معينين، وبين الأثر الناتج عن هذا التصرف. وهذا معناه

أنمبادئاالإدارةتوضعيشكالتجعلمن

الممكنالتنبؤبالنتيجةالتييمكنأنتحققمنتصر فإداريمعين. كما أنها تتمتع بصفة الإيجابية، أي أنها تحدد التصرف الإداري بالمقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدلا من تحديد التصرفات غير المرغوب فيها. (بن نوار، 2006، ص، 144).

نستطيع القول

إنه بالرغم من تعدد المبادئ التي جاء بها فايول إلا أنها لا تشمل كل أجزاء التنظيم حيث يلاحظ إهمال للجوانب الإنسانية ودوافع العاملين النفسية والاقتصادية والاجتماعية وكذا تأثير جماعات العمل على اتجاهاتها بما لإضافة إلى الصراعات القائمة داخل التنظيمات حيث أن هذه النظرية أيضا اهتمت بالجوانب التنظيمية المحضة وحاولت وضع نموذج إداري يكون بمثابة مرجعية أساسية تقوم عليها التنظيمات من أجل تحقيق الفعالية وتحسين الأداء، لهذا يمكن اعتبار أن قيم العمل التي يمكن أن نستشفها من أفكار تايلور لا تعدو أن تكون مبادئ تنظيمية يلتزم بها الأفراد داخل مؤسساتهم.

أما ماكس فيبر M. Wiber من خلال نظريته حول البيروقراطية، التي اعتبرها بمثابة نموذج مثالي للتنظيم، قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية، حيث يقوم التنظيم البيروقراطي على مجموعة من الخصائص هي:

- 1- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، بمعنى هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة، وتعتبر واجبات رسمية، وهذا يعني أيضا وجود تقسيم محدد و واضح بين الأوضاع الاجتماعية، ويجعل كل فرد مسؤول عن الأداء الفعال لواجباته.
- 2- التسلسل الهرمي للسلطة، وتستند هذه السمة إلى مبدأ تدرج السلطة متوجهة من أعلى نحو الأسفل متخذة شكلا هرميا، ومحددة لمجالات النفوذ والمسؤولية، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.
- 3- وجود نسق من القواعد واللوائح، حيث تخضع العمليات التنظيمية لنظام من الإجراءات والقواعد الصارمة التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله، وتضمن أداء نشاطات التنظيم، وتحقق الاستمرار في العمل. وإلى جانب هذا يحدد هذا النظام مسؤولية كل عضو ويحكم العلاقات بين الأنشطة والوظائف المختلفة
- 4- الاعتماد على المستندات والوثائق، ويوجد ضمن التنظيم البيروقراطي جهاز من الموظفين مهمتهم تدوين وتسجيل ما يحدث في التنظيم من تعاملات، فالاحتفاظ بالوثائق والمستندات حسب فيبر يحول دون حدوث أي خلل في الإسهام الوظيفي لعناصر ومكونات النموذج المثالي

5- وضع فيبر مسألة وضع الحدود بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغر الوظيفة، الذي لا يحق له الاستخدام الشخصي لوسائل العمل والانتاج، على اعتبار أن

المنصب والمكتب لا يمتلك، فحصول الموظف على أجر وضمن العمل والاستقرار الوظيفي يتطلب فصل الأموال العامة والمعدات عن الملكية الشخصية للموظف. (قيرة، وآخرون، 2008، ص-ص، 128، 129)

6- إدارة المكتب وفق قواعد عامة لا شخصية أو وفق علاقات موضوعية، تتميز بكونها صارمة وثابتة ويمكن تعلمها واستيعابها، حتى يسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم أو بين التنظيم وعملائه، وهكذا يعتبر استبعاد كل الاعتبارات الشخصية في الأمور الرسمية، شرطاً ضرورياً للحيد والكفاءة.

7- الاعتماد على مهارات فنية وتدريب كامل لكل الإدارات الرسمية المتخصصة، وينطبق ذلك على المدراء والموظفين في الشركات الخاصة وموظفي الحكومة أيضاً، وتتم ترقية الموظفين في الإدارة وفقاً للأقدمية أو الإنجاز أو كليهما. (مرسي بدر، 2008، ص، 103)

إذن فالنظرية البيروقراطية كما رسمها ماكس فيبر تجرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية وترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر. فالإنسان آلة تحددت لها واجبات تؤديها دون نقاش. (السلمي، 1980، ص-ص، 34، 33)

هنا يمكن القول أن أفكار فيبر لم تختلف كثيراً عن سابقه (تايلور، فايول) خصوصاً من خلال إغفالهم جميعاً لفكرة التنظيم غي الرسمي، واعتبار التنظيم نسقاً مغلقاً مما ينفي أي تأثير للثقافة والبيئة الخارجية على التنظيم. لهذا نرى أن قيم العمل عند ماكس فيبر تتجلى من خلال النموذج المثالي الذي وضعه وجعله بمثابة معيار للسلوك البيروقراطي الرشيد، القائم على مجموعة من الخصائص التي تجعل من التنظيم أكثر فعالية، هنا يتضح الهدف الأساسي للتصور الكلاسيكي الذي كان يسعى لجعل التنظيمات أكثر فعالية بغض النظر عن أي عوامل إنسانية أو ثقافية أخرى.

وتزامناً مع أفكار فيبر البيروقراطية ظهرت النظرية الماركسية نسبة إلى مؤسسها كارل ماركس والتي تطرقت إلى مجموعة من القضايا المتعلقة بالتنظيمات الاجتماعية، ومقدار تأثيرها في مستويات الأداء والإنتاجية، كالصرع الطبقية، والبناء الاجتماعي وقضايا الإنتاج، وظروف العمل المتنوعة وقضايا التغيير والتطور ضمن التنظيمات الصناعية وخارجها.

وتعد مشكلة الاغتراب واحدة من القضايا التي يمكن من خلالها

معرفة العناصر الأساسية في التحليل الماركسي المتعلقة بقضايا التنظيم العامة، والصناعي بشكل خاص. (صديق، 2011، ص، 326)

ويرى ماركس أن التنظيم يتكون من بنى تحتية وبنى فوقية، حيث يتألف البناء التحتي من علاقات الإنتاج وقوى الإنتاج، أما البناء الفوقي فيقصد به الأفكار، السياسة، الدين، الفن، القانون الفلسفة... الخ

كما يفترض أيضا أن التغيير في البنى الاجتماعية يحدث على مستوى البنى التحتية أي بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج والتي يسميها ماركس بـ العلاقات الاجتماعية. وفي نفس السياق يعتقد أن أسس التناقض داخل كل بناء اجتماعي مرتبطة بعاملين أساسيين هما:

1- ظروف موضوعية، والتي يعتبرها المركب الكلي للقوى الطبيعية، والقوى التقنية، والتنظيم الاجتماعي، التي تهدف إلى إشباع حاجات الإنسان الاقتصادية الضرورية. (صديق، 2011، ص، 32)

1- ضرورات بشرية مقرونة برغبة تفصح عن نفسها في شكل حاجات متجددة. لهذا يمكن القول أن ماركس يركز على العامل الاقتصادي للبناء الاجتماعي، فالعلاقات الاقتصادية (البنية التحتية) في تصويره لها الأثر الأساسي في تكوين التنظيمات الاجتماعية، إذ يصفها بأنها المحرك الوحيد والأساسي لجميع النظم السائدة في البناء الاجتماعي (زهري، وقباري، 1985، ص-ص، 168، 170)

وفي سياق التصور الماركسي دائما احتلمفهو لا اغتراب مكانة مهمة في فكر الرجل بعد أن وجد مظاهر همننشرة في علاقات العاملين بعضهم بعض، وفي

علاقتها بمبقية أفراد المجتمع، وبداخل التنظيمات المنتشرة في المجتمع الصناعي، وقد أفرز التطور الاقتصادي مشكلة الاغتراب الاجتماعي النفسي لدى العاملين وأرجع التحليل لماركسيتك الظاهرة الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وتقسيما لعمل، والصراع الطبقي القائم

علنا الاستغلال والاستئثار بالسلطة والنظر بالعامل علنا هو وسيلة وليس غاية بحد ذاته، ورأى أن الوسيلة الوحيدة للخروج من حالة الاغتراب هذه التي يعانها عمال المجتمع الرأسمالي هي بالقضاء على الملكية الخاصة والاستغلال، ومعاملة العمال معاملة إنسانية تناسب وطبيعتهم البشرية وتحقق مطالباتهم الاجتماعية والنفسية التي تحقق لهما الاستقرار

والتوازن. (حمادات، 2006، ص96) ويضيف ماركس أن الاغتراب لا يوجد بين العمال فحسب، بل هو موجود داخل التنظيمات نفسها، منتسلا لرأسديق، ونظام محدد، واحترام شديد للسلطة، وقائمة القوانين والواجبات، وكلها صور من صور الاغتراب، التي تنعكس سلبيا فإيعدم الكفاية الإنتاجية لتلك التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية.

نستنتج إذن من خلال التصور الماركسي لآلية عمل التنظيمات؛ أن مجمل أفكاره كانت عبارة عن انتقادات وجهت للتنظيمات البيروقراطية، ومن خلالها للنظام الرأسمالي القائم على علاقة الاستغلال حسب تصويره. لهذا يمكن القول أن ماركس ركز جل اهتمامه على العوامل الاقتصادية وما تخلفه من آثار سلبية على الطبقة العاملة والمجتمع ككل، وهكذا تعتبر اقيم العمل حسب تصويره مفهوما مثاليا في ظل الأوضاع الاقتصادية القائمة على استغلال الطبقة المالكة لطبقة مملوكة تعاني

الاغتراب لا تملك من أمرها شيء لا اتجاهات ولا قيم، حتى سلوكياتها تكون محددة وفق قوالب رسمية معينة في ظل تنظيم بيروقراطي صارم أفرزه النظام الرأسمالي. بالتالي هنا يصعب الحديث عن القيم في التصور الماركسي، إذ يرى العديد من الباحثين أنه أهمل دورها الفعال في قضايا التنظيم الاجتماعي جميعها.

وكحوصلة لما تم تناوله سابقا نجد أن قيم العمل من خلال النظريات الكلاسيكية تمحورت حول أمور مادية محضة، فمعتقدات العمال وأفكارهم تهتم بالعائد المادي الذي يحصلون عليه من خلال أرباح مؤسستهم، أما قيم العمل فهي لا تعدوا عن مجموعة من القوانين والمبادئ والضوابط التي يفرضها التنظيم على العمال دون أدنى مجال من الحرية الفردية والسعي لتحقيق أهداف شخصية.

- في سياق آخر مناقض لما جاءت به النظرة المادية لقيم العمل بدأ عصر ثان تميز بنظرة مغايرة تماما لما كان سائدا من تصورات حول آلية عمل التنظيمات و عوامل زيادة الفعالية التنظيمية إذ ظهرت نظريات و تصورات عرفت بمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يعتبر الإنجليزي "أوليفر شيلدون" **Oliver Shildon** أولرائد لهذه المدرسة عكس ما هو شائع من أن الأسترالي "إلتون مايو" هو أول مؤسس لها حيث قال " شيلدون" في كتابه "فلسفة الإدارة" عام

1923 "إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج". نلاحظ من خلال هذا القول؛ أنه رد صريح وقوي على الإدارة العلمية لفرديريك تايلور حيث اعتبر الصناعة مجموعة عقوادة من الرجال" وليس مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية. (بن نوار، مرجع سابق، ص، 187) لقد اقترح شيلدون إتباع مجموعة من القواعد بالنسبة لجميع العمال وهي كما يلي:-

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقيق مستو مرتفع من المعيشة.
- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.
- لا بد أن يشتركوافيا بالأرباح طبقا لإسهاماتهم.

ولقد أيدت هذا الاتجاه الأمريكية " ماري باركر فوليت **Mary Parker Follet** التي قالت: " إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى." و إحدى تلك الاحتياجات، الحاجة لدرجة من التحكم في وضعهم معنأنا العالم هو الذي يقرر مصير هذا التنظيم. كما كانت "ماري" تعتقد أن التنسيق و ليس التخويف هو جوهر الإدارة الجيدة أو الفعالة.

هذا مدافعا لأسترالي "إلتون مايو" **Elton Mayo** للقيام بسلسلة من التجارب الميدانية من أجل إثبات أنالعمال المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج

والإلتحسينه. ولعلأهمدراسةأميريقيهانطلقمنهاالباحثوجماعته، منأمثال " روثسبرجر" و"Roethlisber، ووليمديكسوW. Dickson منجامعة" هارفارد Harvard هيدر اسات " هاوثورنHawthorne التيأجريتبمصانع الويسترناالكتريك Western Electric Company والتيدامتبيسنستي 1927-1932. (الحسيني، 1985، ص، 125).

حيث سعى "مايو" بادئ الأمر إلى تحديد العوامل التي تؤثر على المردودية في المصانع كالإضاءة وارتفاع الأجور أو فترة الاستراحة، فتوصل من خلال اختباراته إلى اكتشاف متغير خفي هو الجماعة والعلاقات الإنسانية القائمة ضمن جماعة العمل الصغيرة، فمن خلال هذه التجارب اكتشف مايو أهمية العلاقات في الجماعة، من خلال سلسلة تجارب نفسية -تقنية تهدف إلى إقامة صلات ما بين الانتاج والوسط الاجتماعي.(لاباساد، ولورو، 1982، ص-ص، 144، 143).

ولقد توصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:-

■ لا

تتمإثارةدوافعالفرديبفعلحوافز ماديةفقطفالحوافز المعنويةلهادور أيضا فيإثارةدوافع الأفراد.

- تلعبالجماعاتالغير رسميةفيالمنشأةدور افيتحدداتجاهالأفرادالعاملينوآدائهم.
- يجبالتركيز علناتباعالأسلوبالديمقراطيوالمشاركةفيالقيادة.
- ربطتحركةالعلاقاتالإنسانيةبشكلعامبينرضاالعاملوإنتاجيته.
- منالضروريبتطويرنظاماتصالفعالبينمستوياتالإدارةلتبادلالمعلومات.
- يحتاجالمدرءالمهاراتاجتماعيةبقدر حاجتهمالمهاراتفنية
- تنميةروح الجماعةقد تحد من الخلافات التي تظهر بين العمال، والتي قد تنعكس سلبا على تحقيق الأهداف.
- شعور العامل بالرضا والراحة النفسية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.(Lesnard, 1994 ,P,231)

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أنه نتيجة لتجارب مدرسة العلاقات الإنسانية، تبنى قادة التنظيمات وجهات نظر جديدة بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهماً، وفي بعض الأحيان دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية، لذا فقد تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل. وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية. (فرنسيس، وودكوك، 2009، ص، 20)

لعل التصور الذي جاء به "التون مايو" أعطى أهمية لقيم العمل التي يؤسسها العمال نتيجة توفر نوع من الحرية في اطار علاقات غير رسمية، حيث لفت الانتباه إلى متغيرات أخرى توجد في التنظيمات مثل التنظيم غير الرسمي، وحاجة العمال إلى الانتماء إلى جماعات يكون بينها توافق في الافكار والأهداف، وبذا تعتبر أفكار الرجل بمثابة تيار مغاير تماما لما ساد قبله من أفكار العقلانية والرشد، وهكذا نستطيع القول أنه مع التوجه الانساني برزت قيم عمل تهتم باتجاهات العمال وسلوكياتهم في ظروف بيئة مختلفة.

و بعد الحرب العالمية الثانية، ظهر موقف جديد أدى إلى تغيير جذري في هيكل القوة الخاص بالمنظمات، تمثل في ظهور النظرية الوظيفية على يد عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" حيث قدم منظورا مختلفا عن التصور الماركسي والفيبري،  
التنظيمات الاجتماعية بوصفها مجموعة أنساق اجتماعية رئيسية، وأخريفية تضم الجماعات والأقسام... الخ،  
ويعاد التنظيم الاجتماعي منسقاً وفقاً لآثار نسق اجتماعي أكبر وأعم هو المجتمع.

وتستمد التنظيمات الاجتماعية شرعيتها من القيم المعيارية السائدة المحددة لنظم الحقوق والواجبات والأدوار الاجتماعية والمهام المنوطة بكل عضو من أعضاء التنظيم الاجتماعي التي يتكسبها عن طريق التنشئة الاجتماعية منذ سنوات الطفولة الأولى. وتسهم هذه المعايير في الحفاظ على استقرار التنظيم الاجتماعي وتوازنه وتسهل تحقيق أهدافه وخطته، ويكون أداء العضو في التنظيم الاجتماعي مرتبطاً بأشد الارتباط بهذه المعايير.

إذن فالنظرة الوظيفية؛ هي نظرة تسعى للحفاظ على التوازن الدائم للبناء الاجتماعي داخل التنظيمات ولا تكثر بث ضرورة التغيير ونشوب الصراع والحركة التبتير فضالاً لسكون الثبات، فهذا النظرية تترفع من شأن قيم التناغم من أجل تحقيق التضامن والتماسك بين سائر الأنساق والنظم والعلاقات

السائدة في البناء الاجتماعي. ولذلك يرى العديد من الباحثين أن الوظيفية أخفت - إحدكبير - في تفسير ظواهر مرضية أو غير سوية لأنها تصيب البناء الاجتماعي بالانحلال والاعتلال والتفكك، فتصبح الظواهر المرضية المعتلة مضادة للتضامن والتماسك

والتلاؤم القائم على نسق ودائم في البناء الاجتماعي. (Cohen, 1968, p58)  
و تأسيساً لما سبق ذكره، يمكن القول أن النظرية الوظيفية لم تهتم بظروف العمال النفسية والاجتماعية والاقتصادية وما يعانونه من مشاك في العمل، فقد عتدهم بالخضوع للسلطة القائمة والتزام القوانين والموضوعة والقيم والمعايير التي تحافظ على توازن التنظيم الاجتماعي واستقراره، مما جعلها تفتقر للعناصر المحفزة على التغيير الاجتماعي. بالتالي بالرغم من أن قيم العمل كانت لها أهمية في تحليلات

"بارسونز"، إلا أنها وظفت من أجل الحفاظ على الاستقرار والثبات داخل التنظيم. بمعنى أن قيم العمل يجب أن تكون متوافقة ومنتسقة مع القيم العامة الموجودة في المجتمع، هذا ما دفع الكثير من الباحثين والمهتمين بالدراسات التنظيمية إلى البحث عن مدارس ونظريات جديدة تكون أكثر مرونة وقدرة على فهم التنظيم بكل تناقضاته ومشكلاته.

### 3.3. قيم العمل وتبلورها في النظريات الحديثة:

إذن ظهور نظريات جديدة في خمسينيات القرن الماضي مهد للحديث عن انماط وتغيرات جديدة لتفسير آلية عمل التنظيمات، وضمن هذا السياق نجد **كريس أرجيريس C.Argyris** الذي اعتقد أنه بمجرد انضمام الأفراد إلى التنظيم يجدون أنفسهم في مشكلة كبيرة، حيث أن التنظيم من خلال مبادئه وأساسه للتخصص والتسلسل الهرمي والضوابط العامة، يحبط إشباع حاجاتهم الفردية في الوصول إلى المراكز العليا داخل التنظيم والاستقلال الذاتي، وتحمل المسؤولية، وممارسة قدراتهم ومواهبهم كبشر أو كأفراد، ويترك لديهم انطبعا بالضعف أو السلبية أو يؤدي بهم إلى محاربة التنظيم، كما أكد على وجود تناقض جوهري بين حاجات الشخصية الناضجة وبين متطلبات التنظيم الرسمي، فاستخدام مبادئ التنظيم كما هي محددة رسمياً، يجد العمال أنفسهم خاضعين لضبط وسيطرة الإدارة على عملهم، ونتيجة لذلك يتصرفون بسلبية وينزعون للاعتماد والخضوع ويستخدمون قدرات بسيطة ويعملون في ظروف تؤدي بهم إلى الإحباط النفسي، ويرى "أرجيريس" هنا أن تناقض خصائص التنظيم مع الخصائص التي يرغب بها الأفراد، يؤدي بالتنظيمات إلى محاولة علاج هذا الخلل عن طريق دفع أجور عالية للعمال من أجل ضمان تعاونهم مع الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم (Argyris, 1957, P66) لكن في ذات السياق يفترض أيضاً أن هذا التناقض الذي يعده حتمي حسب رأيه يزداد كلما كان العمال أكثر نضجا، لهذا حاول مرة أخرى حل هذا التناقض بين الفرد والتنظيم عن طريق اقتراح تشكيل الإدارة بالمشاركة، وتوسيع مجال عمل الفرد، كوسيلتين لحل النزاع بين مصالح الفرد والتنظيم. (Argyris, 1964, P115)

يتضح من خلال أفكار أرجيريس، أنه يفترض وجود تناقض حتمي بين مصالح العمال ومصالح التنظيم وفي هذا دلالة على وجود اختلافات بين القيم التي يحملها العمال، وبين القيم التي يسعى التنظيم إلى نشرها لدى الأفراد، فحسب رأيه كلما كان التنظيم يعزز قيما رسمية كلما أحس العمال بالضغط والسيطرة مما يؤثر على فعاليتهم وكفاءتهم في العمل.

أما فريدريك هيرزبرغ **F.Herzberg** الذي يعد أحد علماء النفس الصناعي الذي أرسى ما أطلق عليه "نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات" - **Motivation-**

**hygiene theory**. والتي من خلالها أكد وجود اختلاف جوهري بين الأثار التي تسببها الجوانب الرئيسية في العمل بالنسبة للدوافع الإنسانية، والأثار التي تسببها الجوانب العرضية والهامشية في العمل بالنسبة لهذه الدوافع. أما الجوانب الرئيسية فتتمثل في إمكانيات أو احتمالات التقدم والنمو والإنجاز لعمل التنظيم، والجوانب الهامشية هي سياسة الشركة والإشراف، وظروف العمل والعلاقات الشخصية والأجر والأمن الوظيفي وغيرها، ويطلق "هيرزنبيرغ" لفظ الدوافع على الجوانب أو العوامل الرئيسية، أما الجوانب الهامشية فيطلق عليها عبارة العوامل الصحية.

ويعتقد في نفس الإطار أن وجود العوامل الدافعة يؤدي إلى حالة مستمرة من التحفيز، ولكن عدم وجودها لا يقلل من الدافع الداخلي. أما العوامل الصحية فلا يؤدي وجودها إلى حالة مستمرة من الدافعية، ولكن عدم وجودها يؤدي إلى الاغتراب **aliénation**. وهكذا ينتهي هيرزنبيرغ إلى أن المال ليس دافعا مؤثرا باستمرار لأن الناس سيعملون من أجل المال حتى نقطة معينة يتم فيها اشباع حاجاتهم وتحقيق حياة كريمة لهم، وبعد ذلك يفقد المال أهميته باعتباره حافزا على العمل. واعتبر هيرزنبيرغ المال والأرباح والمساعدات المالية بمثابة دوافع سلبية إذ يشعر الناس بالشقاء والتعاسة لعدم امتلاكهم المال، ولكنه لا يجعلهم أكثر سعادة أو أكثر إنتاجية بالضرورة. (مرسي بدر، 2008، ص-ص، 192، 191)

هكذا يمكن القول أن هيرزنبيرغ عمل على بلورة تصورات نظرية أطاحت بالافتراضات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية، وذلك من خلال نفيه التام لدور المال في تحفيز العمال وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية. فالرجل ركز على عوامل نفسية لدى العمال، حيث يمكن اعتبارها بمثابة قيم عمل أكثر أهمية من القيم المادية لكن في نفس الوقت كانت هناك نقائص في افتراضاته، مما أدى بالبحث عن نظريات جديدة عليها تكون قادرة على تقديم إجابات لكل المشاكل التنظيمية.

إذن كانت الاستجابة للوضع السابق من خلال ظهور عصر جديد من قيم العمل، تمثل في ظهور المدخل التطويري الذي تميز بظهور عدد من النظريات والأساليب الإدارية، التي عكست في مجملها تطور مفهوم القيم العمل ومن هذه النظريات نجد ما سمي:

**الإدارة بالأهداف؛** وفقا لهذه النظرية، فإن كل شخص ينبغي أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة ومتفق عليها، ولقد كان الهدف وراء ها، هو المواءمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد. ( السلمي، 1980، ص، 108) وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري حديث يهدف إلى تركيز الجهود في المنظمة الإدارية على بلوغ الأهداف المرجوة، كما يعرفها "بيتر دروكر" على أنها " نوع من الإدارة تتخذ من الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، أي إنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم

فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها" (الدويك، 1984، ص، 55) ويرى العديد مكن الباحثين أن الأفكار والآراء الخاصة بالإدارة بالأهداف، قد شاعت في بداية الخمسينات من القرن الماضي على يد " بيتر دروكر" Peter Drucker وذلك عندما نشر كتابه الذي يحمل عنوان **The Practice of Management**، الذي أكد من خلاله على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معا، وتقوم نظرية الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ هي :

1- **مبدأ التشاور و المشاركة:** ويتمين المرؤوسين و الرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، و في حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة ( مثلا: الجودة العالية و التكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها.

2- **مبدأ تحديد الأهداف :** ويقصد به ضرورة وضع أهداف المنظمة على شكل نتائج تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويشمل تحديد الأهداف كلا من الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل، فالرؤساء والمرؤوسين يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها بشكل مستمر، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم لقياس تلك النتائج. (عدون، 2001، ص، 51)

وفقا لهذه النظرية فإن كل شخص ينبغي أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة ومتفق عليها، لكن يسمح بالحرية الفردية لتحديد وسائل إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف. لقد كان الهدف وراء هذه النظرية هو الموازنة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليما فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً، مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة وأصبح المديرون بعد ذلك متحررين من أوهام الإدارة بالأهداف مدركين أن هذا الأسلوب ليس الحل المناسب لمشاكل التنظيم، وما يمكن قوله في هذا الصدد أن نظرية الإدارة بالأهداف يمكن اعتبارها مجموعة من قيم العمل ميزت مرحلة معينة من تاريخ التنظيمات واتسمت بمحدودية الرؤية، ولم تستطع الصمود في وجه التغيرات الحاصلة من ظهور الصناعات الجديدة مثل : علم الفضاء والتكنولوجيا المتقدمة. فمع ظهور هذه الابتكارات بدأ الباحثون في الفكر الإداري والمدراء في البحث عن أساليب ومعتقدات جديدة من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة. وبالتالي برزت مجموعة جديدة من قيم العمل على الساحة وهي التي تمثل مرحلة ما عرف ب:

**مدخل الجودة الشاملة** والذي ظهر كمدخل إداري يركز على جودة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لأفرادها وللمجتمع ككل، وتعتبر الجودة الشاملة فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة

مشتركة تسهم في إحداث التغيير والتحسين للمنتج والخدمات المقدمة، ويتأتى ذلك عن طريق ما يلي :-

✓ إشراك الموظفين في العمل والمسؤولية، حيث تقوم الجودة الشاملة على أساس أن كل شخص في المنظمة هو جزء من فريق خدمة العميل.

✓ استخدام فرق العمل، حيث تقوم فرق العمل من مختلف المجالات الوظيفية بالعمل من أجل حل أي مشكلة تطرأ على العمل، كما تقوم هذه الفرق بإعادة فحص ودراسة إجراءات الشركة.

✓ الاقتداء بالمنظمات الناجحة، وذلك من خلال مقارنة الأداء مع المتميزين من المنظمات في أي مجال وفي أي مكان في العالم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مؤسس إدارة الجودة الشاملة هو الأمريكي "إدوارد ديمينج" W.EdwardDeming(1900-1994) الذي استفادت الشركات اليابانية من أفكاره في هذا الصدد وحقق نجاحا فاق التوقعات، إذ أصبحت منافسة للولايات المتحدة الأمريكية، و عرفت الجودة الشاملة بأنها منهجية المؤسسة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية. بكفاءة وفعالية.(فاخوري، 2001، ص، 349 )

و يرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار الجودة نتاج العمل الجماعي في المؤسسة، لذا يجب أن تسود قيم العمل الجماعي، وأن تؤدي الأعمال بروح الفريق مع إعطاء أهمية نسبية لعمل كل فرد باعتباره مكملا لأعمال الآخرين، كما يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة، العمل على إزالة الحواجز أمام جهود تحسين الجودة والتخلص من الخوف، حتى يتمكن كل فرد من أن يعمل من أجل المؤسسة

كما تركز إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنظمة من خلال ما يلي :

➤ **تطوير الإدارة** : ويقصد به تأهيل المديرين، وإكسابهم المؤهلات اللازمة التي تسمح لهم بالتكيف مع التغييرات، وتمكنهم من اتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة بنجاح المؤسسة.

➤ **تطوير العاملين** : ويقصد به تأهيل العاملين وتنمية قدراتهم، لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة.

➤ **تطوير المؤسسة** : ويقصد به تطوير المؤسسة ككل، ويهتم هذه العملية بشكل أكبر بالكفاءة الكلية للمؤسسة، ويمثل تطوير الإدارة والعاملين جزءا من هذه العملية، وتشتمل على مجموعة كاملة من الاستراتيجيات والتقنيات، التي

تستهدف العاملين و فرق العمل في جميع المستويات.(حريم، 1997، ص،

(182

باختصار هذه هي أهم الأفكار المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن نلاحظ كيف أمكنها أن تؤسس لقيم عمل جديدة تقوم على تقديس الجودة ورضاء العميل و فرق العمل والتحفيز... وغيرها.

لهذا يمكن القول؛ أن هذه الفلسفة اهتمت بمتغيرات تنظيمية جديدة، ساهمت في التأسيس لقيم عمل مرنة وقابلة للتكيف والتغيير خصوصا أنها تركز على فكرة إرضاء الزبون من خلال توفير المنتج الملائم في الوقت الملائم وبالمواصفات المرغوبة، وبالتأكيد الوصول إلى هذه النتيجة يتم عبر قيم فرضتها هذه الفلسفة، حتى أصبحت من الأساليب الأكثر انتشارا في مختلف المنظمات عبر العالم.

### 2.3. مصادر قيم العمل وأهميتها حسب الأنساق النظرية:

من خلال الاطلاع على التراث النظري ببعديه الكلاسيكي والحديث فيما يتعلق بتقديم تصورات حول القيم العمل أن لكل نظرية وجهة نظر محددة ومختلفة عن غيرها فمصادر القيم وأهميتها تختلف من نظرية لأخرى.

فالنظريات الكلاسيكية ومن خلال تركيزها على الجوانب المادية يمكن اعتبار أن أهم مصدر لقيم العمل حسبها، ينشأ من خلال توفير الجوانب المادية للعمال، كالأجر المرتفع مثلا، فالعامل في نظر التصورات الكلاسيكية ما هو إلا آلة يمكن تحفيزه فقط عن طريق الأجر. بالتالي فإن النظريات الكلاسيكية لم تولي أهمية كبيرة لاتجاهات العمال واحتياجاتهم النفسية والشخصية، مما جعل مفهوم القيم لا يأخذ أي حيز من الأهمية لديها.

أما المدخل الإنساني؛ الذي جاء كرد فعل عن التصورات الكلاسيكية، كان أكثر شمولية واتساق حيث أخذ بعين الاعتبار حاجات العامل واعتبره عنصر مهم داخل التنظيم، مما يجعلنا نقول أن قيم العمل بدأت تأخذ حيز اهتمام في التصورات الانسانية من خلال تركيزها على بعض الجوانب الشخصية واهتمامات العمال، واتجاهاتهم و رغباتهم التي نشأت حسب هذا التصور من التفاعل داخل جماعات العمل، وظهور الاتصال غير الرسمي، فالفرد العامل عضو في جماعة تحكمه قيمها ومعاييرها، مما يسهم في عملية انسجامه معهم، ذلك تبعا لاشتراكهم في نفس الاتجاهات وتقارب السلوكيات، بمعنى ما يحملونه من قيم تكون متقاربة وتسهل التكيف بينهم وتمنح التنظيم فعالية أكبر من خلال ازدياد أدائهم.

و التوجه الوظيفي، فهم يرون أن مصدر قيم العمل يعود إلى ثقافة المجتمع التي يحملها الأفراد والمسؤولة عن تكوين أفكارهم واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم التي يلتزمون بها، ويركزون على ضرورة تباتها وذلك من خلال تكيف جميع أفراد

المجتمع معها، ولقد اهتمت الوظيفية بالثقافة بشكل كبير في تحليلاتها للمجتمع وعلى هذا الأساس يمكن القول أن القيم التي تعد مكون أساسي من مكونات الثقافة لها أهمية لدى أتباع التوجه الوظيفي.

في حين نجد الاتجاه السلوكي؛ الذي ركز على السلوك التنظيمي فقد أعطى أهمية كبيرة لدور الاتجاهات وأهميتها في التنظيم. وكما سبق الذكر، فالاتجاهات هي عبارة عن قيم يحملها الأفراد وتوجه عملهم وسلوكهم داخل التنظيم، بما يضمن تحقيق أهداف العامل والتنظيم، لهذا يمكن القول أن القيم لدى النظريات السلوكية تنشأ من الفرد، وليس من موجود محفزات مادية كما افترضت النظريات الكلاسيكية أو من خلال التفاعل الجماعي كما وردت لدى أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية.

وبظهور ما يعرف بالنظريات الحديثة القائمة على مفاهيم جديدة مثل الإدارة بالأهداف و الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية، ظهر بالتوازي معهم مفهوم قيم العمل، لهذا يمكن القول أن تلك النظريات ومن خلال تصورتها ومفاهيمها تعد مصدرا لقيم العمل داخل التنظيم، حيث ساهمت في وضع أطر معرفية للقيم داخل التنظيمات

### 3.3. السياقات النظرية وعناصر الاتفاق و الاختلاف في دراسة قيم العمل:

من خلال استعراض أهم الأفكار والتصورات التي جاء بها علماء التنظيم، محاولين بذلك صياغة وبلورة مجموعة من القضايا والافتراضات التي تعكس مراحل تاريخية مختلفة من مراحل تطور التنظيمات وأساليب إدارتها وطرق حل مختلف مشكلاتها، التي افرزتها كل مرحلة معينة، فإننا وبعد قراءة السياقات النظرية المتعددة التي تناولت قيم العمل بشكل ضمني أو بشكل جلي وواضح، لاحظنا أن هناك جملة من نقاط الاتفاق والاختلاف بين تلك التصورات المتباينة، وعليه نسعى من خلال هذا العنصر توضيح أهم هذه نقاط والبدائية مع عناصر الاتفاق:

#### 1.3.3 عناصر الاتفاق :

رغم صعوبة إيجاد عناصر الاتفاق بين مختلف النظريات السالفة الذكر، إلا أنه يمكننا القول بأن موضوع قيم العمل حتى ولو لم يكن واضحا بشكل جلي في العديد من الأفكار والتصورات التي قدمها المفكرين خصوصا الكلاسيكية منها إلا أنها كانت ضمن تصور نظريات أخرى أما فيما يتعلق بأوجه الاتفاق، فيمكن أن نورد النقاط التالية

✓ في الأساس يمكن اعتبار أن كل تصور من التصورات السالفة الذكر بداية من المدخل الكلاسيكي والعلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية والمدخل التطويري أسس لقيم خاصة به، فالنظريات الكلاسيكية تبرز القيم المادية وترتكز على مفهومي العقلانية والرشد، والعلاقات الإنسانية ركزت على قيم الجماعة وروح الانتماء وقوضت المزاعم الكلاسيكية القاضية بأن العامل آلة يمكن تحفيزه بالأجر فقط، والنظريات السلوكية أسهمت بشكل كبير في إعطاء قيمة للفرد

العامل واهتمت بسلوكياته واتجاهاته وكانت بمثابة حجر الأساس للدراسات التي تلت وركزت على مفهوم القيم.

✓ عدم وجود مفهوم قيم العمل في أغلب النظريات التي تم الطرق إليها، فالنظريات الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية لم ترد كلمة قيم العمل في مختلف افتراضاتها وتصورتها، إلا أننا يمكن أن نستنبطها من خلال بعض الأفكار التي قامت عليها، فمثلا يمكن أن نجد مجموعة من القيم ارتكزت عليها المدرسة الكلاسيكية، قيم الرشد والعقلانية، و القيم المادية، أما المدرسة الانسانية فاهتمت بالقيم الجماعية والتماسك والتعاون ضمن فرق العمل.

✓ تتفق هذه النظريات في الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله، فكل تصور حاول وضع مجموعة من الآليات والميكانيزمات من أجل حل مختلف المشاكل التي تعاني منها التنظيمات، وكذلك من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق الربح. بالتالي يمكن القول أنها تحقق تكاملا معرفيا ينطلق من نفس الأهداف.

### 2.3.3 جوانب الاختلاف:

هناك مجموعة من النقاط التي أبرزت مدى الاختلاف الموجود بين عديد التصورات النظرية حول قيم العمل، ولعل أبرزها يمكن إجمالها فيما يلي:

➤ اختلاف الفترات الزمنية التي ظهرت فيها هذه النظريات، حيث كان لكل مرحلة خصوصيتها التاريخية والسياسية والاقتصادية، فالنظريات الكلاسيكية عاصرت جوا مضطربا و أوضاع اقتصادية صعبة جعلت المفكرين يركزون فقط على طرق زيادة الأداء من أجل تفاذي المشاكل الاقتصادية التي كانت تعرفها جل التنظيمات في ذلك الوقت، فما كان منهم إلا أن جعلوا من العامل وسيلة من أجل تحقيق غاياتهم المادية ودون مراعات لجوانب القيم والمعايير والاتجاهات، إضافة إلى الاختلاف المعرفي لمختلف رواد التنظيم فهناك علماء اجتماع وعلماء إدارة، علماء نفس، ومختصين في علم النفس الاجتماعي، وباحثين في المجال الاقتصادي.

➤ المدرسة الكلاسيكية كانت مختلفة تماما من حيث المنطلقات والافتراضات التي صاغتها من أجل فهم طبيعة عمل التنظيمات، حيث افترضت أن المنظمة هي نسق مغلق لا يتأثر ولا يؤثر بالبيئة الخارجية. وهنا يمكن أن نستدل على إهمالها لقيم وثقافات العمال التي اكتسبوها من البيئة الخارجية. فحسب تصوراتهم على العامل أن يلغى وجوده وكيانه في سبيل تحقيق أهداف التنظيم الذي يعمل فيه دون أن يحاول التأثير في ذلك الكيان من خلال إبعاد شخصيته وهويته. هكذا تلغى تماما هنا هوية العامل، فحتى سلوكياته حاولت هذه النظريات أن تجعلها نمطية وقابلة للتوقع.

- "تايلور" أخضع العمال لتجارب علمية تقيس سرعة الانجاز لديهم وحدد مقاسا عاليا يتم عن طريق زيادة الأجر، لكنه كان بعيدا عن الاعتراف بالقيم أو حتى بالطابع الإنساني للإدارة، كما أنه أغفل تماما مفهوم المشاركة في التسيير، وفي اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، إذ اعتبر أن التسيير واتخاذ القرارات هما من مهام القيادة العليا فقط، ولا يحق للعامل في المستويات الدنيا من المشاركة فيهما، لأن دوره محصور في القيام بمجهود أكبر للحصول على أجر أعلى.
- أما ماكس فيبر فوضع نموذج مثاليا، تصور من خلاله أن التنظيمات ذات الكفاءة العالية هي التنظيمات التي تطبق فيها مبادئ البيروقراطية بحذافيرها كطريقة مثلى ذات كفاءة لتنظيم العمال، فتدرج السلطة وتقسيم العمل واللوائح الرسمية والإجراءات الصارمة تخلق آلة بشرية محكمة يطلق عليها المنظمة.
- نجد أيضا تغافل "فيبر" تماما لوجود فوارق فردية بين العمال من حيث الاتجاهات و السلوكيات، فليس كل عامل كان يستطيع تطبيق النموذج المثالي لـ فيبر بحذافيره، فالأفكار المجردة يكون من الصعب تطبيقها على أرض الواقع، كما تغافل أيضا عن ظاهرة الصراع والتغيير في التنظيمات والمعوقات الوظيفية، وذلك بسبب تركيزه على الوضع المستقر الذي يجب أن يميز التنظيمات البيروقراطية القائمة على نموذج مثالي حسب رأيه.
- اختلاف قيمة الفرد من نظرية إلى أخرى، فهناك نظريات لم توليه أي اهتمام، ونظريات أخرى كان هو محور وأساس التنظيم بالنسبة لها، فالتنظيم دون وجود أفراد يسيرونه لا قيمة له لأنه لا يدعو عن كونه بناء جامد لا حياة فيه.
- كان التيار الكلاسيكي أكثر اغفالا لمفهوم القيم، وذلك من خلال تركيزه على التنظيم الرسمي، الهيكل التنظيمي، التخصص وتقسيم العمل... الخ. واعتباره أن التنظيم هو نسق مغلق، لتنفي بذلك بشكل قاطع وجلى وجود أي تفاعل بين البيئة الخارجية والداخلية للتنظيم، وفي ذلك دلالة واضحة أنها لم تهتم مطلقا بما يحمله الأفراد من أفكار ومعتقدات واتجاهات في بيئتهم الخارجية، بل رفضت أن يكون لها أي تأثير في البيئة الداخلية للتنظيم.
- على العكس من ذلك تماما؛ اعتبرت النظريات الحديثة أن التنظيم نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية فالأفراد قبل التحاقهم بأي تنظيم يمتلكون قيما ومعتقدات واتجاهات وثقافة أفرزها المجتمع الذي ينتمون إليه وعززتها الثقافة الفرعية والمجتمعية، وعند التحاقه بتنظيم معين قد يحدث تكيف مع ما يجده داخل التنظيم من أفكار واتجاهات وسلوكيات، أو يحدث صراع بين ما يجمله من قيم وبين ما يجده في التنظيم.
- النظريات السلوكية أعطت أهمية ودورا للقيم داخل العمل من خلال اهتمامها بحاجات العمال ودوافعهم واتجاهاتهم.

➤ التيار الكلاسيكي فرض قيما ثابتة لا جدال ولا نقاش فيها أين يمكن من خلالها التنبؤ بسلوكيات العمال، مما يمكن من القدرة على مواجهة هذه السلوكيات، وتوجيهها إلى خدمة أهداف التنظيم وحسب.

تأسيسا لما سبق؛ يمكن القول أن النظريات الكلاسيكية أثبتت عجزها في فهم التنظيمات، لهذا جاءت نظريات أخرى وحاولت تقديم تفسيرات أكثر عمقا وشمولية لفهم أكثر عمقا وواقعية لآلية عمل التنظيم والعمال في نفس الوقت، مما يجعلنا نقول أن مفهوم القيم أخذ حيزا ولو بسيط ضمنها، فحتى وأن لم يوجد صراحة إلا أن تتبع افتراضاتها يبرز نوعا من المرونة في التعامل مع الحاجات الشخصية والرغبات الخاصة بالعمال، فالنظريات ذات التوجه الإنساني، أو مدرسة العلاقات الإنسانية كما أطلق عليها الباحثين اهتمت بالجوانب الشخصية للعامل وأبرزت قيما يعتز بها العامل، مثل وجوده ضمن فريق عمل يحتوى على أفراد مختلفين لكن في نفس الوقت استطاعوا التكيف والتلاؤم مع بعضهم ومع ظروف العمل التي كانوا يعملون ضمنها، فالعلاقات الإنسانية التي نشأت بين العمال تعتبر قيمة، لأنها عبرت عن شيء يرغبون فيه، وهو وجود تفاعل وتواصل مع أفراد آخرين يمتلكون أهداف وشخصيات واتجاهات مختلفة، لكن في نفس الوقت استطاعوا التكيف والتفاعل مع العديد من الاختلافات التي كانت موجودة بينهم، وهذا فيه دلالة على وجود قيم مشتركة عززت التماسك بين أفراد الجماعة وزادت دافعيتهم للعمل. أما النظريات السلوكية، فكانت الأقرب إلى وضع تصورات تبرز أهمية ودور قيم العمل، بالرغم من غياب هذا المفهوم من تصوراتها إلا أن تركيزها على اتجاهات العمال ودوافعهم، ومحاولة فهم سلوكياتهم يبرز ولو ضمنا إشارتهم لقيم العمل كعامل موجه وأساسي لتحديد اتجاهاتهم بالنسبة للعمل ولحاجاتهم و أهدافهم الخاصة بالمقارنة مع احتياجات وأهداف التنظيم، وحاولت هذه النظريات إيجاد نوع من التكامل بينها من أجل تحقيق أهداف التنظيم والعمال. في حين النظريات الحديثة ركزت على أهمية المورد البشري وما يحمله من أفكار واتجاهات وقيم وعادات تسهم بشكل كبير في تطوير التنظيم وخلق هوية خاصة به، تقوم على فلسفات تعتمد إما على التطوير التنظيمي أو الإدارة بالأهداف، أو الجودة الشاملة أو الثقافة التنظيمية.

هكذا نخلص إلى أن جل النظريات والتصورات التي قدمت خلال فترات تاريخية متعاقبة، أسهمت بشكل كبير في بروز متغير قيم العمل الذي أصبح موضوعا للبحث من قبل المختصين من عدة زوايا.

#### 4. خاتمة:

ختاما لما جاء في هذا المقال الموسوم بـ **قيم العمل وسياقات التبلور السوسولوجي في التنظيم** يمكن القول أن قيم العمل بوصفها محددات للسلوك والاتجاهات، فإنها بكل

تأكيد تتفاعل مع الظروف والبيئة المحيطة بها، وهذا دليل على أنها غير ثابتة وقابلة للتغير، وهذا ما لاحظناه من خلال التعرض للسياقات النظرية المختلفة، التي تعددت واختلقت في تصوراتها لهذا المتغير، فالمدخل الكلاسيكي ركز على قيم الرشد والعقلانية وأغفل أهمية المورد البشري، والماركسيين اهتموا بالجوانب المادية وركزوا على فكرة الصراع والاستغلال، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فكانت الأقرب إلى الاهتمام بسلوكيات الأفراد وحاجاتهم، ما جعل المفكرين يعتبرونها حجر الأساس لما بعدها من نظريات اهتمت بحاجات الفرد العامل واتجاهاته وقيمه على غرار النظريات السلوكية والمداخل الحديثة مثل: الإدارة بالأهداف، الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية.

إذن مختلف السياقات النظرية كانت لها نقاط تشابه و نقاط اختلاف، لكنها تتكامل فيما بينها لتبرز لنا مدى أهمية قيم العمل في أي تنظيم، إذا أصبح نجاح التنظيمات وتطورها على صلة مباشرة بمدى قدرتها على خلق قيم إيجابية تتوافق مع سلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين، وفي نفس الوقت ملائمة مع البيئة الخارجية المحيطة.

## 5. قائمة المراجع:

1. أبو مصطفى، عبد الكريم، (2001)، الإدارة والتنظيم، بدون دار نشر.
2. أحمد ماهر، أحمد، (2005)، التنظيم، بدون دار نشر.
3. بن نوار، صالح، (2006)، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، الجزائر، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة.
4. جلي، على عبد الرزاق، (1990)، علم اجتماع التنظيم. ب. ط. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
5. حريم، حسين، (1997)، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المؤسسات. ب. ط. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
6. حسين، صديق، (2011)، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض، وتقويم، مجلة جامعة دمشق. 27(3)، دمشق، سوريا، ص 326-340.
7. حمادات، محمد، (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
8. دادي عدون، ناصر، (2001)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
9. الدويك، تيسير، (1984)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
10. دياب، فوزية، (1980)، القيم والعادات الاجتماعية، بيروت، دار النهضة العربية.
11. الرشدي، شقران، (2015)، قيم العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة التنمية الإدارية، (العدد 135). معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 43-65.
12. زهري، زينب محمد، ومحمد قباري، إسماعيل، (1985)، أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي. طرابلس، ليبيا، المنشأة العامة للنشر والإعلان.
13. زيادة، رضوان، وجيه أوتول، كفين، (2010)، صراع القيم بين الإسلام والغرب، لبنان، دار الفكر.

14. سعيد، عيد، ومرسي، بدر، (2008)، الايديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
15. السلمي، علي، (1980)، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات.
16. السيد، محمد الحسيني، (1985)، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة، دار المعارف.
17. طراونة، تحسين أحمد، (1990)، أخلاقيات القرارات الإدارية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (15). العدد (02)، ص140- 151.
18. عبد الغني، عماد، (2006)، سوسولوجيا الثقافة، المفاهيم والإشكالات من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية.
19. عطية، أحمد عبد الحليم، (2008)، القيم في الواقعية الجديدة، القاهرة، دار الثقافة العربية.
20. غلام محمد، اعتماد، وزايد، أحمد، (1992)، مقياس قيم العمل، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
21. علي محمد شوسة، فريد، (2003)، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، دار النهضة العربية.
22. فاخوري، هايل يعقوب، (2001)، إدارة الانتاج والعمليات، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
23. فرنسيس، د، وودكوك، م، (2009)، القيم التنظيمية، (ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة).
24. قبرة، إسماعيل، وسلطنية، بلقاسم، (2008)، التنظيم الحديث للمؤسسة، المفهوم والتصورات، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
25. لاباساد، ج، ولورو، ر، (1982)، مقدمات في علم الاجتماع، (ترجمة هادي ربيع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع).

26. Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the Organization. New York: INC.

27. Becker ,H. (1964). Value, Dictionary of the social sciences, the Free press. pp473-475.

28. Cohen, P. (1968). Modern Social Theory. London: Heinemann.

29. Jean , F et Weil, R. (1997). Sociologie Contemporaine, Pierre Dunand. Ed2. Paris.

30. Lesnard, C. (1994). Organisation de l'entreprise. Ed 2. Paris: Dunod.