

## تناقض القيم في المؤسسة "الأسباب والآثار"

### Contradiction of values in the enterprise

#### "causes and effects"

مختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية/جامعة البليدة/2 الجزائر	علم الاجتماع	إسماعيل بن ملوكة Ismail Benmelouka <a href="mailto:ei.ben-melouka@univ-blida2.dz">ei.ben-melouka@univ-blida2.dz</a>
جامعة البليدة/2 الجزائر	علم الاجتماع	حلي دريدش Hilmi Dridech <a href="mailto:hilmi.dridech@hotmail.fr">hilmi.dridech@hotmail.fr</a>
DOI: 10.46315/1714-011-003-034		

الإرسال: 2021/01/14 القبول: 2021/05/10 النشر: 2022/06/16

**ملخص:** تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع ذات الأهمية لما لها من تداعيات ونتائج على المنظمات بكافة أشكالها، حيث تعتبر المؤشر الاستراتيجي لفعالية المنظمة، إذ تعتمد جل الدراسات التي تعنى بالمؤسسات التنظيمية ومحاورها المختلفة بالنظر إلى كيفية صياغة ثقافتها التنظيمية. إن الثقافة التنظيمية هي الوجه الظاهر والتي من خلالها يمكن الحكم على مدى نجاح المؤسسة من فشلها ومدى ثباتها وتطورها، كما تعتبر بمثابة موجه للأعضاء الفاعلين في المؤسسة. ونحن من خلال هذه الورقة البحثية، سنحاول التطرق إلى موضوع مهم جدا وهو الاختلاف والتنوع القيمي بين الثقافات الفرعية داخل المؤسسة الواحدة، إذ سهدف هذا المقال إلى بناء تصور العلاقة بين مختلف الثقافات الفرعية الموجودة في المنظمات، وسنحاول من خلال النقاط المذكورة التكلم على الاختلافات القيمية بين الجماعات العمالية المهنية، حيث تناولنا فيه هذا المفهوم، وأسباب مثيراته، ونتائج المتوقعة على المنظمة.

**كلمات مفتاحية:** الثقافة التنظيمية؛ القيم؛ التناقض القيمي.

**Abstract:** Organizational culture is one of the topics of importance because of its implications and results on organizations in all its forms. where it is considered the strategic indicator of the effectiveness of the organization. as it adopts most of the studies concerned with the organizational institutions and their various axes in view of how to formulate its organizational culture.

Organizational culture is the apparent facet through which it is possible to judge the success of the institution from its failure and its stability and development. it also serves as a guide for the active members of the institution. through this research paper, we will try to address a very important topic. namely the difference and diversity of values among subcultures within one institution. this article will aim to build the perception of the relationship between the different subcultures that exist in the organizations. through the mentioned points. we will try to talk about the value differences between professional labour groups. where we have addressed this concept. its causes and its expected consequences for the organization.

**Keywords :** Organizational culture ; values. value difference.

## 1- مقدمة:

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المتجددة في العصر الحديث، وذلك نظرا للاهتمام المحظي به من طرف العديد من المفكرين والرواد خاصة في مجال الإدارة والتنظيمات المؤسساتية بكافة أشكالها وتصنيفاتها الحديثة، ويعتبر هذا الموضوع من المحاور الجد مهمة نظرا لما تحمله الثقافة التنظيمية من عديد الأبعاد التي تعمل على شكل بوصلة وفاعل أساسي في تحريك المؤشر الخاص بالمؤسسة في القطب الايجابي أو السلبي، ومن هذه الأبعاد نذكر القيم والمعتقدات والعقائد، والتي تترسخ وتتناقل إلى الأجيال العاملة بالمؤسسة أو المنظمة. هذه العقائد والقيم تعمل أيضا على تشكل وتمظهر المعاملات التي تتميز بين العديد من المنظمات المؤسساتية، وهي بدورها ستعمل على تحديد مدى نجاح أو فشل المنظمة. وضمن ورقات هذا المقال سنحاول معرفة ماهية الثقافة التنظيمية والتناقض القيمي بين الفئات العمالية، وعلاقتها بثقافة المؤسسة التنظيمية، وما هي الأسباب والعوامل التي تثير هذا المشكل، وما هي أهم المخرجات المتعلقة بالتناقض والاختلاف القيمي وأثارها على التنظيم. وتهدف هذه الدراسة في واقع الأمر إلى دراسة وتحليل وإبداء نظرة أو تصور مفاهيمي لمصطلح التناقض والاختلاف القيمي، ومدى أثاره على المؤسسات كما تهدف إلى تبيان أهمية هذا الموضوع لما له من آثار على فاعلية المنظمة واستمرارية نشاطها.

## 2- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

\*الثقافة التنظيمية: تعدد المفاهيم والتعاريف للثقافة التنظيمية وذلك بتعدد الرؤى والزوايا التي تناولت من خلالها، لتشمل بذلك منظومة القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة، كما تشمل الفلسفة التي تحكم وتسير سياساتها تجاه موظفيها وعملاءها. إن هذه الاختلافات والتنوعات في الطرح انطلقت كما قلنا أنفا بسبب تشعب المصادر فمفهم من ركز على الأبعاد الخاصة بالثقافة ومنهم من اختار تعريفها من خلال وظائفها، ومنهم من استسقى تعريفه من خلال العلاقة بين الأبعاد والمركبات التي تكون الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء العام للعمال. (زايد، م، 2012، 228).

إن ما يؤكد عليه هو "اعتبار الثقافة التنظيمية قالب ممزوج بين القيم التي يحملها الأفراد الفاعلون من البيئة الخارجية، والتي بدورها تتفاعل وتندمج مع قيم المؤسسة التنظيمية(منسول، طبال، 2021، 393).

\*القيم:هي تعبير عن كل أمر جدير بالاهتمام وتعتبر أحكاما مكتسبة من الواقع الاجتماعي والاقتصادي المحيط بها، حيث ومن خلال التفاعل مع المحيط الخارجي بكل أنساقه المتنوعة

سيتشرها وتصبح لديه قناعة بقيمه المكتسبة، وهي بذلك تصبح المؤطر والمرشد للسلوكيات الظاهرة (بن حليمة، م، 2021، 319).

وهي أحكام معيارية ذات صلة بالواقع الاجتماعي، وتعتبر الموافقة عليها من المجتمع من أهم الشروط كي يمكن حاملها والمؤمن بها من إضفاءها على السياقات الفردية والجماعية للسلوك الاجتماعي له (جبر، س، 2008، 17).

\*القيم التنظيمية: تعتبر القيم التنظيمية احد أهم المكونات للثقافة التنظيمية أو المؤسسية، فمفهومها يشير إلى "مجموعة من المبادئ التي تسيّر سلوك العمال وتوجههم بطرق موضوعية، وغير ذاتية ومنتحيزة كما تعمل على تشكيل المعايير التي بدورها تحكم على الأفعال بالصواب أو الخطأ تجاه المؤسسة محل العمل. (بولقواس، ز، 145، 2013).

إذن فالقيم هي أحد أهم الركائز للثقافة التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق الفعالية والنجاح، كما أنها تشكل مقياسا لمعرفة وجس نبض العمال نحو المنظمة. كما أن تطور ونجاح المؤسسة الحديثة اليوم في نظر العديد من المفكرين والمنظرين مرتبط وبصورة كبيرة على درجة إدراك الفاعلين فيها لأهمية القيم المتبنية من طرف المؤسسة. (التلبناني، وأخ، 2015، 56).

\*التنظيم: يرتبط مفهوم التنظيم بعدة أبعاد لها ارتباطات وثيقة بهدف المنظمة وعلاقتها بالعمال والمدراء والمسيرين وطرق التسيير وخطط العمل المعتمدة التي تعمل على تحقيق استراتيجيات التنظيم، والهيكل المشكل لهذا البناء (تيطراوي، خ، 2017، 89) كل هاته العناصر السابقة الذكر لها علاقة وطيدة بزواية التعريف، كما لا ننسى أهم عنصر أو مركب وهي تلك العلاقات السائدة في التنظيم والتي من خلالها عرف بعض المفكرين التنظيم على انه بناء اجتماعي.

يعتبر عملية بناء للعلاقات بين مركبات العمل، تحت سلطة فعالة، وذلك بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة، كما يعرف على انه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد المسؤوليات الخاصة بكل شخص والذين بدورهم يتولون هاته الأعمال. (شويح، م، 2015، 60-61).

\*التناقض القيمي: هو نتيجة تنظيمية تعبر عن وجود اختلالات وهفوات في البناء التنظيمي والاجتماعي للمؤسسة وذلك بسبب تباين واختلاف القيم وتعارضها مع بعضها البعض، مما سيؤثر على الأهداف الإستراتيجية والمرجوة من بناء التنظيم، وللإختلاف والتناقض القيمي عديد الصور والمظاهر لعل من أهمها الصراعات والتغيب والتسيب الإداري، اللاتعاون وسوء العلاقات الاجتماعية بين أطراف العمل..... الخ من المظاهر السلبية في العمل. (عوفي، بلوم، 2015، 199).

ويعتبر التناقض القيمي من الأعراض الإدارية السلبية في المؤسسات بحيث يعمل على تقويض البناء الهيكلي والاجتماعي، بسبب إثارته للصراعات والتناقضات بين أعضاء العمل.

### 3- المدلولات المفاهيمية للثقافة التنظيمية:

إن ثقافة المنظمة هي "ذلك الشيء المشابه لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد" (حريم، ح، 2004، 327).

كما تعتبر بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم" (الزبيدي، وآخ.، 2015، 97).

تعددت التعاريف التي دارت حول مفهوم الثقافة التنظيمية، إلا أن جل الباحثين والمنظرين قد تركزت تعاريفهم على بعض النقاط ومن أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا تلك القيم والمعايير التي أنشأتها الجماعة واتفقت عليها في المنظمة.

- هي أنماط سلوكية مشتركة بين أفراد التنظيم.

- ثقافة المنظمة هي الوجه الحقيقي لمدى نجاح المنظمة أو فشلها، أو هي المعيار إن صح

القول على مدى فاعلية ونجاح المنظمة أم العكس.

كما تعتبر ثقافة المؤسسة "تركيبية مبنية على أساس طبيعي، باعتبارها ممثلة من قبل شخصيات مختلفة من الموظفين الذين يبنون ويطورون معا خلال الوقت والأحداث التي تحدث في الشركة، ثقافة يمكن إدراكها من خلال عاداتهم وممارساتهم." (خيزدر، ج، 2020، 186).

#### أ.مكونات الثقافة التنظيمية:

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الأنسجة التي تترابط فيما بينها لتشكل لنا النسيج العام للمؤسسة، هذا الأخير يعمل على بلورة الأفعال والسلوكيات للعمال أو الأعضاء المنضوين تحتها، بما يسمى التفاعل العام للقيم والتظاهرات والعادات التي يحملها كما قلنا سابقا أعضاء المنظمة وهذه الأنسجة يمكن بيان تفصيلها وشرحها في النقاط والعاصر التالية:

-القيم: تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها والتي تسمح لكل الأفراد

بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها وتكتسب هذه القيم من خلال التعليم.

-الخرافات والأساطير: كل ما يروى من قصص وحكايات، وهي بمثابة الأسس التنظيمية وكل

ما يتعلق بإنشائها، تحافظ الأساطير على القيم وترسخها.

-الرموز:تعتبر الرموز بمثابة علامة خاصة مثل نوع اللباس والمكافآت، تمثل الرموز مرجعية

التنظيم في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة.

-الطقوس: هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية.

-الرموز واللغة: هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني، ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المؤسسة أو علمها(حريم، ح، 2004، 332).  
-البيئة المادية: تشير إلى الأشياء المحيطة بالناس ماديا، وتشمل كيفية تصميم المباني والمكاتب.....الخ.

ب.المميزات والخصائص:

تفاوتت صفات الثقافات التنظيمية وتتمايز فيما بينها في المؤسسات، إلا انه توجد خصائص مشتركة مهما اختلفت التنظيمات، ومن أهم هذه المميزات:

-الإنسانية: بما أن الثقافة التنظيمية تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم فبذلك تعتبر إنسانية الخاصة.

-اللاكتساب والتعلم:تعتبر الثقافة التنظيمية مكتسبة وليست فطرية لأنها تكتسب عن طريق التعلم من خلال الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد خلال حياته، ويتم اكتسابها وتعلمها من خلال التفاعل مع المجتمع. (الزبيدي، وآخ،، 2015، 104).

-التراكمية: بما أن الثقافة التنظيمية ثقافة إنسانية ومكتسبة ومتعلمة فبضرورة الحال ستكون تراكمية، أي تراكمية المعارف مثلها مثل اللغة ومثل المعارف المختلفة (الزبيدي، وآخ،، 2015، 105).

-الاستمرارية: تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرار وخاصة التوارث بين الأجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة.

-التكاملية:تتميز العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى التكامل والاتحاد لتشكل نسقا متوازنا.

ت.أشكال وأنماط الثقافة التنظيمية:

هناك أنواع عديدة للثقافة التنظيمية ويمكن تحديدها كالآتي: (الزبيدي، وآخ، 2015، ص99)

\*الثقافة التنظيمية البيروقراطية: ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظما ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات.

\*الثقافة التنظيمية الإبداعية: ويتميز بتوفير بيئة مساعدة للعمل، ويتميز أفرادها بحب العمل والمغامرة والإبداع.

\*الثقافة التنظيمية المساعدة: تتميز بجو من الصداقة والمعاونة بين الأفراد العاملين وتتميز بالإنسانية.

\*الثقافة التنظيمية الضعيفة: التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء التنظيم وتفتقر إلى التمسك بالقيم والعادات والمعتقدات المشتركة في المنظمة.

\*الثقافة التنظيمية القوية: هي عكس الضعيفة حيث يتميز أفراد المنظمة بالتوافق والتوحد نحو مبادئ وقيم مشتركة.

\*ثقافة المهمة: تعمل هذه الثقافة على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها التنظيم.

\*ثقافة الدور: تركز على التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة كما توفر الأمن والاستقرار الوظيفي.

\*ثقافة العمليات : يكون الاهتمام فيها محصورا على انجاز الأعمال وليس على النتائج المحققة، فنتشر الحيطة والحذر في المنظمة بين أعضاء التنظيم.

#### 4- القيم كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية:

تعتبر القيم من أهم الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية "حيث أنها تصور واضح أو مضمرة يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه بحيث يسمح لنا بالاختيار من بين الأساليب المتغيرة للسلوك والوسائل والأهداف الخاصة بالفعل(عاطف، غ، 2005، 505). أما موريس ثيفيني MAURICE THEVENET فيرى أنها هي التي تسمح لأفراد التنظيم بعملية تقييم الأشياء والحكم عليها والتأثير فيها وهي تنقسم حسب قوله إلى قسمين جوهرية وتشغيلية، فالجوهرية هي تلك المبادئ الأساسية وهي تمثل الأساس الذي قامت عليه المنظمة أو المؤسسة وتعمل على توحيد جميع القيم المتطرفة والمتفرعة الموجودة في المنظمة نحوها، "أما القيم التشغيلية فهي المرتبطة بالأداء والميكانيزمات التشغيلية والتي يعمل على تطويرها وتحديثها حتى تصبح من القيم الجوهرية (زايد، م، 2012، 230).

والقيم طريقة في الوجود أو السلوك يعترف ويتفق عليها مجموعة من الأشخاص أو الجماعات على أنها المقياس الذي يجب الاحتذاء به، وهي بذلك تحقق الاحترام والالتزام بين الأفراد.(قاسيمي، ن، 2016، 170).

كما يمكن القول على أن للقيم دور جد هام في عملية الضبط الاجتماعي والتحكم في سلوكيات العملاء، وذلك من خلال العمل على توجيهها بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة، حيث أنها كلما تم الاتفاق والالتفاف حولها كلما عمل ذلك على تماسك أعضاء الجماعة العمالية.

إن الاتفاق حول القيم المتبناة من طرف الإدارة أو المنظمة يؤدي بالضرورة إلى تلافي العديد من المشاكل التنظيمية الإدارية والتي من أهمها الصراع بكل أشكاله، إذ ينشأ هذا الأخير عند

تعارض القيم بين الفرد والمؤسسة حيث يعمل الفرد على تحقيق قيمه وأهدافه الشخصية ولو على حساب القيم الأصلية للمنظمة.

أ.التنظيم مجال لاستقطاب القيم:

قبل التحدث والتطرق لأنواع القيم ومعرفة مدى آثارها وانعكاساتها على التنظيم سواء بالسلب أو الإيجاب توجب علينا معرفة التنظيم وماهيته، إذن فالتنظيم هو ذلك الشكل الاجتماعي والذي يضم عددا من الفاعلين من أجل تحقيق أهداف معينة ومشتركة، كما أن "التنظيم يعتبر عملية بناء للعلاقات بين مركبات العمل، تحت سلطة فعالة وذلك بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة.(شويح، م، 2015، 60).

كما يعرف على انه "ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد المسؤوليات الخاصة بكل شخص الذين بدورهم يتولون هاته الأعمال(شويح، م، 2015، 61).

أما القيم هي نتيجة التفاعل بين مجموعة من العوامل والمتمثلة في الأفكار والتجارب والخبرات السابقة هذه العوامل تجعل من الفرد ينتج مجموعة من الأفكار القيمية والآراء الذاتية المتشددة.

إن جل المفكرين والمنظرين في مجال التنظيمات أولو أهمية كبرى فيما يسمى بالقيم ودورها في المنظمات وذلك نظرا لتداخل واختلافات القيم المتواجدة داخل المنظمة الواحدة.

إن الأفراد بتنوعهم واختلافهم واختلاف أفكارهم وتوجهاتهم وأحكامهم التي يحملونها قبل انضمامهم إلى المؤسسات، فإنهم حين انضمامهم لها لا بد أن تؤثر على حياتهم الوظيفية وبالتالي التأثير وبصورة مباشرة على حياة المنظمة.

ب.انساق القيم وأنواعها في المنظمات:

توجد العديد من التصنيفات للقيم ومن أهم التقسيمات التي أتى بها المنظرين والمفكرين في مجال التنظيمات ما يلي:

\*حسب ارتباطها وأهميتها لدى الفرد:

قيم أساسية وهي ما يرتبط بالاستعدادات لانجاز العمل، ويسمى كذلك بعض المفكرين بالقيم التشغيلية، وهناك القيم المناسبة وكمثال على هاته القيم نأخذ طريقة ونوعية اللباس الذي تتميز به منظمة على أخرى، أما النوع الثالث فهي القيم الهامشية، وهذه القيم تعتبر مقياس من مقياس الولاء والانتماء للموظفين المنضوين أو التابعين لأحد المنظمات، حيث نقصد بها مدى تعامل العمال مع منتجات منظماتهم أو مؤسساتهم، أو مدى تقبل الخدمات المقدمة من طرف نفس المنظمة أو المؤسسة التي يشغلونها.

**\*حسب بعد المرونة:**

حيث تم تقسيمها إلى قسمين قيم مرنة وقيم جامدة، فالأولى تتصف بالمرونة وهي مرتبطة بالتنظيمات والمؤسسات حيث ترتبط بالبيئة والمناخ الخارجي بما يحمله من عديد الأنساق السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أما القيم الجامدة فهي عاجزة عن التكيف والتلاؤم مع تغيرات المحيط الخارجي.(شيخاوي، ص، 2015، 34)

**\*وهناك من قسم القيم إلى موروثية وحديثة ومحلية ومستوردة.**

-فالموروثية تتمثل في بعض المكونات والعناصر المتفرعة حيث تم تقسيمها كالتالي:

-القيم الدينية: إذ تعتبر القيم الدينية في السعي لإرضاء الله عز وجل واهتمام الفرد بعلاقته بربه، وهي أرفع القيم وأعلاها وتتمثل في تطبيقات أعمال الشرع والدين التي وصى بها الله عز وجل(عثمان، ق، 2009، 41).

-القيم التاريخية: نتيجة لرسوخ بعض الأفكار والعادات والتقاليد فأصبحت قيمة، يعني بذلك هي مرتبطة بعامل الزمن وتكرار الممارسات لتصبح فيما بعد قيمة.

-القيم الثقافية: وهي نتيجة لتفاعل العديد من العناصر كالتاريخ والسياسة والدين حيث بترايط واندماج هاته العوامل تنتج لنا القيم الثقافية.

-القيم الحديثة: وهي بدورها تنقسم وتتفرع إلى العديد من القيم المتجزئة وهي كالاتي:

-القيم الاقتصادية: نتيجة لتتبع السياسة الاقتصادية الحاضرة، وتتبع أثار المنفعة وزيادة الثروة وتقليل التكاليف، ويتميز الأشخاص الذين يحملون هاته القيم بنظرة عملية مادية وتكون عادة لدى رجال المال والأعمال (شيخاوي، ص، 2015، 31).

-القيم الاجتماعية: من المتعارف عليه أن للفرد حاجة ملحة للقيمة الاجتماعية المرموقة كما هي خلاصة تفاعلات القيم المتواجدة.

-القيم السياسية: وهي نتيجة لتشجيعات السلطة الحاكمة والتي تعمل من اجل إرسائها وترسيخها كمبادئ.

-القيم المحلية: وهي تلك القيم التي أنشئت وظهرت عن طريق تفاعل العديد من العوامل في المجتمع الواحد والتي تتماشى مع واقع المجتمع المحلي بما فيه من مشاكل واهتمامات وطموحات.

-أما القيم المستوردة: فهي تلك التي ظهرت في مجتمعات أخرى وتطورت وازدهرت ونحن بدورنا نحاول إسقاطها في مجتمعاتنا المحلية، وكأبسط مثال استيرادنا لطرق الإدارة والتسيير لكن تجاهلنا مكونات الثقافة لدى المجتمعات الغربية المتطورة فأصبحنا نعاني من عدة مشاكل.



## 5- مسببات الاختلافات القيمية ومثيراتها:

إن موضوع البحث عن أهم عوامل ومثيرات الاختلافات والتناقضات القيمية في المؤسسات وداخل البنيات التنظيمية قد حظي بالعديد من الدراسات والبحوث العلمية والسوسيوتنظيمية، حيث كانت معظم أهدافهم حول موضوعات أبحاثهم هو العثور على قالب واحد يضم جميع مكونات القيم الفرعية والمختلفة والتي تتميز بها المجموعات المهنية المتفرعة.

هذا القالب هو ما يسمح بالأنساق الفرعية للجماعات المهنية أن تصب وتذوب من خلال الآليات والقوانين واللوائح والتشريعات الداخلية للمنظمة في النسق الأكبر وهو النسق العام للمؤسسة أو المنظمة في ظل نظرية أو مقارنة المفكر الأمريكي تالكوت بارسونز والتي تندرج ضمنها مفهومي المواءمة والتكيف، فكلما كانت الأنساق الفرعية متلازمة وموحدة كلما زادت عمليات التكيف والمواءمة اتساقا وقوة، وذلك ضمن نسق أوسع واشمل وهو النسق المجتمعي، ومن أهم المثيرات والعوامل التي يعمل اختلافها على إنشاء جو أكثر تناقضا ما يلي:

أ.عدم الإلتزام من طرف الفاعلين في المنظمة:

إن من العلامات أو الأبعاد التي تشكل لنا مدى انضباط مؤسسة من أخرى هو فاعلية الإلتزام بقوانين ولوائح تلك المؤسسة، حيث تشكل هاته الأخيرة جزء من الثقافة التنظيمية السائدة وذلك من خلال العمليات الآتية:

- مدى ترابط الفرد بالمؤسسة .

- هل الثقافة التنظيمية قادرة على تبني رؤية إستراتيجية بعيدة المدى.

إن ضعف الثقافة التنظيمية أو عدم قبولها من الأفراد يجعل من بعض المفاهيم التي هي اوجب واجبات وجودها في المنظمة غير موجودة أو غير مفعلة بطريقة تعود بذات نفع على المؤسسة، حيث نذكر من هذه الأبعاد الإلتزام والانضباط إذ أن نقص فاعليتهما في المنظمة سيكون ذا اثر سيء بحيث يخلق بعض التصورات والسلوكيات السلبية والغير صحية كعدم الاهتمام واللامبالاة والتهاون في العمل، كما يجدر بالذكر أن العديد من الأبحاث والدراسات ذكرت الإلتزام كأحد القيم التي تعتبر مؤشرا هاما في قياس اثر قوة الثقافة التنظيمية من ضعفها، إذ يذكر احد المفكرين وهو "جون فينيجان **finegan john**" انه "من المستحيل أو من الصعوبة بمكان وجود أفراد يحبون معاملتهم دون وجود أي نوع من القيم والإلتزامات". (Finegan j;2000; 156).

ب.عدم وجود ثقافة تنظيمية موحدة:

إن اتخاذ ثقافة تنظيمية ذات بعد توحيدي وفي إطار يكفل لجميع المكونات العمالية أهدافهم المنشودة، يضمن بالتأكيد التماسك والانضباط في إطار نسق اكبر وهو النسق المؤسساتي، حيث أن لضبط وتقنين ثقافة تنظيمية على المؤسسة دور ايجابي فيما يخص قوة واتساق الجانب القيمي الذي يميز العناصر المكونة لهذه المؤسسة، هذا ما يؤكد على عكسية حالة الثقافة التنظيمية الضعيفة، إذ تعتبر الثقافة الضعيفة احد المثيرات أو احد المحكيات الهامة في استثارة الاختلافات القيمية، حيث أن ضعفها لا يجعلها تحظى بالقبول والثقة وبالتالي اختلاق مشكلة الاختلافات والنزاعات القيمية.

### ت.أللاندماج والالتفاعل بين الجماعة العمالية:

إن من مميزات المؤسسات القوية والمتماسكة والتي تعتبر ذات ثقافات تنظيمية أو مؤسساتية عالية نجد الاندماج والتماسك والتفاعل بين مجموعاتها العمالية بكل أشكالها ومستوياتها، إذ تعتبر المفاهيم السابقة من أولى أولويات المؤسسات خاصة الناشئة منها، حيث انه إذا ما كان هناك اندماج وانصهار وتوافق بين جماعات العمل نجد أن هاته المؤسسات ذوي استراتيجيات فعالة وذوو هويات واحدة وغير متجزئة، هذا الأمر أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية في القرن الماضي حيث تكلم التون مايو وزملاؤه على مدى أهمية التماسك والتفاعل في العلاقات الاجتماعية العمالية وذلك من خلال تجارب الهاوثورن، كذلك يعمل هذا التماسك على خلق قيم متوافق عليها يجعلها مميزة لهذه المؤسسة أو المنظمة ويجعل كذلك أسلوب وعمليات استقطابها واضحة وذلك من خلال القيم المتبناة من طرفها، هذه العملية تجنب المنظمات ذوي الاستقطاب النشط باستمرار خاصة من استقطاب فئات غير متوافقة مع القيم والمبادئ المتعارف عليها في المنظمة، وبالتالي عدم وجود أو قبول الاختلافات القيمة.

### 6- إشارات ومكونات الفاعل الشخصية:

يقصد بإطارات ومكونات الفرد الشخصية تلك القوالب أو المؤثرات التي عملت على صقل وتكوين شخصية الفرد العامل سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو غير ذلك من العوامل، والتي كونت الفرد العامل في المؤسسة، ومن أهم هاته العوامل قمنا باختيار عاملين فقط وهما:  
أ.الوازع الديني:

يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تبنى عليها شخصية الفرد، فالدين أداة تعمل على تنميط سلوكيات العامل وتوجيه طاقاته بما يمليه عليه ويفرضه تدينه، إذ من خلال كما قلنا يمكن أن ندرج هذا الشخص أو ذلك على أن تدينه حقيقي أو مزيف فالدين يحمل في طياته العديد من المثل والقيم العليا التي تحض على العمل والتعاون والتكاتف والجد والصبر..... الخ من القيم النبيلة، ولقد أكدت بعض الدلالات السوسولوجية على أن الدين "أداة ثقافية يمكن للفرد تكييف نفسه لتجربتها مع المحيط الكلي له" (عوفي، بلوم، 2015، 205).

وللتحليل أكثر في دور الدين في المنظمة أو بيئة العمل نجد انه يمكن أن يكون مرسخا للقيم والثقافة التنظيمية السائدة، أو يمكن أن يكون آلية من آليات الاختلافات القيمة بين الجماعات العمالية، حيث وكمثال تعمل بعض المؤسسات على إدراج بعض الآليات واللوائح والقوانين الداخلية على تعزيز التكامل والاندماج بين الأفراد العاملين فيها من خلال تعزيز القيم الدينية وترسيخها إذ نجد بعض المؤسسات تمنح علاوات وهدايا ومساعدات في المناسبات الدينية، هذه التصرفات وان كانت تبدو لنا بسيطة إلا أنها تعمل على خلق جو ومناخ جد ملائم خاصة لأصحاب التدين، ينعكس بالضرورة على الولاء والانتماء الذي سيبيده الأفراد والفاعلون تجاه مثل هذه المنظمات.

ب.التنشئة الاجتماعية:

تعرفها " MADELLINE GRAWITS مادلين قرافيتز" على أنها "السيرورة التي تتم من خلالها اندماج الفرد في المجتمع من خلال استنباطه للقيم والمعايير والرموز، ومن خلاله تعلمه للثقافة في مجملها،

بفضل الأسرة الأولى، المدرسة اللغة، المحيط.....الخ. " (GRAWITS M; 355) ويميز تالكوت بارسونز أربعة أطوار للتنشئة الاجتماعية التي يمر بها الفرد وهي:

- الطور الأول: ويتم داخل الأسرة ويتميز بالعطف والحنان وعدم وجود ضغوطات على الفرد الناشئ في هذه المرحلة.

- الطور الثاني: وتتم هذه المرحلة أثناء المسار الدراسي، حيث يمكن للفرد تعلم سلوكيات وأخلاقيات جديدة لم يتعلمها في الطور الأول.

- الطور الثالث: هنا تبدأ فترة الحياة العملية أي الخروج من الحياة التعليمية إلى الحياة العملية ولا نقصد بهذا أن عملية التنشئة قد انتهت بل لا تزال متواصلة.

-الطور الرابع: تكوين الفرد أسرة جديدة وهاته الفترة متداخلة مع الفترة التي قبلها".(رتيبي، ف، 2005، 49).

من خلال الأطوار الأربعة المذكورة آنفا قد علمنا أن الفرد العامل في المؤسسة يحمل العديد من القيم والأخلاقيات والسلوكيات مسبقا، هاته السلوكيات قد تكون ايجابية أو سلبية فالفرد الناشئ على قيم الاحترام والتقدير والإخلاص نجد انه ذو مردود وفاعلية جيدة على المنظمة، حيث يرى روبينز أنتوني أن "نجاح الوالدين في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برمجة قيمنا الأصلية" (روبينز، أ، 2000، 461).

حيث أن نجاح النسق العام للمؤسسة مرتبط بعدد الأنساق الفرعية الأخرى ومن أهمها النسق الأسري، إذ أن نجاح الأسرة في تكوين فرد صالح يتميز بقيم العمل والمثابرة والاجتهاد والانضباط راجع بالضرورة على تكوين منظمات ومؤسسات ناجحة، وخير مثال على ذلك نجد المجتمع الياباني والذي يتميز بعقيدة الساموراي فنجد قيم احترام الوقت والانضباط من أهم المؤثرات والعوامل التي عملت على تصاعد وتنامي القوة اليابانية في جميع المجالات.

#### 7- انعكاسات تناقض القيم داخل المنظمات :

إن نجاح أي منظمة مرتبط بالعديد من العوامل ولعل أهم هاته العوامل هو وجود التفاهم والتآلف والتوافق بين عناصر التنظيم، والعكس صحيح فإذا ما كان هناك اختلافات وتناقضات فخطر الزوال وانهيار هاته المؤسسة مرتبط بمدى القضاء على مسبباته، ومن أهم العناصر التي تخلق إما الفاعلية والاستمرارية وإما الانهيار وانتهاء الحياة الوظيفية للمنظمة هو مدى توافق القيم المتواجدة داخلها، إن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في العصر الراهن هو مدى تباين واختلاف القيم الموجودة داخلها، هذا التباين يخلق العديد من الظواهر السلبية ومن بعض الأشكال السلبية نجد:

\*صعوبة التكيف: وخاصة لدى العمال المنخرطين حديثا في المؤسسة حيث يصطدمون بعقليات ومعتقدات وأفكار وعادات أصحاب الاقدمية في هذه المؤسسة، هذه الصعوبة تنتج عنها سوء العلاقات الإنسانية بين الجيل الجديد والجيل القديم للمؤسسة وبالتالي التأثير على فاعلية المنظمة، وظهور بعض المشاكل الأخرى كضعف الرضا المهني ونقص الأداء والشعور بحالة الاغتراب المهني والاحترق النفسي.....الخ. (بوفلجة، غ، 1992، 217).

إن العامل في المؤسسة حين يجد نفسه محاصرا بين العديد من المشاكل، سيضطر حينها إلى اللجوء إلى ميكانيزمات تخلصه منها ومن الآليات المتعارف عليها نجد:

- الانسحاب: إن هذه الآلية من أسهل العمليات التي يمكن لعامل اتخاذها خاصة إذا ما وجد البديل للمؤسسة الشاغل بها، وهي نوعين:

- انسحاب كلي: وهو الانفصال التام عن المؤسسة المشتغل فيها بوجود بديل أو عدمه، وبصورة أدق وأوضح فسح عقد العمل مع المؤسسة المتعاقد معها في إطار التنظيمات المتعامل بها عالميا.

- انسحاب جزئي: وهذا الانسحاب اخطر من الانسحاب الأول حيث يعتمد الفرد العامل على اختلاق الأعداء دائما من أجل عدم العمل وكسب الراحة والبعد عن الضغوطات المهنية والنفسية.

\* الصراع: ويعتبر من الأشكال الأكثر استعمالا لدى الأفراد العاملين حين تعرضهم للضغوطات المهنية، حيث يلجأ العمال إلى التصعيد عن طريق الاعتصام والإضرابات وشل العملية الإنتاجية والتوقف عن الأداء.

وهو أيضا "وضع تنافسي تدرك فيه أطراف الصراع التعارض في الحصول على المراكز المستقبلية، كما يرغب طرفي الصراع في الحصول على هذا المركز والذي بدوره يتعارض مع رغبة الطرف الثاني(العميان، م، 2004، 363).

وللصراع عدة صور وأنماط يمر بها وهي كالتالي:

-مرحلة الصراع الخفي:تعتبر المرحلة الأولى للصراع حيث يتنبأ بوجوده وذلك بسبب المؤشرات الموجودة والظاهرة، إلا أن الصراع لم يتمظهر بصورة مباشرة.

-مرحلة إدراك الصراع: وهي المرحلة الثانية والتي "يدرك فيها الشخص الصراع الموجود وضرورة الاستجابة له بصورة ما، وهذا ما يسمى بمرحلة فهم وإدراك سبب الصراع(جلدة، س، 2009، 162)

-مرحلة الصراع الظاهر والمكتشف:وهي مرحلة الكشف الظاهر للعيان، ويتم ترجمته في السلوكيات الصادرة من أطراف الصراع وله عدة صور من أهمها التخريب وعدم التعاون والانضباط...الخ، من السلوكيات التنظيمية السلبية.

- التخريب: هي من أشنع الصور أو الميكانيزمات التي يعتمدها الأفراد حيث يلجأ بعض العمال على إفساد وتخريب المعدات أو الآلات التي يستعملونها من أجل التوقف عن أداء المهام المنوطة بهم، وتعتبر المنظمة التي تعاني من هذه المظاهر أنها منظمة آيلة للزوال إن لم تتدارك الأمر.

## 8- خاتمة:

تأسيسا على ما سبق تعتبر الثقافة التنظيمية والقيم العمالية التي يحملها الأفراد العاملون في المؤسسات الآلية الأكثر فاعلية لنجاح المنظمة وتطورها واستمراريتها، إذا فيجب على هاته المنظمات والمؤسسات العمل على فهم الثقافة العمالية وربطها بثقافة المؤسسة التنظيمية وذلك من أجل تفادي ما يسمى بالتناقضات القيمية والصراعات الهويةية بين الثقافتين المحلية والواردة من الخارج.

إن العمل على فهم القيم الثقافية وفرض القيم المحلية للمؤسسة يعد من ابرز وأولى العمليات التنظيمية وذلك نظرا لتداعياتها ونتائجها على كفاءة وفاعلية المنظمة.

الواجب إذن تسيير المنظمة وفق اطر محددة ومسبقة، والعمل على إيصال قيمها للعمال وترسيخها لديهم كثقافة تنظيمية، إن هذه الآلية تكفل عدم ظهور التناقض والصراع القيمي بين أطراف العمل.

\*\*\*\*

### المصادر والمراجع:

1. التلباني، نهاية عبد الهادي وفارس، محمد جودت. (2015). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإقتصادية والإدارية، (2)، 84-49.
2. الزيبيدي، غني وحافظ، عبد الناصر وعباس، حسين. (2015). ادارة السلوك التنظيمي. بغداد، العراق: دار غيداء للنشر والتوزيع.
3. العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
4. بلوم، اسمهان وعوفي، مصطفى. (2015). الاختلاف القيمي بين الجماعات المهنية. مجلة الباحث الاجتماعي، (11)، 195-214.
5. بن حليلة، محمد. (2021). تأثير القيم على السلوك الاجتماعي في الوسط الجامعي. مجلة دراسات انسانية واجتماعية، مجلد (10)، عدد خاص 2، 317-330.
6. بولقواس، زرفة. (2012). دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل. مجلة العلوم الإنسانية، (24)، 156-141.
7. بوفلجة، غياث. (1992). تناقض القيم داخل التنظيم، الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
8. بوقرة، كمال. (2008). المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، باتنة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
9. تيطراوي، خالد. (2017). صراع القيم داخل المنظمة وأثره في السلوك التنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية (22)، 100-88.
10. جلدة، سامر. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
11. جبر، سعاد. (2008). القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
12. حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. خيذر، جميلة. (2019). التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، (2)، 195-183.
14. ريتيمي، فضيل. (2005). التنشئة الاجتماعية وأشكالها العقلانية داخل المنظمة الصناعية، الجزائر: جامعة الجزائر.

15. روبينز، انتوني. (2000). قدرات غير محدودة. الرياض، السعودية: تر. مكتبة جرير.
16. زايد، مراد. (2012). الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات. الجزائر، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
17. منسول، صالح. طبال، لطيفة. (2021). المثاقفة داخل المنظمة من القيم التنظيمية لصناعة الهوية المهنية. مجلة دراسات انسانية واجتماعية، مجلد (10)، 383-396.
18. عثمان، قدور. (2009). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
19. غيث، محمد عاطف. (2006). قاموس علم الاجتماع. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
20. قاسيبي، ناصر. (2017). سوسيولوجيا المنظمات. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
21. شويح، محمد. (2015). مبادئ إدارة الأعمال، الجزائر، الجزائر: جسر للنشر والتوزيع.
22. شيخاوي، صلاح الدين. (2015). النسق القيمي وعلاقته بالابداع الإداري، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

#### باللغة الأجنبية:

1. grawits. (1991).lexique des sciences sociales.paris.dalloz.
2. finegan, john(2000) .the impact of person and organizational commitment. journal of occupational and organizational psychology.