

AR

النسق القيمي في المنظمة بين التنشئة الاجتماعية  
والتطبيع

ING

The set of values in the Organization between  
Socialization and standardization

FR

L'ensemble des valeurs dans l'organisme entre  
la socialisation et la normalisation

أ/ الأمين بلخير

جامعة محمد بوضياف المسيلة

belk\_amine@yahoo.fr

Lamine Belkheir

تاريخ القبول للنشر

2018/07/19

تاريخ المراجعة

2018/02/25

تاريخ الارسال

2018/02/08

## المخلص

تستند المنظمة إلى نسق من القيم اكتسبه العاملون خلال التنشئة الاجتماعية قبل قيامها على مجموعة من الأدوات العلمية والبرامج، وقد تضيف المنظمة ذلك النسق القيبي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات، فحاجة المنظمة للاهتمام بالنسق القيبي وعناصره الفرعية داخل كيائها التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية السائدة أصبح أكثر إلحاحا من أجل ضمان استقرار الموارد البشرية وتفعيل كل الطاقات المكونة لها، وما الأزمات التي تعيشها المنظمات إلا نتاج لغياب سياسات التنشئة والتطبيع للقيم التنظيمية الفعالة في المؤسسات.

والورقة البحثية هي دراسة نظرية تبحث في كيفية فهم واستكشاف النسق القيبي داخل المنظمة بأبعاده وعناصره الفرعية قصد تفسير السلوك التنظيمي للأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، النسق القيبي، التنشئة الاجتماعية، التطبيع.

### Résumé:

L'organisme repose sur un ensemble des valeurs acquises par les travailleurs au cours de la socialisation avant qu'ils ne soient basés sur un ensemble d'outils et de programmes scientifiques, l'organisme peut ajouter de la valeur à son personnel, ses caractéristiques, ses intérêts, ses politiques et ses objectifs, qui définissent le caractère de l'organisation et le distingue des autres organisations, le besoin de l'organisme d'attirer l'attention sur la structure de la valeur et ses sous-éléments dans sa structure dans la culture organisationnelle qui prévaut est de plus en plus urgent afin d'assurer la stabilité des ressources humaines et l'activation de toutes ses énergies constitutives, étant donné que

---

---

les crises rencontrées par les organismes sont le résultat de l'absence d'une politiques de socialisation et de normalisation des valeurs organisationnelles efficaces dans les entreprises.

Le document de recherche est une étude théorique examinant comment comprendre et explorer la structure de valeur au sein de l'organisation dans ses dimensions et sous-éléments afin d'expliquer le comportement organisationnel des individus et les guider vers la réalisation des objectifs de manière efficace.

**Mots clés :** Culture organisationnelle, Ensemble des valeurs, Socialisation, Normalisation.

**Abstract :**

The organization is based on a set of values acquired by workers during socialization before it is based on a set of tools and scientific programs ,the organization can add value to its staff its characteristics, interests, policies and objectives, which define the character of the organization and distinguish it from other organizations, the need for the organization to draw attention to the structure of value and its sub-elements in its structure in the prevailing organizational culture is increasingly urgent in order to ensure the stability of human resources and the activation of all its constituent energies, since the crises faced by the organizations are the result of the lack of a socialization and standardization policy of effective organizational values in companies.

I consider many researchers that individuals value format is a natural consequence of the socialization process acquired within the humanitarian groups to adapt to changes and his merits in the regulatory environment and professional behaviors. To create an individual to work and make him get used to it the function of family and job responsibilities, the individual within the family since antiquity in order to adapt the community was involved in family activities and help her inside and outside the home, but in the process of teaching the concepts of work is how indoctrination and m If they contain this process, in other words are socializing at work leading the individual to keep up and adapt to business requirements which are the values of the institution? Any professional behavior between socialization and enterprise values not be inconsistent or contradictory, so enterprise values is a rejection of the characteristics of socialization.

---

---

**The study found many results, can be summarized in:**

- To different levels in the organization around patterns of values.
- Cannot understand and explore specific value separately from other values.
- The Organization's success by engaging constituents in strengthening the cohesion of its value system.
- Attention to understanding the socioeconomic cultural characteristics of the communities that rubs off on the organization.
- Value format is for individuals within the Organization, a corollary of the socialization process, they have acquired.
- Normative theme installation relies on systematic construction of organizational culture.
- Socialization based sound effective socialization within the organization.
- Enable individuals of socialization within the organization by adopting supportive training policies.

**The study's recommendations:**

- Need to strengthen the organizational culture within the Organization as an incubator for the dominant values.
- The Organization's interest to clarify her character that distinguish them from others and directed work.

- Supportive management practices leadership classes for layout value system adopted by the organization.
- Emphasize the need to accommodate the Organization's policies and normalization of value theme upbringing.

**Key words:** Organizational Culture, Set of Values, Socialization, Normalization.

#### مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية في المنظمات الحديثة بعدا أساسيا تصطبغ به كل أبعاد التنظيم فكما للمجتمع والأفراد ثقافتهم، للتنظيمات بشخصياتها الاعتبارية أيضا ثقافتها المميزة والتي تعبر عن ذلك الكل المركب المتفاعل من القيم والعادات والتقاليد والأفكار والاتجاهات والقوانين التي تخلق نوعا من الوعي يتشكل من خلاله السلوك.

كما تعتبر القيم نواة الثقافة التنظيمية وهي تعبر عن جانب مهم من الرموز الثقافية المنتشرة في التنظيم، ومع أهميتها ومكانتها الجوهرية في الحياة الفردية والاجتماعية، إلا أنها ظلت لفترة طويلة بعيدة عن اهتمام رجال العلم من الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن ضمنهم عديد من علماء الاجتماع الذين تجنبوا التعامل مع القيم، ومع تميز الحياة المعاصرة بظهور التنظيمات التي لها مجموعة قيم تتحكم في مجالها الداخلي مما يلزم العامل بها التعامل مع صنفين من القيم، الأولى قيم اجتماعية نشأ عليها في المجتمع منذ ولادته والثانية قيم تنظيمية يتعامل معها ويتطبع بها في حياته المهنية داخل المنظمة، وهي تقدم في كثير من الأحيان عبر نماذج سلوكية موجهة داخل التنظيم لتؤكد للوافد الجديد براديجما المنظمة.

فالقيم بذلك المركب لا تسمو وتتعالى على أعضاء التنظيم، ولكن نجدها تطبع هيكله وبنية هذا الأخير وتحدد آليات تحقيق أهدافه وأساليبه التسييرية كما توجه سلوكات وأفعال أعضائه.

من خلال هذا التقديم يمكن أن نطرح التساؤل التالي: كيف يمكننا استكشاف النسق القيمي داخل المنظمة، وماهي محددات اكتسابه من أجل تفسير السلوك التنظيمي للأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة؟

### أولاً: النسق القيمي

إن الحديث عن القيم عموماً يدفعنا إلى إثارة مسألة الارتباط بين هذه القيم؛ وهي أن المستويات التنظيمية المختلفة تلتف حول أنساق من القيم، فالمنظمة تستند إلى نسق من القيم قبل قيامها على مجموعة من الأدوات العلمية والبرامج. "نبثقت فكرة نسق القيم من تصور مؤداه أنه لا يمكن دراسة قيمة معينة أو فهمها بمعزل عن القيم الأخرى، فهناك مدرج أو نسق هرمي تنتظم به القيم مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للفرد أو الجماعة"<sup>1</sup> وكمدخل لتحديد مفهوم النسق يرى كوتون (Cotton. W) أنه "ما دام الناس يضعون الأشياء والأفكار والأفعال طبقاً لمقاييس المرغوب والمسموح، ويتركون أفعالاً أخرى في مقابلها، طبقاً للمرفوض والمستهجن، فإن النتيجة هي أنهم يستجيبون لنسق قيمي"<sup>2</sup>، ومن بين الأوائل الذين أشاروا إلى هذا المفهوم ماكس فيبر حيث بين أن "نسق القيم يلعب دوراً محورياً في النظام الاجتماعي الذي لا يوجد فيه نسق اجتماعي شامل ومتماسك، بدليل وجود تباين قيم بين فرد وآخر وبين فرد في ساحة التفاعل الاجتماعي وبين فعل وسلوك رجل الدولة"<sup>3</sup>.

هذا الرأي يفصح عن أن للنسق القيمي دور مهم في النظام الاجتماعي وأن هذا النسق متباين بين أفراد هذا النظام بحسب مركزه الاجتماعي في نفس سياق ارتباط نسق القيم بالمجتمع والجماعة نجد عبد الرزاق جلي يؤكد على أن نسق القيم "يشير إلى القيم التي يتبناها المشاركون في النسق الاجتماعي كموجهات سلوكهم، وهذه القيم هي المسؤولة عن التوازن والوحدة، كما إنها تحقق التماسك وتمنح الفعل الاجتماعي شكلاً وتعطيه معنى"<sup>4</sup>. وهذا التعريف هو امتداد لرؤية الاتجاه البنائي الوظيفي، القائم على التوازن والتساند والتكامل وضمن هذه التشكيلة تظهر القيم في نسقها كموجهات أساسية للسلوك مسؤولة عن الوحدة والتماسك، كما يؤكد المعنى السابق محمد أحمد بيومي الذي يجلي مواطن تشكل النسق القيمي الاجتماعي، حيث يختلف بدوره في النظام الاجتماعي حيث

يعرف نسق القيم على أنه "المعايير والمبادئ التي يتمسك بها المجتمع أو أغلب أعضائه سواء"<sup>5</sup>.

### 1. نسق القيم والبناء المعياري

إن المجتمع الإنساني في حقيقته، بمثابة بناء معياري يعكس حياة معنوية، يمثل لها الأفراد، ويتميز بالقوة والتأثير، هذا البناء المعياري يحتوي على صور الحياة الاجتماعية، ولا يعني هذا أن البناء المعياري أمراً مجرداً من التصورات الجافة، بل إنه في الحقيقة ينطوي على عوامل محرّكة، فثمة قوى واقعية فعالة ممتدة ومساندة، هي القوى المعنوية التي تسمو على القوة الطبيعية، هذا البناء المعياري يحقق للإنسان والمجتمع غايات المستقبل المنشود، ويتجدد هذا البناء المعياري ويتغير في فترات التوترات والأزمات الاجتماعية، التي تتمخض عنها فترات خلاقة مجددة، يتجه فيها الناس تحت ظروف متنوعة إلى التقارب فيما بينهم، وتنشأ معايير وقيم جديدة، تعكس بدورها أنواعاً جديدة من العلاقات وأنماط السلوك.

إذا نظرنا إلى المجتمع نظرة تحليلية، فإننا نجده يتكون من عديد من النظم الاجتماعية، مثل النظام الاقتصادي، السياسي، الديني، الأسري... وهكذا، حيث يتكون النظام من قيم معينة تحدد هويته، "ويعكس النظام من ناحية أخرى هذه القيم في مجموعة من المعايير، قد تكون مكتوبة فتأخذ شكل القوانين، أو شفوية فتأخذ شكل العرف أو التراث"<sup>6</sup>.

### 2. محددات النسق القيمي في المنظمة

النسق القيمي لا ينشأ عشوائياً بل ترسخ في المنظمة من خلال عدة آليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة وحتى لو لم يحملوها فهي تلقنها لهم تلقيناً من خلال استيعاب ظروف التنشئة والتطبيع، فالتنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهدافها وفعاليتها، ولكل منظمة شخصية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، هذه الشخصية هي مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي توجه عملها ويشترك فيها العاملون، لذا فالقيم تشكل السلوك وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات خصوصاً القيم التي تتبناها الفئات القيادية داخل التنظيم بصفة متواترة (القيم التنظيمية) والتي تمثل مجموعة من الأفكار والمعتقدات المشتركة بينهم،



كما تعمل أيضا كموجه لسلوكهم داخل التنظيم فهي عبارة عن اختيار بين السلوك الحسن والسيء والمهم وغير المهم.

و تختلف هذه القيم بالنسبة للمنظمات حسب درجة قوتها، مما يشكل لكل منظمة نظامها القيمي الذي يميزها، ويعتبر الكثير من الباحثين من بينهم محمد قاسم القريوتي أن المنظمة التي لها نظام قيمي قوي ومتماسك يشترك فيه أغلبية أعضائها تستطيع أن تحقق النجاح، أما المنظمات الفاشلة فغالبا ما يكون فشلها نتيجة ضعف نظامها القيمي أي عدم وجود اتفاق أو إجماع عام على منظومة قيم واحدة وعلى المعتقدات الإيجابية في العمل، وهذا ما يسمى بالشللية أي تعدد الولاءات التنظيمية وتقديم المصلحة الخاصة عن العامة، حيث قال "عبد الرحمن بن أحمد هيجان" في ندوة "الإدارة بالقيم" - وهو مدير عام الاستشارات بمعهد الإدارة العامة بالرياض- بأن: "المشكلة الحقيقية التي تعاني منها المجتمعات العربية هي مشكلة الإدارة، ومشكلتنا في الإدارة تأتي من ضعف منظومة القيم التي توجه سلوكنا"<sup>7</sup>، بالرغم من أننا نملك العقيدة الإسلامية التي نعتز بها والتاريخ العربي الذي نفخر به، كما نملك الثروة البشرية والمادية، لكن ظلت معضلتنا تكمن في أن إدارتنا لم تواكب بعد طموحاتنا، وهذا ما تؤكده الكثير من الكتابات حول التنظيم في الجزائر، فهو يتسم بالتناقض والتعارض بين ما هو نظري من مفاهيم تنظيمية وبين ما هو عملي من أعمال لكن ليس كل منظومة قيمية تحقق الأهداف المسطرة.

### 3. القيم الاجتماعية وأثرها على سلوك العاملين

يمكن أن نعتبر القاسم المشترك بين علماء الاجتماع في موضوع القيم كونها تعد محددة وموجهة للسلوك الإنساني، وباعتبار العمل من الممارسات المهمة التي يقوم بها الإنسان في حياته الاجتماعية ومع تطور الحياة الاقتصادية عبر المراحل المختلفة قبل الوصول إلى ما هي عليه اليوم بداية من العمل الزراعي ثم الحرف، ثم المصنع في عصرنا وصولا إلى ارتباط العمل بالمؤسسة أو التنظيم الذي هو موجود بصفة عقلانية من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنه فالعامل هو حلقة الوصل بين المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع الذي يعيش فيه وأن حياته داخلها هي امتداد لحياته الاجتماعية فالعامل باعتباره حامل للقيم

الاجتماعية التي تمثل له الإطار المرجعي الذي يرسم كل ما هو مقبول ومرفوض من أفعال وأنماط السلوك.

اهتم الكثير من علماء الأنثروبولوجيا و علم الاجتماع في الجزائر من خلال دراساتهم لموضوع تأثير الثقافة وقيم المجتمع على المنظمات الاقتصادية و الإدارية، وتضم هذه الدراسات الجزائريين والأجانب على حد سواء ولقد أشار "عبد القادر جغلول" إلى وجود تعارض بين الثقافة المحلية والصناعة، وأما "محمد بشير" في دراسته الثقافة و التسيير في الجزائر، فقد اعتمد على إسهامات كل من بيار بورديو وجورج بلاندي، ألان توران، حيث اهتم الأول بالثقافة المحلية للمجتمع الجزائري والثاني بالحقل الأنثروبولوجي الخاص بالمجتمعات المتخلفة وأما الأخير بذات الحقل حول المجتمعات المتطورة.<sup>8</sup>

#### 4. من قيم المجتمع إلى قيم المنظمة

تندرج ثقافة المؤسسة في العلاقة العضوية بين ثقافة جل الفاعلين داخل التنظيم من الوجهة النظرية والمنهجية التي طبعت ولا تزال تطبع الأدبيات في هذا الميدان، إطار النموذجين الرئيسيين، النموذج الوظيفي والنموذج النقدي حتى في ظل توافر مقاربات فرعية فهي تصب في الغالب ضمن هذا النموذج أو ذاك. إن الحديث عن هذين النموذجين، يجرنا إلى الكلام عن المسألة التي سايرت وتسائر الموقفين التقليديين الموقف التوفيقي الداعي إلى التكامل في الوظائف والموقف النقدي الداعي إلى التحليل على أساس التناقض في المصالح والأهداف "فالأول يتصور إعادة الإنتاج في شكل اندماج اجتماعي، أما الثاني يطرحها في صبغة هيمنة اجتماعية".<sup>9</sup>

إن أغلب التنظيمات مطبوعة بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعاتها، من خلال هذا يتجلى التأثير الجوهري للمكان والزمان في صقل هذا التطور، وبالتالي محاولة لمزاوجة الأشكال التنظيمية مع الواقع السوسيوثقافي المحلي، "فحتى العلماء والباحثون عندما يفكرون ويعملون، ليسوا بمعزل عن نسق القيم الذي يحكمهم، كما أن معتقداتهم وقيمهم السابقة تتدخل في أعمالهم، ولها تأثير علمي وعلى ما سيقومون به من تحليلات"<sup>10</sup>، حيث تطرق السوسيوولوجيون بشكل مباشر أو غير مباشر إلى مسألة القيم في التنظيم، وتحليلاتهم تظهر عالما ثقافيا غير متجانس له علاقة بعدم التجانس الاجتماعي لمختلف فاعلي المجتمع كطرح عام، ولفئات العمال كتناول خاص، فهؤلاء لا يأتون أو يلتحقون

بالمؤسسة، وهم محرومون وغير مزودين قيميا، فهم يحملون إليها في الغالب قيم المهنة وأحيانا ثقافات الطبقة " باعتبار أن تجارب الإنسان في المجتمع هي تضافر لكل من التركيب الداخلي والضغوط الخارجية، كما أن ردود فعله عليها، تشتمل على كلا جانبيها الفردي والمغزى الاجتماعي"<sup>11</sup> وهذا إقرار للعلاقة التفاعلية ذات البعد الاندماجي بين قيم المجتمع وقيم التنظيم، حيث تعتبر هذه الأخيرة مزودة بنظام وسلطة من شأنها ترجيح كفة التأثير، التأهيل فالتغيير على الأقل كطرح نظري.

تتميز قيم التنظيم باحتوائها على ثقافات صغرى، تترعرع في كنف المؤسسة، هذه الثقافات الصغرى يتم اختراعها من قبل العمال، لتبين بوضوح أن ثقافة المؤسسة ليست معطى سابقا، ما على العمال إلا اعتمادها، هذا من جهة، وكونها (الثقافات الصغرى) " ليست فعلا فرديا خالصا ولا رد فعل مجرد من قبل الطبقة، بل سلوك يحيل إلى مجموعة انتماء أي مجموعة عمل محسوسة تتقاسم ثقافة مشتركة، مصنوعة من لغة مشتركة، من طريقة تصرف مشتركة، من علامات للتعرف ومن هوية مشتركة"<sup>12</sup> في نهاية المطاف، تقع ثقافة المؤسسة في تقاطع مختلف الثقافات الصغرى الموجودة في كنفها، وهذه الثقافات الصغرى الفرعية أو المجتمعية لا تنسجم بالضرورة مع بعضها البعض، واحتكاكها لا يتم حتما بلا مصادمات، تظهر علاقات قوة تبين هنا وهناك الرهانات الاجتماعية، وكطرح آخر إذا كان لمفهوم قيم التنظيم ملاءمة سوسيولوجية فليس هدفها بالتأكيد، الدلالة على منظومة قيمية، تستبعد منها كل أنواع التناقض والصراعات هذا من جهة وإقرار للطرح القائم على دراسات التنظيم في عالم مغلق من شأنه أن يفرز ثقافة كاملة الاستقلال، بل على النقيض، فإن التنظيم الحديث، شديد الارتباط بمحيطه، سواء على الصعيد الاقتصادي الاجتماعي والثقافي، "فإن نجاح أي تنظيم منوط، باستيعاب وتبني ثقافة الغير بل أن حضارة المنظمة في معظمها مكتسبة من واقع الخبرة والتعلم، وإن احتوت على شق موروث"<sup>13</sup>.

#### ثانيا: النسق القيمي والتنشئة الاجتماعية

اعتبر العديد من الباحثين أن النسق القيمي للأفراد نتيجة طبيعية لعملية التنشئة الاجتماعية التي اكتسبها داخل الجماعات الإنسانية بما يؤهلهم للتكيف مع المتغيرات والتطبع بسلوكيات البيئة التنظيمية والمهنية، ولأهمية العلاقة بين عملية

التنشئة الاجتماعية والقيم يمكن أن نعرج على بعض التعريفات من خلال النظرة السوسيولوجية للتنشئة الاجتماعية:

تعريف مادلين غرافيتس: "هي السيرورة التي يتم من خلالها اندماج الفرد في المجتمع من خلال استنباطه للقيم والمعايير و الرموز، ومن خلال تعلمه للثقافة في مجملها بفضل الأسرة، المدرسة، اللغة والمحيط... الخ".<sup>14</sup>

تعريف غيروشي: تعتبر التنشئة الاجتماعية "السيرورة التي يتعلم الفرد من خلالها ويستنبط العناصر الاجتماعية والثقافية لوسطه الاجتماعي، كما يقوم - من خلال هذه السيرورة - بإدماج هذه العناصر في بنية شخصيته تحت تأثير التجارب والفاعلين الاجتماعيين، و من ثم تكيفه مع المحيط الذي يعيش فيه".<sup>15</sup>

تعريف قارني و كابول: "هي السيرورة التي تمكن الفرد من تعلم واستنباط مختلف العناصر الثقافية كالمعايير، القيم، والممارسات الاجتماعية والثقافية التي تتميز بها جماعته و هذا ما يسمح له بتشكيل شخصيته الاجتماعية الخاصة به، وبتكيفه مع الجماعة التي يعيش فيها".<sup>16</sup>

تعريف قراسل وآخرون: "هي سيرورة التعلم والنضج التي تسمح للفرد بالتكيف و الاندماج مع الوسط الاجتماعي إنها مجموعة من التفاعلات التي تبدأ منذ الولادة وتساهم في بلورة الأنا عند الطفل و تشكيله للعلاقات الاجتماعية الخاصة به، و التي تعتبر عوامل جوهرية في تكوين الفرد".<sup>17</sup>

تعريف بارسونز: "هي عملية تعليم تعتمد على التلقين و المحاكاة والتوحد على الأنماط العقلية والعاطفية والأخلاقية عند الطفل الراشد، وهي عملية تهدف إلى إدماج عناصر الثقافة في نسق الشخصية، وهي عملية مستمرة".<sup>18</sup>

من خلال مجمل التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن التنشئة الاجتماعية عبارة عن عملية تحتوي النسق القيمي و المعايير التي تسمح للفرد بتكوين شخصيته أولاً ثم التكيف مع الوسط الاجتماعي بما في ذلك البيئة المهنية والتنظيمية.

### 1. وظائف التنشئة الاجتماعية

الوظيفة الأساسية للتنشئة الاجتماعية هي نمو الفرد اجتماعياً بحيث يتكيف مع المجتمع ويتشرب عاداته وسلوكياته ويصبح عضواً منتمياً إليه مالياً له، وتتحقق هذه الوظيفة من خلال النقاط التالية:

أ- إكساب الفرد ثقافة المجتمع: من وظائف التنشئة إكساب الفرد اللغة، العادات، التقاليد، أنماط السلوك السائدة، القيم الخاصة بالمجتمع وبذلك تتحدد هويته الاجتماعية ويتحول إلى كائن اجتماعي حاملاً لثقافة المجتمع قادراً على نقلها بعد ذلك للأجيال الأخرى كما نقلت إليه، ثم يقوم أفراد المجتمع بتطوير هذه الثقافة والإضافة إليها أو الحذف منها لتساير التقدم الإنساني في كل عصر....

ب- إشباع حاجات الفرد: فما تحويه الثقافة (عادات - سلوكيات - أفكار...) يجب أن يشبع حاجات الفرد وطموحه ورغباته حتى يكون منسجماً مع نفسه وأفراد مجتمعه. وإذا لم تلبي التنشئة حاجات الفرد المعرفية والوجدانية والمهارية في ظل الثقافة السائدة في المجتمع تظهر هناك فجوة بين الفرد وبين مجتمعه، حيث يميل بعض الأفراد إلى العزلة والافتراق والانطواء وحتى الهجرة....

ت- التكيف مع الوسط الاجتماعي: وهي عملية تكيف الفرد مع الوسط المحيط به سواء أكانت الأسرة أو مكان العمل أو جماعة الرفاق (الشلل - التقلبات...).

ث- تحقيق عملية التطبيع الاجتماعي: ترتبط عملية التطبيع الاجتماعي بالدور الوظيفي الذي يلعبه الفرد في المجتمع أو بالوظيفة التي يشغلها، فكل وظيفة أو منصب يكون هناك قيم وسلوكيات وعادات أقرها المجتمع تحكم هذه الوظيفة وعلى كل من يشغل هذه الوظيفة أن يكتسبها (المدرس-الطبيب- الممرضة- الجندي...) وبذلك فإن التطبيع الاجتماعي يرتبط بنمط السلوك المرغوب والمتوقع من أي فرد يشغل وظيفة معينة.

## 2. التنشئة على العمل واكتساب القيم التنظيمية

إن إنشاء الفرد على العمل وجعله يتعود عليه مهمة من مهام الأسرة و من المسؤوليات المهمة لها، فالفرد داخل الأسرة منذ القدم ومن أجل تكيفه مع المجتمع كان يشارك في نشاطات الأسرة و مساعدتها داخل المنزل وخارجه، لكن المهم في عملية تلقين مفاهيم العمل هو الكيفية التي يتم بها التلقين و ماذا تحتويه هذه العملية، بمعنى آخر هل

التنشئة الاجتماعية الخاصة بالعمل تؤدي بالفرد إلى المواكبة و التكيف مع متطلبات العمل التي تتمثل في قيم المؤسسة؟ أي أن السلوك المهني بين التنشئة الاجتماعية و قيم المؤسسة لا يكون متعارضاً أو متناقضاً، وذلك حتى لا تكون قيم المؤسسة عبارة عن رفض لخصائص التنشئة الاجتماعية.

وفي مجتمعاتنا العربية عموماً و الجزائر بالخصوص، تقوم الأسرة بتشجيع الطفل على دخول عالم العمل في كثير من الحالات، وذلك من خلال اصطحاب الأب لابنه لمساعدته في العمل سواء في الورشة أو في الحقل، حيث يقوم بتلقيه بأجديات العمل، وحتى في حالة أن الأب لم يكن صاحب حرفة فإنه يرسل ابنه إلى مكان ما لتعلم حرفة لمستقبله، وهذا النمط من التنشئة الاجتماعية يقوم على اشتراك الآباء مع أصحاب الورشات في تربية الأطفال، ومن هنا فان " اتفاق الورشات لتدريب الأبناء يكون نتيجة طبيعية لنمط حياة سائد، و الحقيقة أن الشخص المسؤول عن تدريب الطفل يصبح الأب الروحي الذي يقدم الطفل إلى عالم الكبار".<sup>19</sup>

### 3. التنشئة ومفهوم العمل

يأخذ مفهوم العمل أبعاداً مختلفة حسب تنوع المجتمعات و التنشئة الاجتماعية السائدة في المجتمع، فقد يعني العمل فضاء للتعبير عن القدرات و المهارات الفردية و الجماعية أي مجال للإبداع و الرقي، بمعنى آخر يسمح العمل بتوفير الحاجات البيولوجية، النفسية، و الاجتماعية، وهذا المفهوم غالباً ما يكون لدى البلدان المتقدمة، أما في البلدان الإفريقية و العربية عموماً و الجزائر خصوصاً وبفعل التنشئة الاجتماعية يعتبر العمل في أغلب الحالات مصدر رزق يسمح بتلبية الحاجات المادية، فهي إذا نظرة مادية للعمل.

وهذه النظرة تؤثر بالسلب على الأداء و الإبداع في العمل، فالعامل لا يفكر في الابتكار، بل قد تغيب عليه أدنى القيم المتعلقة بالتنظيم داخل المؤسسة كالانضباط، إتقان العمل و الحرص على أداء العمل في الوقت المحدد، هذه الوضعية تؤدي إلى تعطل المؤسسة و عدم التكيف مع متطلبات السوق التي تتميز بالمنافسة و القائمة على مبدأ البقاء للأقوى والأحسن، هذا المبدأ يتطلب من المؤسسات الاقتصادية المنافسة والبقاء دائماً في اطلاع على مجريات السوق و استحداثات تكنولوجيات راقية تسمح لها بالمواكبة و التكيف مع مستجدات المحيط.

وما يؤكد ذلك هو الدراسات الميدانية التي قام بها العديد من الباحثين في هذا المجال على غرار الباحث محمد السويدي، حيث قام بدراسة ميدانية على البدو الطوارق في مدينة تمناست و كان عنوان الدراسة " البدو الطوارق بين الثبات والتغير"، فتوصل إلى نتيجة مفادها: " أن الناس في هذه المنطقة يعملون فقط لتوفير حاجاتهم المادية والحفاظ على البقاء، حيث كلما كانت الحاجة إلى المال بادروا إلى العمل في محطات التنقيب عن المعادن لمدة شهرين أو ثلاثة أشهر ثم عادوا إلى منازلهم".<sup>20</sup>

وهذا المفهوم السلبي للعمل تترتب عنه عدة خسائر، كما تنبثق عن ذلك ظواهر تنظيمية تعيق المؤسسة عن الاستقرار و التطور، وهذا ما يهدد بقائها في السوق بسبب نقص المنافسة، وفيما يلي أهم المظاهر السلبية للمفهوم المادي للعمل:  
- غياب الانضباط الناتج عن عدم إعطاء أهمية للوقت.

- تراجع الأداء الناتج عن عدم الخضوع لمبادئ التنظيم المتمثلة في الانضباط و الالتزام بالوقت والخضوع لجميع التعليمات التي يحتويها التنظيم. و في هذا الإطار تبدو أن القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة متعارضة مع التنشئة الاجتماعية للعمل، ذلك أن العامل ينظر إلى قوانين العمل احتقارا له لأنها تملي عليه الولاء للتنظيم و الخضوع له.  
- احتقار بعض المهن التي تنقص في نظر العمال من كرامتهم، فتنشئهم الاجتماعية تملي عليهم اختيار المهن و الأعمال التي تحفظ عزة النفس و تصون كرامتهم، في حين نجد حرفة غسل الأواني أو غسل السيارات من الحرف المتداولة في البلدان الغربية و لا تشكل أي حرج للعامل.<sup>21</sup>

### ثالثا: الثقافة التنظيمية والقيم

#### 1. بناء الثقافة التنظيمية أساس تثبيت القيم

على اعتبار الثقافة التنظيمية حاضنة القيم السائدة داخل المؤسسة يجدر بنا أن نحيط ببعض الآليات والوسائل التي تساهم بشكل فعال في بنائها والتي من بينها:<sup>22</sup>  
أ- اختيار العاملين: يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكييف عال مع متطلبات المجتمع ضرورة التأكد على اختيار العاملين الجدد ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، لأن من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط

السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المؤسسة، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة، وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطوع الاجتماعي و الذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص، فالثقافة الضعيفة التي تسود المؤسسة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم والخبرات وغيرها.<sup>23</sup>

ب- الممارسات الإدارية: إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم قبولها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المؤسسة شعارات تفيد أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون إن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، لو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.



ت- التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المؤسسات الأخرى غالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجّهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم المؤسسة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ليتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا قادرين على التكيف مع القيم الثقافية السائدة.

## 2. خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:

- ◀ ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المؤسسة والتكيف معها.
- ◀ تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.
- ◀ التدريب الدوري للعاملين.
- ◀ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المؤسسة.
- ◀ ارشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المؤسسة.
- ◀ تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي من الممكن من خلالها تعزيز ثقافة المؤسسة لديهم.
- ◀ تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المؤسسة.<sup>24</sup>

## 3. نتائج الدراسة والتوصيات

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، نوجز أهمها في:

- ✓ أن المستويات المختلفة في التنظيم تلتف حول أنساق من القيم.
- ✓ لا يمكن فهم واستكشاف قيمة معينة بمعزل عن القيم الأخرى.

- ✓ نجاح المنظمة بإشراك أغلب أعضائها في تدعيم تماسك نظامها القيبي.
  - ✓ توجيه الاهتمام لفهم الخصائص السوسيو ثقافية للمجتمعات المحلية التي تنطبع على المنظمة.
  - ✓ يعتبر النسق القيبي للأفراد داخل المنظمة نتيجة طبيعية لعملية التنشئة الاجتماعية التي اكتسبوها.
  - ✓ يعتمد تثبيت النسق القيبي للمنظمة على البناء الممنهج للثقافة التنظيمية.
  - ✓ التنشئة الاجتماعية السليمة أساس التطبيع الاجتماعي الفعال داخل المنظمة.
  - ✓ تمكين الأفراد من التطبيع الاجتماعي داخل المنظمة باعتمادها على سياسات تدريبية داعمة.
- توصيات الدراسة:**
- ضرورة الاهتمام بترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بصفتها حاضنة للقيم السائدة.
  - اهتمام المنظمة بتوضيح شخصيتها التي تميزها عن غيرها وتوجه عملها.
  - التزام الفئات القيادية بممارسات إدارية داعمة للنسق القيبي المعتمد من طرف المنظمة.
  - التأكيد على ضرورة استيعاب المنظمة لسياسات التنشئة والتطبيع للنسق القيبي التنظيمي.

#### الخاتمة:

يعد النسق القيبي عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على مسيرها أن يفهموا أبعاده وعناصره الفرعية لكونه الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون خلال التنشئة الاجتماعية من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق القيبي المنسوبها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمتها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

إن غياب سياسات التنشئة والتطبيع للقيم التنظيمية الفعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين أهم أسباب الأزمات التي تعيشها الجزائر على المستوى التنظيمي، وذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات والمستجدات، ففهم النسق القيمي السائد داخل المنظمة يساعد على تفسير السلوك التنظيمي للأفراد مما يمكن الإدارة من رسم سياستها الناجعة بتوجيه سلوك الفاعلين نحو تحقيق الكفاءة، وذلك بمعرفة دوافعهم المتعلقة بالإطار الثقافي والاجتماعي المحيط بالمنظمة.

## الهوامش:

- 1 - عبد اللطيف محمد خليفة، "ارتقاء القيم"، سلسلة عالم المعرفة، ع 160، 1992، ص 61
- 2 - عبد الله الفيقي، "في نقد القيم، مقاربات تخطيطية لمنهاج علمي جديد"، الانتشار العربي، 2006، ص 24
- 3 - ياس خضير البياتي، "النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها"، الجامعة المفتوحة، 2002، ص 116
- 4 - عبد الرزاق جلي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005)، ص 187.
- 5 - محمد أحمد بيومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي (الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 2006)، ص 78.
- 6 - "المكان نفسه"
- 7 - عبد الرحمن هيجان، "ندوة الإدارة بالقيم"، في: <http://www.alwatan.com/grapics> (2017/12/10).
- 8 - عبد المالك مجادية، أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، أطروحة ماجستير غير منشورة. (جامعة البليدة: قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، 2012)، ص 7.

- <sup>9</sup> - محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، ص.06.
- <sup>10</sup> - ديفيد بيكمان وآخرون، التنمية والقيم (القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 2006)، ص.122.
- <sup>11</sup> - جمال محمد شنب، السلوك الاجتماعي، (الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 2002)، ص.323.
- <sup>12</sup> - قاسم المقداد، "مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية"، منشورات اتحاد الكتاب العرب، (2002)، ص.3.
- <sup>13</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي: (مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط.1، 2002) ص.264.
- <sup>14</sup> - Grawitz Madeleine, «Lexique des sciences sociales», Ed. Dalloz, (6eme édition, 2004)
- <sup>15</sup> - **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, Rocher Guy, (Montréal, Ed. HMH, 1968), « Introduction à la sociologie générale », p.116.
- <sup>16</sup>- **Dictionnaire des sciences humaines: Sociologie, psychologie sociale et anthropologie**, François GRESLE et autres, (Paris, Ed. Nathan F, 1990).
- <sup>17</sup> - فرج محمد سعيد، البناء الاجتماعي للشخصية، (الإسكندرية: الهيئة العامة للكتاب، 1980)
- <sup>18</sup> - محمد علي محمد وآخرون، مجالات علم الاجتماع: أسس نظرية ودراسة واقعية، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1985)
- <sup>19</sup> - Stéphane Tessier: **Langage et cultures des enfants de la rue**. (Paris : Ed. Kharthala, 1995) p.76
- <sup>20</sup> - الفضيل رتيبي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2005)، ص.75.
- <sup>21</sup> - "المرجع نفسه" (ص.74).

- 22 - هدى جواد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، أطروحة ماجستير غير منشورة، (جامعة الخليل: كلية التربية، 2011)، ص ص. 43 - 44
- 23 - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، أطروحة ماجستير غير منشورة، (جامعة المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية، 2006)، ص. 25.
- 24 - جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص ص. 440-441

### قائمة المراجع:

- 1- بشير، محمد. الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- 2- بيكمان، ديفيد وآخرون. التنمية والقيم. القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 2006.
- 3- بيومي، أحمد. القيم وموجهات السلوك الاجتماعي. الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 2006.
- 4- جلي، عبد الرزاق. الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 5- حنفي، عبد الغفار و أبو قحف، عبد السلام و بلال، محمد. محاضرات في السلوك التنظيمي. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط.1، 2002.
- 6- سعيد، فرج محمد. البناء الاجتماعي للشخصية، الإسكندرية: الهيئة العامة للكتاب، 1980.
- 7- شنب، جمال. السلوك الاجتماعي. الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 2002.
- 8- محمد، علي محمد وآخرون. مجالات علم الاجتماع: أسس نظرية ودراسة واقعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1985.
- 9- المرسي، جمال الدين محمد وادريس، ثابت عبد الرحمن. السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).

- 10- البياتي، ياس، "النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها"، الجامعة المفتوحة، 2002.
- 11- خليفة، عبد اللطيف. "ارتقاء القيم"، سلسلة عالم المعرفة، ع 160، 1992.
- 12- الفيبي، عبد الله. "في نقد القيم، مقاربات تخطيطية لمنهاج علمي جديد"، الانتشار العربي، 2006.
- 13- المقداد، قاسم. "مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية"، منشورات اتحاد الكتاب العرب، (2002).
- 14- بدر، هدى جواد. واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، أطروحة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل: كلية التربية، 2011.
- 15- ربيعي، الفضيل. التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2005.
- 16- سالم، إلياس. تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2006.
- 17- مجادبة، عبد المالك. أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، أطروحة ماجستير غير منشورة. جامعة البليدة: قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، 2012.
- 18- هيجان عبد الرحمن ، "ندوة الإدارة بالقيم"، في: <http://www.alwatan.com/grapics>
- 19- Tessier, Stéphane. **Langage et cultures des enfants de la rue**. Paris : Ed. Kharthala, 1995.
- 20- Guy, Rocher. **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, (Montréal, Ed. HMH, 1968).
- 21- Gresle, François et autres. **Dictionnaire des sciences humaines: Sociologie, psychologie sociale et anthropologie**, (Paris, Ed. Nathan F, 1990).
- 22- Madeleine, Grawitz. «Lexique des sciences sociales», **Ed. Dalloz**, (6eme édition, 2004).