



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بوسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية



القيم الإدارية والسلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية الولائية بورقلة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علم الإجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:
حسان الجيـلاني

إعداد الطالب:
بلعباس عبد الوهاب

السنة الجامعية: 2015 / 2016

فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
البناء النظري	
الفصل التمهيدي الإطار المفاهيمي للدراسة	
03	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
06	فرضيات الدراسة
08	أهمية الدراسة
09	أهداف الدراسة
10	تحديد مفاهيم الدراسة
16	الدراسات المشابهة
الفصل الأول القيم - مدخل مفاهيمي -	
28	تمهيد
28	أولاً المدلول اللغوي والاجتماعي للقيم: 1. المدلول اللغوي
29	2. المدلول الاجتماعي
33	ثانياً المقاربات النظرية للقيم 1. الإتجاه الماركسي
34	2. الإتجاه الوظيفي
36	3. الإتجاه التفاعلي الرمزي
37	4. الإتجاه التاريخي الثقافي
38	5. إتجاه ما بعد الحداثة
40	ثالثاً خصائص القيم
42	رابعاً. إكتساب القيمة ومصداقها

45	الأهمية الفردية والمجتمعية للقيم	خامسا
الفصل الثاني القيم الإدارية		
48	تمهيد	
48	القيم في الفكر الإداري: 1. مرحلة القيم العقلانية	أولا
50	2. مرحلة القيم الإنسانية	
50	3. مرحلة المواجهة	
50	4. مرحلة الإجماع على الرأي	
52	5. مرحلة الإدارة بالأهداف	
52	6. مرحلة التطوير التنظيمي	
53	7. المرحلة الواقعية	
55	خصائص القيم الإدارية 1. النسبية	ثانيا
55	2. الاكتساب	
56	3. الإلزام والتأثير	
56	4. المرونة والتلقائية	
57	المنظومة القيمية للإدارة 1. القيم الشخصية للعاملين	ثالثا
59	2. قيم الإدارة	
60	3. مبادئ منظومة القيم الإدارية	
62	التفاعل بين قيم الفرد وقيم الإدارة	رابعا
66	الإتساق القيمي بين الإدارة والمجتمع	خامسا
68	تصنيفات القيم الإدارية	سادسا
71	إحداثيات التأثير: 1. قيم الهدف الرشيد	سابعا
73	2. قيم العلاقات الإنسانية	
74	3. قيم النظام المفتوح	
75	4. قيم العمليات الداخلية	

الفصل الثالث

القيم في الإدارة و المجتمع الجزائري

79	تمهيد	
79	نشأة وتطور قيم الإدارة الجزائرية 1. مرحلة الإحتلال (الإستعمارية)	أولا
81	2. ما بعد الإستقلال	
87	التناقض القيمي في الإدارة الجزائرية 1. القيم المحلية والقيم المستوردة	ثانيا
89	2. القيم الموروثة والقيم الحديثة	
92	القيم بين الأطر التقليدية والنماذج الإدارية الحديثة	ثالثا
	1. القيم التقليدية للعامل الجزائري	
93	2. المتطلبات القيمة للإدارة الحديثة	
96	قيم المجتمع الجزائري وسلوك الأفراد 1. المنظومة القمية للمجتمع الجزائري	رابعا
98	2. القيم الثقافية في سلوك المجتمع الجزائري	
100	3. الأزمة القمية والهوياتية وإنعكاسها في سلوك الأفراد	

الفصل الرابع

السلوك التنظيمي: النظريات والتمظهرات

103	تمهيد	
103	ماهية السلوك التنظيمي وأهميته. 1. أهمية السلوك التنظيمي و أهدافه	أولا
106	2. السلوك الإنساني ومفهوم النظم	
108	3. السلوك التنظيمي والبعد الثقافي والقيمي	
111	نظريات السلوك التنظيمي 1. النموذج العقلاني الرشيد	ثانيا
118	2. العلاقات الإنسانية	
120	3. النسق أو النظام المفتوح	
123	تمظهرات السلوك التنظيمي وفق مستوياته. 1. المستوى الفردي	ثالثا
126	2. المستوى الجماعي	
132	3. المستوى المنظمي	

138	العلاقة المفترضة بين القيم الإدارية والسلوك التنظيمي	رابعاً
	1. دور القيم الإدارية في توجيه الأداء الفردي والانجاز	
140	2. دور القيم الإدارية في تشكيل العلاقات الاجتماعية	
143	3. دور القيم الإدارية في تطوير وتحسين الأداء المنظمي	

المستخلصات الميدانية

الفصل الخامس

منهجية الدراسة وإجراءاتها

149	تمهيد	
150	المنهج المستخدم في الدراسة	أولاً
152	حدود الدراسة	ثانياً
159	مجتمع وعينة الدراسة	ثالثاً
161	أدوات الدراسة وإجراءاتها	رابعاً
168	الأساليب الإحصائية المستخدمة	خامساً

الفصل السادس

تحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات

171	تمهيد	
171	وصف وتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة	أولاً
174	طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى العاملين في المؤسسة	ثانياً
197	طبيعة السلوك التنظيمي المتبع لدى العاملين في المؤسسة	ثالثاً

الفصل السابع

إختبار وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات

والنتائج العامة

215	تمهيد	
215	إختبار الفرضية الرئيسية الأولى. تأثير القيم الإدارية على السلوك التنظيمي	أولاً
217	إختبار الفرضية الرئيسية الثانية. 1. تأثير قيم الهدف الرشيد على السلوك التنظيمي	ثانياً

218	2.تأثير قيم العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي	
219	3.تأثير قيم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي	
220	4.تأثير قيم العمليات الداخلية على السلوك التنظيمي	
224	إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة. 1.تأثير القيم الإدارية على الإنجاز الفردي للموظف	ثالثا
226	2.تأثير القيم الإدارية على العلاقات الإجتماعية	
228	3.تأثير القيم الإدارية على الأداء المنظمي	
232	النتائج العامة للدراسة وتحليلها 1.نتائج طبيعة المتغيرات وتفسيرها	رابعا
244	2.نتائج إختبار الفرضيات ومناقشتها	
250		المراجع
263		خلاصة
274		الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	مراحل تطور القيم الإدارية.	1
159	تطور عدد العمال خلال 2010-2013.	2
165	ترقيم عبارات الاستبيان وفق مؤشرات وأبعاده	3
166	نتائج معاملات ثبات استبيان الدراسة (ألفا كرونباخ)	4
171	بيانات أفراد العينة المتعلقة بمتغير النوع (الجنس)	5
172	بيانات أفراد العينة المتعلقة بمتغير العمر.	6
173	بيانات أفراد العينة المتعلقة بمتغير الخبرة.	7
174	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد التخطيط	8
176	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد الفعالية	9
177	نتائج أبعاد محور قيم الهدف الرشيد	10
179	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد التماسك	11
181	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد تنمية المورد البشري	12
182	نتائج أبعاد محور العلاقات الإنسانية	13
184	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد المرونة	14
186	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد الحصول على الدعم	15
187	نتائج أبعاد محور قيم النظام الفتوح	16
189	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد إدارة المعلومات	17
191	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد الضبط	18
192	أبعاد محور قيم العمليات الداخلية	19
194	النتائج العامة لمحاور وأبعاد القيم الإدارية	20
197	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد إنجاز المهام	21
199	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد البعد السلوكي للأداء	22
201	نتائج أبعاد محور الإنجاز الفردي	23
202	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد العلاقات الرسمية	24
204	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد العلاقات غير الرسمية	25
205	نتائج أبعاد محور العلاقات الاجتماعية	26

207	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد تنمية المورد البشري ونظم المعلومات	27
209	إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد العمليات والأنشطة الداخلية	28
211	نتائج أبعاد محور الأداء المنظمي	29
212	النتائج العامة لمحاور وأبعاد السلوك التنظيمي	30
215	نتائج تأثير القيم الإدارية على السلوك التنظيمي	31
217	نتائج تأثير قيم الهدف الرشيد على السلوك التنظيمي	32
218	نتائج تأثير قيم العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي	33
219	نتائج تأثير قيم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي	34
220	نتائج تأثير قيم العمليات الداخلية على السلوك التنظيمي	35
221	معنوية تأثير محاور القيم الإدارية على السلوك التنظيمي وفق نموذج الإنحدار المتعدد.	36
224	نتائج تأثير قيم القيم الإدارية على الإنجاز الفردي	37
225	معنوية تأثير محاور القيم الإدارية على الإنجاز الفردي وفق نموذج الإنحدار المتعدد	38
226	نتائج تأثير قيم القيم الإدارية على الإنجاز العلاقات الاجتماعية	39
227	معنوية تأثير محاور القيم الإدارية على العلاقات الاجتماعية وفق نموذج الإنحدار المتعدد	40
228	نتائج تأثير قيم القيم الإدارية على الأداء المنظمي	41
229	معنوية تأثير محاور القيم الإدارية على الأداء المنظمي وفق نموذج الإنحدار المتعدد	42

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
61	يُبيّن نموذجاً للمنظومة القيمية الإدارية في إطار واسع	1
65	يوضح إنعكاسات التناقض القيمي في الإدارة	2
106	يوضح نظام السلوك الإنساني	3
120	يوضح حلقات ومراحل النظام المفتوح	4
133	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	5
141	يوضح العلاقة بين المجال القيمي والتنظيمي	6

مقدمة

يشكل البعد القيمي من أهم عناصر النجاح الإداري، فيقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفاعلية المؤسسة، وفي هذا الإطار يؤكد الباحثون على أن البعد القيمي يتعاطم دوره في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغير السريع في المحتوى المعرفي، والسباق العالمي نحو إثبات الهوية الثقافية لكل حضارة على حساب هوية حضارة أخرى، ومن خلال ذلك ظهر الإتجاه نحو تتبع أثر الجانب الإنساني وعلم السلوك على الإدارة والمؤسسات.

ويختص الإنسان دون غيره بفكرة السلوك الثقافي بما يحمله من عدد من السمات والملامح والعناصر، التي لها أهميتها في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، يتم إكتسابها بالتعلم الناجم عن الإحتكاك التفاعلي، وتُسهم في تزويدهم بآليات الإتصال، وتُعطي لهم الدور الذي يُمكنهم من القيام به داخل التنظيم، الذي هو جزء فرعي من أجزاء البناء الكلي للمجتمع، وبالتالي فإن ثقافته ما هي إلا إمتداد لثقافة هذا الأخير، الذي ينعكس بصورة مباشرة على أداء العاملين وعلى سلوكياتهم في التنظيم.

ومن هنا كان إختلاف التنظيمات نابع من إختلاف المجتمعات الموجودة بداخلها مما يعطيها درجة من التميز، ويُسبغ عليها صفات خاصة دون غيرها، وهذا ما يُفسر إختلاف شكل أداء المنظمات من مجتمع لآخر وفي نفس المجتمع من وقت لآخر، وهذا الإختلاف ناجم واقعيًا عن إختلاف القيم، التي تشير إلى مجموعة من القناعات القيمية في توجيه سلوك الأفراد نحو تنظيم حياتهم تنظيمًا متوازنًا ووفقًا للمعايير التي تُسهم في تنقية الفكر من الشوائب والسلوك من الإنحراف.

ومع التطورات السريعة في الفكر الإداري، التي ظهرت كنتيجة ضرورية لمواكبة التغيرات الناتجة في البنية الاجتماعية والإقتصادية للمجتمعات الإنسانية، خصوصًا تلك الثورة الفكرية والنهضوية في أوروبا، بغية توفير الإحتياجات التسييرية والأساليب التقنية للتعامل مع تلك الوضعية الجديدة، والتي ركزت توجهها في البداية إلى تعظيم الإنتاج على حساب المتطلبات البشرية فإنصبغت كل القيم التسييرية والإدارية بالثقافة الرشيدة أو العقلانية، التي لم تُعتبر سلوك الفرد مُتغيرًا أساسيًا في المعادلة، وإهتمت بالإرتباطات المادية وعزل كل ما هو معنوي وإنساني، بما أدى الى رد فعل معاكس بظهور نتائج تجارب "الهاوثورن" وتبني العلاقات الإنسانية كإستراتيجية جديدة في التعامل مع الأفراد داخل التنظيم، كانت تلك النقلة النوعية مفتاحًا جديدًا للإنتلاق نحو دراسات أكثر جدية وصرامة في تحليل التنظيمات، والإهتمام بإبتكار أساليب وطرق علمية تعزز القيم العملية الداخلية وتوجه سلوك الأفراد إلى الإنتاج بطريقة فعالة، من خلال الإهتمام بالبيئة الداخلية والمناخ التنظيمي والثقافي الداخلي للمؤسسات، ومع كبر التنظيمات وزيادة أعداد زبائنها وعملائها وتشعب إتصالاتها وعلاقاتها الخارجية مع البيئة المحيطة ظهر إتجاه مدرسة النظم ليؤكد على ضرورة التعامل مع المؤسسات كنسق مفتوح

وتوجيه الدراسات نحو تحليل العلاقات والإرتباطات الخارجية للتنظيم، وتواصلت الوثيرة الإنتاجية في الساحة العلمية الإدارية مع إكتشاف مستجدات جدية في الحقل السوسيوتنظيمي فظهرت مدارس حديثة ومعاصرة على غرار الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم وظهرت مفاهيم جديدة كمفاهيم الجودة والهندرة والجنردة.

إن ما يهمننا في هذه الدراسة هو دراسة تلك القيم الإدارية التي تشكل أساسيات العمليات الإدارية، وبالتالي فهي تعتبر قيماً متضمنة بشكل أو بآخر في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة إنطلاقاً من كونها قيم جوهرية وضرورية للتسيير الإداري، ولكن ذلك لا بد أن يتم في السياق الثقافي والقيمي والسوسولوجي وليس دراسة تقنية بحتة للقيم كآليات وأساليب في توجيه السلوك والفعل التنظيمي والبشري والإنساني.

وكنتيجة للإهتمام بالعنصر البشري في المنظمات ركز الفكر الإداري والسلوكي المعاصر على إجراء الدراسات والبحوث المتخصصة في الشأن السلوكي والتنظيمي، والتي تمخض عنها الكثير من النظريات والمفاهيم والمدارس الفكرية المهمة بمجال السلوك التنظيمي والإداري، والسلوك الإنساني عموماً. فقد شكّل السلوك التنظيمي داخل المؤسسات أهم المرتكزات البحثية في تطوير المنظمات الإدارية الحديثة والمعاصرة، وإنطلاقاً من إدراك أولئك المفكرين والعلماء لأهمية القيم كعنصر أساسي في السلوك التنظيمي وبالتالي في توجيه سلوكيات الأفراد والجماعات بطريقة ذاتية من خلال تحريك العنصر الداخلي في الأفراد ونمذجته بصورة تحقق الأهداف التنظيمية والسياسات العامة والإستراتيجية العادية والتغيرية والتطويرية.

ومن أهم وأشهر تلك الدراسات التي قدمت تصوراً للقيم الإدارية إرتكازاً على الأسس الاستمولوجية التقليدية للفكر التنظيمي، وعلى أطر النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية للإدارة في تحليلها للفعل التنظيمي والسلوك الإنساني، نجد دراسة "كوين" و"رورباخ" التي قامت بالاستناد على نموذج القيم المتنافسة أو المتعارضة، وتناولت أربع قيم إدارية متعارضة وهي قيم الهدف الرشيد أو القيم العقلانية في مواجهة القيم الإنسانية، ثم قيم العمليات الداخلية للإدارة في مواجهة قيم النظام المفتوح أو القيم الخارجية المنفتحة على البيئة الإجتماعية، وذلك وفق بُعدي المرونة والتحكم.

ومن هنا إختار الباحث ذلك النموذج لقياس القيم الإدارية وتحديد طبيعتها وتأثيرها على السلوك التنظيمي من خلال مستوياته الثلاث وتمظهراته في سلوك الأفراد بالإدارة الجزائرية ممثلة بمؤسسة إتصالات الجزائر -المديرية الولائية بورقلة-، ولأن الدراسة تتصف بالشمولية، فهي تنطوي على مغامرة محفوفة بمخاطر عدم التحكم في أبعادها المتشعبة والمتداخلة في ذات الوقت خصوصاً في متغيرها التابع أي السلوك التنظيمي، وفي ضوء تلك المعطيات السابقة تم تقسيم الدراسة الى عدة فصول

متضمنة في قسمين أساسيين أولهما يتضمن الأسس والمفاهيم النظرية للدراسة، ويضم خمسة فصول، في حين ضم القسم الثاني والمعنون بالمستخلصات الميدانية ثلاثة فصول يعالج أولها الإجراءات المنهجية ويتضمن الثاني عرض البيانات وتحليل المعطيات والنتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم فصل يتضمن مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج.

وقد جاءت مضامين الفصول الثمانية المختلفة كما يلي:

بالنسبة للفصل الأول فقد تم تخصيصه للبناء المنهجي للدراسة، أي ما تعلق بالإجراءات التجريدية ابتداءً بعرض الإشكالية والفرضيات والأهداف والأهمية ومختلف المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات وتحديدها بصفة تحليلية وإمبريقية وإجرائية. وتناول الدراسات المشابهة وتحديد أوجه التشابه والاستفادة منها بالإضافة إلى بناء نموذج تخطيطي للدراسة لتسهيل إدراكها وفهمها بطريقة أكثر إستيعابية.

أما الفصل الثاني فقد حوى مقارنة نظرية وتحليلية لمفهوم القيم بصفة عامة من أجل تأسيس الأفكار الأساسية للدراسة وربطها بالموضوع بصفة تجريدية فتم تناول خمسة عناصر أساسية، أولها تحديد المدلول اللغوي والاجتماعي للقيم ثم دراسة القيم في النظرية السوسيولوجية بعدها تم التطرق إلى خصائص القيم يليها طرق إكتساب القيمة ومصادرها، وختاماً بالأهمية الفردية والاجتماعية للقيم ومن هنا يكون الباحث قد وضع اللبنة الأساسية في تفسير وتحليل مفهوم القيمة مع إضفاء سمة سوسيولوجية في التحليل.

أما الفصل الثالث فتناول التحليل الإسقاطي للقيم التجريدية في السياق الإداري وربطها بموضوع الدراسة بصورة أساسية من خلال التطرق في البداية إلى تناول القيم في الفكر الإداري والانتقال بعد ذلك إلى الإشارة إلى خصائص القيم الإدارية، بعده بناء تصور عام حول المنظومة القيمية للإدارة يليها التعرّيج على التفاعل الحاصل بين قيم الفرد وقيم الإدارة بعد ذلك التطرق إلى أهم التصنيفات القيمية الإدارية وختاماً بتحديد إحداثيات التأثير الخاصة بنموذج الدراسة وهي قيم الهدف الرشيد وقيم العلاقات الإنسانية وكذا قيم النظام المفتوح، وأخيراً قيم العمليات الداخلية.

وفي الفصل الرابع حاول الباحث إحاطة الدراسة بنوع من الشمولية وتحديد أطرها البيئية والاجتماعية من خلال ربطها بالواقع الاجتماعي فتمت دراسة القيم في الإدارة والمجتمع الجزائري من خلال مجموعة من العناصر التي تساهم في الإفصاح عن مدلولات الارتباطات القيمية وأبعادها الواقعية بشكل يساهم في فهم طرق الانتقال وحيثيات تبني المناهج والأساليب التسييرية في الظروف المصاحبة لذلك فتم البدء بتحديد السياق التاريخي الحديث لنشأة وتشكل القيم في الإدارية الجزائرية ثم تحليل التناقض القيمي الذي يطبع الواقع القيمي والثقافي كما أشارت إلى ذلك عديد الدراسات، وكمحاوله لإعادة رسم الطريقة الطبيعية لواقع القيم تم التطرق إلى تموضع القيم بين الأطر التقليدية والنماذج

الإدارية الحديثة في الفكر المجتمعي والتنظيمي، وأخيرا تناول قيم المجتمع الجزائري وسلوك الأفراد فيه من خلال مؤشرات المنظومة القيمية الجزائرية والأزمة الهوياتية التي تكتسي المشهد الثقافي الجزائري منذ سنوات بفعل متغيرات عديدة ألفت بظلالها على الواقع التنظيمي والإداري .

في حين تم تخصيص الفصل الخامس لدراسة وتحليل السلوك التنظيمي إنطلاقا من التعريف بماهية السلوك التنظيمي وأهميته، و الانتقال إلى عرض نظرياته ذات العلاقة بأنموذج الدراسة، أي تلك التي ترتبط بالنظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، بعد ذلك تناول مظهرات السلوك التنظيمي وفق مستوياته الثلاث الفردية والإجتماعية والتنظيمية، وكمحاولة لربط المتغيرين بصفة نظرية وتجريدية تم التطرق إلى بناء وتحليل العلاقة المفترضة بين القيم الإدارية والسلوك التنظيمي من خلال تحديد دور القيم الإدارية في توجيه الأداء الفردي والإنجاز، وفي تشكيل العلاقات الإجتماعية وكذا دورها في تحسين الأداء المنظمي.

أما في القسم الثاني التي يضم المستخلصات الميدانية للدراسة وتطبيقاتها الإمبريقية، فيضم ثلاث فصول، الفصل السادس يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة -كما سبقت الإشارة- ويضم أولاً المنهج البحثي للدراسة ثم الحدود الزمانية والمكانية والبشرية، بعده تم تحديد مجتمع وأسلوب المعاينة، يلي ذلك الوقوف على أهم أدوات الدراسة وإجراءاتها، ثم إختتام الفصل بتقديم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

في حين ضم الفصل السابع عرض وتحليل نتائج ومعطيات المتغيرات من خلال تطبيقها الميداني ومحاولة الكشف عن طبيعة ومستوى المتغيرات أي مواصفات العينة والقيم الإدارية والسلوك التنظيمي، ومدى توافرها وترتيبها.

أما آخر فصل في الدراسة فقد تناول إختبار وتحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة الثلاث وتقريراتها، من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية المحددة سلفا، و بإستخدام برنامج معلوماتي يطلق عليه الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم أخيرا إستخلاص النتائج العامة للدراسة وتحليلها.

البناء النظري

الفصل التمهيدي

الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

ثانياً. فرضيات الدراسة

ثالثاً. أهمية الدراسة

رابعاً. أهداف الدراسة

خامساً. تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً. الدراسات المشابهة

أولا. الإشكالية

ظلّ الإعتقاد سائدا بأن الإدارة أو التنظيم يجب أن يقوم على الأساس العقلاني والرسمي الخالي من أي تفاعلات تلقائية أو شخصية، والقائم كذلك على التقسيم الواضح للعمل الإداري بالإضافة إلى سيادة الإجراءات والمعايير التنظيمية تبعا للتعليمات والأوامر التي تفرضها الإدارة. إلى غايات ظهور تجارب الهاوثورن واكتشاف مدى أهمية البعد الثقافي والإنساني وتأثيره المباشر على سلوك العاملين، إنطلاقا من توجهاتهم وقيمهم الفكرية التي تُسهم في ذلك .

ومنه شكلت القيم أحد القضايا البارزة في الحقل السوسيواداري حيث من شأنها أن تقوم بتزويد الأفراد بالمعايير الأساسية، و تشكل المحفزات والدوافع و الموجهات التي تحرك تصرفاتهم وتضبط سلوكهم في المواقف اليومية داخل الإدارة وخارجها. لذلك فهي تمثل جزءا من مهمما من التنظيم الذي يضبط أو يوجه أو يفسر سلوك الفرد ويعكس حاجاته وإهتماماته، ولقد حظي موضوع القيم الإدارية بإهتمام عدد كبير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث تمت دراسته في إطار الثقافة التنظيمية والتي بدأ الإهتمام بها في مطلع الثمانينات من القرن العشرين.

يرتبط سلوك الأفراد في المنظمة بمجموعة المحددات السلوكية والقيم الناجمة عن ثقافتهم الخاصة من جهة، وكذا مدى تأثرهم بثقافة المنظمة من جهة أخرى، وعليه فإن أي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم يعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة، وخصائص المنظمة الوظيفية والتنظيمية ، والثقافية من جهة أخرى.

فسلوك الفرد داخل الإدارة، والمُحدد بأطر الثقافة التنظيمية، رسخ تصورا نظريا يفترض أن سلوك الأفراد في ميدان العمل متطابق مع قواعد ومتطلبات الواجبات الوظيفية، ومتوافق مع قيم الإدارة، ويعتقد بعض الباحثين أن وجهة النظر هذه تشبه بطريقة غريبة أفكاراً عامة عن السلوك الإنساني، وهو تنفيذ ما يطلب منا فعله و فقط، إلا أن النظرة الإيجابية للسلوك الإنساني داخل العمل والمبنية على الإفتراض بأن الفرد مدفوع إلى أهداف إيجابية بإعتباره كائنا يحكم عقله ويسعى إلى تحقيق الإنسجام مع قيم وضوابط ومعايير الإدارة أو التنظيم الذي ينتمي إليه، تقابلها وجهة نظر ثانية يمكن إعتبارها أنها تمثل الوجه الآخر للسلوك التنظيمي، وهي نظرة ذات بُعد واقعي ترى أن الأفراد العاملين عادة ما يلجئون في تفاعلهم مع القواعد التنظيمية إلى إستخدام مختلف الحيل والألاعيب الممكنة، للإلتفاف حول هذه الضوابط والقيم، ويؤخذ بعين الإعتبار أن الأفراد يرون أن تصرفهم بالطريقة المناسبة للموقف الذي يوجدون فيه هو الحالة الطبيعية للسلوك، بغض النظر عن تطابق هذا السلوك مع المعايير

التنظيمية والقيم الثقافية السائدة، وعليه فإن أي محاولة لفهم ذلك ينبغي فيه الأخذ بعين الاعتبار الجانب الثقافي والقيمي للعامل، وبتوجهاته ونظرته للسلوك وللعمل الإداري.

وتتضح ثقافة الإدارة وقيمتها الإدارية في عدة مستويات، فعلى المستوى الثقافة الفردية تتمظهر من خلال قيمه وسلوكياته وإتجاهاته ومعتقداته، والتي تنعكس على مدى إنجازه وإنضباطه، أما في الجماعة فمن خلال الإستقرار والروابط الإنسانية والعلاقات المتميزة بين أعضائها وفاعلية التواصل الإيجابي بينهم بما يحقق التعاون والإنسجام، وأخيراً على مستوى الإدارة ككل، من خلال القيم والرموز والقواعد السلوكية التي تميز كل السلوكيات التنظيمية للعمال، ويقتسمها أعضائها ويتبادلونها فهي تشكل صورة الإدارة وهويتها التي تظهر بها للمحيط الإجتماعي والنسق المجتمعي. ومساهمة كل تلك العوامل في تحقيق الأهداف التنظيمية للإدارة. إن توافق تلك المستويات من شأنه أن يخلق مناخ عمل فعال وإيجابي يحفز العاملين على تقديم الأحسن ويشجع على الإبداع، وذلك لا يتم إلا في بيئة تحمل قيماً ثقافية متميزة ومعتقدات تهتم بأعلى مورد فيها، وهو الفرد أو المورد البشري في جميع الجوانب المادية والإجتماعية والنفسية والإنسانية.

والإدارة الناجحة هي تلك التي تستطيع أن تستجيب لحاجات أفرادها، وتخلق توافقاً بين تلك الحاجات وبين المتطلبات الهدفية والقيمية التي تحاول غرسها داخل مناخها التنظيمي في عمالها وموظفيها، وتنشئ جوا يشعر فيه أفرادها بالإنتماء، وبحاجتهم لها وبتوافق قيمهم مع القيم التي تريد الإدارة تبنيها وتعزيزها، مما ينعكس على أدائها وفعاليتها وبالتالي تحقيق أهدافها .

تتسم الإدارة والمؤسسات في دول العالم الثالث أو الدول النامية عموماً و الجزائر بإعتبارها تنتمي إلى ذلك التصنيف، عدة مشاكل إدارية ناجمة عن عديد المعوقات وعلى رأسها إشكالية إستيراد نُظم وتقنيات وأساليب التسيير إلى جانب الأجهزة والآلات الصناعية الجاهزة، فإذا كان بالإمكان إستخدام تلك الأجهزة المستوردة، فإنه من الصعب أو من المستحيل بمكان بالنسبة للأنماط التسييرية وأساليبها المستوردة، كونها وليدة تفاعل إجتماعي له إرتباط وثيق بتطور المحيط الاجتماعي وثقافته وقيمه، وهذه الظاهرة أي تبني أساليب ونماذج التسيير الغربية وإستيرادها جاهزة، دون مراعاة لقيم الأفراد ومعتقداتهم وثقافة مجتمعاتهم، شكلت حجر عثرة في تطور وتنمية الإدارة، مما جعلها تعيش تناقضاً رهيباً وهوة واسعة بين أفرادها من جهة وبينها وبين محيطها الخارجي من جهة أخرى.

إن الأثر الذي خلفه طول مدة الإحتلال الفرنسي في المجتمع والإدارة الجزائرية والتخلف والتبعية وسوء التسيير وإعتماد سياسات إرتجالية وإعتباطية إشتراكية وإجتماعية مغلقة بالمعنى الأيديولوجي، كلها أسباب ساهمت بشكل مباشر وظيفياً في خلق مشاكل بقي يتخبط فيها التنظيم والإدارة، لعل أهمها ذلك التناقض الحاصل بين ما يحمله الفرد من موروث قيمي لا يتماشى مع ما تتطلبه الإدارة الحديثة

من أساليب حديثة، فالمطلوب إذن هو العمل على خلق منظومة قيمية تتسق وطبيعة المجتمع الجزائري، الذي لا يفتقر إلى تلك القيم الإيجابية بقدر إفتقاره إلى رؤية توظيفية لها داخل أنساقه الفرعية والإدارة جزء منها، وذلك ما سيحاول الباحث تقديمه من خلال هذه الدراسة كلبنة وخطوة تساهم في الوصول إلى ذلك المبتغى.

وتبعا لتلك المتغيرات المذكورة تبلور في ذهن الباحث ضرورة الإلتفات إلى دراسة القيم الإدارية حسب النموذج المقترح-نموذج كوين ورورياخ- وذلك لإعتبارات تتعلق في عمومها بطبيعة الإدارة الجزائرية التي لا تزال تتدحرج في بدايات البناء التنظيمي والثقافي بسبب التخلف الإداري الناتج عن محددات تم ذكرها سابقا. ولهذا فقد قرر الباحث الخوض في دراسة القيم الإدارية وتأثيرها على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين داخل الإدارة الجزائرية، ومدى تحقق تلك السلوكيات على الواقع، ومن ثم تعزيز الإيجابي منها وتلافي العوامل السلبية بما يضمن الإستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة في منظماتنا، وبالتالي حفظ بقائها وإستمراريتها وضمان تطويرها وتقديمها لأحسن المخرجات والخدمات، وهذا ما قادنا إلى طرح التساؤل التالي :

ما هي طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى العاملين و ما مدى تأثيرها على أبعاد وتمظهرات السلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية مجال الدراسة ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية :

- 1- ما طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى العاملين في الإدارة مجال الدراسة ؟
- 2- ما طبيعة السلوك التنظيمي المتبع لدى العاملين في الإدارة مجال الدراسة ؟
- 3- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية (القيم العقلانية الرشيدة ، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح، قيم العمليات الداخلية) والسلوك التنظيمي للعاملين في الإدارة مجال الدراسة ؟
- 4- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية و السلوك التنظيمي للعاملين (أداء الموظف، جودة العلاقات الاجتماعية، الأداء المنظمي) في الإدارة مجال الدراسة ؟

ثانيا. الفرضيات

إن الخوض في دراسة النمط الثقافي عموما وإشكاليات القيمة خصوصا بما تتطلبه من دقة وموضوعية، يعد أمر صعبا في العلوم الاجتماعية التي تتسم بالنسبية والحركية لإرتباطها بالكينونة البشرية ذات الأبعاد المتداخلة والمتشابكة بنائيا ووظيفيا، وإتسامها بالتلقائية في تشكلها، لذا فإن وضع أي فرضية ضمن هذا المجال البحثي ينبغي أن يراعي جملة من العوامل التي تحيط بهذا المجال، بإعتبار أن من أهم الشروط الأساسية لبناء فرضية علمية هو الوضوح والدقة وأن تكون موجهة تماما للهدف دون إنزياحات عن صلب الموضوع والهدف .

ويحاول الباحث من خلال تقديمه للفروض إعطاء التفسيرات العلمية الموضوعية للظاهرة موضوع البحث فلا تقتصر دراسته على جمع الحقائق المتعلقة بتراث الموضوع ووصفها، بل يتعدى ذلك إلى تحليلها ودراسة علاقتها وارتباطاتها، وتحديد الأنماط المعرفية التي تقدم تفسيراً موضوعياً للعلاقات المتبادلة للظاهرة موضوع الدراسة .

وإستند الباحث في بناء الفروض العلمية إنطلاقاً من مجال دراسة الباحث وتخصصه العلمي (علم الاجتماع الإدارة والعمل)، وما يطرحه هذا التخصص من مشكلات تتعلق بالجانب التنظيمي والإداري في العمل، من ظواهر علمية تلفت إنتباه الباحثين ضمن هذا المجال العلمي والأكاديمي، بالإضافة إلى مختلف النظريات المتعلقة بالعلوم السلوكية وإدارة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والاقتصادية، وكذا الواقع العملي المعاش وإحتكاك الباحث بمختلف المشكلات الاجتماعية والتنظيمية التي تشغل المجتمع والتحديات التي يواجهها، ومنها موضوع هذا البحث المتعلق بالقيم الإدارية، وأيضاً مختلف التجارب الشخصية في الجانب الأكاديمي من خلال إنجاز مختلف البحوث والدراسات في طوري الليسانس والماستر وكذا الجانب العملي خلال إشتغال الباحث في محيط تنظيمي ولو لمدة قصيرة لكنها تمثل تجربة متعددة الجوانب والأبعاد. كل تلك العوامل أدت في عمومها إلى تخمر عدة أفكار حول الواقع التنظيمي والإداري للإدارة الجزائرية، ومن خلالها قدم الباحث مجموعة من الفرضيات المُصاغة بأسلوب إحصائي، تتضمن محاولة لتقديم لبنة جديدة في دراسة إشكاليات النمط الثقافي وإختلالاته القيمة وتأثيراته المترابطة في الإدارة الجزائرية وهي كالتالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية (القيم العقلانية الرشيدة ، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح، قيم العمليات الداخلية) والسلوك التنظيمي (الإنجاز الفردي ، العلاقات الاجتماعية ، الأداء المنظمي) في الإدارة مجال الدراسة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية (القيم العقلانية الرشيدة، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح، قيم العمليات الداخلية) والسلوك التنظيمي في الإدارة مجال الدراسة.

الفرضية الجزئية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم العقلانية الرشيدة والسلوك التنظيمي.

الفرضية الجزئية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي.

الفرضية الجزئية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم النظام المفتوح و السلوك التنظيمي.

الفرضية الجزئية الرابعة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم العمليات الداخلية و السلوك التنظيمي.

2. الفرضية الرئيسية الثالثة :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية و السلوك التنظيمي (الإنجاز الفردي، العلاقات الإجتماعية، الأداء المنظمي) في الإدارة مجال الدراسة.

الفرضية الجزئية الأولى : هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية والإنجاز الفردي.

الفرضية الجزئية الثانية : هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية والعلاقات الإجتماعية .

الفرضية الجزئية الثالثة : هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية و الأداء المنظمي.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المؤشرات الأخرى التي يمكن دراستها وتحليلها، سواءً على مستوى المتغير المستقل المتمثل بالقيم الإدارية أو المتغير التابع وهو السلوك التنظيمي، إلا أن الباحث إقتصر على هذه المؤشرات المذكورة سابقاً، بعد إحاطته بالتراث النظري والدراسات المشابهة للموضوع كمحاولة لإضافة نوعية للمؤشرات البحثية السابق دراستها، وإجتنباً للتشعب في تفرعات جانبية تجعل من الصعوبة بمكان التحكم فيها، ومعالجتها بصورة أكثر تنظيماً ونجاعة، وبناءً على تلك الفرضيات السابقة سيحاول الباحث لاحقاً الإجابة على التساؤلات والإشكالية العامة لهذه الدراسة بموضوعية تامة.

ثالثاً. أهمية الدراسة

ترتبط قيمة هذه الدراسة وأهميتها بعاملين أساسيين، أولهما إرتباطها بالعنصر الإنساني الذي يعتبر الركيزة الأساسية في كافة مستويات العمل الإداري، وثانيهما إرتباطها بالمنظمة أو مؤسسة العمل والتي تمثل بدورها أداة حيوية يستخدمها الأفراد للعمل، وتبادل وإشباع الحاجات المادية والنفسية وكذا الإجتماعية.

و تتمثل الأهمية الجوهرية لهذه الدراسة في مستويين، أولهما على المستوى الأكاديمي وهو تأطير الإسهامات النظرية والبحثية ذات الصلة بمفهومي القيم الإدارية والسلوك التنظيمي. لاسيما وأنهما من المفاهيم المهمة والحاسمة في الفكر الإداري المعاصر حسبما أشارت إليه العديد من المصادر، وبما يساعد المنظمات والباحثين على الإستفادة منها، وثانيهما على المستوى الميداني لإعتبار دراسة السلوك التنظيمي من الأولويات التي تسعى الإدارة والمنظمة في إطار سعيها للتطوير والتخطيط الجيد و محاولة للتنبؤ بالسلوك المستقبلي للأفراد في ضوء أبعاد قيم النموذج الإداري المعتمد، والثقافة التنظيمية السائدة، ومن ثم ضبط وتعديل السلوك بما يتناسب مع النموذج القيمي، حيث ستوفر هذه الدراسة معلومات مهمة للمؤسسة عن مستوى القيم الإدارية والسلوك التنظيمي، وإرتباطها تأثيرياً وبالتالي تساعدهم على إتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة.

رابعاً. أهداف الدراسة

تمثل أهداف الدراسة بُعداً منهجياً يتم في ضوئه تحديد المنهج العلمي المتبع، ووسيلة القياس التي سوف تستخدم، وفي الوقت ذاته تعد جزء من الرؤية المنشودة و ضابطاً موضوعياً للدراسة. وفي ضوء ذلك هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :

- 1- المساهمة في وضع تفسير علمي لخصائص القيم في ضوء النموذج الإداري المعتمد في الإدارة الجزائرية إنطلاقاً من رؤية تحليلية تأخذ بعين الاعتبار البعد السيوسيو ثقافي لسلوك الفاعلين الإجتماعيين (العاملين).
- 2- الكشف عن أنماط و خصائص القيم الإدارية والتنظيمية لدى موظفي الإدارة الجزائرية ومدى تحكّمها وتوجيهها لسلوكهم .
- 3- مدى إسهام قيم النموذج الإداري في تنمية روح الإنضباط ومعرفة طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة لدى الموظفين .
- 4- الكشف مدى تأثير القيم الإدارية في تنمية علاقات التعاون، ودورها في خلق التماسك الإجتماعي بين مختلف الفاعلين العاملين في الإدارة الجزائرية .
- 5- دراسة مدى توافق الأهداف التنموية والأطر التنظيمية المرسومة من طرف الإدارة مع القيم السائدة .
- 6- دراسة مدى نجاعة الإستراتيجيات العامة للمؤسسة مجال الدراسة، في ضوء نجاح ثقافتها التنظيمية وقيمها الإدارية كأحد الرهانات الأساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 7- المساهمة في إثراء رصيد البحث العلمي والمكتبة الأكاديمية في مجال دراسة منظومة القيم الإدارية الجزائرية ومدى فاعليتها وتأثيرها .

خامسا. تحديد مفاهيم الدراسة.

1. القيم

مفهوم القيم يستخدم في اللغات بمعاني متعددة، ففي اللغة الفرنسية تعني كلمة (Value) كلاً من القيمة والشجاعة. وفي اللغة الانجليزية القيمة (Value) نجدها بنفس المعنى الثنائي، ونجد نفس الشيء في اللغة الايطالية الأصل اللاتيني (Valeur) يعني أن يكون المرء قويا ومفيدا. وتستخدم القيمة للدلالة على الإتجاه نحو الحياة أو نحو قضية عظيمة⁽¹⁾.

ونظرا لتشعب مفهوم القيم في المجالات العلمية الإقتصادية والسياسية والثقافية وحتى الدينية المختلفة، فقد آثر الباحث الخوض في مفهوم القيم من خلال سياقه الإجتماعي حصراً إلتزاماً بسياق التخصص والدراسة ومحاولة لتركيز البحث حول هذا الجانب تجنباً لتشتت الأفكار وتفككها.

ففي هذا السياق وما يقتضيه علم الإجتماع في نظريته للقيم، فقد وجد إهتماما كبيرا من مختلف المنظرين الإجتماعيين وعلى رأسهم "ماكس فيبر" و"إميل دوركايم" و"هربرت سبنسر" وغيرهم "ممن إعتبروا القيم تأخذ قيمة كبيرة في بنية النظام الإجتماعي، وهي تتميز بالإستمرار الناتج عن تمثل الأفراد لها، لأنها تساعدهم كما توجههم نحو تحقيق الأشياء والغايات التي يضعونها في حياتهم"⁽²⁾.

وقد عرف "روكيتش" القيم على أنها تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات و إتجاهات الأفراد نحو مواضيع، مواقف، معتقدات، تقويمات، أحكام، تبريرات، مقارنة النفس بالغير و محاولة التأثير في الغير أيضا، فالقيم تختلف عن مفهوم الإتجاهات الذي يرد به الميل والإستعداد المسبق للإستجابة لبواعث معينة. ومن الجدير بالملاحظة أيضا أن الإتجاهات والسلوكيات النابعة من قيم راسخة ستكون أكثر مقاومة للتغيير من تلك المبنية على قيم أقل رسوخا⁽³⁾.

وتبعا لذلك فإن القيم تشكل تصورا لأحكام معينة، تعبر عن ما يجب أن يكون إجتماعيا وثقافيا فهي موجّهات للسلوك يتم في ضوئها الإختيار والمفاضلة بين مختلف البدائل الوسيلية أو الغائية في المواقف المختلفة، ويحاول الفرد أن يلتزم بها وفق تقديراته الشخصية أو مدي إستيعابه لتصورات الجماعة حولها، ومن ثم فهي وسيلة من وسائل تقويم الفرد لذاته .

(1) فيضل صالح السليمان، القيم في عصر العولمة، مطابع الأمل الأوفست، الطائف، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 15.

(2) ر. بودون و بورديكو، ترجمة سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص ص 451-452 .

(3) عبدالله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار الحافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 95.

ويرى "بركات" أن القيم مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون موجهة للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية، وتكون لها من القوة والتأثير في الجماعة بما لها من صفة الضرورة والإلتزام والعمومية وأي خروج أو انحراف عنها يصبح بمثابة خروج عن أهداف الجماعة ومثلها العليا (1).

وبناءً على ذلك يرى الأستاذ "محمد عاطف غيث" أن القيم التي يحملها الفرد مكتسبة من محيطه الإجتماعي، ومن عمليات التنشئة الإجتماعية، ومن التجارب السابقة التي مر بها، ومن هنا نستشف بأن الأسرة هي من أهم مصادر القيم السائدة في المجتمع لأنها تساعد الأبناء على إكتساب متضمنات النظام القيمي وتتولى مسؤولية تكوين الأحكام المعيارية عندهم (2).

فالقيم حسب التعريفات السابقة عبارة عن قوانين وأحكام جمعية تتسم بالقبول العام، وتُشكل النموذج أو المقياس الذي يتحدد من خلاله تصرف الفاعل أو الفرد، وتختلف درجات تأثيرها باختلاف مستويات الفعل و مدى إنحرافه عن الإطار العام الذي شكلته الجماعة .

2. القيم الإدارية

اختلفت آراء الباحثين والمفكرين في تحديد تعريف واحد للمفهوم إلا أنها تقاربت إلى حد الإلتفاق في مُجمعها من ناحية المضمون الذي أُعطي لها.

فالقيم الإدارية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (3)، وهي " تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك" (4)، وهي تبين أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.

وقد عرفها "المدهون" و"الجزراوي" أيضا: بأنها تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف المختلفة. وتعرف كذلك على أنها درجة الأهمية التي تعطىها المنظمة لشيء معين وتتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها (5) .

(1) لطفي بركات، القيم والتربية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1983، ص 04.

(2) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة، 1979، ص 314.

(3) صالح تركي التركي، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2001.

(4) عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (2)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994.

(5) نعموني مراد، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006 ص 67.

أما "كاثي إنز" (ENZ، 1988) فقد عرفت أنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب على إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والإختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

وهي كذلك المبادئ السرمدية الخالدة التي تقود وتوجه المنظمة، وتُوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للعاملين للإدارة والعاملين، وتمثل جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، كونها تعطي شعورا بالتوجهات المشتركة لكل العاملين، من خلال تعريفهم بالمعايير التي يجب الالتزام بها، ومن ثم تتكون لديهم القدرة على إتخاذ قرارات تدعم هذه المعايير، هذا ما سيساهم في إعطاء المنظمة قوة كبيرة⁽²⁾.

وإجرائيا يمكن القول أن هذه الدراسة تتناول القيم الإدارية من حيث كونها " تشير إلى مجموعة العناصر المعرفية والمعتقدات والاتجاهات التي يكتسبها الموظفون والعمّال بشكل عام، من خلال تفاعلهم مع ثقافة المنظمة، والتي توجه سلوكهم نحو غايات أو وسائل تمكنهم من تحديد المنهج التي ينتهجونه في إنجاز أعمالهم، واتجاه وطبيعة سلوكهم داخل الإدارة والمؤسسة الجزائرية".

وذلك بالإعتماد على فكرة نموذج القيم المتنافسة الذي طوره كل من "كوبن و رورباخ" عام 1981، لكن مع تطوير النموذج وتعديله وتكييفه مع إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى تطويعه ليتناسب مع أغراض وسمات البيئة الجزائرية، وهي كالتالي :

أ. قيم الهدف الرشيد : وتشير إلى مجموعة من القيم الممثلة للإتجاه الآلي للسلوك التنظيمي بحسب المدرسة الكلاسيكية (الفبيرية ، التايلورية ..الخ) مثل : الرسمية في العلاقات، الموضوعية ،إنجاز العمل .. الخ .

ب. قيم العلاقات الإنسانية : وتشير إلى التنسيق بين جهود الأفراد في العمل ومحاولة خلق مناخ تنظيمي سليم يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون، وفق الإتجاه السلوكي ممثلاً بمدرسة العلاقات الإنسانية .

ج. قيم النظام المفتوح: وتشير إلى التفاعل والعلاقة التي تربط بين التنظيم والبيئة المحيطة به، بما يعني القابلية للتكيف بحيث يتشكل التنظيم وفقا لإحتياجات البيئة الخارجية.

(1) الخزاعلة عبد الله عقلة مجلي، الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، 2009، ص 46.

(2) الغالبي محسن طاهر و صالح علي احمد، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر ، عمان -الأردن، 2010، ص 143.

د. قيم العمليات الداخلية : والتي تُركز على الإهتمام بالعمليات والأنشطة التي تحصل في المنظمة أو الإدارة وتشتمل على قيم إدارة المعلومات والضبط .

3. السلوك التنظيمي

عرف الأستاذ "هودجيتس والتان" السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية. ويعتبر هذا التعريف شاملاً حيث أنه يشتمل عند تطبيقه على الأفراد و الجماعات في بيئة التنظيم على قواعد السلوك الطبيعية والقيم والإدراكات الحسية والإتجاهات وغيرها من المحددات السلوكية⁽¹⁾.

وحسب "سولجاي ولونس" يقصد بالسلوك التنظيمي "دراسة وسلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك بإعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم"⁽²⁾.

فالتعريف السابقة تشير إلى السلوك التنظيمي بكونه حصيلة تفاعلية لسلوك المورد البشري مع جماعته، ومع البيئة التنظيمية، بما تشمله من متغيرات تؤثر على السلوك، فالتقنية والقواعد الإجرائية كاللوائح والتعليمات والهيكل التنظيمي، كلها عوامل تؤثر على سلوك الفرد داخل التنظيم.

أما "محمد قاسم القريوتي" فقد عرف السلوك التنظيمي بأنه نمط خاص من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونوا أعضاء في أي تنظيم. وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج أطر تلك التنظيمات⁽³⁾.

ويعرفه آخر بأنه ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات وهو مُحصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع وهو علم وفن⁽⁴⁾.

وينصرف هذين التعريفين إلى التركيز على البعد الإنساني للسلوك داخل التنظيم، وإختلافه عن خارجه، بالإضافة إلى كونه محصلة علمية لعدد العلوم التي تدرس التنظيم والمنظمات والسلوك البشري والإنساني.

(1) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3 ، دار الفكر للنشر، الاردن، 2004، ص 21.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر، 2005، ص31.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، ط4، دار الشروق، عمان-الاردن، 2003، ص 10.

(4) احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 25 .

ويشير تعبير السلوك التنظيمي إلى مؤثرات متداخلة متعددة على أنماط سلوك الناس في المنظمات، ووفق ذلك لا بد أن تشمل دراسة السلوك التنظيمي فهما للعناصر التالية:

- سلوك الناس، العمليات التنظيمية وإنجاز العمل.
- عملية الإدارة، التفاعل مع البيئة الخارجية.
- المحيط التنظيمي الذي تتم فيه عملية الإدارة⁽¹⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن السلوك التنظيمي هو نمط خاص من السلوك الإنساني يطبع سلوك الأفراد في إطار تفاعلهم دخل تنظيم معين، بعلاقة تأثير وتأثر مع العناصر الأخرى داخل البيئة الداخلية أو البيئة التنظيمية، وتشمل التقنية المستخدمة والهيكل التنظيمي وبما تضمنه من قواعد وإجراءات تنظيمية .

والسلوك التنظيمي المقصود في هذه الدراسة هو محصله تفاعل السلوك البشري بأبعاده الفردية والاجتماعية والتنظيمية داخل الإدارة الجزائرية

ومنه يشتمل السلوك التنظيمي المراد قياس جودته في هذه الدراسة على مجموعة من الأبعاد والمحددات وفق التالي:

- أ. **الإنجاز الفردي:** ويشتمل على بعدين وهما إنجاز المهام، البعد السلوكي للأداء.
- ب. **العلاقات الاجتماعية:** وتشتمل على بعدين: العلاقة الاجتماعية الوظيفية الرسمية، العلاقة الاجتماعية غير الرسمية.
- ج. **الأداء المنظمي:** من خلال الاهتمام بالموارد البشري ونظم المعلومات، فعالية العمليات والأنشطة الداخلية.

4. الإدارة الجزائرية.

قبل الشروع في تعريف الإدارة الجزائرية، لا بد من تحديد مفهوم الإدارة كتنظيم وكعملية تنظيمية، فقد اختلف العلماء والمختصون بالفكر الإداري في تعريفهم للإدارة. إلا أن مجمل التعاريف تتفق على أن الإدارة نسق كل الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً، والتي يُراد بلوغها عن طريق إتباع الطرق العلمية وبأحسن الطرق الممكنة. ومما لا شك فيه أن إختلافهم في تحديد مفهومها بشكل دقيق يعود إلى إختلاف الأسس والأبعاد المعرفية في تناولها من جهة، وإلى الإختلاف

(1) احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، الناشر احمد سيد مصطفى،

في تطبيقات المفهوم من جهة أخرى، فالإدارة فكر وعملية وتنظيم وممارسة وفن، وهي بالإضافة إلى كل ذلك علم مستقل بذاته، فتعدّ زوايا النظر شكّل قاعدة صلبة لمختلف التفسيرات التنظيرية للمفهوم. وفي سياق تحليل المفهوم فقد عُرِفَت الإدارة بأنها التنظيم المستمر للأفراد والموارد لإنجاز أهداف ديناميكية، وهذا يستدعي أن تقوم الإدارة بتخطيط التنظيم وقيادته، و الإشراف على إدارته وتجميع أجزائه المختلفة بطريقة تُنفذ معها جميع المهام بفعالية، بالإضافة إلى تجنيد جميع الأفراد لتحقيق الهدف المشترك⁽¹⁾. في حين عرفها الدكتور "عبد الوهاب علي محمد" بكونها "عملية إجتماعية مستمرة تعمل على إستغلال الموارد المتاحة إستغلالاً أمثل عن طريق التنظيم والقيادة و الرقابة للوصول إلى هدف محدد"⁽²⁾. بينما يعرفها آخر: "أنها نوع من الجهود البشرية التي تتسم بدرجة عالية من الرشد لإنجاز الأهداف التي جاء من أجلها ذلك العمل التعاوني"⁽³⁾.

ومن خلال قراءة تحليلية لتلك التعاريف يتضح أن الإدارة هي نشاط بشري واعي وهادف، يعمل في إطار تنظيمي مؤسس وفق عمليات محددة، من أجل تحقيق هدف واضح ومعين من قبل المجموعة البشرية المكونة لها.

ولعل ما يهمننا في هذه الدراسة هو تحديد مفهوم الإدارة كتتنظيم يشتمل على مجموعة الأنشطة والممارسات والسلوكيات الإدارية والتنظيمية، في إطار اجتماعي وثقافي واقتصادي، يقوم على دمج الموارد المادية والبشرية المتاحة وفقاً لمجموعة من العمليات الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، التنسيق، والتوجيه، والرقابة من أجل ضمان الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ولهذا فإننا نقصد بالإدارة الجزائرية في هذه الدراسة تلك المنظمات والمؤسسات التي تحمل صفة العمومية في الملكية والتسيير بصفة كلية أو جزئية، والتي أنشئت بغرض تقديم الخدمات المختلفة في جميع القطاعات الإدارية والاقتصادية والخدمية للفرد والمواطن الجزائري، وهي بذلك تنطبق بالخصائص القانونية والسوسيوثقافية والاجتماعية للدولة والمجتمع الجزائري.

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة العربي الحديث، 1990، ص16.

(2) عبد الوهاب علي محمد، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص13.

(3) عبد اللطيف القصير، الإدارة العامة (المنظور السياسي)، منشورات جامعة بغداد، العراق، 1980، ص09.

سادسا. الدراسات المشابهة.

سيحاول الباحث في هذا العنصر التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع القيم الإدارية أو التنظيمية، وهي كثيرة ومتعددة، وقد تمت معالجة الموضوع من عدة أبعاد مما يسهم في قراءة وتحليل أحسن للموضوع بغية الاستفادة منه. وتم تقسيم العنصر إلى ثلاثة أقسام، دراسات أجنبية، ودراسات عربية ثم الدراسات الوطنية، وتم التطرق إليها بنوع من التفصيل بإعتبارها مقاربات موضوعية لموضوع البحث، ثم مناقشتها وتقييمها لتحديد مدى إتفاقها وإختلافها مع الدراسة الحالية للباحث، وهي كالتالي:

1. الدراسات الأجنبية :

أ. دراسة بعنوان: تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة (*)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير الصيني، في مجموعة من المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة "كوانجو" الصينية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، التي تهدف إلى التعرف على أكثر القيم الإدارية شيوعاً عند المدراء الصينيين للمنشآت الصناعية الصغيرة، وكذلك أكثر الأنماط القيادية السائدة لديهم، وقد تضمنت التساؤلات التالية:

- ما هي القيم الإدارية الأكثر شيوعاً عند المدراء الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة ؟

- ما هي أكثر الأنماط القيادية شيوعاً بين المديرين الصينيين في المنشآت الصناعية الصغيرة في مدينة كوانجو من وجهة نظر العاملين ؟

- هل الفروقات في الخصائص الشخصية للمديرين (كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) تؤثر في تحديد قيمهم الإدارية ؟

- هل الفروقات في الخصائص الشخصية للعاملين (كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) تؤثر في تحديدهم لأنماط القيادة للمديرين ؟

- هل توجد علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين والأنماط القيادية التي يمارسوها في موقع العمل ؟

كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم الإدارية وللعاملين في تحديدهم لأنماط القيادة للمديرين، وركزت الدراسة أيضاً على معرفة فيما

(*) ملاذ محمد مفيد آل ياسين، تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2010.

إذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين، والأنماط القيادية التي يمارسوها في موقع العمل.

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية بإعتباره الأكثر إنسجاماً في إنجاز الدراسة الحالية. كما إستعان بالمراجع والمصادر المتاحة لإعداد الإطار النظري للدراسة، وفي الجانب الميداني إستخدم الباحث إستبانتان كوسيلة أساسية لجمع البيانات، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى الأجوبة الخاصة لأسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها، بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل التكرار والنسبة المئوية، معامل "كاي اللامعلمي"، "معامل بيرسون" وتحليل التباين الأحادي.. الخ، وتكونت العينة من 76 مديراً و 152 موظفاً يعملون في 38 مشروعاً صناعياً صغيراً في مدينة كوانجو. وأغلب هذه المشاريع متخصصة بإنتاج الألبسة والصناعات الحرفية.

وقد أظهرت الدراسة أن ترتيب القيم الإدارية للمديرين الصينيين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالآتي: القيم الإنسانية أولاً، يليها القيم التنظيمية، ثم القيم الأخلاقية، فقيم المشاركة وأخيراً قيم الراحة والفرغ. وكان ترتيب الأنماط القيادية للمديرين الصينيين بدلالة متوسطاتها الحسابية كالآتي: نمط القيادة الفريق أولاً، يليه نمط القيادة المعتدل، ثم نمط القيادة الإنساني، فنمط القيادة المتساهل، وأخيراً نمط القيادة السلطوي.

كما أظهرت الدراسة في إجاباتها عن الأسئلة المتبقية ضمن فرضيات الدراسة، بأن القيم الإدارية لدى المديرين الصينيين تختلف في تأثيرها على سلوكهم القيادي. وأن الأنماط القيادية للمديرين تختلف بحسب تباين الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين من وجهة نظرهم. لم تجد الدراسة علاقة معنوية بين كل من القيم الإدارية (الأخلاقية، التنظيمية، الإنسانية، قيم المشاركة، الراحة والفرغ) على كل من نمط الفريق والنمط المتساهل، بينما إختلف تأثير القيم على بقية الأنماط القيادية ما بين تأثير عكسي أو إيجابي .

2. الدراسات العربية:

أ. الدراسة الأولى: القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي^(*)

أجريت الدراسة على المديرين في الجهاز الحكومي القطري ممثلاً بـ (11) جهازاً حكومياً من الوزارات والإدارات والهيئات العامة التي تخضع لنظام الخدمة المدنية .

* نجلاء محمود عبد الله، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا بالجامعة الأردنية، 2000.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح، قيم العمليات الداخلية) التي يعتنقها المدبرون في الجهاز الحكومي القطري ويولونها إهتمامهم وبيان العلاقة الحيوية التي تربط القيم بالأداء الوظيفي للمدبرين وكذلك العلاقة بين الخصائص الديمغرافية للمدبرين وأدائهم الوظيفي.

وذلك عن طريق الإجابة على التساؤلات :

- ما هي القيم التنظيمية للمدبرين في الجهاز الحكومي القطري ؟
- ما هي العلاقة التي تربط بين القيم التنظيمية للمدبرين في الجهاز الحكومي القطري وأدائهم الوظيفي؟

- ما هي طبيعة العلاقة التي تربط بين الخصائص الديمغرافية للمدبرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي؟

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومساعدتي ونواب المدراء ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف القيادية في عشرين جهاز حكومي في دولة قطر والبالغ عددهم (590) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (340) مفردة بحثية.

كما تم تحليل البيانات من خلال جملة من الأساليب الإحصائية على غرار مقاييس التحليل الوصفي ومعامل "الارتباط بيرسون" وكذا "أسلوب تحليل التباين الأحادي" بين المتغيرات المستقلة والخصائص الديمغرافية والمتغير التابع.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التالي:

- أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية مجتمعة التي يعتنقها المدبرون وأدائهم الوظيفي، بما يعني أن الأداء الوظيفي لا يتأثر بقيم الهدف الرشيد وقيم العلاقات الإنسانية وقيم النظام المفتوح وقيم العمليات الداخلية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية منفردة والأداء الوظيفي بإستثناء قيم الهدف الرشيد حيث وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بينه وبين الأداء الوظيفي.
- جاء مدى تقييم المدبرين في الجهاز الحكومي القطري لمجموعات القيم التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب أهميتها كالتالي:

-قيم الهدف الرشيد

-قيم النظام المفتوح

-قيم العمليات الداخلية

-قيم العلاقات الإنسانية

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديمغرافية مجتمعة (المستوى الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة . المستوى التعليمي) والأداء الوظيفي .

ب. الدراسة الثانية: القيم البيروقراطية لدى العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها (*)

تمت الدراسة على الموظفين الإداريين بجامعة مؤتة حاولت الدراسة التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، وما إذا كانت هناك فروق إحصائية تجاه محاور الدراسة تُعزى للمستوى الوظيفي. وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما درجة أهمية مجالات القيم البيروقراطية للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات العاملين فيها ؟
- ما درجة الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها ؟

بالإضافة إلى تساؤلات فرعية أخرى، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي بهدف معرفة العلاقة بين القيم الاجتماعية والقيم البيروقراطية السائدة بالجامعة، وتم جمع البيانات من المصادر الثانوية كالكتب والمجلات والنشرات والمصادر الأولية عن طريق تطوير إستبانة وزعت على عينة تقدر ب130 مفرد، ممثلة لمجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في جامعة مؤتة والبالغ عددهم (150) فرداً، ذلك بعد أن تم إستبعاد عينة الثبات المقدرة ب20 مفردة.

توصلت الدراسة إلى أن تقديرات المبحوثين على مقياس القيم البيروقراطية كانت مرتفعة، كما أن تقديراتهم للأداء الوظيفي كانت مرتفعة أيضاً، وكانت الفروق في القيم البيروقراطية دالة إحصائياً وتعزى لصالح (مساعد المدير) الذي تكون مدة خدمته أكثر من 16 سنة، وفي الأداء الوظيفي تعزى لصالح (مدير الدائرة) الذي تكون مدة خدمته أقل من (10) سنوات، وأن العلاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي دالة إحصائياً وبلغت (0.75).

(*) خالد الصرايرة ومحمد القضاة، القيم البيروقراطية لدى العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيه، بحث منشور في المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد الثالث، جامعة اليرموك الاردن، 2009.

2. الدراسات الجزائرية

أ. الدراسة الأولى: علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الإتجاهات والسلوك^(*)

أكدت الدراسة على أهمية القيم كعناصر أساسية في شخصية الفرد والتنظيم في تفسير السلوك الفردي و التنظيمي، والحاجة الماسة إلى دراسة ذلك، وكذا أهمية التناول التفاعلي بين الفرد والتنظيم في تفسير إتجاهات الفرد وسلوكه.

ومن هنا هدفت الدراسة إلى إستكشاف علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع بعض إتجاهات الأفراد (كالرضا والإلتزام التنظيمي و الدوافع)، وسلوكهم في ميدان العمل (كالأداء والتغيب). وعبارة أخرى هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل ترتبط إتجاهات الأفراد أكثر بالقيم الفردية أو بالقيم التنظيمية أم بتفاعلها معا ؟
- هل يتغير هذا الإرتباط بتغير الإتجاهات والسلوك ؟
- هل يتأثر هذا الإرتباط بمتغيرات أخرى كالجنس والسن ومستوى التعليم والأجر ؟
- وإستند الباحث إلى مجموعة من الفرضيات التي ستوجه دراسته وهي كالتالي:
- الفرض الأول: هناك إرتباط بين القيم الفردية والإتجاهات والسلوك.
- الفرض الثاني: تتغير طبيعة هذا الإرتباط بتغير طبيعة القيم.
- الفرض الثالث: تتأثر طبيعة الإرتباط بين القيم من جهة، والإتجاهات والسلوك من جهة أخرى بالخصائص الفردية كالجنس والسن ومستوى التعليم والأجر.
- الفرض الرابع: هناك إرتباط معتدل بين القيم التنظيمية والإتجاهات والسلوك.
- الفرض الخامس: تتغير طبيعة الإرتباط بتغير القيم التنظيمية .
- الفرض السادس: نتوقع أن يكون التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية أكثر مسؤولية عن التغير في المتغيرات التابعة من التأثيرات الرئيسية منفصلة، ويقصد بالتأثيرات الرئيسية تأثير القيم الفردية والتنظيمية مستقلة عن بعضها البعض.

وقد إستخدم الباحث المنهج المسحي الإستكشافي الإرتباطي، في الكشف عن نتائج دراسته، لكون دراسته إستكشافية وإرتباطية هدفها إستكشاف العلاقة الموجودة بين متغيرات البحث، كما إعتد من الناحية المنهجية والتقنية في جمع المعلومات والبيانات على الإستبيان والمدعم بالمقابلة، وهذا لشرح أي غموض محتمل في تعليمات الإستبيان وبنوده ولتحفيز المبحوثين أيضا.

* عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الإتجاهات والسلوك، أطروحة دكتوراه، 1989، جامعة وايلز بريطانيا.

وتم تطبيق الدراسة على عينة تقدر ب(338) مفردة، تم إختيارها من الوحدات الإنتاجية الجزائرية في القطاعات الثلاثة التالية: النسيج، والجلود ، والمواد الغذائية المحفوظة وذلك في عدة جهات من القطر الوطني، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- وجود بعض القيم التي أظهرت علاقة بالاتجاهات والسلوك .
- أن طبيعة العلاقة مع الإتجاهات والسلوك تتغير بتغيير القيم.

ب. الدراسة الثانية: أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين السلوك الإداري (*)

وهي دراسة قام بها الباحث في مؤسستي "سونلغاز" و"إتصالات الجزائر" بالجلفة والأغواط. وهدفت على بعض المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والبيئية، وتوضيح مدى أهمية أثرها على أداء وسلوك المؤسسة، بالإضافة إلى وصف لطبيعة الثقافة التنظيمية وأسس بنائها والحفاظ عليها، ومساهمتها في حتمية التغيير وضرورته للمؤسسة لضمان بقائها، وكذا إبراز أهميتها كمدخل جديد لإحداث التغيير والتحسين في السلوك الفردي والجماعي، ومحاولة التأقلم مع قيود وعوامل البيئة الداخلية والخارجية. كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرض إلى العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تحول دون تشكيل وقيام قيم وثقافة إيجابية، ثم إقتراح عدد من التوصيات اللازمة للمشرفين والمسيرين لوضع وتكوين نظام قيم وثقافة داخل المؤسسة الجزائرية كأداة لتطوير السلوك .

ولتحليل العلاقة بين متغيرات الإشكالية وتحليل أبعادها، تم الإعتماد في الفصول النظرية على المنهجين التحليلي والوصفي، كما إستخدم الإستبيان والملاحظة كأداتين في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالعينة محل الدراسة. وإعتمد الباحث على الفروض التالية لمحاولة الكشف عن تفاصيل الظاهرة مجال الدراسة وأبعادها :

- أن هناك مجموعة من المركبات الشخصية يؤدي عدم الاهتمام بها إلى التأثير السلبي على السلوك الفردي والجماعي.
- تتشكل القيم والمهارات الشخصية والإدارية دعائم ثقافة القيادة الإدارية والخلفية الأساسية لتقوية نظام ثقافة المؤسسة .
- إن خلق وترسيخ نظام ثقافي قوي وإحداث أي تغيير تنظيمي إيجابي يتوقف على إرساء قواعد وطرق وأساليب لتقييم الأداء ومدى حسن إستغلال نتائجه.

* قرش عبد القادر، أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين السلوك الإداري للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2008.

- إن ضعف الأداء والسلوكيات والتصرفات والقيم والعادات والتقاليد السلبية الظاهرة في المؤسسة الجزائرية هي نتيجة تراكم عناصر ثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية.
 - وإنطلاقاً من تلك الفروض التي قام باختبارها عن طريق التقنيات التي سبق ذكرها توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي :
 - إن بناء نمط إداري يعكس قيم وتقاليد الأفراد ويعبر عنها، لا يتم إلا بفهم وتحليل دوافع وشخصية وإتجاهات وأهداف الأفراد، وكذا سيرورة تطور ونمو الجماعات وتماسكها داخل التنظيم.
 - أن هناك إرتباط واضح بين دور المهارات الشخصية والإدارية في تكوين ثقافة قيادية والعوامل المحددة للأداء. القدرة (المعرفة والمهارة) والرغبة (الإتجاهات والمواقف) والتكنولوجيا، فالثقافة تعتبر أداة جوهرية لدعم قيم العمل والإنتاج، وهذا ما أثبت صحة الفرضية.
 - إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير، وهو ما يُفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية، في حين تواجد مثبط ما فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها.
 - تمثل القيادة الإستراتيجية في المؤسسة حجر الأساس في تحقيق الفعالية الإدارية من جهة، وقيادة أي تغيير بنجاح وإستمرارية من جهة أخرى .
 - لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة ولا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية بإعتبارهم من يحدث عليهم التغيير وهم من يحدثونه.
 - أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية.
- وخلص الباحث إلى تقديم توصيات تدور كلها في ضرورة الإهتمام بالبعد الثقافي والإنساني للمورد البشري ومراعاة ذلك في أي تغيير قد يتم بالمؤسسة.

ج. الدراسة الثالثة: القيم الإدارية وعلاقتها بإنتاجية العامل^(*)

تم إجراء هذه الدراسة بمصنع الغزل والنسيج بمدينة "باتنة"، وهدفت هذا الدراسة إلى التعرف على بعض القيم الإدارية الخاصة بإدارة الإدارة وإدارة العلاقات السائدة في أوساط العمال في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، ومدى إهتمام الإدارة بنشرها وجعلها مشتركة وإستيعاب العمال وتشريبهم لها.

(*) صونية حداد، القيم الإدارية وعلاقتها بإنتاجية العامل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية جامعة باتنة، 2011.

والكشف عن العلاقات التي يفترض توفرها في التنظيمات الصناعية بين القيم الإدارية ومعدلات الإنتاجية فيها .

وذلك إستنادا على مجموعة من التساؤلات والمؤشرات، إنضوت تحت التساؤل الرئيسي الذي طرح حول وجود علاقة طردية بين القيم الإدارية وإنتاجية العامل في التنظيم الصناعي، وهي:

- هل تزيد قيمة الانضباط لدى العاملين من مستوى إنتاجيتهم ؟ من خلال المؤشرات التالية:

-تنفيذ نصوص النظام واللوائح.

-تنفيذ الأوامر بدقة وحماسة .

-استثمار وقت العمل.

- هل تلعب قيمة الالتزام التنظيمي لدى العمال دورا في الرفع من إنتاجيتهم؟ ومؤشرات هذا التساؤل: -أداء الواجبات.

-الاستعداد لأداء جهود كبيرة لصالح المنظمة.

- الرغبة في الإستمرار بالعمل في المنظمة.

-هل يساهم تبني الإدارة لقيمة العدالة التنظيمية في الرفع من إنتاجية العامل؟ ومؤشراته:

-عدالة الأجور

-عدالة الحوافز المادية

-عدالة التدريب

-العدل في مظالم المرؤوسين.

-هل الإدارة بالشفافية لها علاقة بزيادة إنتاجية العاملين؟ والمؤشرات كالتالي :

-الصدق في البيانات الرسمية.

-قلة الشائعات الكاذبة.

وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، الذي إعتبرته الأكثر ملائمة لدراسة متغيرات الدراسة والإستعانة بالمنهج المقارن للمقارنة بين فئتي العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والعالية، للوقوف على أهم أسباب وعوامل التباين بينهما، بما يحقق الإجابة على تساؤلات الدراسة بنوع من الموضوعية والدقة العلمية، وإستعانت بذلك بجملة من الأدوات المنهجية لجمع المعطيات والبيانات كالملاحظة والإستبيان والمقابلة الشخصية مع مختلف القيادات الإدارية. بالإضافة إلى السجلات والوثائق المتاحة والمقدمة من قبل المنشأة، ثم قامت الباحثة بالإستعانة بجملة من الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية ومعامل التوافق وقانون الاقتران في تفرغ البيانات وتحليلها كميأ لإعادة قراءتها بطريقة كيفية تمكن من رسم أهم معالم إرتباط المتغيرين، وتحاول الخروج بنتيجة حول التساؤل المطروح في الدراسة .

أما عينة الدراسة فقد مثلت ما نسبته (10%) من مجموع مجتمع البحث المقدر بـ (425) عاملاً، معتمداً على العينة العمدية أو القصدية، التي رأت الباحثة ملائمتها لدراسة المتغيرات البحثية، من خلال إختيار مجموعة من العمال ذوي الإنتاجية المنخفضة، وآخرين من ذوي الإنتاجية العالية، وإختيار العدد من كل الفئتين بطريقة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نجملها في الآتي:

- أن العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة تقل لديهم قيمة الإلتزام للمصنع، ويلاحظ عليهم تدمر كبير ويرون المصنع مجرد وسيلة للرزق، وأن الإلتزام بالقوانين وبأوقات العمل لا يعدوا مجرد ميكانيزم دفاعي للهروب من الخصم، وذو بعد إقتصادي أساساً، وبالمقابل ترى فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية أن الإلتزام هو واجب وقيمة أخلاقية قبل أن يكون الهدف متعلقاً بالجانب المادي أساساً.
- أن لقيمة الإلتزام بالعمل أثراً مباشراً في زيادة الإنتاجية، ويبرر ذلك بكون الفئة ذات الإنتاجية المنخفضة لديهم إلتزام ضعيف دائماً. وعلى العكس من ذلك لدي فئة العاملين ذوي الإنتاجية العالية وذلك بسبب إهتمامهم بأهداف المؤسسة ونجاحها واكتسابهم لقيمها. كما أشارت إلى أن الإهتمام بالجانب المادي ميّز بصفة أكثر العاملين من أصل ريفي، بينما تسود ثقافة قيمة متوازنة لدى العمال من أصل حضري وهم يشكلون أغلبية عمال الفئة ذات الإنتاجية العالية.
- أن قيمة العدالة تؤثر بشكل إيجابي على الزيادة في إنتاجية العاملين، وأنه في ظل غياب هذه القيمة يجعل منهم عرضة للتراخي والتكاسل في أداء العمل. وسجلت أيضاً غياباً للعدالة التنظيمية بسبب سيادة العلاقات القرابية لدى المسؤولين مما دفعهم لخلق عدالة ظاهرية لم تلبى طموحات ورغبات العاملين، وإنعكس ذلك سلبياً عليهم .
- تبين بوضوح بأن جل العاملين يفضلون أن يكون هناك شفافية إدارية، ويؤكدون على أهمية كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول الأمور الإدارية. وفتح قنوات الإلتصال مع المسؤولين من أجل تشجيع المبادرات الفردية، وتقوية وترسيخ قيم التعاون. وبذلك إتضح جلياً العلاقة المطردة بين قيمة الشفافية الإدارية وإنتاجية العامل.

3. مناقشة وتعقيب

فيما يخص جوانب إستفادة الباحث من الدراسات السابقة فإنه قد إستفاد من خلال إطلاعهم وتفحصه لها على مجموعة من الأفكار، أولها توجيه الباحث إلى ضرورة إستيعاب دراسة السلوك التنظيمي للعاملين وفق نظرة شمولية تغطي كل المحددات والعلاقات التنظيمية داخل الإدارة وخارجها.

كما ساعدت تلك الدراسات الباحث على ضبط الدراسة، من خلال صياغة الفرضيات الملائمة والتساؤلات الواجب طرحها وتشخيصها ودراستها، بالإضافة إلى إفادته في إختيار إطار الدراسة من خلال المناهج والأساليب والتقنيات التي تمكن من الإلمام الكامل بالإشكالية.

وفضلا عن ذلك مكّنت تلك الدراسات الباحث من الوقوف على النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، وإستخدامها في تحليل البيانات والإستدلال الميداني في التحليل والإستنتاج والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

وقد جاءت مختلف الدراسات السابقة لتؤكد على أهمية تناول المعطى الثقافي والقيمي للإدارة والتنظيم وتعزيزه وفق النموذج المراد ترسيخه، وإنعكاس ذلك على السلوك التنظيمي داخلها ممن يوجب الإهتمام بدراسته من ناحية، ومحاولة معالجة المشكلات الثقافية عموما والقيمية خصوصا في الإدارة وأهمية ذلك في نجاح المشاريع التنموية والمؤسسات الضخمة من ناحية أخرى، من خلال محاولة توطين القيم التنظيمية والإدارية وخلق إتساق بينها وبين المحيط الإجتماعي، قيميا وثقافيا وفيزيقيا، وهو الأمر الذي تعود إليه أسباب فشل جل المشاريع التنموية المختلفة وإفلاس المؤسسات في دول العالم الثالث أو الدول النامية.

على مستوى مجال الدراسة كان ميدان الدراسة الأولى هو المنشآت الصناعية الصغيرة بالصين ممثلة بمدراءها، أما الدراسة الثانية فكان مجالها الجهاز الحكومي ممثلا بالوزارات والإدارات والهيئات العامة في دولة قطر، بينما كانت الجامعة مجالاً للدراسة الثالثة، في حين إشتراك الدراسة الرابعة والسادسة في نفس المجال الدراسي عن طريق دراسة المؤسسات الصناعية والإنتاجية العمومية أي التابعة للقطاع الحكومي. كما إشتراك الدراسة الخامسة مع دراسة الباحث في مجال الدراسة بإتخاذ الإدارات العامة أو ذات الطابع العمومي ميدانا لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للإدارة العمومية الجزائرية سواء الخدمية أو الإنتاجية .

أما على مستوى منهج الدراسة والتحليل فقد إشتراك أغلب الدراسات السابقة في إعتمادها على المنهج الوصفي تارة والمنهج الوصفي التحليلي تارة أخرى، رغما أن هذين المنهجين يمثلان منهجا واحد حسب رؤية الكثير من المنهجين فالتحليل متضمن في الوصف بطريقة أو بأخرى، وتلك

الدراسات هي الدراسة الأولى والثانية والخامسة، في حين إعتمدت الدراسة الثالثة على المنهج الوصفي الإرتباطي لقياس العلاقة بين المتغيرين، و تبنت الدراسة السادسة المنهج الوصفي والإستعانة بالمنهج المقارن لتحديد الإختلاف والمقارنة بين فئتي العاملين ذوي الإنتاجية المنخفضة والعالية، وكان المنهج المسحي الإستكشافي الإرتباطي وسيلة الباحث مقدم عبد الحفيظ في دراسته على ثلاث وحدات إنتاجية من مختلف أنحاء الوطن، وقد عمد الباحث إلى إستخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لإنسجامه مع إشكالية الباحث و موافقة هذا المنهج لدراسة العلاقة بين المتغيرات الوصفية الكيفية للظاهرة وقياس مدى ملائمتها للواقع الميداني، وكذا إتساقه مع الأدوات والتقنيات التي سيستخدمها الباحث في الدراسة.

كما تباينت أهداف الدراسات ومتغيرات البحث، فمنها من سعى إلى التعرف على النسق القيمي والثقافي بشكل عام، ومنها من ربط القيم التنظيمية أو الإدارية بمتغيرات أخرى على غرار الأداء والسلوك القيادي والإتجاهات والتغيير مثل دراسة "مقدم"، "الصريرة والقضاة"، و"تجلاء العبدالله" وكذا "قرش عبد القادر"... الخ، وتباينت كذلك في عدد ونوع المتغيرات الوسيطة مثل الجنس و السن والتخصص وسنوات العمل... الخ، أما الدراسة الحالية فقد هدف إلى التعرف على مدى تأثير القيم الإدارية على مستوى جودة وطبيعة السلوك التنظيمي للعاملين في الإدارة الجزائرية، بالإعتماد على مقياس "رورباخ وكوين" لقياس القيم الإدارية ووفق المنهج الوصفي الإرتباطي إستنادا على أسلوب قياس الإتجاهات، وينبغي الإشارة إلى أن هذا الأخير الذي إختلفت عديدة المصادر المنهجية في إعتباره منهجا قائما بذاته، أو أسلوبا منهجيا ينضوي تحت ما يعرف بالدراسات الوصفية.

الفصل الأول

القيم

- مدخل مفاهيمي -

تمهيد

1. المدلول اللغوي والاجتماعي للقيم
2. المقاربة النظرية للقيم
3. خصائص القيم
4. اكتساب القيمة ومصداقها
5. الأهمية الفردية والاجتماعية للقيم

تمهيد:

قبل الخوض في مفهوم القيم الإدارية طبعا ضمن السياق الاجتماعي، لابد من إطلالة موجزة حول المدلولات اللغوية والإصطلاحية لمفهوم القيم في علم الاجتماع، وكذا وضع تصور لخصائصها وأهميتها وموقعها ضمن نظريات السوسيولوجيا، كمحاولة لفهم مضمونها العام ودراستها ضمن التصور السوسيواداري. وإستنباع ذلك على مفهوم القيم الإدارية وسياق السلوك التنظيمي بصورة عامة.

أولاً. المدلول اللغوي والاجتماعي للقيم

1. المدلول اللغوي للقيم :

القيم جمع لكلمة قيمة وهي مشتقة من الفعل الثلاثي قَوَّم وهو يأتي على معان متعددة نذكر منها ما يتعلق بمرادنا في هذا البحث، فقد ذكرت المعاجم العربية أن مدلول القيم ورد بعدة معان منها: "القيم مفردتها قيمة وهي : ثمن الشيء وقيمته (1) ."

والقيم جمع قامات، وإستقام أي إعتدل عدلته فهو قَوِّم ومستقيم وما أقومه: شاذ والقوام كالحساب: العدل وما يعاش به، وبالضم : داء في قوائم الشاء، وبالكسر: نظام الأمر وعماده وملاكه(2).

والقيم جمع كلمة قيمة من الفعل الثلاثي قوم، والقيمة بالكسر واحدة من القيم وهي ثمن الشيء، ويقال ما له قيمة إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت (3)، وتقوم الشيء تعدل وإستوي وثبتت قيمته(4). والقيمة ثبات الشيء ودوامه (5).

أما بالنسبة لعلماء الدين فتتحدد من حيث "ما يُحصله الإنسان من حسن الأفعال وقبحها وأعمال الدنيا في نظرهم مقومة حسب نتائجها في الآخرة"(6)، وهي نظرة ذات بعد روحي إيماني يحاول جعل القيم أداة للرقابة الذاتية وموجهة للسلوك البشري بجعلها وسيلة لقياس مدى حسن أو سوء السلوك.

ومن هنا يتحدد مفهوم القيمة في اللغة العربية بثمن أو قيمة الشيء من جهة، ومن جهة أخرى الإعتدال والإستقامة والثبات على الأمر. وفي اللغة اللاتينية القيمة بمعنى القوة والصلابة والمقاومة،

(1) محمد مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ص 500 .

(2) محمد يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ص 17 .

(3) محمد مرتضى الحسيني، شرح القاموس المسمى من تاج العروس، المطبعة الخيرية، القاهرة، 1786، ص 32 .

(4) إبراهيم مصطفى أنيس وحسن عطية ومحمد أمين، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث، بيروت، 1983، ص 768.

(5) إسماعيل بن حماد الجوهري، تاج اللغة، دار العلم للملايين، بيروت، 1984، ص 17.

(6) عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، سلسلة علم المعرفة، بحوث يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1992، ص 38.

ولدى رجال الدين القيمة بمعنى الإستقامة والعدل والرفعة عن الأفعال القبيحة وتقاس كنتيجة لصفة أفعال خيرا أم شرا .

هذا هو ما أسعفتنا به المعاجم اللغوية حول كلمة القيم أو قوم، التي هي أصل لمصطلح القيمة أو القيم، ولعله من الجدير بالذكر أن المصطلح بهذا المعنى الذي يعنيه اليوم ليس مستخدما منذ القدم وإنما هو مصطلح دخيل على اللغة العربية عن طريق الترجمة، وإستخدامه عديد الباحثين والمفكرين حتى درجوا على إستخدامه بمعناه الحالي. وإلى ذلك ستشير النقطة التالية نظرا لعدم ورود ما يشير إلى المعنى الإصطلاحي في تلك المعاجم، إلا ما عناه أولئك الباحثون على إختلاف مناهجهم ومشاربهم العلمية أو ما إعتبرناه متفقاً إلى حد بعيد مع ما ذكره أولئك الباحثين حول المفهوم الإصطلاحي والإجتماعي للقيم وما تعلق بها.

2. المدلول الإجتماعي للقيم :

يذهب "اميل دوركايم" إلى أن لكل مجتمع من المجتمعات البشرية نظاما أخلاقيا يمثل حقيقة إجتماعية، وقد لعب هذا النظام الأخلاقي دورا في نظام تقسيم العمل، كما أن القاعدة الأخلاقية لا تتبثق عن الفرد ولكن المجتمع هو لسان القيم ومصدر القيم العليا وأنها -أي القيم- نتاج إجتماعي لعوامل إجتماعية. ويعتمد النظام الأخلاقي على البناء الاجتماعي للمجتمع الذي يوجد في إطاره وليس هناك نظام أخلاقي واحد لكل المجتمعات، وإنما لكل مجتمع نظامه الأخلاقي الذي يحتاجه والذي يتحدد من خلال ما هو مرغوب فيه إجتماعيا .

وذهب "ماكس فيبر" إلى أن القيم هي الموجهات التي تفرض نمط أو شكل السلوك وتتضمن هذه القيم بعض الأوامر التي تحكم سلوك الإنسان بطريقة ضاغطة أو قد تخضع هذه القيم بعض المطالب التي قد يضطر الإنسان إلى القيام بها (1).

وقد حظي مفهوم القيمة في الدراسات السوسولوجية بإهتمام خاص وذلك منذ أن نشر "توماس وزنانيكي" كتابهما الفلاح البولندي في أوروبا وأمريكا، حيث إستخدما لفظ "قيم". وقد إستخدم علماء العلوم الإجتماعية وآخرون ألفاظا أخرى مثل (الطرائق الشعبية) أو العرف (القيم Mores) أو التصور

(1) محمد بوراكي، القيم الثقافية وإشكالية الهوية الوطنية في الجزائر بعد الاستقلال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،

جامعة الجزائر، 2003، ص ص 43- 42 .

الجمعي للإشارة إلى الجوانب الثقافية التي لها صفة التقييم، والتي يتطلبها أي مجتمع ويمتثل لها أعضاؤه⁽¹⁾.

وحقيقة الأمر أن لفظ "القيمة" في علم الاجتماع واجه صعوبات في تحديده، فقد فُسر بعدة معانٍ مختلفة حيث يخلط علماء الاجتماع بين القيمة كمفهوم والقيمة كعملية، كما أخطوا بين مفهوم القيمة ومفاهيم أخرى متصلة بها. وعموماً يمكن أن نميز بين ثلاثة نماذج من التعريفات للقيمة تعكس ثلاثة توجهات مختلفة نحوها.

حيث يشير النموذج الأول من التعريفات إلى الموجهات الفلسفية والثقافية، فقد عرفها "بارك" و "برجس" بأنها أي شيء قيمته قابلة للتقدير⁽²⁾. ويعرفها "هنري" بأنها أي شيء نرى فيه خير مثل الحب، الشفقة، الفناعة، المرح، الأمانة، الذوق، الترويح، البساطة، كما عرفها "ستيوارت دود" بمعنى أي شيء مرغوب به أو مختار من شخص ما في وقت ما، أما "مالينوفسكي" فيرى القيمة على أنها إتصال قوي وحتمي بموضوعات أو قيم أو معايير أو أشخاص ينظر إليهم باعتبارهم وسيلة لإرضاء حاجات الكائن، وقد ربط "سوروكين" بين المعنى والقيمة والمعيار حيث أن القيمة -حسبه- تتطلب معياراً لتحقيقها أو رفضها، ومن ناحية أخرى فإن أي معيار هو بالضرورة معنى، وهو قيمة إيجابية أو سلبية، ومن ثم فإن ألفاظ المعنى والقيمة والمعيار سوف تستخدم تبادلياً لتشير إلى الفئة العامة من الظواهر ذات المعنى التي فرضت فوق الصفات البيوفيزيكية للأشخاص أو الأفعال أو الحوادث .

أما النموذج الثاني من التعاريف السوسولوجية للقيمة فيشير "زنانيكي" إلى موجهات سيكولوجية حيث عرفها "ويليام توماس" و "فلوريان زنانيكي" بأنها أي شيء له محتوى من السهل الوصول إليه، وله معنى لأعضاء الجماعة الاجتماعية. والقيمة الاجتماعية هي أي مدلول له محتوى إمبريقي من السهل الوصول إليه بالنسبة لأعضاء الجماعة، وله معنى ليصبح من أجله موضوعاً للنشاط.

بينما تشير الإتجاهات إلى الموجهات الذاتية لأعضاء الجماعة نحو القيم، فالإتجاه كما يشير "توماس" و"زنانيكي" هو عملية الشعور الفردي التي تحدد النشاط الممكن والحقيقي للفرد في العالم الاجتماعي، وإلى نفس التفسير تقريبا يذهب كل من "روز" و "يونغ" و"كار"⁽³⁾.

بينما يعكس النموذج الثالث موجهات سوسولوجية، حيث ينظر للقيم باعتبارها موجهات للفعل الاجتماعي، حيث يعبر الفعل عن القيمة. وقد عرفها "بارسونز" في كتابه "نحو نظرية عامة للفعل"

(1) أحمد مصطفى خاطر، الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع الريفي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1980، ص110.

(2) نفس المرجع، ص 107 .

(3) نفس المرجع ، ص 109 .

بأنها تلك الجوانب من موجّهات الفعل التي تلزمه بالمحافظة على معايير معينة، ومقاييس و معايير للإختيار حينما يكون في وقت طارئ يسمح له بالإختيار. وحينما يكون الفاعل مجبراً على الإختيار، فإن موجّهات القيمة قد تلزمه بمعايير معينة تساعده على إختياره. وقد تأثر "كلايد كلاهون" بالمدخل البارسونزي السلوكي حينما عرف القيمة بأنها "مفهوم واضح أو مستتر متميز لشخص أو سمة جماعة أو الشيء المرغوب فيه، حيث يؤثر في الإختيار من بين ما هو متاح من الوسائل وغايات الفعل" (1).

إن هذه الطائفة من التعاريف التي تعرضنا لسردها وتقريرها، تكشف عن صعوبة تحديد تعريف شامل للقيم، حيث أن كل نموذج يُركز على جانب واحد من القيمة (فلسفي وثقافي، وسيكولوجي وسوسولوجي). كما أن هذه التعاريف فشلت في توضيح طبيعة العلاقة بين القيم وبعض الموجّهات العامة للسلوك مثل المعايير والعرف والإيديولوجيا.

وفي عرضه التحليلي لمفهوم القيمة في علم الاجتماع أوضح "عبد الباسط محمد" (1970)، إن مفهوم القيمة أخذ خمسة إتجاهات لعلماء الاجتماع في توضيحهم لمعنى القيم هي كالتالي:

- أ. من خلال المثل العليا المجردة في المجتمع الإنساني .
- ب. توضيح المفهوم عن طريق الأغراض والمصالح والإتجاهات والأهداف .
- ج. من خلال بعض الحاجات الفطرية والحيوية وإعتبار أن القيم عملية تقدير يقوم بها الإنسان لإشباع حاجاته ورغباته .
- د. من خلال البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع ككل والأفعال التي يقرها المجتمع.
- هـ. الثقافة بأنماطها وأطرها المختلفة.

وإتجه في بحثه إلى أنه إذا كان التأثير بالفلسفة ومحاكاة علماء الطبيعة والكيمياء والأيديولوجيات وتأثر الباحثين الإجتماعيين بالمناخ الفكري المحيط بهم وتشككهم في إستخدام كلمة القيمة ذاتها والإختلاف في وظائف القيم، فإن هذا الإضطراب يجمع بعض الحقائق للوصول بالمفهوم الإجتماعي للقيم إلى دقة أكثر. وهذه الحقائق هي:

- أ. إعتبار القيم ظاهرة إجتماعية ثقافية .
- ب. وجود عنصر معياري في القيم يُحدد عن طريق المجتمع .
- ج. وجود عنصر تصوري عقلي يحمي القيم من العشوائية و الإرتجال.

(1) علي عبد الرزاق الحلبي، الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص

د. وجود عنصر مرغوب فيه أو مرغوب عنه من قبل المجتمع وجماعاته وأعضائه يضمن عدم خروج القيم على القواعد العامة التي يستند لها أي بناء إجتماعي.

هـ. تضمن القيمة عملية الإنتقاء داخل المواقف الإجتماعية، من بين الوسائل والأهداف التي تحددها الأنساق الفرعية المنظمة داخل النسق الإجتماعي العام⁽¹⁾.

مما سبق يظهر جليا أن علماء الإجتماع عند تناولهم للقيم يوجهون عنايتهم إلى بناء النظم الإجتماعية ووظيفتها، ويهتمون بأنواع السلوك التي تصدر عن جماعات أو فئات من الأشخاص في علاقتها فقط بنظم إجتماعية أخرى، وفي ضوء ذلك يتبين أن علماء الإجتماع يتعاملون مع القيم الجماعية في ضوء البيئة الإجتماعية، دونما إعتبار للبعد الزماني والمكاني والإختلاف الثقافي والحضاري في تصور القيم.

(1) عبد الباسط محمد، عرض تحليلي لمفهوم القيمة في علم الاجتماع ، المجلة الاجتماعية القومية، العدد 01، المجلد 07، المركز القومي للبحث الاجتماعي الجنائي، القاهرة، 1970، ص ص 103 - 116 .

ثانيا. المقاربات النظرية للقيم .

إن إهتمام الإتجاهات النظرية المتنوعة بدراسة قضية القيم إنما يرتبط بشكل وثيق الصلة بالتفاعلات الواقعية التي تكونها، فهي إما تُقرر قيما جديدة، أو تعمل على إعادة النظر في قيم قديمة، أو تخلق صراعا بين القيم الجديدة والقيم القديمة، وبناء على ذلك يصبح في المقدر توصيف وتصنيف الإتجاهات النظرية المختلفة تبعا لتطور الأحداث الواقعية التي واكبتها الإتجاهات والتي إنتقلت تاريخيا من مرحلة التأسيس الأكاديمي إلى مرحلة النقد ثم إلى مرحلة المراجعة النظرية، وفي التالي سنحاول إلقاء الضوء على مجموعة من الإتجاهات النظرية الاجتماعية ونظرتها للقيم.

1. الإتجاه الماركسي :

يُعرف هذا الإتجاه القيم بأنها صفات الموضوعات المادية، وهي حقائق واقعية موجودة في حياتنا العملية، وإذا كان البناء الإجتماعي وإستقراره هو جوهر التحليل الوظيفي، فإن البناء الإقتصادي وتغييره هو أداة التحليل الماركسي. ذلك أن أسلوب توجيه قوى الإنتاج وعلاقاته هو القاعدة والأساس الحاسم في صوغ العلاقات والنظم الإجتماعية والخلفية والعلمية والتي تمثل بدورها "البناء الأعلى" الذي يستمد وجوده وإستمراره من أسلوب إنتاج معين هو الذي يحدد بصورة مباشرة طبيعة المجتمع وأفكاره ونظمه⁽¹⁾. وهكذا فإن مصدر القيم هو البناء التحتي، ونقصد به البناء الإقتصادي للمجتمع الذي يحدد صوراً معينة من الوعي الإجتماعي يتطابق في ذلك مع الأساس المادي، وكما يقول ماركس : فليس وعي الناس هو الذي يحدد وجودهم، بل وجودهم (المادي) هو الذي يحدد وعيهم. ويتغير الأساس المادي يتحول البناء الأعلى بما يحويه من قيم وأفكار، ولكن بدرجات متفاوتة. ومهما يكن من أمر الصور التي يتجلي بها الوعي الإجتماعي في المجتمع، فإنه يتخذ طباعا طبقيا ويكوّن المجموع الكلي للأفكار والقيم والضوابط التي تعتقها طبقة معينة ما يسمى بإيديولوجيتها.

تبعا لذلك الطرح فإن القيم نسبية ذات تغيير يتناسب والأوضاع الإقتصادية والمصالح الإجتماعية والوضع الطبقي للمجتمع، وهو الذي يبقى على القيم نسبيتها، ذلك أن كل طبقة تحاول أن تجاهد للحفاظ على أفكارها ومصالحها، فالطبقة الممارسة للإستغلال قيمها وأيديولوجيتها مناهضة لإيديولوجية الطبقة الخاضعة للإستغلال -أي الطبقة العاملة- . ولن تنتفي هذه القيم النسبية حتى ينتهي صراع المصالح حيث يختفي عهد الطبقات والإستغلال وتتحقق الشيوعية تحقفا كاملا⁽²⁾.

(1) صلاح قنصوة، نظرية القيمة في الفكر المعاصر، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، 1980، ص ص 102-

. 103

(2) نفس المرجع، ص 208.

إن دراسة التطور التاريخي للمجتمع البشري يجعل بإستطاعتنا أن نميز بين خمسة أساليب أساسية للإنتاج، تتطابق تقريبا مع فترات معينة للبشرية هي: الجماعة البدائية، الرق، الإقطاع، النظام الرأسمالي، الإنتاج الاشتراكي. حيث تتحدد هذه الأشكال الإقتصادية الإجتماعية المختلفة للمجتمع على أساس البناء الإقتصادي، لأن هذا البناء هو المسؤول عن تحديد الحياة الروحية للمجتمع وهو الذي يحدد الوعي فيه، وذلك لكون أن تاريخ كل حقبة يمدنا بمعلومات مؤكدة على أن الطرق السائدة للإنتاج الثروة والتبادل، وظروف التنظيم تؤثر بقوة في التنظيمات السياسية والإيدلوجية بصفة خاصة⁽¹⁾.

خلاصة القول ... أن القيم لدى أصحاب هذا الإتجاه ترتبط بأشياء واقعية لها وجود ملموس خارج ذواتنا، وبالتالي فهي صفات للموضوعات المادية وظواهر الشعور الإجتماعي⁽²⁾.

إن ما يلاحظ على هذا الإتجاه أنه ركز بصورة كبيرة على القيم المادية والإقتصادية وذلك عن طريق تأكيد أن نسق القيم كمتغير مستقل في التغير الاجتماعي، وركز على أن القيم والأفكار والدين ما هم إلا إنعكاسات لوضع الطبقة أو المصالح الطبقية، ولا يمكن أن نُفهم بعيداً عن مفهوم الطبقة للدين والإيدلوجيا ونسقتها القيمي. كما أن المجتمع لا يحوي الجانب الإقتصادي فحسب، بل هناك عنصر آخر لا يجب إغفاله، وهو العنصر البشري والذي بدوره يحوز رصيذا هاماً من الناحية الثقافية وجب الوقوف عليه، ومحاولة إستثماره على الوجه الحسن الذي يحقق مصلحة الأفراد والجماعة الاجتماعية على حد سواء.

2. الإتجاه الوظيفي :

من أشهر العلماء الذين يمثلون هذا الإتجاه في تفسير القيم " اميل دوركايم " ويعد أول من طرح موضوع القيم للدراسة العلمية⁽³⁾.

يستند هذا الإتجاه إلى التصور العضوي للمجتمع، هادفا للكشف عن إسهام أجزاء النسق في تحقيق تكامل النسق ككل لإستمراره أو للإضرار بهذه الإستمرارية، غير أن تكامل الأجزاء لا يتم دائما على نحو مثالي، مما يدعو إلى تكييف هذه الأجزاء مع المؤشرات الداخلية والخارجية، وضرورة توفر أساليب الضبط لإعادة التوازن.

(1) فائزة احمد أنور شكري، القيم الأخلاقية بين الفلسفة و العلم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 114.

(2) حميد خروف وآخرون، الإشكالات النظرية والواقع، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 1999، ص 109.

(3) زيدان عبد الباقي، علم الاجتماع الديني، مكتبة غريب، القاهرة، 1977، ص 130.

ومن هذا المنطلق يرى "دوركايم" أن الإنسان الذي ينتمي إلى مجتمع ما لا يدرك ذاته ولا الآخرون إلا بتوسط التصورات المشتركة التي ترجع في كيانه جانب الوجدان الجمعي، وليس وراء الأفراد سوى الجماعات التي تنشأ عن إتصالهم، أي المجتمعات⁽¹⁾. وليست القيم إلا تعبيراً عن رغبات الأفراد في إرضاء المجتمع الذي ينتمون إليه، ويذهب "دوركايم" كذلك إلى القول بأن القيم موجودة وجوداً خارجياً عن الشخص الذي يصدر أحكام القيمة، فهي تتصف بصفة مستقلة عن كيفية الإحساس بها في لحظة الحكم، وهي تطابق نوعاً من الحقائق الموضوعية والموجودة خارج الذات. ولقد رفض "دوركايم" الرأي القائل بوجود القيمة في الموضوع ذاته مستنداً بعدم وجود أي تناسب بين خصائص الأشياء من جهة وبين قيمتها من جهة أخرى، مؤكداً أن جميع القيم تقدير للأشياء .

إن القيم الموجودة في المجتمع في نظر "دوركايم" تعبر عن نماذج مختلفة، وهي تتباين حسب تقسيم العمل والنشاط المستمر لكل فرد غير مؤثرة في المجتمع بقدر مماثل، فتأثير بعضها في الحياة الاجتماعية أقوى من تأثير البعض الآخر، وذلك بحسب النشاط السائد في المجتمع الذي ترتبط به القيمة.

يبدو في نظر "دوركايم" أن مصدر القيم التي يدين بها الفرد والتي تتجسد في سلوكاته ترتد إلى المجتمع الذي يعيش فيه، بحيث يستمد الفرد أحكامه القيمية حول ما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه إجتماعياً من ثقافة المجتمع، فالتغيرات التي تحدث في بناء المجتمع هي المسؤولة عن تغير القيم والتقاليد والعادات الاجتماعية، وذلك وفقاً للحاجات والمطالب المتغيرة⁽²⁾.

خلاصة رأي "دوركايم" في معنى القيمة هو أن قيمة الشيء لا توجد في الموضوع نفسه بل هي ما يحققه هذا الشيء من آثار تنشأ عنه بحسب تقدير الذات وهذا ليس في الذات الفردية، بل الذات الجمعية⁽³⁾.

ضمن هذا الطرح أيضاً صدرت عن "ماكس فيبر" نظرية مشهورة باسم نظرية "الفعل الاجتماعي"، حيث يعلن فيبر عن هذا النمط من السلوك أو الفعل الذي تفرضه القيم. حيث يتجه الفعل الاجتماعي دائماً وبإستمرار نحو تحقيق تلك القيم الاجتماعية السائدة، والسلوك الذي تفرضه القيم "هو سلوك يصدر أصلاً لتحقيق قيمة معينة بالذات"⁽⁴⁾. وحين يسلك الفاعل الاجتماعي سلوكاً وفقاً لقيمة أو طبقاً

(1) السيد محمد البدوي، الأخلاق بين الفلسفة وعلم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 212.

(2) حميد خروف وآخرون، مرجع سابق، ص 113.

(3) خليل عبد الرحمان المعايطه، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار الفكر، الاردن، 2007، ص 180.

(4) محمد علي محمد وآخرون، دراسات في التغير الاجتماعي، دار الكتب الجامعية، مصر، ص 217.

لمثل أعلى إنما يشكل إنعكاساً للوضع السائدة في مجتمعه، و يضيف "فيبر" على دافعيات السلوك عنصراً سيكولوجياً، فقد تدور دافعيات السلوك في نطاق حالة شعورية خاصة بالفاعل الإجتماعي كالحقد والكراهية واليأس، تلك العوامل السيكولوجية التي قد تدفع جميعها إلى سيطرة روح الانتقام وفرض قيم الشر على أنماط السلوك الإنساني .

ولاستيعاب المعنى وراء الفعل الإجتماعي قدم لنا "فيبر" مفهومه الشهير "الفهم" ويقصد به فهم أنساق المعاني الثقافية، وكذلك المعاني الدافعية والمقصودة من الفرد الفاعل، أي أن الفهم عند "فيبر" يحقق هدفين إثنين، فهو من ناحية يمكننا من معرفة الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة الإجتماعية، ومن ناحية أخرى "يمكننا من إدراك المعاني الذاتية التي تنطوي عليها الأفعال الإنسانية"⁽¹⁾. وفق هذا الطرح قدم "ماكس فيبر" طريقته للوصول إلى هذا الفهم للفعل الاجتماعي⁽²⁾.

ومحصلة القول أن أنصار هذا التوجه يركزون على البعد التفاعلي للقيم كظاهرة إجتماعية بينها وبين بقية الظواهر المتفاعلة أيضاً ضمن إطار البناء الإجتماعي، وبالتالي فالقيم تعد إحدى المتغيرات والمحددات الدافعة لسلوك الأفراد والموجهة للفعل الاجتماعي. وتبدو هذه القيم واضحة في تحديد الفعل أثناء مواقف الفاعلين، ومن ثم فالقيم ليست تصورات صماء بل تتكون نتيجة التفاعل بين الأفراد داخل المجتمع، كما أنها تتسم بالتغير النسبي نتيجة تطور المجتمع. وما يؤخذ عليه هذا الإتجاه، أنه يضع القيم خارج إطار الفرد بالرغم من أنه حامل هذه القيم بإعتباره أيضاً طرفاً في عملية التأثير والتأثر، كما أن هذا الإتجاه أيضاً نظر إلى القيمة على أساس أنها مُطلقة ولم يولي أهمية لصراع القيم .

3. الإتجاه التفاعلي الرمزي:

لم تُفرد التفاعلية الرمزية مبحثاً خاصاً للقيم، ولكن يُمكن إكتشاف إسهامها في دراسة القيم من خلال قراءة بعض أفكارها ومقولاتها الرئيسية، حيث تدور معالجتها للقيم حول موضوعين أساسيين :

أ . **القيم والتعريفات الذاتية للواقع.** حيث تعطي القيم للفرد أسس أولية وتصورات ذهنية لواقعه الإجتماعي، تمكنه من ضبط تموقعه في ضوء العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة.

ب. **دور القيم في خلق التواصل بين الذات والعالم:** أو دور هذه الذات وإرتقائها ونموها، حيث أكد "جورج هيرت ميد" الذي طور النزعة السلوكية على أن العقل أو الوعي الجماعي لا يتحقق إلا من خلال عملية يتم فيها تحقيق تكيف الفرد (الذات) مع البيئة المحيطة به، فالتفاعل بين الأفراد يؤدي

(1) P .Ansart, Les sociologies contemporaines , 1993, P 266 .

(2) محمد احمد بيومي، **القيم وموجهات السلوك الاجتماعي**، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 104.

إلى أن يؤثر كل منهم في الآخرين⁽¹⁾. ومن هنا يبدو إسهام أنصار هذا الإتجاه بتوضيح دور القيم من خلال التفاعلات التي يقوم بها الأعضاء بالإضافة إلى الجماعات وذلك بإقرار المجتمع، الذي يحدد إطاره العام لبنائه الذي لا ينبغي الخروج عليه، ومن ثمّ فالمصدر الرئيسي للقيم هو البناء الاجتماعي والثقافي العام للجماعة الاجتماعية .

4. الإتجاه التاريخي الثقافي:

ينظر أصحاب هذا الإتجاه إلى الظواهر الاجتماعية باعتبارها سلسلة من أحداث، يستوجب فهمها الرجوع إلى سياقها التاريخي والثقافي الذي نشأت فيه، أي أن كل ظاهرة إجتماعية ما هي إلا إستجابة لسيرورة من الأسباب والأحداث. ولما كانت القيم جزءاً من هذا الكل فإنها تخضع في ذلك لهذه السيرورة، أي نتاج الظروف التاريخية والثقافية التي يعيشها الأفراد في المجتمع. فالقيمة، قيمة الإنسان الذي ينتمي إلى ثقافة وقيمة السلوك حين يتطابق مع الإرادة والتاريخ، فالمثل العليا والنوايا والتضحيات وقيم الوفاء والنبالة و الشجاعة والبطولة كلها أمور نسبية متغيرة يحملها الإنسان ككائن إجتماعي منخرط في زمرة أو أسرة كما تخضع لحكم الزمن وتتناقض لمنطق التاريخ .

"كارل مانهايم" هو أحد أهم علماء الإجتماع الذين أكدوا على الأخذ بالسياق السوسيوثقافي في تناول الظواهر الاجتماعية بالدراسة، ورفض الإتجاهات القائمة في علم الاجتماع ووقف موقفاً نقدياً من علم الإجتماع الماركسي ومن فكرة العقل الجمعي "الدوركايمية"، حيث أن "مانهايم" رفض الزعم بأن وضعية الطبقة هي القرار الحاسم في تغيير القيم والفكر، كما رفض فكرة أن عقلاً ميتافيزيقياً خالصاً يخلق بعيداً فوق عقول الأفراد، يستوحي منه هؤلاء أفكارهم ومشاعرهم، ورأى أن حركة التاريخ وحدها هي مبعث الفكر وأن الحدس التاريخي في سعيه الحتمي والدائم هو مصدر القيم، ومعنى ذلك أن أنماط الفكر وأساليبه لا يمكن فهمها إلا في ضوء الأصول الاجتماعية والمصادر التاريخية⁽²⁾.

ولقد نحى "ماكس شيلر" المنحى ذاته بتأكيديه على أن القيم تتجلى في واقع فرد ملتزم بوضع معطى، وأنه عند تحليلها يترتب علينا أن نلتزم الرجوع إلى تاريخ مزدوج، تاريخ الفرد وتاريخ المجتمع، ذلك أن الإنسان الحاضر له ماضٍ معين وأن المشكلة التي تعترض سبيله إنما تظهر له في لحظة معينة من لحظات سيرة حياته، ويبدو جلها لغيره في ثوب فعل، وكأنه حلقة محددة متسقة من حلقات تاريخه

(1) عبد الله عبد الرحمن، النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 337-338.

(2) قباري محمد إسماعيل، قضايا علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1979، ص 431.

الخاص، حلقة يكتنفها ماضيه من قبل ويتمها غده من بعد، وهذه الأفاق الشخصية الموقوتة تقع في ذاتها في دائرة التاريخ الإجتماعي الواسع (1).

بالإضافة إلى السياق التاريخي للظاهرة الإجتماعية يركز أصحاب هذا الإتجاه على الإطار الإجتماعي للقيم، وذلك بالنظر إلى نمط السلوك والثقافة، وهذا من خلال العوامل الإجتماعية والثقافية لها تأثير واضح في إكتساب القيم وفي هذا الصدد يؤكد "سانيال" على أن الثقافة هي عملية تحقيق القيم (2).

ويرى "سوروكين" أنه خلال التجربة الإنسانية أو الممارسة المستمرة للأنشطة فإن بعض القيم التي كانت مبدئية فيما سبق تبدأ في فقدان قيمتها، وتتطور قيم جديدة بالقدر الذي تسمح به مسلمات القيمة وإمكانات النسق الثقافي، وقد تستمر بعض القيم التقليدية في البقاء خاصة إذا ما طرأ عليها نوع من التعديل أو التحديث (3)، وبهذا فإنه يشير إلى حتمية التغير القيمي في سياق التطور الاجتماعي البشري وبتفاضل القيم وفق السياق الزمني التي تنشأ فيه.

ومما سبق يتضح ميل هذا الإتجاه إلى تفسير القيم من خلال السيرة التاريخية المجتمعية والثقافية وقد كشف عن حقيقة مؤداها أن القيم والأفكار نتاج لمواقف يواجهها الإنسان كفاعل أخلاقي، وأن هذه القيم تمثل حقائق تاريخية تتجسد ضمن إطار البناء الإجتماعي والثقافي للمجتمع، كما أنها تتباين بتباين مراحل تطور المجتمع، وبالتالي فهي ترتبط بالسياق السوسيوثقافي الذي تنشأ ضمنه.

بالإضافة إلى الكشف عن النظرة السوسولوجية المتمثلة في التركيز على البعد الثقافي في تفسير طبيعة القيم وإكتسابها وتغيرها، فالقيم عنصر ثقافي لها طابع نسبي وهي تتكون نتيجة التفاعل الإجتماعي وتستمد أصولها من الظروف المجتمعية، إذ تعد من مكونات البناء الإجتماعي وثقافته، أي أنها منتجات ثقافية تنتج من الواقع الإجتماعي مؤثرة في تكوين شخصية الفرد ومجسدة في أشياء مرغوب فيها أو أهداف منشودة أو توازن يسعى إلى تحقيقه، فالقيم حسب هذا الإتجاه ليست أمور مطلقة وإنما تتغير بتغير البناء الثقافي للمجتمع وفق السيرة التاريخية .

5. إتجاه ما بعد الحداثة:

شهدت فترة الثمانينات والتسعينات تطورات ملحوظة في مجال النظرية السوسولوجية، و لاسيما بعد أن تعددت المناهج والأساليب البحثية والتحليلية التي يستخدمها علماء الاجتماع في دراستهم النظرية

(1) R. ARON, la Sociologie allemande, Paris. Falcon, pp 95 -97 .

(2) حميد خروف وآخرون، مرجع سابق، ص124.

(3) محمد احمد بيومي، مرجع سابق، ص125 .

والمنهجية، والواقعية الميدانية⁽¹⁾. جاءت إهتمامات علماء الاجتماع والعلوم الاجتماعية لتركز من جديد على قضايا ومشكلات المجتمع بروى منهجية متعمقة. وتعتبر نظرية ما بعد الحداثة واحدة من هذه النظريات التي تُشير إلى معاني ومضامين إجتماعية مختلفة، ترتبط بالكثير من المفاهيم التي تعكس حالة التحول نحو الفردية والعلمانية، والتحول نحو التصنيع والتمايز الثقافي، والنظام السلمي والتحضر، والتحول نحو البيروقراطية والعقلانية⁽²⁾.

وهناك قدر من الإتفاق على مدلول مصطلح ما بعد الحداثة كتعبير عن بناء نظري جديد، من أشهر رواه "جان فرنسو ليونار"، و"جان بودريار هارفي"، "الاش نيكولاس ميزيليس"، وقد تبلور نتيجة للتوسع الكبير في إستخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل الإتصال والإعلام والأشكال الحديثة من المعرفة والتغيرات التي حدثت في البناءات الإجتماعية والثقافية والإقتصادية. حيث تضع السوق المنافسة محل القواعد الإجتماعية والقيم، كما يضع السلوك الشخصي الهوس بالهوية محل المشاركة الإجتماعية وتصبح المجتمعات زمراً يقل تناسقها شيئاً فشيئاً، وفي هذا الخصوص سعى "بودريار" إلى دراسة كيفية تحول المجتمعات من مرحلة الرمزية إلى المجتمعات الإنتاجية، ففي المجتمعات السابقة للمجتمعات الحديثة كانت عمليات التبادل تتم من خلال سلسلة من الرموز المتبادلة والتي لم تكن قد حدثت من قبل، بإعتبارها نوع من نسق القيم، ولأسيما أن النسق القيمي لم يظهر إلا في المجتمعات الرأسمالية التي عملت على التمييز بين إستعمال أو إستخدام القيمة، وتبادل القيمة في إطار نسق الإقتصاد السياسي الذي حل محل التبادل الرمزي⁽³⁾.

(1) آلان تورين، نقد الحداثة، ترجمة صياح الجهم، منشورات وزارة الثقافة، دمشق 1998، ص 313.

(2) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 359.

(3) نفس المرجع، ص 370.

ثالثاً: خصائص القيم

إن التعرض لدراسة خصائص القيم كأحد أهم المفاهيم المنظمة لحياة وسلوك أفراد مجتمع ما من الأهمية بمكان لفهم طبيعة هذه القيم، ومن ثم السبل التي يمكن من خلالها تنمية هذه القيم لدى الأفراد، ويمكن تحديد أهم الخصائص التي تتميز بها القيم :

- 1- القيم قواعد عامة تحدد وتوجه السلوك في المواقف المختلفة، وتفرق بين السلوك المقبول وغير المقبول .
- 2- تنتمي القيم إلى عالم المثل، فهي تعبير أخلاقي يستمدّه الإنسان من فلسفة أو تصور أو عقيدة دينية.
- 3- ترتبط القيم بالأفكار والمبادئ والاتجاهات المقبولة في المجتمع، ومن ثم فهي توضح الطرق والوسائل المختلفة التي يجب أن يسلك في ضوءها الإنسان حتى يحقق أهدافه.
- 4- يأخذ البعض بنسبية القيم من حيث الاختلاف من فرد لآخر أو من مكان لآخر أو من ثقافة إلى أخرى أو من زمان إلى زمان، ونحن نؤمن إيماناً قوياً بثبات القيم من حيث اعتقادنا في صدق المصدر الذي عن طريقه نأخذ قيمنا⁽¹⁾.
- 5- القيم مكتسبة من خلال البيئة وليست وراثية، بمعنى آخر يتعلمها الفرد من خلال وكالات ومؤسسات التطبيع الاجتماعي .
- 6- متغيرة، أي أنها ليست ثابتة نتيجة لتفاعل المستمر بين الفرد وبيئته وتبعاً لعوامل الثقافة والتربية والإجتماع والحراك الاجتماعي الديناميكي والحراك الفيزيقي⁽²⁾.
- 7- خاصية الترتيب، فقد إتفق العلماء على وجود سلم للقيم، فالترتيب ينتج عنه وضع الأشياء في مراتب ودرجات بعضها فوق بعض، ولذلك تهيمن بعض القيم على غيرها، فنجد الفرد يحاول أن يحقق قيمه جميعاً، ولكن إذا حدث تعارض بينهما، فإن بعضها يخضع للبعض الآخر وفقاً لترتيب خاص به، فهناك قيمة أولية في حياة الفرد عن باقي القيم.
- 8- القيم قابلة للترشيد، ويتطلب ذلك فهم ومعايشة وممارسة هذه القيم والرجوع بها إلى جذور الثقافة والوقوف على وظائفها الاجتماعية، فإذا تبين أن هذه القيمة أصبحت غير ملائمة كان من الضروري على رجال التربية والإعلام أن يستبدلوها بغيرها، بعيداً عن محاولة إلغائها من

(1) محمد شفيق، الإنسان والمجتمع - مقدمة في علم النفس الاجتماعي-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 247.

(2) الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980، ص 33.

التراث الإجتماعي، وبالتالي فإن الإبقاء عليها مع تحييدها أمر مقبول ومحاولة إلغائها والقضاء عليها أمر مستحيل⁽¹⁾.

ويزيد عبد الحميد الهاشمي على ما سبق من الخصائص الخاصة التالية :

أن التربية النفسية الاجتماعية السوية رغم إحترامها لإهتمام بعض الأفراد وبعض القيم المحمودة دون غيرها، إلا أن الصحة النفسية تقتضي حفظ التوازن والإنسجام في مختلف القيم الإيجابية، والتوازن لا يقتضي المساواة العددية أو التعادل المطلق، بل يتطلب الإنسجام المتناسق والمتوازن⁽²⁾.

ومن خلال سرد مختلف تلك الخصائص يتضح أن للقيم مجموعة من السمات المميزة التي حتى وإن اختلف العلماء في توصيفها إلا أنها تحمل دلالات محددة تمكن من تحييدها، وتفسيرها وتفسير السلوك الإنساني الناتج عنها، كما أن تلك الاختلافات تنتج من تعدد أبعاد القيم من جهة، وتعدد المنظورات الإنسانية لتحليل القيم من جهة أخرى. ومن هنا فتلك الاختلافات تكاملية أكثر من كونها إختلافية أو تفريقية، وهو من يضيف على القيم سمة أخرى وهي التعدد الفهمي لمضمونها بما يضيف عليها بُعداً أكثر شمولية وتفرع وصعوبة في التحكم بها.

(1) مومن بكوش الجموعي، القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتوافق النفسي الاجتماعي لدى الطالب الجامعي، مذكرة

ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2013، ص 42 .

(2) عبد الحميد الهاشمي، المرشد في علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، جدة- السعودية، 1984، ص124.

رابعاً . إكتساب القيم ومصادرها .

يرى "بارسونز" أن عملية التنشئة الإجتماعية ليست سوى غرس البعد الثقافي والإجتماعي في بناء الشخصية الإنسانية، حيث تقوم الأسرة ومؤسسات المجتمع بتلقين الطفل قيم المجتمع وثقافته، بحيث يكون لديه في النهاية مكوناً ثقافياً وقيماً داخل بناء الشخصية يوجهه الى طبيعة بعض السلوكيات التي ينبغي إنجازها في السياق الإجتماعي⁽¹⁾.

ومن خلال ذلك يمكن القول بأن القيم:

- أ. تتكون لدى الفرد من خلال التجارب التي يخوضها في حياته.
- ب. تتغير بنفس الطريقة التي تكونت بها أي من جراء تفاعل الفرد مع بيئته الخارجية .
- ج. تتكون نتيجة التفاعل بين الأفراد الناتج عن إعطاء معاني متباينة للظواهر البيئية .
- د. تفاعل أفراد المجتمع يؤدي إلى رسوخ القيم الدينية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية.⁽²⁾

وقد ظلت قضية أصل القيم ومصدرها مثار نقاش الفلاسفة والعلماء على حد سواء، وانقسمت أقوالهم بين أربعة إتجاهات وهي :

1. الإتجاه الأول: يربطون القيم بالإنسان، وينسبون أصلها إلى الطبيعة البشرية، وبالذات إلى التكوين النفسي للفرد وما ركب فيه من عدد قليل أو كثير من الغرائز والدوافع والميول، فالفرد هو الذي يعطي القيم للأشياء والأفعال، والتقويم عندهم عملية نفسية باطنية تلخع القيم على الأفعال والأشياء الخارجية، ومن أنصار هذا الإتجاه البراجماتيين والوجوديين ومدرسة التحليل النفسي.

إن توجههم هذا يشير إلى كون فلسفة القيم تفترض أن القيمة تعتمد على الإختيار الحر والرغبة الذاتية للأفراد وهنا ينتفي معنى الإلتزام، فلا معيار ولا قيمة إلا بما تحكم به الرغبة وبيعت عليه وجدان اللذة والألم، وهذا من شأنه أن يلقي بالقيم فريسة للتغيير، فتفقد المسؤولية معناها ويحتجب المثل الأعلى وراء ضباب كثيف من تذبذب الرغبات والميول، فهناك إعتقاد للكثيرين في أنهم هم خلقوا القيم مما أدى ويؤدي إلى التدافع والنزاع الذي تعيشه البشرية⁽³⁾.

(1) ساعد الثبتي، قيم العمل والسلوك التوكيدي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة- السعودية، 2009، ص 21 .

(2) عبد الله الطجم و طلق السواط، مرجع سابق، ص 99.

(3) مراد زعيمي، علم الاجتماع - رؤية نقدية-، مؤسسة الزهراء، للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 186

2. **الإتجاه الثاني:** ويقول بأن مصدر القيم هو المجتمع، ويرد أصحابه القيم إلى العقل الجمعي فالمجتمع في نظرهم هو أصل القيم ومصدر الإلزام، فالتقويم عند أصحاب هذا الرأي إذن عملية إجتماعية خارجة عن ذوات الأفراد، وصادرة عن المجتمع تخلع القيم عن الأفعال والأشياء الخارجية بمقتضى العقل الجمعي والإرادة الجمعية التي تعلو على الأفراد وذواتهم ويعتبر "دوركايم" و"ماركس" من أنصار هذا الإتجاه مع الإختلاف المعروف بينهما. وهذه الفلسفة للقيم تفترض أن القيمة ناشئة عن الحتمية الاجتماعية أو الحتمية الاقتصادية ويعطيها المبرر الذي يجعلها متعالية عن الأفراد⁽¹⁾.

3. **الإتجاه الثالث:** وهناك من رد مصادر القيم إلى الأشياء أو الأفعال في ذاتها، فالقيم عند أصحاب هذا الإتجاه " تستغني عن التقويم الإنساني لأن لها الوجود بدونه، أنها خاصية في الأشياء تثير رغبتها فيها بفضل طبيعتها⁽²⁾.

فأصل القيم عند أصحاب هذا الرأي يعود إلى طبيعة الأشياء والأفعال ذاتها، والإنسان يكتشف هذه القيم ويهتدي إليها بعقله نظراً لجاذبيتها وقدرتها على التأثير في رغباته، وهذا يعني أن هذه الفلسفة للقيم تفترض أن القيمة لها وجود مستقل عن أي شيء خارج عنها، فهي تتمتع بالإستقلال التام الذي يتصف به الشيء أو الفعل المتصف بها ومن أنصار هذا الرأي "أرسطو" و"لوي ماينار" و"المعتزلة"⁽³⁾.

4. **الإتجاه الرابع:** هذا الإتجاه يُرجع القيم في مصدرها إلى قوة خارجية عن الإنسان والمجتمع، فالقيم تعلو فوق الإنسان وقدراته، وأن الأشياء لا تقوم بذاتها ولا تخلق نفسها بل الله خالقها ومقومها، فهو الذي يعطي قيمة الأشياء والأفعال.

إن القيم لا بد أن تكون عامة وثابتة ومطلقة وكلية، بحيث تنطبق على جميع الناس دون إستثناء ولا تخضع لإرادتهم وأهوائهم الفردية والجماعية على السواء، وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا سلمنا بوجود الله الخالق⁽⁴⁾. وفي هذا الصدد يقول "ديكارت": "فإنه الصادق هو الذي يمنح الحقيقة معناها، ويجعل البحث عنها مشروعاً، فإننا على الرغم مما نتكده فيه من متاعب، لأنه مشروع يقربنا منه، ويغنينا ويثري وجودنا، ولهذا فإننا إذا أنكرنا وجوده تملكنا اليأس وصار يظهر لنا أن التوهم يسود ميادين

(1) مراد زعيمي، نفس المرجع ، ص 187.

(2) الربيع ميمون، مرجع سابق، ص 119.

(3) مراد زعيمي، مرجع سابق، ص 188.

(4) مراد زعيمي، نفس المرجع، نفس الصفحة .

الحياة كلها⁽¹⁾. بالتالي فان تفسير هذا الإتجاه للقيم هو تفسير لاهوتي يأخذ بالإعتبار البعد الروحي والقوة الخارجية المسيطرة والمتحكمة في العالم الإنسان، ويعزو القيم إليها وتلك تعد نظرة دينية .

وبالنظر إلى هذا الإتجاه الأخير أي التفسير الديني للقيم، وبإسقاطه على واقعنا العربي والإسلامي نجد أن أهم مرتكز هو التصور الإسلامي القائم على مصدرين أساسيين هما القرآن والسنة النبوية وبالتالي فهو تصور شمولي رباني، وفق منهج سماوي أصيل واقعي وواضح يراعي كافة الأبعاد الإنسانية. وبالتالي فهي جزء أساسي من عقيدة الفرد وعنصر أساسي من عناصر الإيمان الروحي الذي يُشكل الضامن الأساسي لتأطيرها وضبطها وتوجيهها بما يخدم المجتمع الإنساني عموماً والمجتمعات العربية الإسلامية خصوصاً.

وبالتالي فإن التصور الإسلامي للقيم يتناقض أساساً مع التوجه القائل بنشوتها وتكوّنها إنطلاقاً من التفاعل البشري أو من خلال المجتمع ككيان مقدس وبناء فوقي، وإنما نظر إليها كنسق ديني يرتكز على العقيدة الفردية وفق الوحي الإلهي الذي يمد الأفراد بتصور كامل عن الإنسان والحياة والعلاقات فيهما، دون نفي الفطرة البشرية ودورها في توجيه السلوك.

وبالإضافة الى ذلك لا ينبغي إغفال الرصيد والموروث العربي والأعراف الحسنة التي شكلت لقرون طويلة المعيار القيمي والمرجعية الأخلاقية للشؤون الاجتماعية للعرب والتي إنصهرت في بوتقة الإسلام إنصهاراً تكاملياً حيث يعبر عن ذلك الرسول عليه الصلاة والسلام بقوله: "إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق". وبهذا فإن التصور الإسلامي وبالرغم من إستناده أساساً إلى الوحي كمصدر أساسي في تشريع القيم والأحكام المعيارية إلا أنه لم ينفى جملة التراث السابق له بما يتضمنه من معايير أخلاقية فاضلة وإنما حاول نمذجتها وتطويرها وأخلفتها لتتناسب مع المنهج الإسلامي القويم.

(1) الربيع ميمون، مرجع سابق ، ص93.

خامسا. الأهمية الفردية والمجتمعية للقيم.

لقد حظيت القيمة بتموقع مميز في بحوث وتنظيرات العلماء منذ أن بدأ الإهتمام بدراساتها، فلقد إهتم بها كل من علماء الدراسات الإنسانية والإجتماعية وعلماء والإقتصاد والسياسة ورواد الفكر الفلسفي، حيث تعتبر القيم من المفاهيم الفلسفية التي يدور حولها الخلافات في إطار المذاهب والأفكار الفلسفية المختلفة. والقيم تتغلغل في حياة الناس أفراداً وجماعات وترتبط عندهم بمعنى الحياة ذاتها، لأنها ترتبط إرتباطاً وثيقاً بدوافع السلوك والطموحات والأهداف. وسنتناول تلك الأهمية على المستويين المذكورين سالفاً في ما يلي :

1. أهمية القيم بالنسبة للفرد :

للقيم دور أساسي في حياة الأفراد والسبب في ذلك هي التي تحدد شخصية الفرد وتضبط سلوكه وتكمن تلك الأهمية فيما يلي:

أ- تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته وتحديد غاياته وأهدافه، وكذا وسائل تحقيق هذه الغايات.

ب- تمثل أحكاماً معيارية، فهي معايير يعتمدها الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين وفي الحكم على المشرفين والجماعات من حيث تبنيهم لنفس القيم التي يتبناها، أو إهتمامهم بقيم لا يهتم بها الفرد .

ج- تعمل القيم كموجهات للأفراد في مجال التعاطف وإتخاذ القرارات، فهي التي تجعل الفرد أكثر ميلاً للوقوف بجانب جماعات العمل.

د- إن معرفة الاختلافات في القيم الشخصية للأفراد، تساعد في تفسير طبيعة النزاعات بينهم داخل الجماعة، كما يساعد الإتساق القيمي في تفسير التفاهم القائم بينهم⁽¹⁾.

هـ- تساعد القيم على التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، فإذا كان هذا الفرد يتحلى بقيمة الأمانة وكرتمان السر... فإنك تستطيع بسهولة أن تتنبأ بسلوكه في المواقف التي تستدعي أمانته ومحافظة على أسرار الآخرين وتعاونهم مع الغير وقيامه بالمسؤولية التي يكلف بأدائها، وبمعنى آخر يمكننا أن نتوقع ردود أفعاله وتصرفاته في كل المواقف التي تواجهه في حياته.

و- إن إستجابة الفرد لموقف معين أو إصداره حُكماً على قضية معيارية ينبع أساساً من القيم التي يؤمن بها، فالقيم هي المسؤولة عن الأحكام التي يصدرها الإنسان على أي موضوع أو موقف يواجهه في حياته .

(1) مراد نعموني، مرجع سابق، ص 56.

ي- القيم تمثل قوة دافعة للعمل، بل وأدائه على خير وجه وفي أحسن صورة وبذل كل جهد ووقت لإنجازه (1).

2. أهمية القيم بالنسبة للمجتمع:

تشكل القيم أهمية كبيرة على مستوى الجماعة والمجتمع من حيث إعتبارها محركا وموجها أساسيا للفعل الإجتماعي والسلوك الجماعي وهي كذلك :

أ- تعمل القيم كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات، وتقي المجتمع من الانحرافات الإجتماعية ولا يستقيم مجتمع بدونها لأنه لو فقدها، فقد أمنه وتماسكه وانتظام حياته .

ب-تعمل القيم على ربط أجزاء الثقافة بعضها ببعض حتى تبدو متناسقة، وتخدم هدفا محددًا كما تعمل على توجيه الفكر نحو غايات محددة .

ج- تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه التي توفر له التماسك لممارسة حياة إجتماعية سليمة .

د- تؤلف الإطار الأخلاقي لكل نشاط إنساني فالقيم توجه هذه النشاطات نحو أهداف سامية .

هـ- تلعب القيم دورا كبيرا في تنمية المجتمع، فالتنمية عمادها العقل والتخطيط والإبداع والقيم العلمية المتمثلة في التفكير والتخطيط والطموح والإجتهاد وغيرها، هي السبيل إلى تنمية المجتمع وازدهاره والإرتقاء به.

و- تلعب القيم دوراً أساسيا على مستوى الإنسانية، فالقيم الإيجابية تدعو إلى تعاون المجتمعات ونبذ العنف والصراعات والتمييز العنصري، فالتعصب بأنواعه السياسي والديني والطائفي مدخل لثورات إجتماعية وسياسة وسبب لفتن وصراعات تفضي إلى دمار إقتصادي وإجتماعي شامل (2)، وبهذا تشكل القيم دور صمام الأمان لوجود المجتمع وتمكنه من الإستمرارية وتحفظ له بقائه وتوازنه.

(1) عبد الله محمد الشهري، قيم العمل ودافعية الانجاز، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة- المملكة العربية السعودية، 2005، ص16.

(2) عقل محمود عطا، القيم السلوكية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2001، ص ص72-73.

الفصل الثاني

القيم الإدارية

تمهيد

1. القيم في الفكر الإداري
 2. خصائص القيم الإدارية
 3. المنظومة القيمية للإدارة
 4. التفاعل بين قيم الفرد وقيم الإدارة
 5. الاتساق القيمي بين الإدارة والمجتمع
 6. تصنيفات القيم الإدارية
 7. إحدائيات التأثير: قيم الهدف الرشيد
- قيم العلاقات الإنسانية
- قيم النظام المفتوح
- قيم العمليات الداخلية

تمهيد:

بعد التطرق لمفهوم القيم ببعديه اللغوي والاصطلاحي، والوقوف على التنتظيرات الإجتماعية لمفهوم القيمة، وكذا التطرق إلى الخصائص والأهمية البالغة للتطرق لموضوع القيم بالدراسة والتحليل والفهم، يمكننا القول أننا شكلنا تصوراً عاماً سيساهم في توضيح الرؤية لمفهوم القيم الإدارية والتنظيمية التي سنتناولها في هذا الفصل بنوع من الإسهاب والتفصيل كونها تمثل المتغير المستقل للدراسة الحالية ومركزها الأساسي، وذلك من خلال التطرق إلى القيم في ضوء الفكر الإداري كأول عنصر ينبغي الوقوف عليه.

أولاً. القيم في الفكر الإداري:

تتميز القيم الإجتماعية بثباتها النسبي نظراً لإرتباطها بثقافة المجتمع التي يكتسبها الإنسان جيلاً بعد جيل، إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتغير على المدى البعيد، ومن يتتبع تطور الحراك القيمي داخل المجتمع الواحد يمكنه رصد هذه الحقيقة بشكل واضح.

وعند الحديث عن القيم الإدارية نجدها هي الأخرى ثابتة نسبياً على مستوى المنظمة على الأقل ضمن إطار تحقيق الأهداف الأساسية، لكن هذا لا يعني أنها تتساوى في ثباتها أو قلة حراكها مع ما يجري في المجتمع أو النسق الأكبر.

إن القيم الإدارية قيم مكتسبة تخضع للتطور الحاصل في المجالات الإدارية المختلفة العلمية منها والحياتية. ولقد تطورت هذه القيم بتطور المدارس الإدارية، و تأثرت بالمبادئ التي قامت عليها هذه المدارس، ويمكن تجسيد هذا التطور عبر سبعة مراحل أساسية تعكس كلا منها تصوراً معيناً لهذه القيم⁽¹⁾، وهي كالتالي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة القيم العقلانية

تتجسد هذه المرحلة في مدرسة الإدارة التقليدية التي تزعمها كل من "فردريك تيلور" و"هنري فايول" و"ماكس ويبير"، هذا الأخير الذي وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها والأدوار والإجراءات الرسمية، بكونها مثل هذه الوسائل التنظيمية تمكن الآلات البشرية أو البيروقراطية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة ولكنها روتينية متكررة⁽²⁾. إذ ركز هؤلاء على مسألة السلطة الرسمية والتدرج

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، 2002، ص 13.

(2) ديف فرانسيس ومايك وود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية،

1995، ص ص 19.

الهرمي والاتصالات الرسمية، وأهمية تثبيتها في إطار العمل اليومي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية في رحاب العمل الروتيني أو المتكرر.

يُنظر إلى العامل في هذه المرحلة على أساس أنه شبيه بالآلة، ويتم تحفيزه بالمكاسب المادية، وأن الأجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله من جهد في تأدية عمله. وتتخلص فلسفتهم في أنه لا يوجد تعارض بين مصالح الإدارة والعمال، بل العكس من ذلك فإن مصالحهم مشتركة، وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعمال وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في نفس الوقت، حيث أن الأجور المرتفعة ستدفع إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على الأجر مما يزيد الإنتاج ويقلل من تكاليفه، إذ أن كل زيادة في الأجور تتبعها زيادة في الإنتاجية⁽¹⁾.

في النصف الأول من القرن العشرين بدأت المنظمات تنمو وأصبحت هذه المنظمات معنية بصورة شاملة بالكفاية، علاوة على ذلك فإن التفكير العلمي قد عجل بالأساس الذي يقوم عليه التغيير، وبالتالي فإن طرق الإنتاج العديدة أدت إلى تغيير ظروف العمل بالنسبة للملايين من البشر، وبالتدرج فإن نتائج المنظمات المتحسنة تم حصاده أو جنيته، كما أن أساليب الراحة المادية أصبحت أكثر توافراً، فقد وُجد أن الناس يكونون أكثر كفاءة في أدائهم عندما يكون عملهم منظماً ومخططاً بعناية لذا تطورت مهنة جديدة عنيت بتوجيه ودراسة العمل حيث شرع الأفراد باستخدام اللوحات الورقية وساعات ضبط التوقيت في مراقبة العمال، وإحداث التغييرات في الأمور الروتينية، لقد كانت النتيجة التراكمية لأسلوب المراقبة الجديد هو تحسن كبير في الإنتاج، وذلك من خلال أساليب التحليل التي تركز على التفاصيل و التي أدت إلى تحسن الأداء من خلال التجريب الدقيق، وتحديد المعايير والتدريب، كذلك كانت المعلومات المتعلقة بالوقت لدى معظم القادة مستندة إلى القيم التي تفترض أن الرجال والنساء العاملين هم مصادر مثلهم في ذلك مثل أي مصادر أخرى، وأنهم يحفزون تدريجياً بواسطة النقود. لقد تم تلخيص الفلسفة السائدة وراء هذه القيمة الإدارية أفضل تلخيص في كتابات "فريدريك تايلور" رائد دراسة العمل، والذي أيد السعي الحثيث وراء العقلانية في كل مظهر من مظاهر الحياة⁽²⁾.

وكان من جراء ذلك أن تم الإهتمام بالمنهج العلمي في الأداء ضمن معايير أداء محددة، وقد بذلت الإدارة جهوداً عظيمة من أجل التأسيس للقيم الإدارية الخاصة بإحترام السلطة الرسمية وقيم الوقت، والقيم المادية، والعقلانية في إتخاذ القرارات الروتينية.

(1) أنور محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 29 .

(2) ديف فرانسيس ومايك وود كوك، ص ص 19-27.

2. المرحلة الثانية: مرحلة القيم الإنسانية.

ارتبطت هذه المرحلة بحركة العلاقات الإنسانية، وبروز دراسات (هاوثورن)، التي تعد أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وفترات الراحة والأجور التشجيعية على الكفاية الإنتاجية للعاملين، وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدةً وجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعمال ودرجة الإنسجام والوئام القائم بين المجموعة العاملة. وتعد هذه الدراسة أول دراسة تعني بالسلوك الإنساني في التنظيم⁽¹⁾، وقد شددت القيم الجديدة على أن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية⁽²⁾. حيث شاعت القيم التي تعكس تأثير المشاعر والأحاسيس على الأداء والإنتاجية، كما شاعت أيضاً قيم الإهتمام بعلاقات العمل وروح الفريق وقيم المحبة والقيم التي تتجه نحو التنظيم غير الرسمي.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة.

لقد كان وجود هذه المرحلة بسبب ظهور الإتحادات المهنية والعمالية، وسادت في هذه المرحلة قيم الولاء بين العاملين وإستغلال الفرص والحرية في بيئة العمل، والبحث عن الذات "وبدأت بعد الحرب العالمية الثانية وظهرت كإستجابة لمطالب الإتحادات المهنية كما عرفت هذه المرحلة الإنتقال من القيم المتأصلة في الحياة الزراعية إلى قيم التصنيع، ودافع الإداريون في هذه المرحلة على قيم الإجتهد في العمل وإستغلال الفرص، في حين إهتمت النقابات بالدفاع على الأجر المنصف وتخفيض ساعات العمل اليومي وتحسين ظروف العمل"⁽³⁾. و لأن القيم السائدة في هذه الفترة كانت قيم مواجهة لا يمكن أن تؤول إلى التوافق، كان هناك شك جوهري حول المسؤولية عن تلك القيم التنظيمية بين طرفين هم قادة النقابات الإتحادية أو الإداريين.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع على الرأي.

لقد ظهرت في هذه المرحلة نظرية (X)، (Y) لـ "دوغلاس مكريجور"، وشاعت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل والمحبة والسلام مقابل قيم السلطة، وكل ذلك كان في الكتاب الذي نشره "ماكريغور" "الجانب الإنساني في المؤسسة". كان لهذا الكتاب تأثير كبير على الفكر الإداري، فقد أوضح "ماكريغور" أهمية القيم الإدارية، وذلك من خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما نظرية (X)

(1) خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض، 2003، ص 37.

(2) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 233.

(3) مراد نعموني، مرجع سابق، ص 80.

ونظرية (Y) فالمديرون المنصفون وفق نظرية (Y) يحكمون على العمال بأنهم إيجابيون وجديرون بالثقة ومحبون للعمل⁽¹⁾، وتقوم هذه النظرية على الإفتراضات التالية:

- أ- أن العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل اللعب والراحة .
- ب- أن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف، ولكن هناك غيرها، كما يمكن للإنسان أن يمارس بكفاءة نوعاً من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف التي إنتم بها.
- ج- يستطيع الفرد العادي، إذا وضعت له ظروف مناسبة أن يتقبل ويتحمل المسؤولية ومن الممكن أن يسعى إليها.
- د- أن الفرد يتطلع إلى أن يكون الإلتزام بالأهداف يقابله مستوى الإثابة التي ترتبط بالإنجاز.
- هـ- أن قدرة الفرد العادي على ممارسة الإبداع والتطوير والخلق هي قدرة منتشرة بين الأفراد .
- و- في ظل ظروف الحياة المعاصرة، أن ما يستخدم من قدرات الإنسان هو إستخدام جزئي⁽²⁾.

في حين ترى النظرية (X) بأن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل وأنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل وأن العقاب والتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ولا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان وأن الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل⁽³⁾. وتقوم هذه النظرية على إفتراضات أخرى هي :

- أ- أن الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في إستطاعته .
- ب- إجبار الكثيرين من الأفراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
- ج- يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات ويرغب من الإحساس بالأمان فوق كل شيء⁽⁴⁾.

(1) مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر العضائيلة، إدارة المنظمة- نظريات وسلوكيات، دار مـــــــــــــــــجدلاوي، عمان، 1996،

ص ص 70 . 71

(2) محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات)، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993، ص 263.

(3) خالد الحنيطة، مرجع سابق ، ص 38.

(4) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص 55.

5. المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

في هذه المرحلة ظهرت قيم إدارية جديدة تدعو إلى الإدارة بالأهداف والتي نادى بها "بيتر دركر"، حيث تقوم على أساس المسؤولية المشتركة بين المدير والمرؤوسين في جميع مضامين العملية الإدارية إضافة إلى تحديد الأهداف بصورة جماعية ضمن الإمكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها، وسادت في هذه المرحلة قيم المشاركة.

وترتبط هذه النظرية أيضا بنظرية "إدوين لوك" (1968) التي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولاً، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل.

وعند التعمق في هذه النظريات الداعية إلى الإدارة بالأهداف نجد أن الأفراد عند دخولهم في أي منظمة مهما كان حجمها، ونوعها الخدماتي، أن هناك بما يسمى بالعقد النفسي الذي يبينه كل من الجانبين، وهذا العقد يتضمن مجموعة من التوقعات، ونجد هذا المفهوم إمتداداً لنظرية التوقع "فروم"، بحيث تعتمد "نظرية التوقع" على توضيح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد. إن الدافعية للعمل حسب فروم هي نتاج تفاعل ثلاثة عناصر :

- أ- القيمة: وتدل على الإتجاه الايجابي أو السلبي الذي يُكونه الفرد نحو النتيجة التي يتحصل عليها.
- ب- الوسيلة: وتعني العلاقة المدركة بين نتيجة الجهد المبذول ونتيجة أخرى ، فالعامل يدرك أن الجهد الذي يبذله يؤدي فعلا إلى أداء جيد، وأن ذلك الأداء يساعد على الحصول على الترفية المنشودة.
- ج- التوقع: ويشير إلى مدى الإحتمال الذي بموجبه يتحصل العامل على المستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين، أي أن العامل يتساءل عن جدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء (1).

6. المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي.

أبرز روادها "هيرزبرغ"، الذي وضع أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطوير الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل، وتحسين الإنتاجية (2).

(1) بن زاهي منصور، الشعور بالإغتراب وعلاقته بالدافعية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة قسنطينة، 2007، صص 71-72.

(2) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومس للطباعة و النشر، الجزائر، 2002، ص 17.

برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل: الإهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والإجتهاد....الخ⁽¹⁾.

لقد ظهرت في هذه المرحلة عمليات التطوير التنظيمي من خلال تحليل المعلومات ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وسادت فيها قيم التشجيع على التوجهات السلوكية والتطوير الذاتي والرضا الوظيفي والإهتمام بظروف العمل واستخدام منهجية البحث العلمي .

7. المرحلة السابعة: المرحلة الواقعية.

تعتبر هذه المرحلة مزيج المراحل السابقة للقيم الإدارية، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها والإهتمام بظروف البيئة المحيطة وانتشار مصطلحات ومفاهيم جديدة، وسادت في هذه المرحلة قيم التنافس والبقاء للأصلح والإهتمام بالعمل الجاد، وإستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية.

فبعد عقود من الإندفاع أو السير على غير هدى أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة، والضبط والفرز، والآن و مع التنافس العالمي فإن هناك المزيد من التهديدات، وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح .

وأطلق "مؤيد سعيد" على هذا المرحلة إسم المدخل المعرفي وهو المدخل السابع الذي يلي المدخل الثقافي في تطوير القيم الإدارية، وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها وإستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الإبتكار والإبداع. وظهر خلال هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الشاملة، ويعد نموذجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الإستراتيجي ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق.

ويعبر الجدول التالي عن مراحل تطور القيم الإدارية :

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 23.

الجدول رقم : (01) يوضح مراحل تطور القيم الإدارية.

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الإهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/ التوازن الفردي	الإنتاج ملك (الإنتاج في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجديدة بسهولة

المصدر: فرانسيس وود كوك، 1995، ص28

ثانياً. خصائص القيم الإدارية

تختص القيم الإدارية بمجموعة خصائص تفرضها طبيعة مفهوم النظم والتنظيمات عن غيرها من القيم العامة رغم كونها جزءاً منها، و رغم إختلاف الكثير من المفكرين في تلك الخصائص على إختلاف مذاهبهم ومعتقداتهم الفكرية، إلا أنهم إتفقوا على مجموعة من الخصائص وهي كالتالي :

1. النسبية: بمعنى أن البعد القيمي للإنسان ليس جامداً في جميع مكوناته، خاصة أن الأجيال الجديدة التي تلتحق سنوياً بالأجهزة الإدارية تحمل معها قيمها الجديدة التي لا تتفق مع قيم من سبقهم بالعمل، لذا لابد لقيادة هذه الأجهزة من تفهم هذه القيم والتفاعل معها إيجابياً إذا ما رغبت في إستثمار هذه الطاقات البشرية بما يخدم ويحقق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

ومن هنا فهي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن ثقافة إلى أخرى⁽²⁾، وهناك إختلاف في تصور الفلسفات للقيم فمثلاً الفلسفة المثالية تراها على أنها معايير ثابتة وخالدة وغير قابلة للتغيير، وتستمد من عالم المثل على عكس الفلسفة البراغماتية... فالقيم قابلة للتغيير، ومن ثم فالقيم و الأخلاق عموماً نسبية، القيم مصدرها الخبرات الإنسانية وتقاس القيم بنتيجتها بما يعود منها بالخير على الفرد و التنظيم في الموقف التي تطبق فيه⁽³⁾.

ويعتبرها "دوركايم" من مقتضيات الوعي الإجتماعي فيراها من البيئة الإقتصادية وكذا الأمر لـ "كارل ماركس" وأيضاً النظرية التحليلية لـ "فرويد" ترى القيم ما هي إلا إسقاطات الغريزة الجنسية⁽⁴⁾.

2. الاكتساب: أي أنها قابلة للإكتساب والتعلم "فيتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الإجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها"⁽⁵⁾.

(1) عبد الله الطجم و طلق السواط، مرجع سابق، ص 101.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ص 108.

(3) حسن الطعان، المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد 1-2، المجلد، 2010، ص 500.

(4) لعمور وردة، قيم الزواج لدى الطالب الجامعي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، 2002، ص 38.

(5) جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 46.

لذا قيل إن البيئة تحدد الوعي، فالبيئة الإجتماعية هي المسؤولة عن القيم التي يكتسبها الفرد في حياته اليومية عامة والقيم الإدارية خاصة في البيئة العملية⁽¹⁾، بالتالي فالقيم الإدارية مكتسبة عن طريق بيئتين الأولى: هي البيئة الإجتماعية ممثلة بمؤسسات التطبيع والتنشئة الإجتماعية والثانية: هي البيئة التنظيمية عن طريق الضبط الإداري ومختلف القيم التي تسعى الإدارة أو المؤسسة لغرسها في العمل .

3. التأثير والإلزام: للقيم من القوة والتأثير على الفرد والجماعة ما يوصلها إلى درجة الإلزام، وأي خروج عليها قد يعتبر إنحرافاً سلوكياً، لكن الإنسان ينمو ويتغير كما هو الحال بالنسبة لبيئته، هذه القدرة على التطور تعني ضرورة المراجعة المستمرة من قبل الإنسان لقيمه ومدى ملائمتها لظروف وأحوال بيئته الخارجية، وإحداث أي تغيير قد يراه حتمياً لإيجاد نوع من التوافق بين مقاصده وأهداف الجماعات الأخرى الرسمية وغير الرسمية، والتي هو في حالة تفاعل مستمر معها⁽²⁾. فهي إذاً ملزمة للفرد بإعتناقها وسلوك سلوكه بحسبها في إطار تفاعله مع الجماعات داخل الإدارة أو المؤسسة.

4. المرونة والتلقائية: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر، ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها على هذه الأمور إلا أنها تعطي أفقاً للتجديد والتغيير وفق أسسها وإتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري. وهي تلقائية بكونها ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي حسب المفهوم الدوركايمي⁽³⁾.

بالإضافة إلى تلك القيم يرى "شعبان علي حسين السيبي" بوجود عدة خصائص أخرى هي⁽⁴⁾:

- أ- القيمة ليست ليست حالة مثالية وإنما مفضلة.
- ب- تفصح القيم عن نفسها في أنماط التفضيل والإختيار بين البدائل .
- ج- يأخذ النسق القيمي شكلاً هرمياً وبالتالي يتباين تأثير القيم على السلوك تبعاً لتباين الأهمية النسبية لكل قيمة في النسق القيمي.
- ح- توجه القيم سلوك الفرد وتشكل رغباته وإهتماماته .
- خ- تهتم القيم بالأهداف البعيدة التي يضعها الإنسان لنفسه وليس بالأهداف النوعية.

(1) لعمور وردة، مرجع سابق، ص33.

(2) عبد الله الطجم و طلق السواط، مرجع سابق، ص 101.

(3) مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير(منشورة)، جامعة بسكرة، 2010، ص46-59.

(4) شعبان علي حسين السيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 146-147 .

ثالثاً. المنظومة القيمية للإدارة.

تمثل منظومة القيم داخل الإدارة جوهر التنظيم ومحركه الداخلي الموجه لسلوك الأفراد والجماعات، وتتشكل المنظومة القيمية من عنصرين أو ركيزتين هما: القيم الشخصية للعاملين التي تكتسب خارج محيط الإدارة عن طريق التنشئة الاجتماعية وغيرها من العوامل، بالإضافة إلى قيم الإدارة أو قيم المؤسسة التي تفرضها الإدارة ضمن سياقها الداخلي عن طريق نظمها وقوانينها و ثقافتها بصفة عام، ولا بد للإدارة الناجحة من خلق التوافق بينهما وفق مجموعة من المبادئ العامة لكي تضمن نجاح سيرورة العملية الإدارية و إستمراريتها.

1. القيم الشخصية للعاملين.

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم القيم الشخصية تفاوت بين الشمولية والتخصيص من حيث الطرح والتناول، فبعض الدراسات قصدت بالقيم الشخصية قيم الفرد بشتى تصنيفاتها الدينية والاجتماعية... وقيم العمل كذلك، ودراسات أخرى تضع القيم الشخصية داخل إطار خاص يتضمن القيم الذاتية بمعزل عن قيم العمل أو القيم الاجتماعية.

وربما يعود ذلك إلى المداخل والنظريات التي تطرقت لموضوع القيم من جهة، وموضوع أو مفهوم الشخصية من جهة أخرى، وهو مفهوم تم طرحه لدى المفكرين والفلاسفة، قبل أن يضعها علماء النفس والإجتماع في إطار بحثهم وإهتمامهم العلمي، وكانت الشخصية لدى الفلاسفة هي محور تحليلهم للنمو الفكري ومنها تتحدد طبيعة التواصل الإنساني، أما علماء النفس فلقد اختلفوا حول تعريف الشخصية فحددها "البورت Allport" بأنها التنظيم الدينامي داخل الفرد لجميع الأجهزة النفسية والجسمية الذي يحدد توافقه مع البيئة، ويرى "مايكل" أن الشخصية هي التنظيم الفعلي المتكامل للإنسان من خلال مراحل معينة من مراحل نموها كما تتضمن الجوانب النفسية من قيم معرفية وأخلاقية إضافة إلى المهارات والإتجاهات التي كونها خلال حياته⁽¹⁾.

وإتخذ محور دراسة الشخصية منحى مناقشة أثر عاملي البيئة والوراثة على تكوين شخصية الفرد، ثم بدأ الإهتمام ببعده ثالث وهو الموقف، وعليه يمكن النظر إلى الشخصية على أنها عملية التفاعل بين عوامل وراثية وأخرى بيئية ثم تشكيلها بعوامل موقفية... والقيم الشخصية لها علاقة تأثير مباشر على أداء الفرد في عمله، فمتى ما إلتزم الفرد بقيم شخصية معينة ظهرت تلك القيم وإتسق مضمونها مع الأداء، كما أن التشابه والتناغم بين قيم الفرد الشخصية وبين مجموعة العمل تدفعه إلى التفاعل معهم بطرق إيجابية أكثر، فإن اختلفت هذه القيم التي إصطفاها الفرد لنفسه مع قيم المجموعة المحيطة به

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-،

عمان-الأردن، 1993، ص 25.

فإن ذلك أدعى لوقوع الاختلاف، بل قد يتطور الحال إلى صراع يقل على أثره مستوى الأداء ويتعثر مستوى الإنجاز داخل المنظمة (1).

ومفهوم القيم الشخصية هي منظومة القيم التي يتبناها الفرد بإختياره ويحرص عليها وعلى تمثلها في سلوكياته، سواءً تضمنت ما يتفق مع الأنساق القيمية الأخرى كقيم المنظمة أو قيم الجماعة التي ينتمي إليها أو ما يختلف، وهو مفهوم يعتمد على تصنيف القيم "لسبرانجر" لتحديد الترتيب و الأولوية القيمية لدى الفرد، فالقيم تمثل كما يحدد "بيير" دورها مرجع السلوك ومركز السيطرة والتوجيه، وهذا الإعتبار يجعل محور تحديد شخصية القيم هو مصدرها الذاتي، وإرتباطها بإختيار الفرد لا بتوجيه النظام ولا بإرشاد المجتمع، بل القيم الشخصية هي إختيار نابع عن الفرد (2).

والدراسات التي تطرح الأسئلة عن طبيعة القيم الشخصية للفرد داخل النظام الإداري تعددت في الفكر الغربي المعاصر، وأصبحت هذه الدراسات تُحاول فهم التغيير القيمي الذي يشوب النسق القيمي لدى الفرد العامل، وهذا الإتجاه لم يتخذ دراسة القيم الشخصية كبعد مؤثر على السلوك و الأداء فقط، بل أخذ يحلل القيم الشخصية رغبةً في تفعيل إتجاه جديد يحاول العمل على تطويع قيم النظام كي تتناسب مع إنسانية القيم الشخصية للأفراد المنتسبين إليها، فالعوامل التي تحدد مكونات القيم وسماتها تختلف في قيم النظام عن قيم الفرد الشخصية .

وفي هذا الإطار يجب أن تحرص المنظمة على مواكبة التغيير القيمي لدى عمالها، فالفرد لا يبقى ثابتاً وفق ترتيب قيمي واحد طوال تواجده في المنظمة، بل يخضع لتغيير نسقه القيمي تبعاً للعديد من العوامل، فعلى سبيل المثال يُطرح العمر المهني كمؤثر في ترتيب وتركيب النسق القيمي، فالفرد العامل الصغير لديه في قمة أولوياته القيمية، قيم العمل يليه العائلة ثم الأصدقاء، بينما على العكس من ذلك تمثل القيم التي تركز على العلاقة بالأسرة رأس الأولويات تليها الصحة ثم الأصدقاء بالنسبة للموظف المعرض للإحالة على التقاعد.

وللقيم الشخصية للعامل أثرها الخاص على عمليات الإدارة والقيادة داخل النظام الإداري، فمتخذ القرار داخل النظام ليس آلة لها رد فعل متوقع أو متنبأ بالمشكلة بشكل واضح تماماً، وإنما يجب أن

(1) عبد الله الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2009، ص16.

(2) محمد جميل خياط، المبادئ والقيم في التربية الإسلامية، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مطابع جامعة أم القرى، مكة المكرمة-المملكة العربية السعودية، 1995، ص99.

يفسر السلوك التنظيمي الناتج وفقا لمحددات السلوك الشخصي، وهو سلوك يتأثر بالحالة الداخلية وبمجموعة من المؤثرات الخارجية والتي من ضمنها المؤثرات التنظيمية .

2. قيم الإدارة.

يؤكد الباحثون على أن البعد القيمي يزداد دوره بقدر نشاطه وقوته، وبه تتحدد كفاءته في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغير الحتمي في المحتوى المعرفي والتكنولوجي التواصلي، والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة إنسانية على حساب هوية حضارة أخرى، فظهر الإتجاه نحو تتبع أثر الجانب الإنساني وعلم السلوك في الإدارة⁽¹⁾. لتتواصل الدراسات المهمة بهذا الجانب في ما بعد لمعرفة الفروق القيمية بين التنظيمات في الحضارات المختلفة وتعتبر دراسة "هوفستد" من الدراسات الرائدة والمعبرة عن ذلك التطور في دراسة التنظيمات.

وتمثل قيم الإدارة العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية بإعتبارها من المفاهيم العامة للوجه الإستراتيجي، لذلك فإنها تمثل خلاصة وحوصلة قناعات القيادة والأفراد التي تنعكس فيما بعد في تصرفاتهم وسلوكياتهم، وتجدر الإشارة إلى الطبيعة الجامدة لقيم الإدارة، فهي غير قابلة للتغيير بسهولة خاصة إذا كانت قد تشكلت منذ فترة زمنية طويلة. إن القيم لا تحتاج إلى مبرر خارجي لكونها تطبع قناعات العاملين، وتمثل أهمية كبرى للقيادة والعاملين في المؤسسة. ونلمس القيم في الإدارة من خلال "القيم التصريحية (تصريحات المدير، الإعلانات... الخ) والقيم العملية -المؤثرة- ونجدها على مستوى شكل إتخاذ القرار، الإستراتيجيات، طريقة التوظيف ..⁽²⁾.

ومنظومة قيم الإدارة لا تتحدد في إطار قانوني محدد أو وفق سلوكيات معينة بل تتركز على مجموعة من المبادئ العامة التي تختار الإدارة منها ما يلائم طبيعة عملها و أساليب تسييرها وبما يتناسب مع قيمها وثقافتها المراد تشكيلها وتعزيزها بين أفرادها، كما تجدر الإشارة إلى "أن القيم في الهيكل التنظيمي العضوي تمتاز بموقعها الأفقي المرن والقابل للتوجيه والمشاركة وتحقيق الولاء لها، على عكس القيم الإدارية في الهيكل التنظيمي الآلي البيروقراطي فهي في زاوية النظام واللوائح والأوامر غير قابلة للتعديل فهي مسار رأسي فقط"⁽³⁾.

وفي ذلك دليل على إرتباط قيم الإدارة كنسق عام بالفرد كمسار لتطبيقها داخل الإدارة، رغم إمكانية جياها عن رغباته وتجاوزها لميوله وأهدافه من جهة وإرتباطها كمصدر وهدف محدد لتصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي من جهة أخرى.

(1) فؤاد عبدالله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين، المعهد الإسلامي للبحوث، جدة، 2002.

(2) M.thévenet & J L vachette , culture et comportement, vuibert , paris, 1991 , p 73.

(3) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن، ص 301.

3. مبادئ منظومة القيم الإدارية .

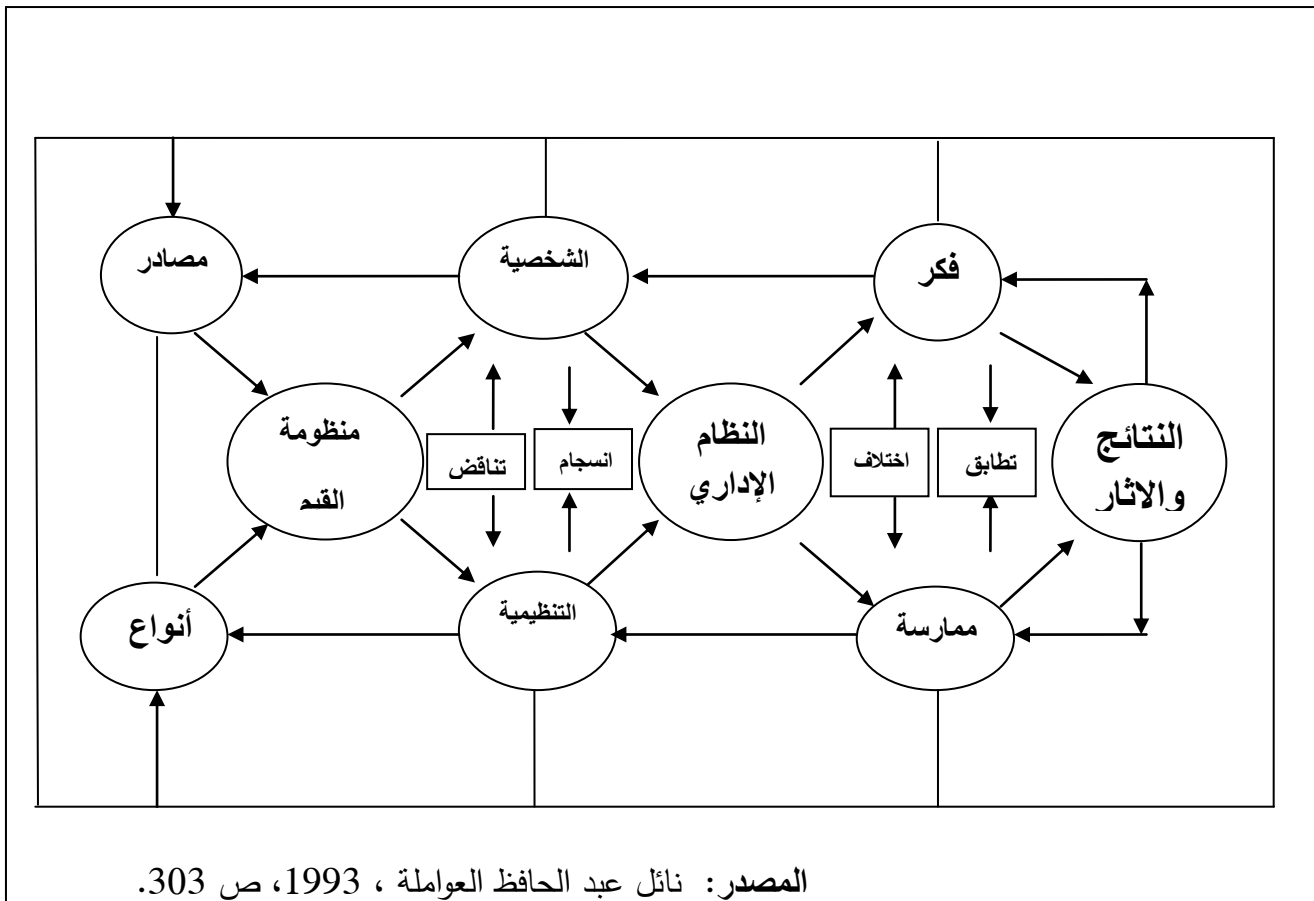
تُشكل منظومة القيم كباقي الأنظمة الإدارية كلاً مُتكاملاً، ولا يمكن فصل أو تقسيم مكوناته عن باقي النسق القيمي العام للأفراد أو النظام الإداري وترتكز تلك المنظومة على مجموعة من المبادئ التي يتطلبها تطبيق وتسيير نظام القيم في الإدارة:

- أ. الشمولية: أي أن القيم يجب أن تشمل كل نواحي وجوانب التنظيم الإداري...حيث أن شمولية القيم وتوحيدها من شأنها أن تساهم في خلق ثقافة إيجابية في المؤسسة، تعمل على تربية الأفراد تربية إدارية إيجابية وفعالة.
- ب. الاختلاف والتباين: الإعتراف بالاختلاف والتباين في القدرات والمهارات هو إعتراف بطبيعة البشر، وهو روح مبدأ التخصص وتقسيم العمل...كما أن المنهج القيمي الإداري يقسم الأفراد إلى درجات وكل درجة مسخرة للأخرى، وهي مرتبطة إرتباطاً بما فُطر عليه البشر من قوة وضعف وعلم وجهل...الخ.
- ج. العمل أساس الترقية: إن الترقية للوظائف يجب أن تخضع لقيمة العمل، والعمل وحدة القياس الذي يمكن بواسطته تدرج المراتب.
- د. العلم أساس التفاضل: فالعلم كان ومازال وسيبقى هو الأساس في الرفعة والمفاضلة، فالتنافس عن العلم يصبح أقوى دافع للإبداع والإختراع والتطوير وبذلك الوصول إلى أعلى درجات الأداء في المؤسسة.
- هـ. الأجر أساس العمل المبذول: أي الإبتعاد عن كل الأشكال المنافية لذلك كأن يصبح المفسد ومن لا يعمل لا يتقاضى أكثر من الذي يبذل في المجهود والمسئ يُجازى والمُحسن يُعاقب...إن قيمة العدالة النسبية بين الجهد المبذول والأجر تؤدي إلى تنمية القدرات البشرية وتحفيزها والعمل على ترسيخ ثقافة العمل والعدالة في توزيع الثروة، والتي هي أساس بقاء أي نظم تسييرية في المؤسسات وأساس أي تطوير وتحفيز فردي أو جماعي من خلال المساهمة في بروز أو ظهور قيم أخرى كالولاء والانتماء، حب العمل والتفاني فيه، تقبل التغيير والتطوير، ودعم نظم الإتصالات وإتخاذ القرار بالمعلومات.
- و. تأسيس نظام الأجر المعنوي: إن نظم التسيير لا تحقق أهدافها فقط بإشباع حاجات ورغبات الأفراد في جانبها المادي فقط عن طريق الأجر المادي، بل يجب أن تُدعم بقيم معنوية مشبعة للحاجات والرغبات المعنوية والتي هي أساس التطوير البشري⁽¹⁾.

(1) قرش عبد القادر، أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2008، ص 90-91.

ومن كل ذلك يتضح جلياً وجود ثلاث مُقومات حاسمة لنجاح منظومة القيم الإدارية أولها الإنسجام بين القيم الشخصية للأفراد وقيم التنظيم أو الإدارة ومحاولة خلق تكيف مرِن يأخذ بالحسبان حالات التغيير والتغير، وثانيهما التوافق بين القيم الشخصية والإدارية من جهة وبين خصائص النظام الإداري للإدارة، "فالتفاعل بين منظومة القيم الشخصية والإدارية وكذا النظام الإداري... يؤدي في محصلته النهائية إلى المفاضلة بين النتائج السلبية والإيجابية وفتح المجال أمام إعادة التقييم للنظام الإداري ومنظومة القيم التي يستند عليها في ضوء المعلومات والفرص والمحددات الفردية والاجتماعية، وهذا يعني أن منظومة القيم قابلة للتغيير والتطور وفقاً للمستجدات... غير أن العلاقة التأثيرية بين منظومة القيم وخصائص النظام الإداري لا تكون من طرف واحد بل أنها علاقة تقوم على التأثير المتبادل والفعال بينهما... وتتم هذه التفاعلات ضمن الإطار البيئي الواسع الذي يتضمن النظم الفرعية الأخرى.."⁽¹⁾.

شكل رقم (01) : يُبين نموذجاً للمنظومة القيمية الإدارية في إطار واسع .



(1) نائل عبد حافظ العوامل، منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 5، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 401.

رابعاً. التفاعل بين قيم الفرد وقيم الإدارة

تتفاعل القيم الفردية والقيم الإدارية في إطار أبعاد قيمية متوازية ومشاركة بينهما، فكما تكون للفرد قيم غائية ووسائلية، فكذلك يكون التنظيم، ودراسة التفاعل ضمن هذا السياق يسهل من فهمه، فتأثير قيم الفرد تكون من خلال مكتسباته عن طريق التنشئة الاجتماعية، أما تأثير الفرد فيكون من خلال شخصانية التنظيم ومنها يتعلم الفرد القيم والمعايير التنظيمية في الإدارة أو المؤسسة، وبناءً على ذلك فإن العلاقة بين الفرد و الإدارة هي علاقة إلتحامية وتبادلية ضمن ما يسمى بالعقد النفسي، حيث ينشئ الطرفان توقعات مشتركة توجه علاقتهما ضمن النسق العام للتنظيم.

ولأن القيم تمثل أساساً جوهرياً يُبنى على تصورات مشتركة بين الطرفين يُحاول كل طرف فيها أن يسلك سلوكه بما يتوافق مع قيم الطرف الآخر، فإن هناك تصوراً نظرياً للعلاقة التفاعلية ... مفاده أن الإدارة إذا استطاعت أن توظف أفراداً تتوافق قيمهم مع توقعاتها، فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض حدة التوتر والصراع بينهما⁽¹⁾ -في حال وجوده-، وكذلك تؤدي إلى التوافق بين إحتياجات الأفراد القيمية و الأهداف الإدارية للمؤسسة. "وتجدر الإشارة إلى أن أي قيمة من قيم الفرد يمكن أن تتفاعل مع أي قيمة من قيم الإدارة وينتج عنها سلوك معين، فإذا نظرنا إلى علاقات العمل على أنها مجموعة من العقود بين الإدارة والعمال فإن العلاقة العقدية الناجحة المعبر عنها بالقيم تكون عندما يتوصل الفريقان إلى نوع من الانسجام والتكامل، فكلما إزداد التكامل بين قيم الفرد وقيم الإدارة إرتفع مستوى الرضا لدى الأفراد و إزدادت دوافعهم وإلتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة، وطبعاً الإلتفاق هنا ضمنى وليس صريحاً..."⁽²⁾.

ووفقاً للطرح السابق يتمظهر التفاعل بين قيم الفرد وقيم الإدارة في شكلين مختلفين ومتناقضين، فإما أن يكون هناك إلتفاق وإنسجام ويعبر ذلك عن التوافق القيمي، وإما أن يكون هناك تناقض وإختلاف وذلك ما يعرف بالتناقض القيمي.

1. التوافق القيمي: ويعبر عن حالة من التناغم والانسجام بين إحتياجات الفرد و أهداف الإدارة، كما يعبر التوافق عن قدرة الإدارة على التكيف السليم بين الطرفين وشعور كل منهما بالنجاح والتفوق.

(1) نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2007،

ص 61.

(2) عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 152.

ويمكن تحقيق التوافق القيم من خلال مجموعة من الخطوات التي ينبغي مراعاتها وهي :

أ. **تحديد الأهداف والقيم (الكشف وإزالة الغموض):** إن المتعارف عليه في المنظمات هو إعلان القيم ضمن مستويين: الأول هو مستوى الخطة والإستراتيجية العامة، والمستوى الثاني هو التعريف بالأهداف والمهام في لوائح تنظيمية داخلية، حيث تمثل القيم هنا نتيجة أو هدف تسعى الأنظمة إلى تعزيزه أو تحقيقه.

ب. **توثيق ونشر القيم :** فالقيم الشخصية جزء من تكوين الذات الإنسانية، ولا بد أن تتعامل الأنظمة بمزيد من الشفافية والعدالة معها، فيعمل النظام على تحقيق متطلبات الأفراد على السواء مع ما يتوقعه النظام من التزام الفرد بقيم الأداء التنظيمي ..

ج. **توجيه إداري وفلسفي وفقا للقيم المشتركة:** حين تضع الإدارة لوائحها وأنظمتها لتدعم رسالتها وأهدافها، لا بد أن تتضمن الفلسفة التي تبنى عليها تلك اللوائح إقراراً بالقيم فتتضمن بعداً إنسانياً أشمل من مجرد عرض الحقوق والواجبات المترتبة على الفرد⁽¹⁾.

2. **التناقض القيمي:** وهو حالة من الاختلاف وعدم الإتفاق الفكري بين قيم الفرد وسلوكه وبين ما تتوقعه الإدارة منه من إنضباط بالقيم الداخلية والتماشي مع منظومتها الإدارية بصفة عامة، وينجم ذلك عن عدة أسباب كإختلاف القيم داخل الإدارة بإختلاف الثقافات السائدة فيها، وكذا عدم إحتواء الإدارة وعدم إهتمامها بالجانب الثقافي عموماً و القيمي خصوصاً، وهي سمة المجتمعات النامية، "وغالباً ما تثير هذه التناقضات حساسيات أخرى تؤدي إلى سوء الإتصالات وإختلاف التصورات والتوقعات وصعوبة التعايش داخل الإدارة وهو ما يؤدي إلى جملة من المشاكل و التناقضات"⁽²⁾، والسلوكيات اللارسمية .

والإختلاف القيمي له صورته في جميع جوانب الحياة الإنسانية، فالقيم عنصر يتداخل مع عدد من المكونات التي تُؤسس كيان الفرد أو المجتمع أو الثقافة أو حتى الحضارة بمفهومها الشامل .

وهذه الخاصية التي تتمتع بها القيم تجعلها في الوقت نفسه مسبباً للإختلاف، حيث وإن إتفقت تلك النظم في التكوينات الشخصية أو الاجتماعية أو الإدارية في إحتوائها على عنصر القيم، إلا أنها تختلف في طبيعة وماهية النسق القيمي الذي تحتويه، فالفرد على سبيل المثال قد يحمل إختلافاً قيمياً يظهر في صورة إزدواج سلوكي، يتبنى إثره الفرد قيماً قد لا تتطابق في مستوى إلتزامه بها، أو حتى يتعدى ذلك إلى التناقض والتعارض بين دلالات وطبيعة كل قيمة عن الأخرى، فالقيم في الشخصية

(1) مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم ودورها في تحقيق التوافق القيمي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي

للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص ص 30-31.

(2) بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص 62.

المفردة هي تعبير عن إختيار أو ميل أي أنها قد تكون خياراً تفرضه النفس إتباعاً لهوى أو إلتزاماً بمذهب. وتباين مصادر القيم يعطي الدلالة على أن قيمة القيم تتفاوت وتختلف ترتيباتها تبعاً لأهمية ومستوى المصدر المستقاة منه، كما أن الإختلاف القيمي يتعدى الذات والفرد ليشمل الإختلاف القيمي مع الآخرين ومع المجتمع، أو مع قيم البيئة التي يعيش بها الفرد.

و يؤدي التناقض القيمي داخل الإدارة إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية حسب درجة الصراع والإختلاف من صعوبة في التكيف مع القيم إلى الفشل التام وتبرز في ثلاث صور:

أ. **صعوبة التكيف** : فقوة وكثرة التناقضات داخل التنظيم تؤثر على الفرد وينجم عن ذلك ضغوط نفسية تعرضه للصعوبة في التكيف مع قيم الإدارة و مع النظام الإداري .

ب. **فشل التكيف** : وينتج عن الفشل في التكيف ثلاث صور:

- **سوء العلاقات الإنسانية** : وذلك بسبب أن "هناك إختلاف في طبيعة القيم وتباين في درجات الثقافة والتكوين بين العمال أنفسهم، وبين العمال والمسؤولين حيث تغلب القيم التقليدية على الذهنية العمالية، بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر في سلوكيات الإطارات، هذا الإختلاف والتناقض قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم"⁽¹⁾ .

- **إنخفاض الرضا المهني**: ونقص الحوافز والدافع للإنجاز كلها عوامل تنتج عن سوء العلاقات الإنسانية والتناقض القيمي عموماً، "مع اللامبالاة وإنخفاض الروح المعنوية"⁽²⁾.

- **الإجهاد الذهني والبدني**: نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل.

ج. **المواجهة** : إن صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على مسايرة التغيير، والإستجابة للمتطلبات المهنية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاث أنماط وهي الإنسحاب والصراع والتخريب⁽³⁾ .

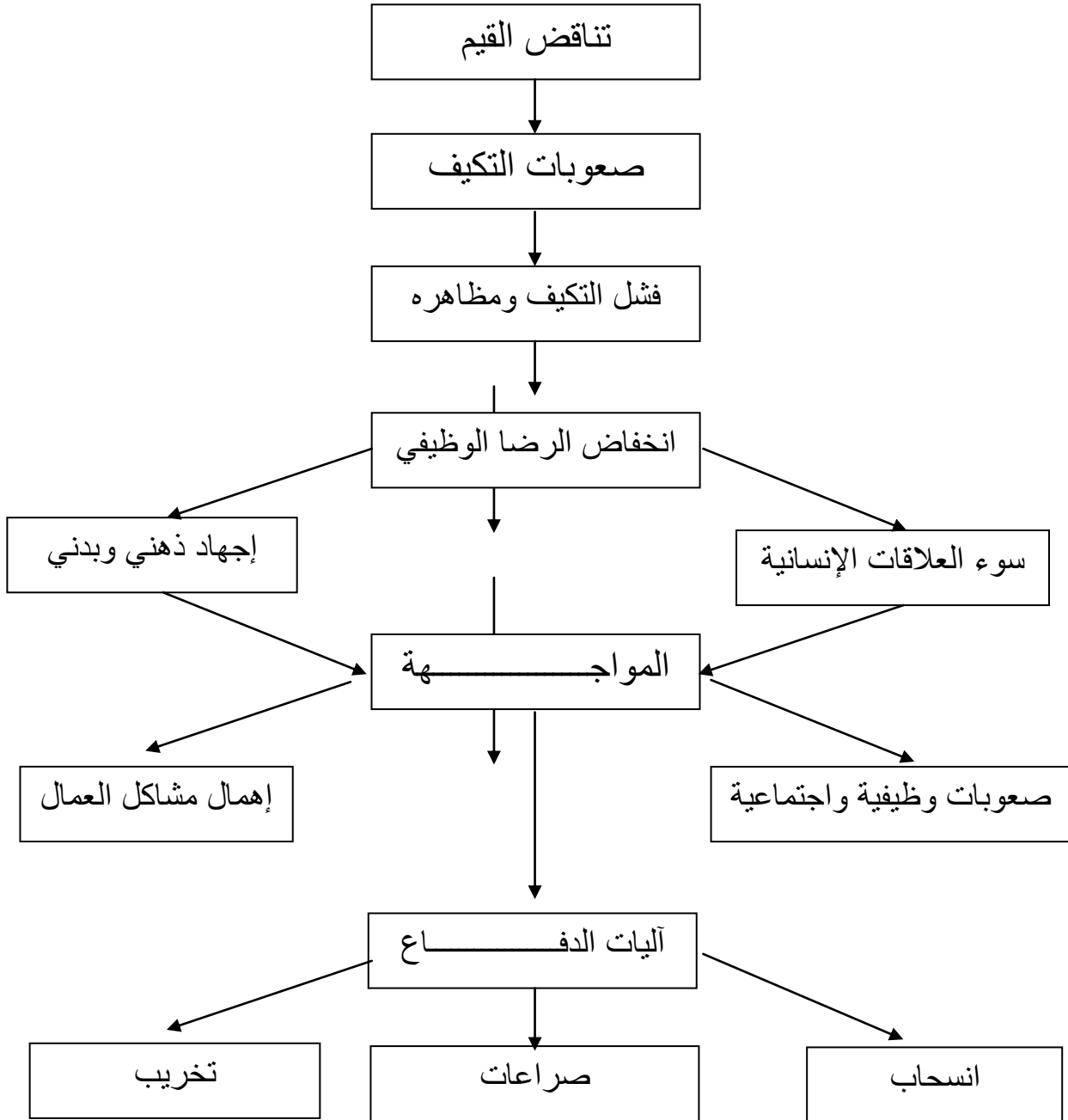
والشكل التالي يوضح إنعكاسات وأثار التناقض القيمي داخل الإدارة :

(1) بوفلجة غياث، نفس المرجع ، ص ص 67 -68.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2004، ص 229.

(3) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص68.

شكل رقم (02) يوضح إنعكاسات التناقض القيمي في الإدارة .



المصدر: بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، ص 70.

خامسا. الاتساق القيمي بين الإدارة والمجتمع .

تتواجد الإدارة والمؤسسات عموما ضمن محيط إجتماعي تتأثر به وتؤثر عليه، ولا شك إن القيم التي تحاول الإدارة تبنيها تأخذ في الحسبان ذلك المحيط فهي تشكل أحد أنساقه وأهم محاوره، ويتشكل المحيط الإجتماعي للإدارة من منظومة قيمية إجتماعية ترتبط بالهوية المجتمعية للفرد ومقوماته الحضارية التي إكتسبها عن طريق التطبيع الإجتماعي بمؤسساته المختلفة، ومن ثم كان لزاماً معرفة الخصوصية القيمية للمجتمع عن طريق الخوض في منظومته القيمية، ومن ثم إدراك مدى تأثير ذلك على الإدارة الجزائرية والعاملين فيها بإعتبارهم جزءاً من البناء الإجتماعي للمجتمع كنسق عام.

إن أغلب التنظيمات مطبوعة بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعاتها، ومن خلال هذا يتجلى التأثير الجوهري للمكان والزمان في صقل هذا التطور، وبالتالي محاولة المزوجة بين الأشكال التنظيمية مع الواقع السوسيوثقافي المحلي، فحتى العلماء والباحثون عندما يفكرون ويعملون، ليسو بمعزل عن نسق القيم الذي يحكمهم، كما أن معتقداتهم وقيمهم السابقة تتدخل في أعمالهم، ولها تأثير عليهم وعلى ما سيقومون به من تحليلات (1).

إن القول بتأثير ثقافة المجتمع على المنظمات لا تستبعد وجود ثقافة خاصة بالمؤسسة، فالمنظمة ليست دمجا للظواهر الاجتماعية الموجودة في المجتمع، بل تعتبر مجالات إجتماعية خاصة، لها نوع من الإستقلالية، والدليل على ذلك محافظة بعض المؤسسات على نوع من قيم الجودة والنظام والإلتقان في ظل محيط تنتشر فيه الفوضى والتسيب والإهمال، فتعيين الحد الذي تتوازي عنده ثقافات المجتمع المسيطرة والثقافات التنظيمية السائدة قد يكون موضوعا للأبحاث المستقبلية، وفي هذا الإطار لا بد من إيجاد آليات وطرق للتعريف بمدى سيطرة الخصائص والمميزات الثقافية في المجتمع على هياكل التنظيم وعملياته، إذن يمكن لمزيج من الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية تكوين ديناميكية مثيرة للإهتمام وجديرة بالدراسة (2). وكطرح آخر إذا كان لمفهوم قيم الإدارة أو التنظيم ملائمة سوسيوولوجية فليس هدفها بتأكيد الدلالة على منظومة قيمية تستبعد منها كل أنواع التناقضات والصراعات هذا من جهة وإقراراً للطرح القائم على دراسات التنظيم في عالم مغلق من شأنه أن يفرز ثقافة كاملة الإستقلال بل على النقيض فإن التنظيم الحديث شديد الارتباط بمحيطه (3)، على جميع المستويات.

(1) ديفيد بيكمان وآخرون، التنمية والقيم، مناقشة حرة لنخبة من خبراء البنك الدولي، ترجمة محسن يوسف، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة ، 2006 ، ص122.

(2) مراد نعموني، مرجع سابق ص 73.

(3) داود بلقاسم، النسق القيمي للعامل ودوره في التنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2008، ص130.

ومن أجل تحقيق الإتساق القيمي والقضاء على المعوقات القيمة كظاهرة سلبية في الإدارة يمكن التخفيف منها أو القضاء عليها، هناك مجموعة من الإجراءات والتدخلات الواجب إتباعها ويمكن حصرها في ما يلي:

1. **حصر العوامل الثقافية والقيمية داخل التنظيم:** وهي خطوة بإمكانها التأثير على السلوك الإداري للعامل داخل الإدارة.

2. **تصنيف التراث الثقافي والقيمي:** وخلالها يتم الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها، والقيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها وتكييفها إلى الواقع التنظيمي.

3. **التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة:** إن التعرف على الدوافع الثقافية لبعض تقنيات التسيير الدخيلة، غير المتماشية مع واقع التنظيمات، كفيل بالمساعدة على فهم طبيعة مشاكل المؤسسات، وهكذا يتسنى لنا إستبدال بعض تقنيات التسيير المستوردة بما يقابلها في الواقع الثقافي المحلي.

4. **إيجاد ثقافة خاصة بالتنظيم:** يمكن بلورة ثقافة تنظيمية سليمة متمحورة حول أهداف التنظيم، يكون ذلك بإعتماد التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة، وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الإتصالات ورفع الإلتناء عند العمال⁽¹⁾.

إن ما يجب القيام به، هو التقريب بين القيم الإجتماعية التقليدية والقيم الإدارية الحديثة، و أول خطوة نحو ذلك، هي التعرف على كل منهما داخل التنظيم، كما أنه لا يجب التقليل من أهمية القيم الإجتماعية التقليدية، أو إعتبار كل ما هو تقليدي غير صالح، وكل ما هو حديث إيجابي وصالح بل يجب إعتبار القيم السائدة وأخذ المناسب منها بعين الإعتبار، وتطويره من أجل مسايرة الواقع... الحديث، وهكذا يذوب الفرق بين ما هو تقليدي وما هو حديث، فيحدث الانسجام والتكامل، وهو ما يؤدي حتما إلى وحدة قيم التنظيم أو الإدارة ووحدة الأهداف وتعزيز قوة إلتناء العمال إلى تنظيماتهم⁽²⁾.

(1) غيات بوفلجة، مرجع سابق، ص 72.

(2) نفس المرجع، ص 37.

سادسا. تصنيف القيم الإدارية

صنف علماء الإدارة القيم الإدارية بأساليب متعددة، فمنهم من صنف القيم حسب المحتوى ومنهم من صنفها حسب الشدة أو العمومية أو الوضوح، وبما أن هذه الدراسة مهتمة بالقيم الإدارية فستعتمد تصنيفات العلماء والباحثين للقيم الإدارية دون غيرها تفصيل للأبعاد، وأبرزها ما يلي:

1. تصنيف (وولاك وزملاءه 1971): وضع هذا التصنيف من قبل "وولاك"، "جودال"، "ويجتينج" و"سميث" ويحتوي على عدد من المقاييس الفرعية التي تختص بالقيم الإدارية وهي⁽¹⁾:

أ. القيمة الإجتماعية: تعزيز العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة وتحقيق الإستقرار الجماعي.

ب. القيمة الإقتصادية: التركيز على العائد المادي للعمل، وتوفير دخل مناسب للأفراد.

ج. مقياس الدافعية للإنجاز: يهتم هذا المقياس بدرجة الإنجاز في العمل كقيمة ويشمل الإبداع والنجاح والعطاء وحسن الأداء .

د. مقياس الإنتماء للعمل: ويقاس درجة الولاء والإنتماء وعدم إضاعة وقت العمل والشعور بروح الجماعة.

هـ. الإندماج في العمل: هذا المقياس يُساعد على كشف مدى إنسجام الأفراد مع عملهم ويظهر ذلك من خلال تفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل .

و. مقياس أفضلية العمل: يُركز هذا المقياس على قيمة إعتبار العمل قيمة قصوى تتفوق على الأنشطة الأخرى ويُمكن ملاحظة ذلك من خلال الجهود المبذولة في العمل ودرجة الأداء وتكريس الوقت اللازم لذلك .

ي. الفخر والإعتزاز بالعمل: ويتناول هذا المقياس قيمة تحمل مسؤولية العمل والرضا عنه والإهتمام به، وحجم إشباع الفرد لحاجاته ودرجة إنضباطه في العمل .

ف. الترقية: ترتبط هذه القيمة بسعي الأفراد للحصول على منصب أعلى ومكانة أفضل في العمل.

(1) شعبان علي حسين السيسي، مرجع سابق، ص 153-154.

2. تصنيف (بوشهولز 1976): -يتضمن نموذج "بوشهولز" خمسة أنظمة قيمية تتعلق بالعمل وطبيعته وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأنظمة:

أ. نظام قيم أخلاقيات العمل : يرى هذا النظام بأن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد الشرف والكرامة، وأن فائدة الفرد للمجتمع تُقاس بحجم الأعمال المفيدة التي يقدمها للمجتمع، لذلك فمن الضروري والواجب على الفرد القادر على العمل أن يعمل وإلا فهو إنسان غير مفيد في نظر مجتمع .

ب. نظام القيم التنظيمية : يكتسب العمل معناه ضمن حدود هذه القيم عبر تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، وكذلك مدى إسهامه في التأثير في موقع الفرد وحالته في الهيكل التنظيمي. وترى هذه القيم أن العمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة إهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدراتها (أي المجموعة) لصالح الفرد حتى يتمكن من تحقيق نجاحه في المنظمة اعتماداً على قدرته في التوافق مع الجماعة التي يعمل معها.

ج. نظام القيم الإنسانية : بواسطة العمل يستطيع الفرد إكتشاف ذاته وتحقيق إنسانيته، وتؤكد القيم الإنسانية على وجوب الإهتمام بالإنسان في موقع العمل أكثر من الإهتمام بالجوانب المادية في المنظمة، وأن إعادة تصميم الوظائف ضرورة جادة في المنظمة لكي تسمح لهم بإكتشاف ذاتهم ومنحهم شعور عالي بالإنجاز.

د. نظام قيم المشاركة الجماعية : ترى هذه القيم أن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد، وهي تنتقد المنظمات التي تديرها القلة لأنها لا تفسح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور مهم في إدارتها عبر المشاركة في قراراتها الرئيسية، الأمر الذي سيكون له الأثر البالغ في تحجيم إغترابهم وتعظيم إبداعاتهم.

هـ. نظام قيم الراحة (الفراغ) : وفقاً لهذه القيم فإن العمل مهم بالنسبة للإنتاج ولكن يجب إعطاء مجال لراحة العاملين أثناء فترة العمل ليمارسوا هواياتهم ويشعروا بإنسانيتهم، ويرى المؤيدون لهذه القيم أن تقليص ساعات عمل الفرد وزيادة أوقات راحته وفراغه ضمن فترة العمل يعطي نتائج إيجابية للمنظمة⁽¹⁾.

(1) محمد حمادات، قيم العلم و الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر و التوزيع،

3. تصنيف (كوين و رورباخ 1981): -يحتوي هذا التصنيف على ثمان قيم موزعة على أربعة مجاميع وهي :

- أ. قيم الهدف الرشيد: والتي تعتمد مبادئ النظريات الكلاسيكية وتشتمل على قيم التخطيط والإنتاجية.
- ب. قيم العلاقات الإنسانية: والتي تعتمد مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية وتشتمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية.
- ج. قيم النظام المفتوح: والتي ترى المنظمة كنظام مفتوح أي تتفاعل مع البيئة وتتأثر وتتأثر، وتشتمل على قيم المرونة والحصول على الموارد.
- د. قيم العمليات الداخلية: والتي تركز على الإهتمام بالعمليات والأنشطة التي تحصل في المنظمة وتشتمل على قيم إدارة المعلومات والضبط (1).

4. تصنيف (ديف فرانسيس و مايك و ودكوك 1995) :- يحتوي هذا التصنيف على أربعة محاور وهي :

- أ. إدارة الإدارة : يتم تحديد الفئات الإدارية بتركيز عالي والسعي لتدريبها وتحفيزها لدفع المنظمة إلى النجاح، ويشمل هذا المحور قيم القوة وقيم المكافئة وقيم الصفوة .
- ب. إدارة العلاقات : وتتركز في هذا المحور العلاقة بين ما يتوقعه الأفراد من الإدارة وما تتوقعه الإدارة من الأفراد وصولاً إلى أفضل أداء للأفراد ويشمل هذا المحور قيم فرق العمل وقيم القانون والنظام وقيم العدالة.
- ج. إدارة المهمة: ويركز هذا المحور على أهمية الأداء المتقن وهذه مسؤولية الإدارة وتظهر هنا قيم الفعالية، قيم الإقتصاد، قيم الكفاية
- د. إدارة البيئة التنظيمية: تهتم هذه الإدارة بالتعامل مع الجوانب البيئية وتفهمها والتعرف عليها وتظهر في هذا المحور قيم التنافس، قيم الدفاع وقيم إستغلال الفرص (2).

(1) نجلاء عبدالله، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، مذكرة ماجستير

(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا بالجامعة الأردنية، 2002، ص 27.

(2) ديف فرانسيس و مايك وود كوك، مرجع سابق، ص ص 10. 13.

سابعاً. إحدائيات وأبعاد التأثير

بعد ذكر النقاط السالفة كمحاولة لتبيين السياق العام وتقريب فهم القيم الإدارية و لتوضيح الفكرة العامة لهذا الفصل، من خلال التطرق للمفهوم العام للقيم، ثم تناول هذه الأخيرة في الإطار الإداري للخروج بتصوير يتم إسقاطه من خلال إبراز تأثير القيم الإدارية على السلوك التنظيمي للعاملين في الإدارة، وذلك وفق أربعة إحدائيات أو أبعاد تم إستخلاصها من تصنيف "كوين وروباخ" الذي قسمها إلى أربعة عناصر نتناولها بالتفصيل في التالي :

1. قيم الهدف الرشيد :

ويمثل القيم المستمدة والمعتمدة على النموذج الكلاسيكي للإدارة والتنظيم، والتي يعد "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" و"ماكس فيبر" من أبرز روادها، وتقوم على العقلانية والرشد في أداء العمل عن طريق مجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية التي لا تدع أي مجال لتدخل الجانب الإنساني، بما يضمن إستغلالاً أمثل لكل الموارد المتاحة، "ولتحقيق أعلى درجة من العقلانية داخل التنظيمات.. لا بد من مراعاة الجانب التنظيمي بمعنى ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهودة بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال"⁽¹⁾ ، "إضافة إلى القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، بمعنى تجديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها"⁽²⁾.

بصفة عامة كان إهتمام هذا الإتجاه أو المدرسة متوجهاً إلى إكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، وفي سعيها هذا إستندت إلى على عدة فروض من بينها أن الكفاءة هي هدف التنظيم الأول، وأنه لكي تتحقق تلك الكفاءة يجب أن يكون التنظيم رشيداً، بمعنى أن يكون تصميم التنظيم يتضمن تلك العناصر التي تسهم في تحقيق هدفه وأي عنصر لا يسهم في تحقيق الهدف لا ينبغي أن يبقى في التنظيم، وعلى هذا الأساس فإنه طبقاً للنموذج الرشيد فإن كل عنصر من عناصر التنظيم أو الإدارة يؤدي وظيفة محددة ويخضع للرقابة والسيطرة من جانبها أي الإدارة"⁽³⁾.

وسنقوم بالتطرق إلى بُعدين أساسيين في النموذج الكلاسيكي في هذه الدراسة وهما التخطيط، والإنتاجية (الفعالية):

(1) Terry George , **Principales of management** , CFH ,ed 8, home wood richard , D.Twin , inc , 1992,p 239.

(2) محمد مختار عثمان، **مبادئ علم الإدارة**، جامعة قار يونس، ليبيا، 1991، ص 110.

(3) على السلمي، **تطور الفكر الإداري**، مكتبة غريب، القاهرة، ص 21.

أ. **التخطيط:** لم يترك رواد هذا الإتجاه أي مجال للعشوائية أو التدخل البشري أو الذاتية في تسيير العملية الإدارية، وذلك عن طريق وضع أسس ومبادئ تسيير التنظيم، وتدور حول مجموعة من الخصائص منها "تقسيم العمل وتحقيق أعلى درجات التخصص، وتسلسل السلطة (التدرج الرئاسي)، وإتباع الطرق و القواعد العقلانية الرشيدة"⁽¹⁾، وقد ظهر إهتمام النموذج الكلاسيكي جلياً بالتخطيط للعملية الإدارية بدءاً من تايلور الذي وضع مجموعة مبادئ نجمها في خمس عمليات منطقية منهجية على النحو التالي:

- تحديد مهنة العامل بدقة، والقيام بالعمل بالطريقة الصحيحة من أول مرة، حتى "تحد من إحتتمالات إعادة العمل مرة أخرى"⁽²⁾.
 - إختيار الرجل المناسب في المكان المناسب بإستمرار.
 - تدريب مستمر للعامل على المهنة المحددة له.
 - قياس كمية المردود من وراء كل عملية .
 - دفع حوافز وعلاوات على المنتج الزائد عن العمل المطلوب.
- وكذلك "ماكس فيبر" الذي وضع أسس التنظيم البيروقراطي الذي يُركز على العقلانية والإنضباط، وقيم السلطة والكفاءة، والإهتمام بالوقت، والعلاقات الرسمية، مع وجود نظام صارم من القواعد والإجراءات، وكذا الأمر بالنسبة "لهنري فايول" الذي وضع المبادئ الأربعة عشر للتنظيم.
- لقد حاولت المدرسة الكلاسيكية العمل على عقلنة التنظيم، والإستفادة من كل عنصر داخله للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والإنتاجية .

ب. **الفعالية (الكفاءة):** إن الهدف الرئيسي لأصحاب هذا الاتجاه هو الوصول إلى أعلى درجات الفعالية أو الكفاءة في التنظيم، فإذا نظرنا إلى الحركات الثلاثة المكونة لما يعرف بالمدرسة الكلاسيكية نجدها تركز على مكونات المنظمة ذات الصلة بأهدافها، وبذلك يدور هيكل المنظمة وأسلوب العمل فيها حول المنهج الذي يمكن أن يحقق الحد الأعلى من الإنتاجية .

فالفعالية لدي الكلاسيكيين إذن تحدث بصفة عامة "كنتيجة حتمية لإهتمام المنظمة بأوضاعها الداخلية وتركيزها على تحسين عملياتها التحويلية ووظائفها الإدارية مثل التخطيط، التوجيه، الرقابة،

(1) نفس المرجع، ص 70.

(2) رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002، ص 21.

وأن تؤخذ في الإعتبار الجوانب المادية المرتبطة بالأفراد العاملين بإعتبارهم عنصراً من عناصر الإنتاج⁽¹⁾.

2. قيم العلاقات الإنسانية :

وتمثل تلك القيم التي ظهرت مع تجارب "إلتون مايو" وزملائه في مصنع الهاوثورون والتي شكلت ثورة ضد القيم المادية والكلاسيكية، هذه الأخيرة التي كانت تنظر للإنسان على أنه مجرد آلة ووسيلة من وسائل الإنتاج، وعلى العكس منها" ركزت نظرية العلاقات الإنسانية في إدارتها للأفراد أو الموارد البشرية على البعد الإجتماعي للطاقات الإنسانية، وعلى الحوافز غير المادية وما تلعبه من دور مهم في رفع الروح المعنوية، بحيث تدفعهم أكثر للعمل، "فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب والسلوك الإقتصادي الذي يكافئ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل إجتماعية ونفسية معينة"⁽²⁾. ومنه يجب الإهتمام بالعنصر البشري كمحور للعملية الإدارية وكذلك الإهتمام بالسلوك الإنساني في إطاره الجماعي، ومما جاءت به ..هو كشفها عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، حيث أن السلوك الفردي للعامل لا ينبع من شخصه هو، وإنما هو تعبير وإنعكاس لأفكار الجماعة وإتجاهاتها ورغباتها، "وهي بهذا تنظر إلى المؤسسة على أنها بناء إجتماعي لا إقتصادي، وبالتالي يصبح إشباع الحاجات الإجتماعية يسبق الحاجات الإقتصادية، كما تطرقت أيضا إلى التنظيمات غير الرسمية وإعتبرتها الركائز الأساسية في البناء التنظيمي"⁽³⁾.
تقوم العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم والإدارة على بُعدين مهمين مؤثرين على السلوك التنظيمي داخل الإدارة وهما أولا التماسك بين الأفراد والجماعات من جهة وبين العمال ككتلة والإدارة العليا، وثانيهما هو تنمية المورد البشري كركيزة أساسية ومحورية لنجاح الإدارة .

أ. التماسك: ويشير إلى مجموعة المؤشرات القيمة التي تربط بين أفراد التنظيم في إطار أهدافه الرئيسية، وتعبّر عن درجة التضامن والإنسجام بين العاملين داخله، "ويشير إلى درجة إنجذاب الأفراد إلى الجماعة، ورغبتهم في الإحتفاظ بعضويتهم فيها، فكلما زادت درجة الإنجذاب -وبالتالي الرغبة في العضوية- كلما زادت درجة تماسك الجماعة والعكس صحيح"⁽⁴⁾.

(1) سمير اسعد مرشد و نبيل إسماعيل رسلان، مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد2، السعودية، 1989، ص 283.

(2) رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص18.

(3) نفس المرجع، ص 19.

(4) حسان الجيلاني، الجماعات: دراسة نفسية واجتماعية للجماعات غير الرسمية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 47.

ب. تنمية المورد البشري: تنمية المورد البشري أو العنصر الإنساني هو محور نظرية العلاقات الإنسانية، فبعد النظرة الجامدة للإنسان في ظل النظرة الكلاسيكية شكلت فكرة الاهتمام بالجانب المعنوي والإنساني والاجتماعي ثورة في الفكر الإداري، وهو ما انعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ والتحكم في نظرية العلاقات الإنسانية⁽¹⁾، فهي تُشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإدارية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء الإدارة وتطويرها، وتُعتبر تنمية الموارد البشرية عن الإهتمام بالفرد من الناحية المهارتية العملية في الإدارة من خلال ثلاث محاور، هي التدريب والتعليم والتطوير، وإلى جانب ذلك ركزت النظرية على التنظيم كمنسق اجتماعي يؤثر أعضائه ويتأثرون ويتفاعلون داخله، فقد تجاوزوا الطرح من الجانب المعنوي للإنسان وإلى دراسة الجانب المعنوي للتنظيم من خلال دراسة التنظيم غير الرسمي، وتفاعل الجماعات بعيداً عن الإجراءات والقواعد الرسمية، وقد رأوا بضرورة إدخال تخصصات تهدف إلى تشخيص وفهم المواقف الإنسانية الفعلية في التنظيم⁽²⁾، كونها في حالات كثيرة تتشكل بفعل التفاعل الثقافي بين عدد من الأفراد عادة ما يكون صغيراً ويستمر لفترة محدودة من الزمن⁽³⁾.

ومن هنا شكل إهتمام رواد النظرية بالعنصر البشري وتنميته أساساً لحيوية التنظيم من خلال "إقتراح سياسات معينة من شأنها إشراكه في العملية التنظيمية مثل إشراك العمال في إتخاذ الإدارة"⁽⁴⁾، وكذا في إتخاذ القرارات و تفويض السلطة بالإضافة إلى تشجيع روح الإبداع والتحفيز المعنوي بشكل عام.

3. قيم النظام المفتوح :

وتشمل قيم المدخل النظمي أو النسق المفتوح، أي القيم الإدارية التي تجعل التنظيم منفتح على البيئة الخارجية متفاعل معها بعلاقات تأثير و تأثير، "وهذا معناه أن التنظيم بإعتباره نسقاً مفتوحاً يتصف بالميزات والخصائص العامة للنسق المغلق، إلا أن له خصائص أخرى تميزه مستمدة من طبيعته الاجتماعية وإرتباطاته الخارجية مع محيطه الاجتماعي والثقافي مجال أداء نشاطه، فهو يمثل نسقاً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة به ويتأثر بها، أي أن هناك بعض أنواع السلوك في التنظيم التي تحدث بسبب مؤثرات خارجية ليست من داخل التنظيم"⁽⁵⁾، فالنظام كمنسق اجتماعي يتحتم عليه الإفتتاح على محيطه، بإعتبار أن أعضائه جزء من ذلك المحيط وكذلك إرتباط الإدارة كمنسق إقتصادي

(1) حسين حريم، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997، ص 16.

(2) سعيد عبد مرسي بدر، الإيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 172.

(3) فاروق محمد العادل، علم الاجتماع الصناعي، ط 2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1976، ص 62.

(4) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، ص 256.

(5) علي السلمي، تطور الفكر الإداري، ص 23.

بعملائها الموردين والمستهلكين، إذ يحاول من خلال ذلك حفظ توازنه مع المحيط الخارجي بالموازاة مع الحفاظ على الهوية الداخلية.

والحفاظ على ذلك التوازن يتم من خلال بُعدين مهمين الأول يتعلق بالمرونة و الثاني بالحصول على الموارد لضمان إستمراريته وبقائه.

أ. المرونة: وهي القيم التي تُشكل قدرة المنظمة على الإستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، فهي تتضمن سرعة الإستجابة ونوعيتها الملائمة للحالة أو الظروف السائد، والتغيرات المحيطة سواءً كانت علمية أو بيئية، فمن ناحية التغيرات العلمية نجد أن الإدارة اليوم أكثر سرعة من حيث التغير والتأثر بما يولده الفكر الإداري من أفكار ونماذج وأساليب عمل وغيرها، أما من الناحية البيئية فقد أصبحت ذات قدرة أكبر على الإستجابة لتلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وإحداث التغييرات والتحسينات المناسبة والضرورية⁽¹⁾.

فالتنظيم كنسق يتصف بدينامية عالية من العلاقات بين مكوناته الفرعية، بحيث أن سلوك أي مكون يعتمد بشكل أساسي على ظروف المكون الآخر... ونتيجة لدينامية العلاقات بين المكونات يتصف النسق بمرونة خاصة عند مستوى عملياته الإنتاجية، التي يؤديها وتؤثر فيها العلاقات المتبادلة بين النسق والبيئة الخارجية⁽²⁾.

ب. الحصول على الدعم : فمن أجل ضمان توازنه وإستمراريته يسعى التنظيم إلى تدعيم قيم الحصول على الدعم والموارد، من خلال بناء وربط شبكة علاقات واسعة مع جمهوره الداخلي والخارجي بالأخص، والقابلية للتكيف مع متطلباتهم للحفاظ على إرتباطهم به وبالتالي ضمان البقاء، "فعلى أي نظام مفتوح لكي يحيا وينمو أن يحقق حالة يستورد خلالها مدخلات من البيئة تمكنه من إنتاج مخرجاته، وتساعده على تشغيل عملياته، ويُطلق علماء الأنظمة على هذه الحالة إسم التوازن الديناميكي، فالنظام يحاول دائما أن يكون في حالة توازن مع ظروف بيئته المتغيرة"⁽³⁾، ثم إن هذا التوازن ليس جامدا بل في حالة حركة دائمة ومتجددة ومواكبة لأي تغيير قد يطرأ على التنظيم .

4. قيم العمليات الداخلية: وتشمل كل القيم التنظيمية والإدارية المنظوية تحت عمليات الإدارة ومجموع العمليات والنشاطات التي تتم داخل التنظيم ويترتب عليها تحقيق الأهداف والإستقرار التنظيمي، وتتضمن كل من التخطيط والرقابة والتوجيه والتنسيق وتقييم الأداء... الخ، "فكما يؤكد

(1) عبد الله قلس، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، العدد 35، 2007، ص ص 2-15.

(2) اعتماد علام، علم الاجتماع الصناعي -التطور والمجالات - مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1998، ص 160 .

(3) عبد الباري درة و زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحى نظمي-، دار وائل

للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن، 2008 ، ص 67.

المختصون في إدارة الأعمال فإن الإدارة أو المنظمة يجب أن تهتم بعدد من الوظائف الضرورية للبقاء وهي العمليات أو الإنتاج المعلومات، الإتصالات، الموارد البشرية والإدارة، وتم تصنيف هذه الوظائف إلى مجموعتين، أولاً الوظائف الأساسية وهي المتعلقة بنشاط المنظمة والتي السبب الأساسي لوجود هذه المنظمة، وتتمثل هذه الوظائف في الإنتاج والتحليل، التسويق والصيانة... الخ، وثانياً الوظائف المساندة وتتمثل في وظيفة التمويل، المعلومات، الإدارة للموارد البشرية... الخ⁽¹⁾.

إن البعد القيمي لتلك العمليات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعلومات والتحكم فيها بما يضمن نجاح التنظيم، وبما يحقق التكامل بين مختلف العمليات الإدارية الداخلية، بالإضافة إلى ذلك يتجلى البعد القيمي للضبط الإداري، فهو وسيلة تحقيق التنظيم والوقوف على مدي تطبيقه على أرض الواقع بسبب عوامل الإنحراف التي قد تصيب بعض عناصره، خاصة البشرية لتعقد دراستها والتنبؤ بسلوكياتها، ومن هنا سنحاول التطرق إلى هذين البعدين ضمن قيم العمليات الداخلية للإدارة :

أ. إدارة المعلومات: تستخدم الإدارة المعلومات لقيامها بجميع وظائفها من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، وحيث أن إتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص لمواجهة المشكلات، فإن إستخدام المعلومات في إتخاذ القرارات يُعد من أهم الأغراض التي تحتفظ المؤسسات بالمعلومات من أجله. فلقد كان متخذ القرار يُعتمد على معرفته الشخصية التي إكتسبها نتيجة الخبرة والممارسة والقدرة على إتخاذ القرارات والأحكام السليمة دون إتباع أسلوب علمي، لكن التغير السريع في الظروف البيئية والتغير في حجم المشاكل وتعقد طبيعتها، دفع بمتخذ القرار إلى تغيير نظرتة التي إتجهت نحو القيام بالدراسات والبحوث والأساليب العلمية التي تهئ المعطيات المتعلقة بأوضاع العمل المختلفة، ثم تعالجها بغرض الحصول على المعلومات الدقيقة واللازمة لتحديد الأهداف وحل المشاكل، ولا تقتصر المؤسسة في الحصول على المعلومات لتسيير أمورها الداخلية، بل تستفيد منها أيضا في إدارة أمورها الخارجية وفي تحديد علاقتها مع محيطها". ولا مبالغة في القول بأن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا يتوقف على قدرة المؤسسة على إستثمار هذه البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، وفي هذه الحالة من الصعب تصوّر المؤسسة وعملياتها الإدارية دون الإرتكاز على نظام فرعي للمعلومات الإدارية هدفه تزويد المؤسسة بالبيانات، والمعلومات اللازمة⁽²⁾، وإدارتها بشكل يخدم أهداف التنظيم وإستقراره .

(1) محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ، 2004 ، ص22.

(2) محمد مصطفى الخشروم ونبيل موسى، إدارة الأعمال (المبادئ - المهارات - الوظائف)، ط2، مكتبة الشقري، 1998، ص420.

ب. الضبط التنظيمي: ويُشير الضبط داخل الإدارة إلى مجموعة القيم السلوكية المرتبطة أساساً بالإجراءات والقواعد التي تضبط سلوك الفرد مع أنظمة العمل داخل الإدارة، وإلى هذا المعنى ترمي دراستنا هذه، حيث أن هناك ما يسمى بقواعد الضبط التي تفرضها الجماعة على الفرد إذا حاول الخروج عن القواعد المتفق عليها، "فمثلاً عندما تحدد قواعد السلوك مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي للأفراد تخطيه، يرضخ الأفراد ويمتثلون لاتفاق الجماعة، بحيث لا يزيدوا في الإنتاج عن هذا الحد أو المستوى... وإلا سوف يخضعون لروادع وعقوبات الجماعة"⁽¹⁾.

فالمقصود في هذه الدراسة هو الضبط الداخلي من خلال قواعد ونظم العمل الرسمية والإجراءات الموجهة للسلوك الفردي للعمل داخل الإدارة، " والواقع أن الضبط الايجابي يعتمد على دافعية الفرد نحو الإمتثال أو المسابرة، ويتدعم هذا النوع من الضبط عن طريق تعزيز المكافآت التي تتفاوت من المنح المادية الملموسة إلى الإستحسان والتأييد الإجتماعي... ويعتمد على إستدماج الفرد للمعايير الاجتماعية والقيم وتوقعات الدور"⁽²⁾.

(1) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص254.

(2) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص419.

الفصل الثالث

القيم في المجتمع و الإدارة الجزائرية

تمهيد

1.نشأة وتطور قيم الإدارة الجزائرية .

أ. مرحلة الإحتلال الفرنسي

ب. ما بعد الإستقلال

2.التناقض القيمي في الإدارة الجزائرية.

أ. القيم المحلية والقيم المستوردة

ب. القيم الموروثة والقيم الحديثة

3.القيم بين الأطر التقليدية والنماذج الإدارية الحديثة

أ. القيم التقليدية للعامل الجزائري

ب. المتطلبات القيمية للإدارة الحديثة

4. قيم المجتمع الجزائري وسلوك الأفراد.

أ. المنظومة القيمية للمجتمع الجزائري

ب. القيم الثقافية في سلوك المجتمع

ج. الأزمة القيمية والهوياتية للمجتمع

تمهيد:

كمحاولة لفهم القيم من المنظور الاجتماعي للمجتمع الجزائري بإعتباره محل أو مكان وجود الإدارة الجزائرية ومحيطها الطبيعي، كان لابد من تناول السياق التاريخي لتطور القيم الإدارية في المجتمع والإدارة الجزائرية، والضاربة في أعماق التاريخ لكن الباحث آثر التطرق الى ذلك إنطلاقاً من محطة الإستعمار الفرنسي التي رأى الباحث أنها تشكل المحطة الأولى وبداية الإرهاصات الأولية لتشكيل الدولة إدارياً وتنظيمها العام بشكله الحديث، وفي التحليل التالي توضيح مفصل لتلك النقاط السالفة:

أولاً. نشأة وتطور قيم الإدارة الجزائرية.

تتكون هوية الأمم ووعيها وقيمتها وتتشكل نتيجة تراكم الأحداث التاريخية والمحطات الحاسمة التي تمر بها، فتتشكل تبعاً لذلك مقومات تمثل أساس وجودها وتسير حاضرها وتستقرئ مستقبلها وترسمه وفقاً لتلك القيم الحضارية، ومقومات المجتمع الجزائري ضاربة في أعماق التاريخ، فهي قديمة قدم وجود الإنسان فيها، لكن الجانب الإداري بمفهومه المعاصر لم يتشكل إلا في المراحل المتأخرة، أي بعد إستتباب الحضارة والإمتداد الإسلامي في المنطقة ورغم القيم الإدارية التي تزخر بها هذه الفترة إلا أنها لا تمثل أساساً لتحليلها ضمن سياق الدولة الجزائرية، التي لم تتشكل معالم وجودها إلا في ظل التواجد العثماني بصورة إعتباطية أو عشوائية -إن صح التعبير-، ونقصد بذلك الإدارة التركية في الجزائر وهي تمثل فترة أساسية لوضع اللبنة الأساسية لأسس إدارة جزائرية، ثم تلا ذلك الإحتلال الفرنسي الذي ورث الإدارة التركية بكل مكوناتها فإستغلها لخدمة مصالحه الإستعمارية وتوجهاته الإيديولوجية الخاصة وهنا تشكلت الإدارة الجزائرية بمفهومها الحالي. وبعد خروج المستعمر وإستقلال البلاد عرفت الإدارة الجزائرية إستمرارية مع المنظومة الإستعمارية، ولم تحدث معها القطيعة إلا في جانب العمالة والتوظيف، وسنحاول فيما يلي تسليط الضوء على المرحلتين الأخيرتين لتبلور مفهوم القيم بشكل عام كمكون رئيسي في جوهر الإدارة الجزائرية ضمنهما مع التركيز على المرحلة الأخيرة التي تمثل بصدق الأساس التاريخي للإدارة الجزائرية بصفة رسمية :

1. مرحلة الإحتلال (الإستعمارية): لا أحد ينكر أن الأتراك لم يبذلوا أي مجهود حضاري هدفه تدوير تلك الأصناف الإجتماعية التي وجدوها قائمة، والتي تختلف من نظام العرش إلى نظام الجماعة، إلى الإقطاع إلى المدن الكبيرة، لكن ذلك لا يعني أن الجزائر لم تكن لها أجهزة إدارية، فالنظام الإداري الذي وضعه الأتراك كان عبارة عن محاولة لمركزة الإدارة وتحقيق وحدتها الإدارية، ولا أدل على ذلك من أن الفرنسيين أنفسهم إكتفوا في مراحل معينة من الإحتلال بالتقسيم الإداري التركي⁽¹⁾. لقد ورث

(1) مبارك الميلي، تاريخ الجزائر في القديم والحديث، الجزء الثالث، مكتبة النهضة الجزائرية، الجزائر، ص 301.

الإحتلال الفرنسي من الناحية التنظيمية والإدارية إرثا ثقيلًا لكنه مناسب في الفترات الأولى للإحتلال، فقد حافظ الفرنسيون على نفس النظام الإداري مع تغييرات بسيطة على المناصب العليا والرسمية، لكن ومع بداية فجر النهضة الأوروبية والتي شكلت فرنسا أحد أعمدتها وكانت مهد ظهورها تطورت النظم والأساليب الإدارية والقانونية، إلا أن تطبيقها على مستعمراتها لم يكن بالطبيعة الحقيقة كما هي عليه في البلد الأم فرنسا، فالفلسفة الإستراتيجية للسياسة داخل المستعمرات كانت مبنية على خدمة المصالح الخاصة، وليس لخدمة الشعب والأهالي الجزائريين، مما إضطر فرنسا إلى محاولة تكيف تلك التغييرات التنظيمية الطارئة مع الإستراتيجية الاستعمارية لأقاليمها المحتلة .

إذ يمكن الإشارة إلى مجموعة إصلاحات رئيسية قامت بها الجمهورية الفرنسية على المقاطعة الجزائرية كان أولها صدور قانون 20 سبتمبر 1947، الذي نص على أن الجزائر مجموعة مقاطعات ذات شخصية مدنية وإستقلال مالي وتنظيم خاص، وضع على رأس مجموعة مقاطعات الجزائر حاكما يعينه رئيس الجمهورية في مجلس الوزراء ويتبع وزارة الداخلية، وله سلطة إصدار اللوائح والدفاع وحفظ السلام، وله الرئاسة على قائد القوات البرية، البحرية والشرطة وكذا يمثل الجزائر في مقاطعة كمدير تحت رئاسة الحاكم العام... ولم يلبث أن أرسيت دعائم هذا النظام حتى صدر قانون 5 فبراير 1958 الذي ألغى أحكام القانون السابق وأرسى فلسفة جديدة⁽¹⁾، وقواعد إدارية تتماشى مع المطلب الشعبي في المشاركة الشعبية في تسيير شؤون البلاد ... وقد تزامن هذا بالثورة الشعبية العامة التي ما فتئت أن زعزعت قواعد الحكم الفرنسي وأضحت تهدد وجوده الاستعماري⁽²⁾.

إن ما يمكن إستخلاصه من الفترة الإستعمارية وما تركته من آثار بليغة على المنظومة القيمية الإدارية الجزائرية عموما⁽³⁾:

أ. أن السلطات الفرنسية مهما كانت طبيعتها، أدركت... أنه لا بد من القضاء على البنية التقليدية وفسخ الصبغة القبلية عن الهيئات والمؤسسات.

ب. لم تتوان السلطات الإستعمارية في الإبقاء على الهياكل والمؤسسات التي كانت قائمة زمن العثمانيين والأمير عبد القادر ما دامت تخدم غاياتها وتساهم في تحقيق أهدافها .

ج. بالنسبة للجالية الفرنسية في الجزائر فقد طبقت عليها القوانين الفرنسية وتم إستيراد المؤسسات والهياكل التي كانت قائمة وفاعلة في فرنسا.

(1) محمد حسنين، الإستعمار الفرنسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص95.

(2) نفس المرجع، ص101.

(3) عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية -مقاربة سوسولوجية-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 65.

لقد وضعت مؤسسات وهياكل إستثنائية خاصة بالجزائر المحتلة، والجزائريين المفروض عليهم القهر والمراقبة والإستغلال، فقد لعبت المكاتب العربية دوراً فعالاً وأكيداً في ترويض مختلف شرائح المجتمع الجزائري وحملها بكل الوسائل على تقبل الإستثمار والتعامل معه. وليس من المبالغة أن نعتبر أن هذه المكاتب العربية كان لها أكبر تأثير على الهندسة النهائية للإدارة الجزائرية بما ولدته في ما بعد من مؤسسات وثقافة إستمرت حتى بعد الاستقلال.

لذلك يمكن القول أن المنظومة الإدارية في الجزائر زمن الإستثمار كان يشوبها الإنحراف والخلط والعفوية، بحيث لم تكن الإدارة أبداً لتخدم مصالح الجزائريين، بل سُخرت فقط وحصراً لخدمة المحتلين المدنيين مهما كانت إستثنائية الوسائل والإجراءات من تحريف دور المؤسسات وتسخير الجزائريين للإحتلال، وتركيز السلطة بين موظفين غير أكفاء إلى غير ذلك⁽¹⁾.

إن الإدارة الفرنسية تشكل نموذجاً للإدارة الغربية المعتمدة على النظريات المستخلصة من واقع تلك الدول فهي نتيجة حتمية لتطور المجتمع الاوروبي عموماً، ومن ثم إنعكست تلك النماذج على تنظيماتها، لكن محاولة تلك الدول إسقاط قيمها وأساليب تسييرها على مستعمراتها في خطوات تهدف لتكييف المنظومة الفرنسية مع واقع تلك المقاطعات، شكل إدارات مشوهة تنظيمياً وقيماً بسبب اختلاف الثقافات، ومن هذا المنطلق نفهم أن السلوكيات البيروقراطية المريضة، التي تعرفها اليوم هي في الحقيقة وليدة الإدارة الفرنسية إبتداءً من الإجحاف في فرض الضرائب وإستخلاصها⁽²⁾، إلى غاية المعاملات الانتهازية والإستغلالية.

هذه نظرة توصيفية لأوضاع المنظومة الإدارية الجزائرية وهيئاتها ومؤسساتها وهياكلها غداة نهاية الفترة الحالكة من حكم الإستثمار الفرنسي وقبيل إستقلال البلاد، إرث سيتمسك به الجزائريون و يمارسونه يطبقون قواعده ومبادئه بما في ذلك الثقافة التسييرية الادارية.

2. ما بعد الإستقلال: لم تكن الطبقة البيروقراطية سوى واحدة من موروثات الإحتلال الفرنسي، إذ لم تجد السلطة الجزائرية أي مفر من الإستفادة من خبرات الجزائريين الإدارية التي أخذوها عن الإدارة الفرنسية، وبقدر ما إعتبره البعض موروثاً هاماً لتسيير التنظيمات الجزائرية، إعتبره البعض الآخر أحد أهم وسائل إستمرار التواجد الفرنسي بالجزائر، وإستمرار التبعية لسلطات الإحتلال. إن هذه الطبقة لم تكن فقط حاملة لتقنيات التسيير الإداري التي لم يكن بمقدور الجزائر المستقلة الإستغناء عنها، بل

(1) عبد الحميد قرفي، نفس المرجع، ص 66.

(2) يحي بوعزيز، سياسة التسلط الاستعماري والحركة الوطنية 1830-1954، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 1985، ص 45.

كانت حاملة في تفكيرها للغة الفرنسية والثقافة الفرنسية ونموذجها الحضاري⁽¹⁾، وهو ما انعكس سلباً مع مرور الزمن لتترسخ تلك القيم في الإدارات الجزائرية وتصبح جزءاً منها، بقصد أو بغير قصد، وجيلاً بعد جيل، حتى أصبحت تُشكل قيمها وعاداتها وثقافتها الأصيلة التي تبدو منسجمة مع توجهها النموذجي للتسيير وعلاقاتها الخاصة بإعتبارها جماعة مصلحة تحمل نموذجاً ثقافياً لن تتنازل عنه بسهولة لمصلحة طرف آخر.

أما على مستوى التقسيم و التنظيم الإداري فإن نمط السلطة المركزية الذي تبنته الجزائر وسيطرة الحزب الواحد على جميع الأجهزة الإدارية، حال دون توطيد وتوزيع السلطات بين الهيئات الإدارية والإقليمية، مركز بذلك رقابته على كافة أعضاء التنظيم، ففي المرحلة الأولى من حكم النظام السياسي الجزائري كانت الإدارة الجزائرية أسيرة سياسياً. أما في غضون توطيد أجهزة الحزب (جبهة التحرير الوطني) وإنماجها بأجهزة الدولة... أضى الحزب مسير إدارياً بالرغم من أن ميثاق طرابلس في ملحقه المتعلق بالحزب، حذر من تحول الحزب إلى سند وأداة للإدارة⁽²⁾، ونظراً لتوجه السلطة إلى نموذج المركزية فقد قابلت اللامركزية المنصوص عليها في الميثاق السياسية ما يسمى "بالتركزز الإداري"، ويحصل هذا في نظام يقوم بحصر وجمع كل السلطات والصلاحيات في العموميات والجزئيات بين أيدي السلطات المركزية في العاصمة، مع حرص هذه الأخيرة على إتخاذ القرار بنفسها في جميع الأمور وقلة التفويض، ويعرف النظام الذي يطبق هذا النموذج بالدولة الحارسة وهو نظام نقيض اللامركزية⁽³⁾.

ويمكن أن نتطرق لمجموعة من المراحل - إختلف الباحثون في تقسيم تلك المراحل - اختلفت معها قيم الإدارة الجزائرية بحسب خصائص كل نموذج من النماذج الاقتصادية والإدارية التسييرية، التي حاولت الإدارة تبنيها طبقاً لعوامل ومقاربات محددة ومتغيرة بتغير الأنظمة السياسية المتعاقبة على تسيير الإدارة الجزائرية منذ بداية الإستقلال وحتى يومنا هذا، فمع بداية الإستقلال كانت الدولة الجزائرية قد قررت وتبنت توجهها طبقاً لمؤتمر الصومام وقرارته التي حسمت التوجه التسييري والاقتصادي للبلاد، من خلال تبنيها لنموذج الاقتصاد الموجه، بالبداية مع أول مراحلها الذي تمثل في التسيير الذاتي للمؤسسات، فكما سبقت فقد كان المجتمع الجزائري منقسماً إلى فئتين هما فئة النخبة الادارية أو التكنوقراط ويقية الفئات الشعبية البسيطة حيث برز أثر هذا الفئوية بانعكاسه السلبى غداة تطبيق نموذج الاقتصاد الموجه، الذي حدد معالمه النظام السياسي والذي حرص على أن يكون

(1) ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2005، ص 251.

(2) محمد حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية، مطبعة دحلب، الجزائر، 1993، ص 25.

(3) قرفي عبد الحميد، مرجع سابق ص 70.

نموذجاً إدارياً يتماشى مع أهداف النظام الإشتراكي، نموذج يعطي الصبغة التسييرية والإنتاجية والرقابية للعامل حسب ميثاق الصومام وباقي المواثيق الرسمية، ومساهمة العاملين في ممارسة تلك الصلاحيات يتم عن طريق إنتخاب ممثلهم في جمعية عامة وفي مجلس الإدارة، حيث وضعت الحكومة آنذاك كل المؤسسات والمنشآت تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، "فكل عناصر ومقومات اللامركزية الإدارية المصلحية أو الموضوعية متوفرة وموجودة في نظام التسيير الذاتي، فعنصر الإستقلال الإداري والقانوني والمالي لوحدها التسيير الذاتي عن السلطات والهيئات السياسية والإدارية المركزية متوافر"⁽¹⁾. لكن على المستوى الامبريقي والميداني والممارسة الفعلية لم يكن في الإمكان تطبيق ذلك النظام خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الكبرى والعلاقة، والتي إقتضت تحديد المهام والمسؤوليات والفصل بين تلك الأدوار السابقة، بالإضافة إلى بروز تناقض كبير في النموذج المتبنى من خلال إختراة لميكانيزمات متعارضة مع تلك القيم التي أنشأ من أجلها، فمثلاً جاء هذا النظام من أجل أن يفرض سلطة النخبة والتكنوقراط على المنشأة لكنه جردهم من بعض المهام التقنية الدقيقة من خلال التحديد الدقيق للتعليمات التي يجب إعتماؤها لتسيير وتنظيم المؤسسة، " ولم تكن للمؤسسات الحرية المطلقة لإختيار عملائها لا على المستوى الداخلي ولا الخارجي فلا تختار شبكات للتوزيع، ولا تتحكم في التنمية، ولا في تحديد طاقتها بل كانت تخضع في كل ذلك إلى المركز، ففقدت المؤسسات المبادرة وسيطر عليها التخوف"⁽²⁾. وقد أدى هذا التناقض إلى أن يسود حالة من الشك و عدم اليقين لدى العاملين فيما يخص عمليات الترقية والتحفيز، وكذا أداء النشاطات العملية التي يقومون بها، مما ولد لديهم تناقضا قيميا بين موقعهم الوظيفي ومتطلباته الميدانية وبين الإلتزام بالنموذج القائم .

ثم إنتقلت الإدارة الجزائرية إلى نموذج التسيير الإشتراكي بموجب الميثاق الوطني المنعقد في 16 نوفمبر 1971، الذي حدد الأسلوب الإشتراكي الذي إنتهجه كثير من دول العالم الثالث آنذاك، وكذا الميثاق الوطني الذي صُوِّدَ عليه من خلال إستفتاء شعبي في 27 جوان 1976، وعُزِّز ذلك فيما بعد دستور نوفمبر 1976 ليؤكد على التوجه الإشتراكي، الذي يهدف الى الرفاهية الإجتماعية والإستقلال الوطني وملكية الدولة لوسائل الإنتاج والإحتكار التجاري. "إن هدف المؤسسات الإشتراكية الإدارية يدخل في إطار اللامركزية المصلحية التي تقتضي إستقلالية المؤسسة إداريا عن الدولة أي أنها نوع من التنظيم الإداري يستقل بذاته عن الإدارة المركزية بشكل يتفق مع تحقيق تلك المؤسسة لأهدافها، ولكن الإهتمام باللامركزية المصلحية لم يؤخذ به بعد الإستقلال مباشرة ... وبعد أن إستقرت الدولة الجزائرية من الناحية الإدارية والسياسية أخذت في تنمية اللامركزية الإدارية فظهرت هيئات

(1) عمار عوابدي، مبدأ الديمقراطية وتطبيقاته في النظام الإداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 132.

(2) رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري، دار هومه، الجزائر، 2002، ص 89.

لامركزية مستقلة مختلفة ومنها المؤسسات الاشتراكية التي يشارك العمال في تسييرها حسب المبادئ الديمقراطية. وبهذا فإن الهدف الإداري الذي تعمل على تحقيقه المؤسسات الاشتراكية هو إشراك مجموعة كبيرة من العاملين في تسيير المؤسسات حسب مبدأ اللامركزية المصلحية⁽¹⁾، ولعل هذا النموذج قد ترك أثراً إيجابية على النسق القيمي للعاملين خصوصاً من ناحية المساهمة في صنع القرار وإتخاذه وكذا القيام ببعض النشاطات التي يخولها له القانون، إنطلاقاً من تلك المبادئ التسييرية، لكن له من ناحية أخرى أثراً سلبية كونه -وكما سبقت الإشارة لذلك- نموذج مستورد لا ينسجم مع قيم العمال البسطاء التي يستقونها من محيطهم الإجتماعي بغض النظر عن قيم النخبة الإدارية.

ومن كل ذلك يُمكن الجزم بأن التوجه السابق لم يسع إلى تكوين و تنشئة الموظفين والعمال تنشئة تنظيمية إدارية واضحة المعالم، واسعة المفاهيم شاملة للواقع الإداري و لكل ما هو تنظيمي، مما يمكنهم من إكتساب نسق قيمي جلي في مكوناته يستعملونه كسُلّم ومقياس لسلوكهم وقرارتهم التسييرية، بل وأكثر من ذلك فإنه قد ترك المجال مفتوحاً للإرتجالية والإجتهدات والتناقضات مما أدى إلى إستخدام قيم ظرفية للتعايش مع الحالات الطارئة والظروف المؤقتة.

وبعد الفشل الذريع للنظام السابق والذي كان من إستتبعاته الوخيمة تسريح آلاف من العمال وغلق الكثير من المنشآت والمؤسسات، ذلك ما أدى بالدولة الجزائرية إلى إتخاذ جملة من التدابير التنظيمية والتوجه نحو الإقتصاد الحر، وعلى رأس تلك التدابير إعادة الهيكلة والتي تمثلت في إعادة هيكلة تلك المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم، تمكن المسيرين من التحكم فيها بشكل أسهل وأحسن، وبالتالي تحسين مردوديتها المالية والإنتاجية بالنسبة للنشاط الانتاجي، وتحسين خدماتها بالنسبة للنشاط الخدماتي، لكن إعادة الهيكلة بُنيت على أسس تنظيمية تايلورية إهتمت في عمومها بالإنتاج والتوزيع دون التعرّيج على الجانب الإنساني للعاملين، فالمشكلة التي تعاني منها الإدارة والمؤسسة الجزائرية هي إجتماعية بقدر ما هي تنظيمية.

وفي إطار الإقتصاد الموجه دائماً تبنت الدولة فيما بعد إستقلالية المؤسسات حيث كان الإجراء السابق المتمثل في مرحلة إعادة الهيكلة كنوع من التمهد لهذا الانتقال التمهيدي، رغم وجود فترة طويلة نسبية بين المرحلتين، وقد كان هذا الإجراء كمواجهة لمختلف العراقيل التي حالت دون الوصول إلى النتائج المرجوة. ولكي تتحرر المؤسسات من التبعية الإدارية والتسييرية كان لزاماً إعادة النظر في ملكية الدولة للمؤسسة وإدارتها والفصل بينهما، من خلال الفصل بين ملكية الدولة والشؤون التسييرية وحق التصرف فيها، وتحديد كافة العمليات والنشاطات التنظيمية وإستقلاليتها عن المركزية، هذه

(1) علي زغدود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981،

الأخيرة التي يتبقى لها صفة الملكية من خلال ما أنشئ فيما بعد بما يعرف بصناديق المساهمة، "التي أنشئت بموجب القانون 03/88 المؤرخ في 12/01/1988 بلغ عددها في شهر جوان من نفس السنة ثماني صناديق"⁽¹⁾، وذلك كخطوة لقطع الصلة بين النظامين القديم الممركز والمعرقل، والجديد الحر والمستقل لبلوغ أقصى درجات الفعالية والإنتاجية.

ثم تلت تلك المرحلة مرحلة الخصخصة كنوع من السياسات التي نتجت عن تبني الدولة لنموذج إقتصاد السوق والانفتاح على السوق العالمية، حيث تكون وظيفة الدولة هي المراقبة وحماية المواطنين المستهليكن وضبط حركة الإقتصاد، فيما تترك حرية التملك والتسيير لأرباب العمل ورجال الأعمال. وعلى العموم لازالت الدولة تسيير ضمن هذا التوجه إلى يومنا هذا مع إحداث تغييرات وإجراءات بحسب ما تمليه الظروف وما يمليه الإقتصاد العالمي من إجراءات تسييرية وتنظيمية، وقد انعكس ذلك بصفة تلازمية على سلوك العاملين الجزائريين في ظل الإنفتاح الذي يرتكز على النظام الرأسمالي مما أضاف بُعداً قيمياً به نوع من الحرية وترك المجال للإبداع والنظرة للمستقبل والتخطيط الإستراتيجي كسلوكيات كرسها وعززها التوجه السابق ذكره.

لقد كانت الإدارة الجزائرية ضحية لفكرة الإستمرارية وعدم القطيعة مع الموروث الإستعماري والتي تجسدت كذلك في نفس الثقافة التنظيمية، من خلال السلوك الخاص للأفراد والجماعات التي تعمل داخل الإدارة، وهو السلوك الذي قلنا عنه أنه مناف لقيم وقواعد بناء مجتمع ديمقراطي⁽²⁾. حتى أن "إتفاقية إيفيان"، نصت على ذلك في أحد بنودها بأن الوجود الفرنسي سيبقى من خلال الدعم بإطارات مؤهلة ومن خلال التعاون التقني والبعثات الدراسية والمعلومات العلمية، والموظفين الذين ستستمر فرنسا في إرسالهم إلى الجزائر، كما وضعت فرنسا تحت الطلب الجزائري أعضاء فرنسيين مهمتهم تقديم المعونة في المجال الإداري والتسييري بالإضافة إلى تعهدها بضمان تقديم المساعدات لتطوير التعليم و التكوين المهني والبحث العلمي للمؤسسات الجزائرية⁽³⁾.

وعلى هذا الأساس يتبين أن النموذج الإداري الفرنسي الذي أعتمد عليه لتحقيق الفعالية التسييرية وإنجاح التنمية، أصبح بفعل مكوناته التاريخية عُرضة للعديد من الإختلالات، وأدى الى إنتشار الكثير من المظاهر المرضية في المؤسسات، كعشاشة الروابط الداخلية لقيامها على أسس تضامنية غير

(1) رشيد واضح ، مرجع سابق، ص 93.

(2) عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص 89.

(3) بن يوسف بن خدة، إتفاقيات إيفيان، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص ص 116-120.

موضوعية، نتيجة لتطور المؤسسات ضمن نسق القيم الإجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها وهو ما إنعكس سلبا على الأنساق و الأبنية الداخلية لتلك التنظيمات .

وبالنظر إلى كل ما سبق يتضح أن جوهر الإختلالات والفشل الذي تعرفه الإدارة الجزائرية لا يعود لإفتقارها لقيم إيجابية ضمن نسقها الإجتماعي العام، وإنما يكمن في عدم تناسق وعدم وجود علاقة مناسبة مع تلك القيم المجتمعية والإجتماعية، وإلى طبيعة التطور الذي عرفته الإدارة الجزائرية الذي لم يراعي مدى ملائمة سياق النسق القيمي التنظيمي للنسق القيمي الإجتماعي أو المحيط الإجتماعي، وما يمكن ملاحظته أيضا خلال هذه الفترة هو سيادة القيم البيروقراطية، ذلك النموذج الذي تبنته الإدارة الجزائرية في التسيير بغير قصد أو بقصد نظرا لإنعدام البديل في ذلك الوقت وإنحسار تفكير النخبة في إستيراد النماذج القائمة "إشتراكية" أو "رأسمالية". والبيروقراطية لا تشير فقط إلى تلك القواعد و الإجراءات المعقدة بل تشير أيضا إلى طبقة من الموظفين الذين تشكلت لديهم قيم ثقافية بيروقراطية وأصبحوا يتحكمون في دواليب القرار عادة الإستقلال، بفعل الكثير من العوامل التي سبق ذكرها، ولإن إنسحب جزء من تلك الطبقة بعد إقرار التعددية وفتح المجال السياسي، إلا أن الممارسات بقيت متوارثة جيل بعد جيل، وبقيت الثقافة البيروقراطية مستشرية في أعمدة التسيير الإداري الجزائري بل وعززت مكانتها وهيمنتها بالإننتقال من الفضاء الإقتصادي والإداري إلى الفضاء السياسي.

ثانيا. التناقض القيمي في الإدارة الجزائرية.

إن المتتبع للسيرورة التاريخية للإدارة الجزائرية يدرك جيداً ذلك التخبط الذي تعيشه على المستوى القيمي كنتيجة وإستتباع للظاهرة على المستوى الإجتماعي وكذا المستوى التسييري وكنتيجة لعدم إحتواء المشكلة من طرف متخذي القرار، وقد إنعكس ذلك التناقض على أداء الإدارة بصفة عامة وعلى السلوكات السلبية كنتاج لسلوك العاملين ضمن ذلك المناخ المتناقض قيميا ويمكن أن نحصر مشكل التناقض القيمي ضمن سياقين وهما:

1. القيم المحلية والقيم المستوردة .

تحتاج الإدارة والمؤسسات في خضم عملياتها الوظيفية إلى قيم تضبط أداؤها وتوجه سلوك عاملها من خلال الثقافة التنظيمية التي تفرضها، وطبعاً تتشكل تلك الثقافة كجزء من الثقافة الاجتماعية للمجتمع المحيط بها مما يتطلب منها الإستجابة إلى النسق القيمي الإجتماعي للفرد داخل الإدارة وإحتوائه، فلا شك أن للقيم المحلية أثراً بالغاً في تشكيل القيم الإدارية من جهة، ودورها في توجيه السلوك الفردي من جهة أخرى، فهي نتيجة تفاعل العناصر الداخلية في بيئة معينة وتطورها محلياً تماشياً مع واقع المجتمع ومشاكله وإهتماماته وطموحاته⁽¹⁾، فهي قيم أصيلة نابعة من تاريخ وهوية والمكونات الحضارية للمجتمع المحلي. لكن الإدارة تصدم في سعيها لتجديد أساليب التسيير وطرق التنظيم بتلك القيم التقليدية فتضعف من مواكبتها للتقدم والتنمية، بسبب المنحنى المتسارع للقيم العالمية في المجال الإداري و فرضها لأساليب تسييرية عالمية، وفي هذا السياق لا بد من إعادة فهم المنحنى التاريخي لإدراك وفهم سبب وجود القيم المستوردة ضمن المنظومة القيمية الإدارية الجزائرية وإعتمادها عليها.

إن الإدارة الجزائرية لا تختلف عن غيرها من الإدارات في سائر الدول الأخرى بكونها أداة تتم بواسطتها تحقيق السياسة العامة والتنمية المستدامة على كافة الأصعدة إلا أن ما يميزها هو أنها أداة موروثية عن الإدارة الاستعمارية الفرنسية التي إتخذتها أداة قمع بغية طمس الشخصية والهوية الجزائرية وجندت لها بعض الفئات من الجزائريين كانوا أنفسهم يؤمنون بفرنسا أكثر من إيمانهم بالجزائر، أي أنهم منعدمي الشعور بالإنتماء إلى الجزائر، يحسون أنفسهم فرنسيين وما هم بذلك، هؤلاء كان لهم دور فعال في تحقيق مأرب الإدارة الفرنسية وكان دورهم الأساسي ينحصر في كونهم يشكلون حلقة وصل بين الإدارة الفرنسية والشعب الجزائري، وينطبق عليهم ما كتبه "توماس ماوكلي" بشأن الهنود، إذ قال "أن علينا أن نبذل أقصى الجهود لتشكيل طبقة تتمكن من أن تلعب دور الترجمة بيننا وبين الملايين الذين نحكمهم، ولا يهم أن يكون هندي اللون أو الدم بل المهم أن يكون بريطاني الذوق والأفكار

(1) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 66.

والأخلاق و الفطنة" (1)، لقد إستطاع الإستعمار الفرنسي أن يجعل من الإدارة الجزائرية إدارة قمعية مما أدى إلى تشكيل النظرة المناوئة لها بعد الإستقلال، بسبب السلوكيات التي مورست في عهد الاستعمار الفرنسي وبعض السلوكيات التي لا زال الكثير من الإداريين يمارسونها عندنا في الوقت الحاضر، ممن مازالوا مؤمنين بقيم رائجة أيام الإستعمار تتناقض ومتطلبات التنمية، فهناك من لا ينظر إلى المصلحة الوطنية إلا من خلال مصلحته الخاصة ومصلحة عشيرته وأصحاب الجاه والمصالح.

وما دامت الإدارة الجزائرية سائرة في طريق الإستمرارية مع الإدارة الإستعمارية الغربية، ولم تُحدث معها القطيعة قيماً وتشريعاً وممارسة... الخ، فإن النموذج القيمي التي تتبناه الإدارة الجزائرية هو النموذج الغربي في التسيير والمنبثق من النظريات الغربية في الإدارة والفكر الإداري الذي كان وليد التغيرات التي شهدتها المجتمع الأوروبي، وما إنبثق عنه بما يسمى بالنهضة الأوروبية أو الثورة الصناعية، وهذا يقودنا إلى أن القيم في الإدارة الجزائرية قيم مستوردة في أغلبها، والقيم المستوردة هي تلك التي تظهر وتتطور في أوساط حضارية أجنبية... بقيمها وإنشغالها وأهدافها ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم إختلاف الحضارتين والمجتمعين... ومن هنا فإن الإختلاف والصراع بين الحضارتين ينتقل إلى التنظيمات نتيجة الإختلافات والتناقض القيمي، وهكذا يصبح التنظيم ميداناً للإحتكاك والتناقض والصراع بين القيم المتضادة. إن الزيادة في الإختلاف بين الأهداف وأثار القيم المذكورة يؤدي دون شك إلى التأثير السلبي على فعالية التنظيم والإدارة" (2).

ويعد العامل البشري سبباً رئيسياً أيضاً في إستيراد القيم الغربية الدخيلة عن المجتمع والإدارة الجزائريين، ذلك أنه بعد خروج المستعمر ورثت الإدارة الجزائرية هيكلأً وبناءاً تنظيمياً لكنها إفتقدت لعناصر بشرية مؤهلة تستطيع التسيير وذلك بسبب سياسية التجهيل ومحاولات طمس الهوية الثقافية من طرف المستعمر، وعدم وجود معاهد تكوين أو جامعات ومدارس، مما أدى بالمسؤولين آنذاك إلى الإستجداد بمسيرين أجانب سواء كانوا عرباً أم غربيين، وذلك ما كرسته إتفاقيات إيفيان-كما سبق ذكره- (3)، وهذا ما أدى إلى إنتقال القيم الأجنبية المستوردة إلى الإدارة الجزائرية، وذلك بالإضافة إلى التوجه الإشتراكي أصلاً الذي إنتهجه الدولة وأصحاب القرار، مما يندرج في إستيراد الأساليب التسييرية الجاهزة دون مراعاة القيم الثقافية المجتمعية التي قد تشكل عائقاً وهو ما حصل وكان ذلك من أسباب فشل التوجه الإشتراكي للدولة الجزائرية.

(1) عبد اللطيف قصير، مرجع سابق، ص 288.

(2) بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 66.

(3) لمزيد من التوضيح انظر تشكل القيم في مرحلة الإحتلال الفرنسي .

لقد كانت الإدارة الجزائرية أيضا ضحية مسؤولين غير مكونين وذوي نظرة ضيقة تهتم بما هو مادي أكثر مما هو إجتماعي وثقافي، فبالإضافة إلى عدم قدرتهم على تكييف الأساليب التسييرية المستوردة بما تحويه من قيم ومعتقدات غريبة نشأت ضمن مجتمع أخر مع البيئة العربية الجزائرية ومع قيم الثقافة المحلية والمنظومة المجتمعية، كانت لهم نظرة قاصرة أيضا إلى المشاكل التنظيمية "بإهمال الطابع الثقافي لكثير من المشاكل، لهذا فهم يفكرون عادة في الآلات والأجهزة والحاجة إلى أموال إضافية لزيادة الاستثمار، بينما تكمن أسباب كثير من المشاكل في سوء التسيير وعدم تفهم الواقع الثقافي للعمال، وبالتالي عدم القدرة على تحفيزهم والتحكم فيهم وتنسيق أعمالهم من أجل تحقيق أهداف التنظيم"⁽¹⁾.

إن مما هو مسلم به أن من أهم طرق تطوير الإدارة مسايرة التقدم ومواكبة التحديث، والإعتماد على أخر ما توصل إليه الفكر الإداري في مجال التسيير والتقنيات الفنية في الإدارة، إلا أن ذلك لا بد أن يتم بتكييف القيم المستوردة مع البيئة الإجتماعية وقيمها، نظراً لدورها البالغ في ضبط تصرفات الأفراد وتصوراتهم للعمل، وإلا حدث الإختلاف القيمي وتحولت الإدارة إلى حلبة لصراع قيمي بين المحلي منها والمستورد.

2. القيم الموروثة والقيم الحديثة .

ومما تعاني منه الإدارة الجزائرية اليوم ذلك التناقض بين ما هو تقليدي وموروث، وبين ما هو حديث وعصري، أي بين القيم الإدارية الأصيلة والقيم الإدارية المعاصرة، ولعل ذلك يبرز جلياً في سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، فمثلاً قد يصدم الفرد الجزائري في حال وقوع مشكل بينه وبين أحد المسؤولين بتدخل القيم التقليدية ممثلة بالمشيرة والقيم المحلية، مما قد يحول بينه وبين الإقتصاص من ذلك المسؤول بالوسائل القانونية (الممثلة للقيم المعاصرة) فينتقل المشكل أو حالة الصراع من أروقة الإدارة أو المحكمة الإدارية إلى العشيرة أو القرية، ويتم الحكم بينهما والإصلاح بالطرق التقليدية مما قد يحرم الفرد أو المسؤول أو من كان الحق إلى جانبه، من الإقتصاص وإسترجاع حقوقه، و يمكن تقسيم العوامل المتحكمة في القيم إلى فئتين:

1.1. القيم التقليدية الموروثة: تمثل الموروث القيمي الذي تشكل مع تطور المجتمع وتفاعل عناصره

مع البيئة المحيطة وتضم مجموعة من القيم وهي :

أ.القيم التاريخية : وتتشكل عن طريق السيرورة التاريخية للمجتمع والأحداث التي يمر بها، فتترسب بذلك مجموعة من القيم تحت تأثير مجموعة من العوامل المختلفة عبر الأزمنة، مما يشكل نسفاً قيمياً أو منظومة قيمية تشكل معياراً للسلوك الجمعي داخل المجتمع، فهي قيم توارثتها الأجيال عن بعضها

(1) نفس المرجع، ص 77.

البعض، الأمر الذي أفرز أفكاراً أو اتجاهات معينة. حيث بالرغم من مرور عقود عدة عن تخلي الجزائر عن النهج الإشتراكي، إلا أن الذهنية الجزائرية لازالت تركز الكثير من القيم السلبية التي ذكرها الميثاق الوطني المعدل سنة 1986 كقيم التطفل و الكسل و الإهمال، روح الإتكالية و الإعتماد على الدولة، وعدم إحترام الوقت و قلة المثابرة و إنخفاض مستوى الإنتاجية.

ب. القيم الدينية : و أصلها التعاليم السماوية والتي تؤثر تأثيراً قوياً في سلوك الأفراد وتُشكل معياراً قيمياً لتحديد مدى صلاح السلوك وفساده، وهي في المجتمع الجزائري ممثلة بالقيم الإسلامية التي هي "مجموعة الأخلاق التي تصنع نسيج الشخصية الإسلامية وتجعلها متكاملة قادرة على التفاعل الحي مع المجتمع وعلى التوافق مع أعضائه وعلى العمل من أجل النفس و الأسرة و العقيدة"⁽¹⁾، إذ كان العامل في الجزائر ينطلق من الوازع الديني لأداء المهام الموكلة له منطلقاً من قاعدة أن العمل عبادة، مما أفرز الكثير من القيم الأخلاقية أهمها العمل مع الجماعة، والعزوف عن العمل الفردي وبالتالي الحفاظ على الأهداف و المصالح الجماعية.

ج. القيم الثقافية: وهي حوصلة لتفاعل مجموعة من العناصر المشتركة داخل المجتمع ممثلة أساساً بالدين والتاريخ والسياسة وكذا الهوية الحضارية، نتيجة لتواجدها وتفاعلها مع العناصر البشرية وإنسجامها معها بمرور الزمن مما يشكل نسفاً قيمياً ثقافياً يعكس ملامح المجتمع وشخصيته، ومن بين أهم القيم التي تحتاج إلى إعادة المراجعة هي الإتجاهات السلبية نحو العمل، إذ يجب بناء اتجاهات موجبة في الفرد نحو العمل الفني واليدوي الذي يُنظر إليه نظرة إزدراء، و تفضيل الفرد للعمل المكتبي، كما أن الدافعية الضعيفة إلى العمل تبقى هي الأخرى من بين القيم السلبية حيث لا تتوفر الرغبة في العمل وتحقيق التفوق بل العمل كغاية فقط و هناك قيمة ثقافية أخرى جديرة بالتطرق إليها وهي قيمة إحترام الوقت، والتي لا تكتسي أي أهمية لدى العامل الجزائري.

2.1. القيم الحديثة والعصرية: وعلى النقيض من تلك الفئة من القيم الموروثة، نجد فئة ثانية تسمى بالقيم الحديثة، وهي قيم إستجدت على واقع المجتمع بفعل التطورات التي تشهدها الحضارة البشرية وتتشكل من :

أ. القيم السياسية: وتعكس القيم المرتبطة بموازن القوى والحكم والمتعلقة أساساً بالسياسة والأحزاب السياسية المسيطرة، وغيرها من الأحزاب اليسارية والعمالية التي تؤثر على سلوك الفرد بفعل ترسخها في المجتمع بفعل الممارسة السياسية لأمر الحكم.

(1) محمد خياط، المبادئ والقيم في التربية الإسلامية، معهد البحوث العلمية وحياء التراث الإسلامي، جامعة أم

وما يمكن ملاحظته في هذه النقطة هو تلك القيم التي سادت المجتمع الجزائري إبان الثورة التحريرية وما بعدها إلى غاية أحداث أكتوبر 1988، والتي كانت قيما تتغنى بالوطن والوطنية قبل المواطن والشعب وتمجيد القيم الجماعية، وكان الدافع لذلك إعتقادي وإيديولوجي ينبع من تصورات الحزب الواحد لكن ذلك الشعار أي الوطن فوق المجتمع، أخذ في التلاشي بعد نمو الوعي لدى الفرد الجزائري وإكتشافه تزييف الوعي الجماهيري من خلال تلك الشعارات، وبعد تبني الجزائر لإقتصاد السوق كخطوة نحو الرأسمالية وفسخ عهدها مع التوجه الإشتراكي بدأت أخرى في البروز، وهي مرتبطة أساسا بالقيم الفردية أساس النهج الرأسمالي الليبرالي .

ب. القيم الاقتصادية: وهي تلك التي تهتم بالسياسة الإقتصادية من تجارة وصناعة وخدمات وإرتباطها بإحتياجات الفرد يفرض تأثيرها عليه، "حيث يقوم باستخدام ما حوله من عوامل الطبيعة المادية لإشباع حاجات البقاء، زيادة على الإنتاج والحصول على الثروة، لذلك نرى أن الأشخاص الذين تتجسد فيهم هذه القيمة يتميزون بنظرة عملية"⁽¹⁾، ويتجلى ظهورها وتأثيرها في المجتمع الجزائري من خلال الأنظمة التي تبنتها الجزائر، فبدءاً بالتوجه الإشتراكي وسيادة القيم الجماعية والملكية العامة لوسائل الإنتاج وتدخل الدولة لحماية المستهلك، ثم التوجه نحو إقتصاد السوق وإنعكاس قيم الفردية، وحرية التملك الفردي لوسائل الإنتاج وكذا غياب الرقابة على النظام الإقتصادي من قبل الدولة، وفتح المجال للخصوصية.

ج. القيم الاجتماعية: وهي خلاصة مجموعة من الخصائص والصفات التي تكون مرغوبة من قبل المجتمع ومُتفق عليها و التي تمثل منتجات إجتماعية داخل شبكة العلاقات الإنسانية، ويمكن القول أن القيم الاجتماعية هي "مجموعة من المتعقدات التي تتسم بقدر من الإستمرار النسبي والتي تمثل موجّهات للأشخاص نحو غايات أو وسائل لتحقيقها...وتنشأ هذه الموجّهات نتيجة لتفاعل بين الشخصية والواقع الإجتماعي والإقتصادي والثقافي، وتفصح عن نفسها في المواقف والإتجاهات والسلوك اللفظي والفعلي التي يكونها الأفراد نحو موضوعات معينة"⁽²⁾.

إن ما يمكن قوله هو أن على التنظيم الإداري أن يحاول أن يشكل قالبا قيمياً تتوافق فيه القيم الموروثة مع القيم الحديثة دون أن يكون لذلك تأثير سلبي على سلوك الأفراد قد ينجم عنه صراع ما يؤدي إلى وقوع تناقض في الإدارة، ورغم أن ذلك ليس بالأمر الهين إلا أنه ليس مستحيلا إذا ما توفرت الإرادة لفعل ذلك، وهو ما تعاني منه الإدارة الجزائرية بالضبط، أي نقص المبادرة والإرادة للتغيير خصوصا ما تعلق بالإرادة السياسية⁽³⁾.

(1) داود بلقاسم ، مرجع سابق، ص39.

(2) علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1984، ص134.

(3) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص65-66.

ثالثاً. القيم بين الأطر التقليدية والنماذج الإدارية الحديثة.

إن واقع حال المؤسسة الجزائرية اليوم يجعل الباحث نفسه يواجه في كثير من الأحيان الكثير من المظاهر السلبية الناتجة عن القيم التقليدية وعدم فهم الفرد الجزائري لمتطلبات الإدارة الحديثة، وعدم توافق تلك القيم الحديثة مع قيمه الخاصة، مما جعل الإدارة الجزائرية ومختلف المؤسسات تعيش على وقع الإنعكاس السلبي لذلك التناقض القيمي، الذي أصبح يؤررق حتى العامل نفسه، قبل الكلام عن المواطن والمستثمر الأجنبي ومن تلك القيم التقليدية المنعكسة:

1. القيم التقليدية للعامل الجزائري :

وهي كما سبق ذكره تمثل إنعكاساً للتناقض القيمي سواءً على مستوى المجتمع أو الإدارة وهي بعيدة كل البعد عن القيم الأصيلة والمتأصلة في المجتمع الجزائري، ومنها:

أ. **قيم الروتين :** وذلك ناتج عن طبيعة نشاط الإدارة الجزائرية، والموكل إليها انجاز المهام بطريقة بسيطة وتقليدية دون أدنى إرادة لفتح المجال للتجديد والإبداع، ورغم محاولة الكثير من القيادات السياسية محاربتها طوال فترات من الزمن، إلا أنها باءت بالفشل، فقد جاء في خطاب الرئيس الراحل هواري بومدين: "وإذا كان قانون الوظيف العمومي قد ضمن للموظف حقوقه، فإنه قد ضبط له أيضا واجباته، والموظف لم يقلد وظيفته كمورد له يستغله بدون مقابل، بل إن الوظيفة عبء ومسئولية قبل كل شيء وأن الموظف في خدمة الشعب، في خدمة الأمة وليس العكس⁽¹⁾"، وهذا يعكس مدى رغبة المسؤولين الجزائريين في تطوير النظام الإداري بأجهزته المختلفة، بما يتماشى مع قضايا الأمة وتنميتها.

ب. **قيم الإهمال وسوء المعاملة:** ويعود ذلك إلى سبب تاريخي، حيث تجذرت تلك القيم منذ فترة الاحتلال الفرنسي أين كان يعامل المواطن بإحتقار، كون الإدارة تمثل في ذلك الوقت أداة لإستعباد المجتمع الجزائري، ومن ثم تواصلت تلك القيم السلبية وتجلت في كثير من المظاهر من بينها الإتكالية وعقدة التعالي من قبل الموظفين الإداريين، "بالإضافة إلى أن التأكيد على حقوق الموظف وتعويضاته وتحسينه ضد الإجراءات التعسفية قد يؤدي إلى نوع من اللامبالاة عند بعض الموظفين في تعاملهم مع الجمهور"⁽²⁾.

ج. **قيم الوساطة والمحسوبية:** وهي حقيقة لا مفر منها حتى في وقتنا الحاضر ورغم كل محاولات ومبادرات الإصلاح، والقضاء على هذه الظاهرة إلا أنها متجذرة حتى في العالم العربي عموماً، وذلك ما جعل الحصول على المناصب الإدارية يحتكم إلى الولاءات والقرابات، بدل الإحتكام الى معايير

(1) أحد خطابات الرئيس الراحل هواري بومدين في ذكرى 01 نوفمبر 1967.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 274.

موضوعية، مما قضى على كثير من الكفاءات الإدارية والتي كان من الممكن أن تساهم في إصلاح الوضع.

د. قيم إهدار الوقت: وفيما يتعلق بتقدير الوقت بقيمته الحقيقية لدى الإنسان الجزائري والعربي عامة فيقول "حليم بركات" أن علاقة العربي بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع بالصبر عليه أو إنسحاب وهرب منه بتجاهله⁽¹⁾، وذلك واضح جداً في ممارسات الإدارة الجزائرية حيث من النادر أن لا يتأخر المدير عن حضور الاجتماع، هذا إن لم يتغيب أصلاً، والأمر سيان بالنسبة للموظف، الذي أصبح لا يقضي عدد ساعات عمله كاملة موجوداً في مكان عمله، سواء عن طريق التأخير أو المماطلة أو التغيب، أو حتى ممارسة أساليب أخرى، كاللعب على جهاز الكمبيوتر أو قراءة الصحف أو الخروج لأجل أمور هامشية، أو الإستعمال المفرط للهاتف النقال... الخ.

هـ. النظرة السلبية للعمل: فرغم أن القيم المتأصلة في المجتمع والنابعة من القيم والعقيدة الإسلامية التي تولى إهتماماً كبيراً لإحترام العمل وإتقانه، إلا أن العامل الجزائري وبتأثير من التاريخ الإستعماري الذي طمس كل تلك المعالم والمبادئ وساهم في إستعباد العامل الجزائري بالعمل كأيد عاملة رخيصة، أدى به إلى كره العمل وبغضه.

و. ضعف إجراءات الأمن والوقاية: فلا تكاد تجد إدارة أو مؤسسة جزائرية عمومية تحترم معايير السلامة وإجراءاتها، وذلك ناجم عن التسبب واللامبالاة التي أصبحت تطبع سلوك وممارسات القيادات، وعدم إهتمامهم بسلامة الموظفين داخل المؤسسة، وقد أدى "الإهمال وعدم إحتراز المخاطر وعدم الجدية في إتخاذ إجراءات الوقاية من الحوادث الى معدلات جد مرتفعة ومزعجة من حوادث العمل⁽²⁾" بالمؤسسات والإدارات وخاصة الإنتاجية منها. بالإضافة إلى الكثير من القيم التقليدية السلبية التي لا يمكن حصرها ومنها على سبيل المثال، النظرة السلبية لعمل المرأة، تدخّل العلاقات القبائلية والعشائرية... الخ من القيم السلبية التي تُعيق الإدارة عن تطوير ذاتها وإمكانياتها بما يسمح لها من مواكبة التقدم الإداري وتقديم خدماتها بكل نجاعة.

2. المتطلبات القيمة للإدارة الحديثة:

ولتقوم المنظمة بمهمتها ورسالتها على أكمل وجه تحتاج إلى تجديد أطرها وتحديث أساليبها بالإستفادة من النماذج الناجحة ومن تلك القيم الحديثة والأطر والنماذج العصرية تستمد قيمها، ومنها القيم المعرفية، وعلى سبيل المثال لا الحصر نورد بعضاً منها :

(1) ناصر داوي عدون، مرجع سابق، ص 178.

(2) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 33.

أ. ضرورة تحديث منظومتها مع البيئة الرقمية: التي أصبحت سمة التنظيم الحديث فالوسائل التقليدية المولدة للروتين القاتل، لا يمكنها إنجاز المهام المنوطة بها، إذا لابد من مواكبة التقدم المعرفي، فالبيئة الرقمية تساعد على الوصول إلى المعلومة بأقل وقت وأقل جهد مع الإستفادة منها موقفيا.

ب. تشجيع قيم الإبداع والابتكار: فمن القيم المعرفية التي أصبحت عماد الإدارة اليوم هو تشجيع المبادرة والمبادأة، خصوصا في ظل المنافسة العالمية التي تستوجب الإهتمام بالعنصر البشري والإستفادة من كل إمكانياته بدل حرق الطاقات، وبالتالي تشجيع هجرة العقول و"خلق مناخ تنظيمي قاتل للإبداع ومُحبط للشخصية المبدعة وتقديرا لطبيعة واقعا العربي فإنه يجدر بنا أن نلفت النظر إلى أهمية التحول من النظرة التقليدية التي تنظر للقوانين كمسطرة للسلوك، إلى النظرة الحديثة التي أصبح فيها القانون مجرد إطار للحركة، وبذلك يتحقق التوازن بين مطلبي القانونية والمبادأة التي هي مفتاح السلوك الإبداعي⁽¹⁾.

ج. ضرورة الإهتمام بالموارد البشري: وتنميته والإعداد العالي لهم خصوصا القيادات والمديرين، ولفت إنتباههم إلى ضرورة البحث عن المكامن المعرفية، والإعتماد عليها كأحد مكونات الإدارة والمؤسسات على غرار الأصول المادية والبشرية، فلا بد من إيلاء الإهتمام بهم "حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم بما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن المورد البشري أثنى ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية... فالموارد البشري قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والإبتكارات، لابد من إستثماره وتوظيفه بشكل إيجابي، وهو قادر وراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره، وتحمل مسؤولياته، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لإستثمار تلك الطاقات"⁽²⁾.

د. ضرورة الإهتمام بـقيم البحث العلمي: وتشجيعه في ظل بيئة تنافسية تقوم على التفوق والتميز، والوصول إلى ما تم التوصل إليه من نتائج في هذا الإطار باعتبار ذلك أساسا لأي إدارة للحفاظ على إستمراريتها، وتطبيق إدارة المعرفة كتوجه جديد للإدارة الحديثة والتي تقوم على "العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لإكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات، بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"⁽³⁾ مع المتغيرات، وكذا الإستفادة من باقي النماذج الإدارية، وأخر ما توصل إليه الفكر التنظيمي والإداري من نظريات وآليات وتقنيات وأساليب تسيير.

(1) سليم ابراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 268.

(2) علي السلمي، مفاهيم الإدارة المعاصرة، ملتقى الإدارة العليا، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 2003، ص 07-32.

(3) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 42.

بالإضافة إلى هذه القيم المعرفية التي تحتاجها الإدارة كمتطلبات لتطورها هناك مجموعة من القيم الأخرى ومرتبطة بالقيم السلوكية ومنها :

أ. **الإنضباط واحترام الوقت** : فمن المتطلبات الأساسية للإدارة الناجحة هو إنضباط أفرادها، كونه مؤشراً على مدى جودة بيئة العمل الداخلية من جهة، ومؤشر كذلك على مدى نجاح القيادة في حل المشاكل التنظيمية وخلق ولاء الأفراد للإدارة "وتحمل المسؤوليات والرغبة بالعمل فيها والموافقة على أهدافها والالتزام بقيمها المهنية" (1).

ب. **النظرة الإيجابية للعمل وإتقانه**: فبالإضافة لكونه المصدر المُعيل و مصدر رزق العامل، فهو كذلك يعكس مكانته بين أفراد المجتمع ضمن النظرة الوظيفية، فعدم العمل دليل على الفشل، و النظرة الإيجابية للعمل من قِبَل العامل تُساعد الإدارة على تقديم يد المساعدة له بتنمية مهاراته وقدراته الوظيفية، بالإضافة أيضاً إلى تحقيق إستقراره المهني، وهو على الجانب الآخر يساعد الإدارة على تحقيق أعلى قدر من الفعالية في الأداء .

ج. **إحترام معايير الأمن والسلامة**: فأهم مرتكزات التنظيم الحديث هو السهر على تطبيق معايير الأمن والوقاية سهداً على أمن موظفيه وعامليه، وهذا ينم عن تقدير لمكانه الإنسان وإحترام حقه في الحياة والأمن، عكس التنظيمات التقليدية وخصوصاً في دول ومؤسسات العالم الثالث .

د. **التركيز على العلاقات الرسمية والمعايير الموضوعية**: فالعلاقة بين الإدارة والعمال يجب أن تبنى على أسس موضوعية لا تسمح بتدخل الثقافة التقليدية السائدة خصوصاً في التعامل مع الكفاءات والإختيار في التسيير والتوظيف، بأن تكون "هذه العلاقات مقتصرة على مجال العمل حيث تنحصر بالمهام الموكلة لكل من الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يقوم بتعريف الأدوار للمرؤوس وتوضيح المهام الواجب أن يؤديها كل منهم في المنظمة وكيف يتم أداء هذه المهام" (2).

فمن خلال جملة المبادئ التنظيمية والطرق والأساليب الإبداعية المذكورة، يُمكن للإدارة أو المؤسسة النجاح في سوق العمل، وتلبية إحتياجات زبائنها على المستويين الداخلي والخارجي، ولعل تلك المبادئ المذكورة أنفا تمثل عينة من الآف الأساليب التي توصل إليها الفكر الإداري في عصرنا الحالي، الذي يشهد إنفجاراً معلوماتياً على كافة الأصعدة، الأمر الذي يحتم على المؤسسة ومتخذي القرار فيها خصوصاً، الإطلاع الدائم والنشط لكل المستجدات العلمية والتكنولوجية وما يرتبط بالجانب التسييري وكذا الأساليب الإدارية المعاملاتية، وما تعلق بثقافة المنظمة وقيمها وهويتها التنظيمية.

(1) محمد حسن محمد حمادات، **قيم العمل والالتزام الوظيفي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 27.

(2) محمد اسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2005، ص 297.

رابعاً. قيم المجتمع الجزائري وسلوك الأفراد

تتراكم الأحداث التاريخية ضمن السياق الزمني لوجود المجتمع فيها، وتتفاعل فيها العناصر من الموجودات مع سياق الأحداث الكبرى لتصنع بذلك تراث وهوية للمجتمع بدءاً من أولى الحضارات، وإلى غاية المراحل المتأخرة، والقيم الحضارية والمجتمعية للمجتمع الجزائري وليدة تاريخ عريق بدءاً من البعد الأمازيغي إلى البعد الإفريقي، وكذا العربي الإسلامي، وتشكل تلك الأبعاد خصوصاً الأخيرتين ركيزة لهوية المجتمع الجزائري وفيما يلي تفصيل ذلك:

1. المنظومة القيمية للمجتمع الجزائري:

أ. ركائز المنظومة القيمية :

كما سبقت الإشارة فإن للقيم تأثير عميق في وجود واستمرارية أي مجتمع إنساني بكونها الضمان الوحيد لترابطه وتماسك أفراده مع بعض ومع الجماعات الاجتماعية المكونة له، وتتراكب تلك القيم لتشكل منظومة نسقية للقيم المجتمعية لأولئك الأفراد، وتشكل تلك المنظومة عبر سياق الأحداث التاريخية والمحطات التاريخية التي يمر بها المجتمع، بالإضافة إلى تفاعلها مع هويته الأساسية ومكوناته الحضارية، "ومن المعروف أن التراث القيمي لأمة ينطوي على تنظيم جماعي ويعتبر في الوقت نفسه بمثابة الوعاء الذي تنصهر فيه المثل الاجتماعية والمقومات الخلقية التي تضمن للمجتمع كيانه الروحي والقيمي، فهو تراث يحوي جميع القواعد والقوانين والسنن التي تُنظم علاقات الأفراد بعضهم ببعض وعلاقتهم بمجتمعهم"⁽¹⁾. وترتكز المنظومة القيمية للمجتمع الجزائري على ركيزتين أساسيتين أولهما:

ب. العقيدة الإسلامية :

إن المتفحص لتاريخ الشعوب وحضاراتها يكتشف لا محالة تلك العلاقة الوثيقة بين الدين كعقيدة والقيم كمبادئ أساسية لهذه العقيدة، وبالتالي له تأثير كبير على القيم سواءً في مستواها النظري أو الفعلي الناتج عنها عملياً، ومنه يُمكن تفسير أو بالأحرى القول أن في الدين مصدراً قيمياً أو على الأقل القول بأن الدين يمكن أن يكون أساساً لنسق قيمي معين، ولقد أكد وجهة النظر هذه كل من "ديفيد" و "مور" بقولهما لعل سبب ضرورة الدين واضحاً في حقيقة أن المجتمع الإنساني تتحقق وحدته أساساً من خلال إقتناء أعضائه لبعض القيم المطلقة والغايات العامة، وبالرغم من أن هذه القيم المطلقة والغايات ذاتية إلا أنها تؤثر في السلوك وتكامله، ليساعد المجتمع على الإستمرار كنسق، فعن طريق الإعتقاد والشعائر تتصل الغايات العامة والقيم بعالم تخيلي يرمز إليه بالموضوعات المقدسة الثابتة، وهذا العالم بدوره يتصل بطريقة معقولة بالحقائق والتجارب الخاصة بحياة الفرد .. ومن خلال الدين يمكن ممارسة

(1) محمد السويدي، مقدمة في دراسة في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 43.

نوعاً قوياً من الضبط على السلوك الإنساني، والذي يوجد في نفس الإتجاهات الداعمة للبناء النظامي يمثل الغايات والقيم المطلقة وليس هناك مجتمع أصبح علمانياً كلية حتى يمكنه أن يصفى تماماً الإعتقادات في غايات متسامية وفي كائنات فوق عضوية، وحتى في المجتمع العلماني لابد من وجود نسق ما يعمل على تكامل القيم المطلقة⁽¹⁾.

إن التصور الإعتقادي للإسلام مبني على إعطاء تحديد واضح لمركز الإنسان في الكون وعلاقته به وبمن فيه، وبناء على هذا الإدراك تتشكل قيم التصور الإعتقادي فتتنظم في سياق فكري واضح، ونستطيع القول إن هذا التصور الإعتقادي للمجتمع هو أساسي وجوهري في الطرح الإسلامي حيث أنه إما ان يكون وفق شرع الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم وإما يكون غير ذلك وتحدد قيم هذا التصور من خلال بعدين :

- **البعد الأول :** إن الأشياء التي يصنعها الإنسان بنفسه والأفكار التي يصفها هو الذي يعطيها قيمتها لأنه أدري بمكوناتها، فهو الذي يعطي قيمة للألة التي يصنعها، وللطريق الذي يشقه وللدواء الذي يصنعه أي الأمور التي تخص الإنسان من حيث خبرته اليومية والإجتهاد الذاتي فهو أدري بها .

- **البعد الثاني :** أن الأشياء التي وجدها الإنسان مخلوقة من الله عز و جل ولا دخل له في إبداعها وإدراك كنهها ينفرد الله سبحانه وتعالى بتحديد قيمتها من خلال النصوص القرآنية، فكان من الضروري والمنطقي والله خالق الإنسان وخالق الأرض والسماء والكون كله فهو الذي يُعطي قيمة لحياة الإنسان وموته، وهو الذي يُعطي قيمة للكون بأسره الذي يعيش فيه الإنسان ويحتويه، وبالتالي فإن الدين و العقيدة الإسلامية يشكلان وفق ما سبق أحد المرتكزات الأساسية للمجتمع الجزائري.

ج. العادات والتقاليد العربية :

الهوية والقيم الجزائرية هي القسّمات الثابتة من العناصر التراثية أما مجموع التراث وهو يشمل الهوية ففيه ما هو ثابت وما هو متغير، بمعنى أن القسّمات الثابتة في الشخصية الحضارية التي نسميها الهوية، تستعصي على التطور والتغير حتى لو كان غزواً تغريبياً كالذي شهدته هذه الأمة، فالهوية تشبه البصمة، تميز هذه البصمة هي من الثوابت وهي خالدة على مر الدهر، يحدث فيها بعض التطور لكنه طويل جداً والتأثيرات في هذه الهوية تأثيرات محددة⁽²⁾. إن تشكل الهوية الجزائرية بهذا الشكل يعود الى قرون خلت، وهي تلك التي تعلقت بظهور الفتوحات الإسلامية في بلاد المغرب.

(1) محمد احمد بيومي، المجتمع الثقافي والشخصية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1986، ص 182 .

(2) محمد بوراكي، مرجع سابق، ص 271.

ولعب الإسلام دوره في شمال إفريقيا كما لعبه في الجزيرة العربية، واعتنقه البربر، لا لأنه دين عادل فحسب، بل لأنه أداة تطور إقتصادي وإجتماعي، فضلاً عن كونه داعياً للوحدة السياسية، حيث وبموجب ذلك سارع أهل الأرض إلى التخلي عن النظام القبلي وتشكيل نظام سياسي⁽¹⁾.
 لقد كان للفتح الإسلامي ببلاد المغرب الكبير دور كبير في إنصهار الثقافة الأمازيغية في بوتقة العروبة والإسلام، لأن الأمازيغيين وجدوا في العرب والإسلام أخلاقاً وفضائل لا يختلف إثنان حول إيجابيتها وسُمُوها وبالتالي تكونت عادات وتقاليد عربية أصيلة وبقيت تلك العادات والتقاليد الأصلية للمنطقة والتي لا تتنافى وروح الإسلام، فقيم الشهامة والغيرة على العرض والشرف والكرم في القيم العربية التي أصبح الجزائري يُوسم بها، ولعل الثورة الجزائرية أكثر دلالة على تمثل الجزائريين لتلك القيم، ليصبح الجزائريون أمازيغاً عربهم الإسلام، حتى أصبح إلى وقت قريب إعتقاداً جازماً بين الجزائريين أن المسلمين عرب وأن العرب مسلمين، وهو ما يعني أثر الدعوة الدينية في إطفاء ظاهرة العرقية و التنافس، مُحققةً بذلك قوة جديدة تضاعف من قوة العصبية وتمنحها دعماً وتأييداً في مواقف المدافعة⁽²⁾.

2. القيم الثقافية في سلوك المجتمع الجزائري.

بعد التطرق لأهم ركائز المنظومة القيمية للمجتمع الجزائري والتي يستمد منها أفرادها قيمهم ومعتقداتهم بشكل عام، نتطرق في هذا العنصر إلى بعض السمات القيمية والثقافية التي يكتسبها الفرد الجزائري من خلال تلك المنظومة وتأثيرها على السلوك، فسلوكات الأفراد ما هي إلا نتيجة لتراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تساعد الفرد على فهم وإدراك ما يدور حوله، لتكون مجموعة الأحكام التي يُصدرها هي ذاتها القيم التي توجهه، حيث تنتظم تلك القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة في شكل نسق قيمى. ولعل النسق القيمى لأفراد المجتمع الجزائري يتراوح بين القيم المرغوبة والتي يمكننا القول عنها بالإيجابية، وتلك المرفوضة وهي السلبية، ومن تلك الخصائص المنبثقة عن المنظومة القيمية القيم التالية⁽³⁾ :

أ. الجدية والمثابرة: وتحمل المشقة لأن النتيجة تكون بقدرها، وهاتان الميزتان لهما جذور في طبيعة المجتمع الجزائري، الذي عاش حقبةً طويلة من الحروب والفقر، والتشرد والتعذيب مما جعله ينفر من المرح والعبث المبالغ فيه .

(1) عبد القادر جغلون، مقدمة في تاريخ المغرب العربي القديم والوسيط، ترجمة: فضيلة الحكيم، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 1982، ص42.

(2) محمد فاروق النبهان، الفكر الخلدوني من خلال المقدمة، مؤسسة الرسالة، لبنان، 1998، ص 177.

(3) ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 173.

ب. حب الوضوح والصراحة والإهتمام بالجواهر: وهي عناصر تجتمع حول حب الأسلوب المباشر في المعاملات والاتفاق المسبق...حفاظاً على العلاقات والإحترام بين الأفراد، والإهتمام بحقائق الأشياء.

ج.التحدي والإعتماد على النفس: وهي أيضا صفات ترسخت في المجتمع الجزائري عبر التاريخ ونتيجة لظروفه الجغرافية والسياسية التي مر بها وإستفاد من دروسها .

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من السمات التي تعبر من شخصية الفرد الجزائري كما أثبتته التاريخ والواقع المعاش في عدة مناسبات، سواءً على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات والدولة الجزائرية عامة، إلا أن هناك بعض السمات السلبية مثل التعصب للرأي والغرور، والحساسية تجاه النقد وعدم تقبله وحب الإشراف و التهرب من العمل اليدوي⁽¹⁾.

وإذا نظرنا إلى قيم المجتمع الجزائري من جهة الركيزة الثانية، وهي العقيدة الإسلامية نجد أنه يعتمد على المبادئ والتوجيهات التي يقدمها الدين الإسلامي، ويجعلها في كثير من الأحيان كمقياس لأدائه ومعياراً لسلوكه، ويتحدث عنها ويستند إليها في تعاملاته، إن قيم الدين الإسلامي ومثله العليا كلها أصبحت أهدافاً إجتماعية ممكنة التحقيق في حياة الأفراد، بل إن القيم والمثل العليا التي ترسبت خلال القرون في نفوسهم عن طريق ممارسة الشعائر والعبادات والمعاملات قد صاغت شخصيات الأفراد في المجتمع المسلم صياغة عملية، وهذه الصياغة حولت من معظم تعاليم الدين وقيمه بالنسبة للفرد والمجتمع⁽²⁾ :

-سلوكاً منضبطاً في حياة الأفراد الخاصة.

-مسؤولية إجتماعية في حياتهم العامة.

-التكافل والتضامن والتعاون أصبحت عادات راسخة في المجتمع.

-إشاعة الروح الجماعية جعلت من كل فرد قيماً على المجتمع الذي يعيش فيه.

-العدالة والتسامح والرحمة والمحبة أصبحت جزء من الكيان النفسي للأفراد والكيان الإجتماعي للجماعات .

-منح الدين للمجتمع علاقاته الثقافية والإجتماعية.

-جعلت تعاليم الدين من الفرد حاملاً لقيم المجتمع محافظاً عليها يدافع من ضميره ومراقبته لله عز وجل.

ومع أن هذه المبادئ مثالية في طبيعتها -كما سبقت الإشارة إلى ذلك - إلا أنها واقعية من حيث التطبيق ..لأننا لا نتكلم من خيال وإنما واقع طبق في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه

(1) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 174.

(2) عون الشريف قاسم، الجذور الفكرية للمجتمع المسلم، مجلة المسلم المعاصر، العدد العاشر، ص 15.

الراشدين ومن جاء بعدهم من الخلفاء"⁽¹⁾، وبالرغم من وجود تلك القيم والسمات الثقافية في سلوك الفرد الجزائري إلا أن الأحداث التاريخية والسياسية، وما صاحبها من تغيرات في البنية الثقافية للمجتمع جعلته يعيش أزمة قيمية إنعكست على سلوكه وأفعاله وهذا ما سنتناوله في النقطة القادمة.

3. الأزمة القيمية والهوياتية وانعكاسها في سلوك الأفراد :

لم ترتبط الأزمة بميول الأفراد أو سياسة النظام الحاكم أو مختلف العصبية بقدر ما إرتبطت بالإرث التاريخي الثقيل الذي ورثته عن الحقبة الاستعمارية. إن طمس القيم والثقافة الجزائرية التي يلتفت حولها أفراد المجتمع في سبيل تشكيل هويتهم إنما بدأت منذ 1830 عندما جاءت فرنسا كمستعمر يحمل السلاح باليد اليمنى، والممسحة باليد اليسرى - ليمحو ما كتب على سبورة المجتمع الجزائري -، بينما يحمل على كتفه أطنانا من الصحائف التي تحيل المجتمع إلى نسخة منه، بما تحوي هذه الصحائف من خصائص الإحتراق واللاتضمين والإستلاب والإغتراب وغيرها. فكانت بذلك صدمة الشعب الجزائري مع الشعب الفرنسي كانت في البداية صدمة بالأسلحة، أي صدمة دموية، ثم صدمة ثقافية، وهذه الأخيرة أهم صدمة، وهي اليوم أساس العلاقات بين الفرنسيين والجزائريين بعد حرب دامت أكثر من مئة عام، وهي صدمة بين الشعبين سببها اللغة⁽²⁾.

من جهة أخرى فإن إستقلال الجزائر كان من الممكن أن يكون إنتصارا للهوية العربية الإسلامية على محاولات الفرنسية والتتصير، وبداية لمرحلة تاريخية جديدة يعاد فيها للهوية مكانتها المقدسة، لكن أوصياء الإستقلال أو جيل الإستقلال عاشوا بذهنية مغتررة غمرتها الملهيات والمغريات العابرة، ولم يتفطنوا لما يتهدد المجتمع من أخطار، وعدم التكفل الحق بتهيئة المستقبل، ووضع الشبيبة في الواجهة ضمن رعاية مخلصه وتوجيه يستغل القابلية التي كان المجتمع يظهرها، فالنخب يوم تسلمت السلطة يوم الإستقلال لم تُعر الهوية الأهمية الكافية، وما تفرضه مكوناتها البنيوية من التعامل الواعي والدافئ. وقد إتضح أن تعامل النخب الأساسية أيام الإحتلال وإهتمامها بالهوية كان مجرد تكتيك أملت طبيعة العمل السياسي، فالهوية لم تكن موضع شك أو تساؤل عند الجماهير أصبحت في نظر النخب الحاكمة، والتي ربطت بين التقدم والغرب، وإنطلقت في مشروع التنمية من مرجعية غربية، موضع إحتراز وريبة، بل لقد رأت في ثوابتها الأساسية نقيضا للحدثة وسببا للتخلف وعائقا أمام التطور⁽³⁾.

وبهذه الصورة تزايدت حدة الصراع الثقافي السياسي بعد الإستقلال بين تيار نخبوي يرى في الغرب مرجعه، وفي الحدثة الأوروبية الأنموذج الأمثل لتقدم البلاد وتجديدها، وبين تيار شعبي واسع رافض

(1) خصائص الإدارة العربية الإسلامية، مجلة إدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يوليو 2013، ص 11.

(2) Khaoula Taleb Ibrahim, **Les Algériens et leurs langues**, les éditions el Hekma, Alger, 1997, p61.

(3) محمد صالح الهرماسي، مقارنة في إشكالية الهوية، ط 2، دار الفكر، دمشق - سوريا، 2002، ص 165.

للتماهي المفرط مع الغرب، وليس للتحديث و متمسك بثوابت الثقافة العربية الإسلامية ولكنه لا يرفض التطوير والتجديد⁽¹⁾.

وحتى بعد الإستقلال وخروج المستعمر شهدت البلاد العديد من الأحداث والوقائع الإجتماعية التي غيرت إلى حد بعيد بنية الثقافة الجزائرية إذ توالى الهجرات من الريف إلى المدن طلباً للتحضر والمدنية، بالإضافة إلى وقائع أخرى... ولا تزال هذه الأزمة تلقي بظلالها على المجتمع الجزائري في إنتظار إيجاد حلول إيجابية لها وتفعيلها .

إن ما نلاحظه في المجتمع الجزائري ذلك التناقض بين ما يحمله الأفراد في أذهانهم نظريا وما يقومون به فعلا في الواقع، فإذا سألتهم عن الوقت قالوا : الوقت من ذهب ...، وإذا سألتهم عن العمل قالوا: العمل عبادة، وإذا سألتهم عن إتقان العمل وهكذا فإن لكل سؤال جوابه الذي يتناسب مع القيم السائدة-نظريا-عن حب العمل والإنضباط والغش والولاء للمؤسسة والتضامن، وهي في الحقيقة قيم (مهجورة عمليا الى حد ما) في الواقع الفعلي وبقيت على مستوى التجريد والأفكار، بينما أصبح الملتزمون بها يشعرون بالإغتراب، وأحيانا ينشأ صراع داخلي عندهم بين أن يلتزموا بهذه القيم أو يعملوا بعكسها، وهذا من أهم ما تعاني منه التنظيمات الجزائرية سواءً عند الرؤساء أو عند المرؤوسين فقد أصبح من الصعب مثلا أن ينطلق أي اجتماع في أي تنظيم جزائري دون أن يتأخر أغلبهم أو يتغيب بعضهم، وهذا لا يرجع إلى أسباب موضوعية إنما يرجع إلى خصائص النسق التنظيمي السائد والتقاليد التي تراكمت داخله وإلى إنفصام القيم في ذوات الأفراد، بحيث نصل إلى دفع التنظيم إلى الإفلاس بعلم منا، فهل هذا السلوك متعمد؟ أم هي اللامعيارية التي أصبحت القيمة السائدة بدل قيم الضبط المتعارف عليها⁽²⁾. تلك أهم مظاهر الأزمة القيمية والهوياتية التي يعيشها المجتمع العربي والمجتمع الجزائري على وجه الخصوص.

إن ما أصبح عليه المجتمع الجزائري اليوم من تبنيه لقيم ثقافية وإجتماعية، لا تمت بأية صلة لمقوماته الأصلية، التي عرفها وتمسك بها لعصور عديدة، يعود -كما سبق ذكره - لعدة أسباب تراكمت بتركز لفترات متفاوتة، عمل أصحابها دون ملل أو كلل على تثبيتها بقوة الإكراه تارة وبوسائل الإغراء تارة أخرى، إبتداءً من الإحتلال وإنتهاءً بأعوانه وعملائه الذين رفعوا من وراءه مهمة تثبيت المكتسبات الثقافية والاجتماعية، بل وعملوا على المحافظة عليها ونشرها وتطويرها في المجتمع بدعم وتشجيع مطلقين من الدول الاستعمارية السابقة. وهكذا وجدنا مجتمعنا نفسه بين رافدين ثقافيين متناقضين يترامي بينهما الفرد الجزائري بسلوكياته وممارساته وحتى تصورات.

(1) نفس المرجع، ص 166.

(2) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 187.

الفصل الرابع

السلوك التنظيمي :النظريات والتمظهرات

تمهيد .

أولاً. ماهية السلوك التنظيمي وأهميته 1. أهمية السلوك التنظيمي وأهدافه

2 . السلوك الإنساني ومفهوم النظم

3 السلوك التنظيمي والبعد الثقافي والقيمي

ثانياً. نظريات السلوك التنظيمي 1. النموذج العقلاني الرشيد

2 . العلاقات الإنسانية

3 . المنسق أو النظام المفتوح

ثالثاً.تمظهرات السلوك التنظيمي وفق مستوياته.

1 . المستوى الفردي

2. المستوى الجماعي

3 . المستوى التنظيمي

رابعاً: منظومة القيم الإدارية والسلوك التنظيمي .

1. دور القيم الإدارية في توجيه الأداء الفردي والانجاز

2. دور القيم الإدارية في تشكيل العلاقات الاجتماعية

3. دور القيم الإدارية في تطوير وتحسين الأداء المنظمي

تمهيد:

يُمثل الإنسان المورد الحقيقي لأي تنظيم، أما الموارد المادية والبيئية ما هي إلا عوامل مساعدة، فالإنسان بما يملكه من مهارات، ويتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة والفعالية للإدارة، وذلك يتطلب من المسؤولين استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها، والتغلب على المشكلة السلوكية في التعامل مع العاملين، وذلك بدراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهدافها.

وفي هذا الصدد نحاول في هذا الفصل دراسة السلوك التنظيمي حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في العنصر الأول ماهية السلوك التنظيمي و العنصر الثاني تطرقنا فيه إلى نظريات السلوك التنظيمي حيث حاول الباحث عرض وتحليل النظريات التنظيمية الكبرى ذات الصلة بنموذج الدراسة وأبعادها، أما العنصر الثالث فتطرقنا فيه إلى أبعاد السلوك التنظيمي التي سنقوم بدراسة.

أولاً. ماهية السلوك التنظيمي.

يهتم السلوك التنظيمي بالفهم والتنبؤ ورقابة السلوك الإنساني في المؤسسات، ويشير إلى ما يقوم به العاملون عبر كل المستويات والأقسام من تصرفات وأفعال وأقوال أو علاقات أثناء عملهم سواء كان ذلك رسمياً أو غير رسمي، وحاول السلوك التنظيمي في بداية ظهوره دراسة الفروق الفردية العاملين والمؤثرات الفيزيولوجية المحيطة بهم، معتمدين على الأسلوب العلمي للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء، ثم ظهرت فكرة العلاقات الإنسانية على يد "التون مايو"، وإهتم بدراسة العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها بعضها مع بعض، وأثر ذلك على الأداء والإنجاز، وإستمر الحال على هذا المنوال إلى غاية المدخل النظمي لدراسة التنظيم والذي إعتبره نسقا مفتوحا ويعتمد على ثلاثة مراحل رئيسية وهي: المدخلات والعمليات والمخرجات ثم التغذية العكسية التي تعتبر إنعكاساً لمدى إستجابة المدخلات لمتطلبات التنظيم. وسنحاول أن نعالج ماهية السلوك التنظيمي من خلال تحليل أهمية دراسته وعلاقة السلوك الإنساني نظرية النظم والتنظيم ثم تحديد أبعاده التي تتناولها الدراسة ممثلة بالبعد الفردي والإجتماعي والتنظيمي.

1. أهمية دراسة السلوك التنظيمي وأهدافه.

يمكن أن نلخص أهمية ودواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي في النقاط التالية:
أ. تتميز التنظيمات الحديثة بكبر حجمها وضخامة عدد العاملين بها، فنتيجة للمشكلات المالية والتنظيمية والفنية...ينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية.

ب. تعتبر الإدارة مسؤولة عن التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة، فدراسة السلوك توفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل التغيير والتعاون الإختياري والإبداع، وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل⁽¹⁾.

ج. فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ومباريات ووسائل الإتصال المستخدمة ونمط القيادة والمفضل.

د. تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بالسلوك الإيجابي⁽²⁾.

هـ. زيادة الاهتمام بالموارد البشري وإعتباره رأس مال فكري يساهم في تطوير الإدارة، ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، وبالتالي فالفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن الإدارة من إتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر والتعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة.

و. الإختلافات الفردية وتعدُّ الطبيعة البشرية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من الإدارة، فهم وتحليل ودراسة وتفسير تلك السلوكيات الناجمة عن الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب معها، وهذا زيادة التأثير والتحكم والتنبؤ بهذا السلوك.

ونظراً لكون الإدارة نسقاً مفتوحاً على محيطه الإجتماعي يؤثر ويتأثر به، فإن السلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظمتهم، فيقوم هذا المجال بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي توجد بها المنظمة أو الإدارة، كما يكشف ويظهر المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يُمكن فهمها وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك.

وتتضح أهمية دراسة السلوك التنظيمي أيضاً من كونه "يسعى إلى إكتشاف وإستنباط مفاهيم تنظيمية وإدارية جديدة من خلال نتائج الدراسات الميدانية التي تهتم بالجانب السيكولوجي والإجتماعي والتنظيمي فهو علم يهتم بالبحث وتطبيق نظريات ومعارف سيكولوجية في التنظيم"⁽³⁾ وسوسيولوجية أيضاً. وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي أيضاً في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة: الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، والأفراد كأفراد.

(1) عبد الله الطجم وطلق السواط، مرجع سابق، ص 26.

(2) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008، ص 26-27.

(3) الهاشمي لوكيا، محاضرة كمدخل للسلوك التنظيمي، قسم علم النفس، قسنطينة، 2009.

عموماً يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد "والمجموعات في التنظيم، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً، ومن هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة"⁽¹⁾، إن الإدارة الناجحة هي تلك التي تشجع مديريها وحتى موظفيها على دراسة هذا الحقل المعرفي الجديد وهو السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس العمليات الخاصة بالتفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، وتحكمهم في ذلك المجال يمكنهم من إكتساب خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على إستراتيجية علمية تمكن من الفهم والتحليل والتفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول بأن أهمية السلوك التنظيمي تتضح أيضاً من خلال ثلاثة أهداف لدراسته وهي⁽²⁾:

- أ. التعرف على مسببات السلوك.
- ب. التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
- ج. التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

فالتعرف على مسببات السلوك يتم ذلك من خلال دراسة الدافعية كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، والدراسات والنظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد دافعيته، وأيضاً كيف يوجه هذا النشاط وهذه الدافعية في إتجاه سلوك منتج وفعال، "وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف"⁽³⁾. أمّا التنبؤ بالسلوك فهو يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، وتحديد النتائج المترتبة على سلوك ما، وبالإعتماد على ما يوفره السلوك التنظيمي من المعلومات والنظريات يمكن للإدارة أن تتنبأ بإنعكاس السلوكيات تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، وأن يتعرف على الميكانزمات والطرق التي تحد من مقاومة الأفراد للتغيير، و من ثم إمكانية إتخاذ القرارات بطريقة فعالة. أما بخصوص السيطرة و التحكم في السلوك وهو مطلب ملح للإدارة

(1) عبد الله الطجم وطلق السواط، مرجع سابق، ص24.

(2) احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1995، ص22.

(3) راوية حسن، مرجع سابق، ص14.

والقيادة لكي تستطيع تسيير المورد البشري في إطار النظام الإداري، وإنطلاقاً من ذلك فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هذه السيطرة و التحكم في السلوك و الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في الأداء والإنجاز، بالإضافة إلى تحقيق الإستقرار والتماسك بين جماعات العمل.

2. السلوك الإنساني ومفهوم النظم والتنظيم.

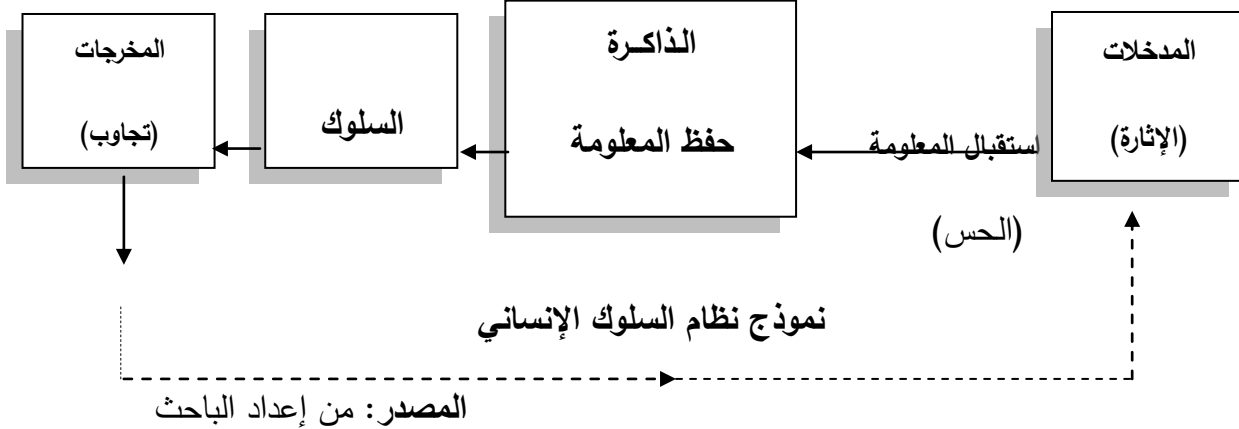
السلوك الإنساني سلوك حيوي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة، بعضها ينتمي إلى الماضي وبعضها ينتمي إلى البيئة الراهنة الحاضرة، أضف إلى ذلك أن التكوين العضوي لهذا الكائن أو ذلك يقوم بدور هام في تشكيل سلوكه إزاء هذا الموقف أو ذلك.⁽¹⁾

والسلوك الإنساني يختلف من فرد لآخر نتيجة الفروق الفردية التي تميز كل إنسان عن الآخر وتؤدي دوراً مهماً في تحديد أنماط السلوك الإنساني، ويميز العلماء بين الفروق الجسدية وفي القدرات العقلية وفي الفروق الثقافية الإجتماعية، الفروق في الدوافع والطموحات، في القيم والاتجاهات، في المهارات والإستعدادات، في الشعور بالحاجات الإنسانية وفي الإدراك والوعي.⁽²⁾

ويقصد بمفهوم النظم وضع نماذج تتضمن علاقات مشتركة بين عدة أجزاء، والإنسان في المنظمات يتأثر سلوكه بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يطلق عليه بالنظام المفتوح، ويتكون النظام المفتوح من أجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط مع بعضها في تكامل وتناسق، وهي:
- المدخلات. - الأنشطة والعمليات. - المخرجات.

ويمكن تطبيق مفهوم النموذج على السلوك الإنساني، ويوضح الشكل التالي نموذج نظام السلوك الإنساني.

الشكل رقم (03) يوضح نظام السلوك الإنساني



(1) احمد زكي صالح، علم النفس التربوي، ط 10، مكتزمة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص334.

(2) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص23.

وسوف نشرح بإختصار المكونات الثلاثة لنموذج السلوك الإنساني.

أ. **المدخلات:** وهي تمثل المثيرات الخارجية، "و المدخلات المعنوية كالقوانين والأنظمة والسياسات والأدلة التنظيمية"⁽¹⁾، التي يستقبلها الإنسان من خلال وسائل استقبال المعلومات المختلفة، ويتم إرسال المعلومات إلى الذاكرة ووحدة التشغيل المركزي للنظام أو التنظيم، وتعتبر الوظائف التي تؤديها وسائل الإستقبال الخطوة الأولى للسلوك الإنساني هذه الوسائل تشمل:

- **البصر:** إن كثير من المعلومات التي يستقبلها الإنسان من البيئة المحيطة تستقبلها العين، وترجم عملية الإبصار في النهاية داخل الجهاز العصبي إلى شحنات كهربائية يدركها مخ الإنسان.
- **السمع:** بالرغم من أهمية حاسة البصر في إستقبال المثيرات، إلا أن حاسة السمع لا تقل أهمية عنها، وبجانب حاستي البصر والسمع هناك حواس أخرى مثل: الشم والتذوق واللمس.

ب. **التعامل (التشغيل المركزي) للمعلومات:** بعد إستقبال المعلومات، تتم عمليات تحليل وتفسير هذه المعلومات وذلك عن طريق مجموعة من العمليات من أهمها:

- **الإدراك:** يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفهم ويفسر المواقف والأحداث من حوله⁽²⁾، وهو من أهم العمليات التفكيرية المؤثرة في السلوك التنظيمي، ويشير الإدراك إلى تفهم وتفسير المعلومات التي يتم إستلامها من المثيرات الخارجية (المدخلات). وتظهر أهمية الإدراك في أن عملية السلوك الإنساني لا تتم بمجرد استقبال المعلومات، بل لابد من تنظيمها وترتيبها والربط بينها ومن ثم تحويلها إلى معاني.

- **التفكير:** وهو يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الإدراك، وهو عملة ذهنية عقلية تشمل عملية التعمق في دراسة المدركات والربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، والوصول إلى إستنتاجات تمهيداً لحل المشكلات، و"التفكير المنظومي هو عبارة عن إستخدام التفكير العضوي...لحل المشكلات المتداخلة في المتغيرات وفي الأسباب والنتائج أي التسليم بأهمية دراسة الكل وليس الجزء"⁽³⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص57.

(2) احمد ماهر، مرجع سابق، ص46.

(3) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة،

-إتخاذ القرارات: "وهي عملية الإختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدل واحد"⁽¹⁾، للتصرف من جملة البدائل المتاحة، ويمثل ذلك المرحلة الأخيرة، حيث يتم دراسة وتحليل الموقف، وتحديد الحلول أو البدائل، ثم تقييم البدائل واختيار أنسبها وأصلحها.

ج. المخرجات: وهي تمثل الناتج النهائي للعمليات التي تمت حتى الآن، وتطلق عليها الإستجابات التي تشمل طبيعة سلوك الإنسان وتصرفاته الواضحة، ومن الأنماط السلوكية للمخرجات، الأفعال مثل العمل، الكلام، اللعب... وغيرها من النشاطات التي يقوم بها الإنسان، المشاعر وهي تتعلق بالعواطف التي تتم أثناء ممارسة الأفعال، التفاعل وهو يشمل الإتصال بالغير والتبادل بين الأفراد.

ومن هنا تتضح علاقة السلوك بنظرية النظم والتنظيم في إصطلاح ما يسمى بالسلوك التنظيمي، أي إسقاط السلوك الإنساني العام داخل التنظيم، والإهتمام "بدراسة سلوك واتجاهات وأراء العاملين في المنظمات، وتأثير العلاقات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته"⁽²⁾.

3. السلوك التنظيمي والبعد الثقافي والقيمي.

لابد من الإشارة إلى أنه عند طرحنا للسلوك التنظيمي وبعده القيمي والثقافي فإننا بلا ريب لا نكشف عن قانون إجتماعي أو سر غاب عن المفكرين الاجتماعيين، وإنما نحاول أن نعطي أو نغطي زاوية من زوايا السلوك الإنساني عموماً، والسلوك التنظيمي داخل التنظيم، وذلك إنطلاقاً من العمق الثقافي والقيمي الذي يعتبر عنصراً حاسماً في توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات.

وعندما نتكلم عن القيم والثقافة فإننا لا نقصد تلك المعرفة المتراكمة والمكدسة لدي الأفراد عن طريق التنشئة والتطبيع الاجتماعي وإنما نقصد بها "العلاقة التي تحدد السلوك لدي الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد"⁽³⁾، فالثقافة هنا هي تلك المكونات النفسية والاجتماعية التي تتراكب ضمن نسق قيمي يحدد ويوجه سلوك الفرد إزاء مواقف الحياة المختلفة، فتلك العناصر والمكونات شكلت باختلاف من مجتمع إلى آخر، ومن جيل لجيل ثقافة الإنسان وهويته وقيمه، ويدخل في إطار البعد الثقافي والقيمي منظومة الإعتقادات والقيم المتعلقة بالأفراد كأعضاء في المجتمع، وخاصة كأعضاء داخل التنظيم، فالبعد القيمي والثقافي هو الذي يحدد ويصنع الحدود حول نمط التكنولوجيا أو الأسلوب الإداري، يمكن تطبيقه لتحقيق الأهداف المحددة والمرغوبة، بالإضافة إلى

(1) فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم، دار المسيرة، القاهرة، ص224.

(2) عامر عوض، مرجع سابق، ص07.

(3) مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1994، ص43.

كيفية توظيف ذلك النمط التسييري، فالبعد الثقافي هو الذي يحدد في النهاية خصوصية التنظيم والقيم السائدة فيه.

لقد تم التطرق إلى إبراز أهمية البعد والعوامل الثقافية في تنظيم العمل في العديد من نظريات الفكر الإداري ابتداءً بماكس فيبر الذي تكلم عن إعادة صياغة نموذج جديد للحياة إنطلاقاً من فكرة الرشد والعقلانية، وذلك في كتابه الشهير "الأخلاق البروتستانتية وروح النظام الرأسمالي" الذي يمكن إعتباره كأول محاولة للتعرف على العناصر الثقافية المكونة لثقافة تنظيم العمل في العصر الحديث، وقد سعى "فيبر" في تدليله على أن الأخلاق البروتستانتية قدمت شرطاً مسبقاً ضرورياً وإن لم يكن كافياً لظهور النظام الرأسمالي، يسعى إلى أن يربط تحولات تاريخية عميقة بتحولات سياسية في الدوافع الفردية، والسلوك، والإدراك. وكانت المبادئ المزدوجة في مذهب كالفن الأولى "النداء الباطني" الفردي و"الخلاص" الفردي قد أطلقا وسخرا طاقات تنظيم عمل جديدة⁽¹⁾، ولذلك قال أحد المفكرين أن أهم عنصر في تنظيم العمل هو تأثير القوى الاجتماعية كقواعد الأخلاق والمعايير والقيم أن هذه الأبعاد تشكل الإطار الذي يستطيع الأفراد داخله أن يسعوا وراء فرض تنظيم العمل⁽²⁾.

ويعتبر "تالكوت بارسونز" أيضاً ممن إهتموا بالبعد القيمي للتنظيم من خلال تأثير التوقعات والقيم والمعايير بوجه عام في تشكيل المناخ التنظيمي الذي يمنح الشرعية للتنظيم، "فهو يرى بأن التنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى. ويؤكد "بارسونز" أن التنظيم يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر:

أ. ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة وإستمرارية التنظيم.

ب. أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظراً لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم لتميز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف، وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي، ولكي يتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز والطقوس.⁽³⁾

(1) بريجيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص32.

(2) نفس المرجع، ص07.

(3) عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، ط5، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 345.

فالتنظيم حسب "بارسونز" لا يمكنه تحقيق أي من المتطلبات الوظيفية التي يتحدث عنها وهي الموائمة، التكامل وتحقيق الأهداف والكمون، في غياب البعد الثقافي والقيمي للتنظيم، سواء على مستوى البنية الهيكلية أو العملياتية أو مستوى شرعية وجود التنظيم واستمراريته.

وبالإضافة إلى "فيبر" و"بارسونز" هناك الكثير من المفكرين الذين تحدثوا عن العنصر الثقافي والبعد القيمي للسلوك التنظيمي في المنظمة من أمثال: "جيا نفرانكو بوجب"، و "ألان ماكفرلين" و "أنتوني ديجلي" و "جوزيف شومبيري" و "بيتر مريسي"... الخ والمجال لا يكفي لحصرهم.

وتكمن أهمية دراسة البعد القيمي والثقافي للسلوك التنظيمي داخل الإدارة أو المنظمة في إفادتنا بعدد من الجوانب ذات الارتباط الوثيق بنشاط المنظمة ونتائجها، بإعتبار أولئك الأفراد مكون أساسي في تحقيقها ومما يفيد من دراسة ذلك الجانب⁽¹⁾:

- أ. إبتداءً من تحديد قيمهم الثقافية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها، سواءاً كأفراد أو كجماعات.. يسمح بأخذها بعين الإعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية فيها، وإحترام الإنسان يبدأ من إحترام قيمه وميوله وأرائه.
- ب. كما أن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم، يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم، سواء في الحاضر أو المستقبل، وخاصة ردود أفعالهم نتيجة إتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة، أو عند مشاركتهم فيها.
- ج. بالتعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة، مثل الرغبة في الإنجاز، وإعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل، وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية، كل هذا يسمح بإختيار الأشخاص والأفراد الذين يتوفرون على إستعدادات فكرية، وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري.
- د. بالإطلاع على دوافع الأفراد، وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة، المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية، وهذا إنطلاقاً من أنماطهم الثقافية وإتجاهاتهم، نستطيع إختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة.
- هـ. بالمعرفة الكافية للقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة، تكمن هذه الأخيرة من تكيفها مع نظام قيمها المرتبطة بها طبقاً لأهدافها وثقافتها، أو البحث عن أشخاص لا يبتعدون عنها، أو يمكن لهم التكيف معها، حتى لا تكون سبباً لإهتزازات داخلية، وعراقيل في نشاطها الذي يتجه طبقاً لأهداف ومحددات معينة.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 105-106.

و. وعلى مستوى محيط الإدارة، الخارجي خاصة فإنها ملزمة بالتعرف ودراسة ثقافته حتى لا تتعارض في معاملتها مع هذا المحيط،.. وهذا الجانب يأتي بإعتبار الإدارة نظاما مفتوحا تتأثر وتؤثر في محيطها الخارجي.

من هنا نستخلص أهمية البعد الثقافي والقيمي للسلوك التنظيمي، فهو نتاج تفاعل إجتماعي معقد ومتعدد الجوانب، كما أن له دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف⁽¹⁾، وعلى كافة المستويات والأبعاد الفردية والاجتماعية والتنظيمية وأثر ذلك على فعالية وكفاءة التنظيم أو الإدارة.

ثانيا. نظريات السلوك التنظيمي.

تعود ممارسة وظيفة الإدارة وتطبيق وإستخدام العديد من المبادئ والأساليب الإدارية، إلى الحضارات الإنسانية القديمة ولعل بناء الأهرامات في مصر وكذلك أساليب إدارة الإمبراطورية الرومانية، بالإضافة إلى إسهامات الفارابي وسقراط والغزالي وابن خلدون لنماذج واضحة تؤكد ذلك.

لكن تلك النماذج لم يصاحبها إهتمام مماثل بالاستناد إلى نظريات علمية في الإدارة، ولعل ذلك يعود إلى أسباب كثيرة مرتبطة في مجملها بالمناخ السائد في تلك العصور، حيث لم تكن هناك مؤسسات بالمعنى الذي نعرفه اليوم، وكذا تواضع المستوى الفني والتكنولوجي وعدم إهتمام الحكام بفكرة الفعالية ولا الكفاءة ولا التوازن بين مختلف الأطراف، ومع بداية القرن التاسع عشر وظهور حركة النهضة العلمية والثورة الصناعية، وما صاحبها من تحولات في البنية الإجتماعية وتطور الفكر الإجتماعي، الذي أدى إلى وضع اللبنة الأساسية الأولى للإهتمام بالدراسة العلمية والمنهجية للإدارة، ولعله يمكن إستقراء الوضع خلال المائة عام الأخيرة بالتمييز بين ثلاثة نماذج أو مداخل كبرى تم إختيارها لارتباطها المباشر بمحاور الدراسة الأساسية وهي :

1. النموذج العقلاني الرشيد.

يُشير النموذج العقلاني الرشيد إلى النظرية التقليدية والكلاسيكية في تفسير السلوك الإنساني ولقد إفتترضت النظرية الكلاسيكية مع إختلاف نماذج بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وإنهم إنفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت إفتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في

(1) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص07. بتصرف

محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وسيعرض فيما يلي لكل من نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، والنموذج البيروقراطي.

أ. نموذج الإدارة العلمية.

كانت إفتراضات هذا النموذج تعتمد أساساً على أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية، ومن أمثالهم "فريدريك تايلور" والزوجين "قرانك" و"ليليان جلبرت" أن يفسروا السلوك الإنساني، و يبتنئوا به ويسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة المشار إليها، فظهرت محاولتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية التي "تنظر إلى التنظيمات كأنساق رشيدة، ذات أهداف محددة، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية كما تفترض أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أي مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد"⁽¹⁾، و تعتبر محاولات فريدريك تايلور أول محاولة منظمة في هذا المجال، و قد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، و تبلورت هذه التجارب و المحاولات في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 و هذه المبادئ هي⁽²⁾:

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل.
- إختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.
- تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم.
- إعانة ودعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة انجازها.

وبإختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية دراسة الحركة والزمن، أي محاولة ضبط حركة أداء العمل مع زمن الإنجاز، وركزت كذلك على ضرورة التخصيص في العمل، وضرورة الإهتمام بتصميم الوظائف والأعمال وضرورة الإختيار والتدريب والإهتمام بالحوافز النقدية .

(1) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم ، دار غيب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007، ص96.
 (2) صالح العامري و طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008، ص56.

ورغم ما قدمته الإدارة العلمية من نظرة تحليلية وعلمية لأبعاد العمل الإنتاجي وخاصة في دراستها للحركة والزمن وما صاحبه من إرتفاع معدلات الإنتاج إلا أن النظرية العلمية لم تخلو من العيوب و النقائص وأهمها (1):

- أن "تايلور" فشل في إستخدام الحاجات السلوكية الكبرى للعامل حيث كشف علم النفس أن الإنسان لا يدفعه العمل وزيادة الإنتاج الحاجات الإقتصادية فحسب، بل تلعب الحاجات السيكولوجية دوراً هاماً في ذلك .

- جعل "تايلور" أقصى إنتاج لأكفاً عامل هو الإنتاج النموذجي الذي يجب أن يصل إليه جميع العمال، ولاشك أن في ذلك نوع من الظلم لأن هناك فروق فردية بين الأفراد في القدرة والقوة ودرجة الإحتمال.

- شك أن إستخدام الحافز الإقتصادي كان له دور في زيادة إنتاجية العامل، إلا أن هذا النظام يمكن أن يحقق أهدافه في المدى القريب، أما في المدى البعيد فإن إنتاجية العامل سوف تتعرض لهبوط نتيجة لأعباء العامل وإرهاقه الجسمي والنتيجة الطبيعية التي يمكن أن يتعرض لها عندما تتخفص إنتاجيته هي الطرد من العمل.

- على الرغم من أن مبادئ "تايلور" كانت موضوعية للتطبيق الشامل إلا أن إهتمامهم لم يكن مركزاً على الإدارة بصفة عامة، وإنما ركز إهتمامه وأبحاثه على الكفاءة في مستوى المصنع وعلى الوفرة التي يمكن إكتسابها من خلال دراسة الحركة والزمن، وتسبب تركيزه هذا في تحويل الإهتمام الكامل نحو الورشة، وجعل الإدارة لفترة من الزمن تصبح بالفعل دراسة لإدارة الورشة بإهمال الجوانب الأكثر عمومية.

ب. نموذج العملية الإدارية.

في الوقت نفسه الذي إنتشرت فيه الإدارة العلمية وذاع صيتها ولقيت رواجاً كبيراً دراسة وتنظيراً وتحليلاً وممارسةً ظهر رافد آخر في الجانب الآخر من الكرة الأرضية، وبالضبط في فرنسا على يد "هنري فايول" الذي برزت إسهاماته من نظرية الإدارة العلمية لكنها إنطلقت بمزيد من الإهتمام بدراسة البنية الفوقية وما تتصف به عملية تجزئة العمل داخل التنظيم من تباينات وتكاملية، بالإضافة إلى التركيز على تصميم وإدارة التنظيم داخليا، وكل ذلك من خلال مؤلفه الشهير "الإدارة العامة والصناعة".

(1) عبد الكريم ابومصطفى، الإدارة والتنظيم، بدون دار نشر، 2001، ص 59.

تشابهت الافتراضات التي إستندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي إستندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني، اختلف عن نظرية الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة لأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني.

وقد ركز "هنري فايول" على وجوب أن يحترم أعضاء التنظيم في علاقاتهم التنظيمية، بعضهم ببعض مجموعة من القيم التنظيمية من ذلك تدرج السلطة، أو ما يسمى بتسلسل السلطة، من المستويات العليا إلى الدنيا ومن الدنيا إلى العليا، ووجوب الإلتزام بذلك في تحديد العلاقات المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين⁽¹⁾، وذلك أمر بديهي إذا علمنا أن إنجاز الأعمال يتطلب التنسيق والتعاون بين أفراد المؤسسة الذي ينبع أساساً من المراكز الوظيفية للأوضاع الرسمية التي يشغلها الأفراد حسب منطق الرشد والعقلانية وليس بين الأفراد وتفاعلاتهم الجانبية.

"هنري فايول" قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة، وبناءً على هذه الأنشطة إستطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الإضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه.

وفيما يلي نذكر المبادئ الأربعة عشر⁽²⁾:

- **تقسيم العمل والتخصيص:** ويعني توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزءاً، وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر إتقاناً وكفاءة.
- **السلطة والمسؤولية:** وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- **الضبط والربط:** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- **وحدة الأمر:** تعني أن كل فرد يحصل على أوامر من فرد واحد.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1999، ص93.

(2) احمد ماهر، التنظيم -الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية، الإسكندرية-

مصر، 2005، ص27-28.

- وحدة الهدف أو التوجيه: وتعني أن كل وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
 - خضوع المصالح الشخصية للمصالح العامة: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
 - المكافأة والتعويض: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات.
 - المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
 - التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عملية الاتصالات.
 - النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثل.
 - العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
 - الاستقرار: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسربهم.
 - المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير المشروع.
 - تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.
- وقد إنتقد هذا النموذج في النواحي التالية:
- أن المبادئ التي طرحها "فايول" في نظريته عامة تمتاز بأهميتها كشعارات لا أقل ولا أكثر.
 - تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف التي يمر بها كل بلد.
 - لا يمكن فصل المسائل والقضايا الإدارية عن الإعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المناسبات والمصالح.
 - قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي الفعلي الذي نعيشه وبالتالي فإنها تختلف عن المبادئ المعمول بها.
 - أن المبادئ السابقة تنسم بالروتين والجمود وإعطاء الصلاحيات غير المحدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم⁽¹⁾.

ج. النموذج البيروقراطي.

على الرغم من أن البيروقراطية قد تطورت خلال قرون عديدة في العالم الغربي، إلا أن عالم الإجتماع الألماني "ماكس فيبر" قد وضع ما يسمى بالنموذج البيروقراطي، وهو عبارة عن بناء عقلي

(1) رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 64.

يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي، لأنه يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، وبصعب أن نجد لها نظير في الحياة الواقعية⁽¹⁾. يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم إنفعاليون في أدائهم للعمل، مما جعل الإعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الإعتبارات الموضوعية والحيدة والعقلانية إعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

وإنطلاقاً من تلك الأفكار بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية⁽²⁾:

- تقسيم العمل يعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
- تنظيم السلطة تنظيمًا هرمياً محدداً.
- وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم.
- وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة وحتى يلتزم بها جميع العاملين فيها.
- يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبعضهم البعض وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية عقلية، لا تتأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية.
- التعيين وإختيار العناصر البشرية اللازمة وغيرها للمؤسسة ويجب أن تعتمد الترقية على الكفاية والقدرة الفنية التخصصية للعامل أو الموظف.

إن هذه مجموعة القواعد والمبادئ الأساسية التي تحكم سير العملية الإدارية والتي تمثل مرتكزات النموذج البيروقراطي، والتي تمثل معايير النجاح أو الفشل من منظوره، وهي القيم التي لا بد أن تسود في المجتمع المنظمة أو الإدارة، وهو يرى بأنها مستمدة من المجتمع الكلي، أي المحيط الإجتماعي لأنه رأى بأن المجتمعات الرأسمالية قد تخطت العواطف والأفكار التقليدية ونضجت وبلغت درجة من العقلانية والرشد في تعاملاتها.

وقد درس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية والتي عرفها بأنها "إحتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأشخاص"⁽¹⁾، وقد ميز بين

(1) طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 98.

(2) فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 57.

ثلاثة أنواع من السلطة: السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم، والسلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير، وأخيراً السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة الشرعية التي تستند إلى قوة الدستور والقانون، ويرى "فيبر" أن مركز السلطة صنع القرار وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمي الإداري إلى القاعدة أو المستويات الدنيا التي تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط⁽²⁾.

من خلال آراء "ماكس فيبر" يتضح جلياً ما تلعبه القيم والمعايير الثقافية السائدة في الواقع الاجتماعي، فهي التي تحدد نوع الإستجابة لضغوط السلطة وأوامرها لدى الفرد، وكذلك تفرض نمط السلطة السائدة، فالقيم التقليدية تستلزم و تفرض نمط سلطوي تقليدي، والقيم التي تمتاز بالعقلانية والرشد تفرز نمطاً سلطوياً عقلانياً، يعتمد على قيم موضوعية وقواعد ومعايير محددة تصبغ ممارسة السلطة بنوع من الشرعية.

ومبادئ البيروقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يتخوفون من التصرف حيال أمر ما كونه لم يتم تغطيته وإحتواؤه بواسطة قاعدة أو إجراء، كما قد نجد البعض الآخر غير مستعدين للمبادأة أو الإبتكار بتصرف جديد، لأن ذلك قد يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة.

لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور وأهم عيوب النظام البيروقراطي هي⁽³⁾:

- إهمال الفرد ومعاملته كآلة، وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان.
- أن بعض الفروض المبنية عليها قد تساعد الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.
- التركيز في تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف يؤدي لزيادة احتمال حدوث الانحراف عن القواعد والتعليمات.
- وجود تناقض بين خصائص التنظيم المثالي (البيروقراطية المثالية) كما حددها "فيبر" كالتناقض بين فكرة التدرج الهرمي وفكرة الخبرة والتدريب كأساسات لاختيار الموظفين.
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفاعلية التنظيم.

ومن أهم ما وجه للنموذج العقلاني الرشيد عموماً من انتقادات، تأكيده على الطابع الرسمي للعلاقات داخل البناء الاجتماعي للتنظيم، وعدم الإهتمام بالعناصر الإنسانية وعلاقات التعاون والود والصدقة

(1) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 207.

(2) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد الحميد، مرجع، ص 56

(3) رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2004، ص 49-50.

الأمر الذي جعل الإنسان ماكينة إنتاجية وجرده من كل الإعتبارات النفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك حصر كل إستجابات الأفراد داخل التنظيم على الأساس الموضوعي الرسمي الأمر الذي أعطى إنطبعا بإنحصار العلاقات التنظيمية المتشابكة والمتداخلة والمعقدة بتعدد السلوك الإنساني عموما في أداء الواجبات الرسمية المحددة وفق اللوائح والتعليمات، ورفضه القاطع لفكرة التنظيم الغير الرسمي والمحيط الخارجي للمنظمة.

2. نظرية العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور إتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، إفتترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون والعيش في ظل علاقات ودية وليس التنافس والصراع، وبناءً عليه إنعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كحركة علمية قد بدأ في النصف الأخير من القرن 19م، والتي قامت على أفكار "التون مايو" وزملائه ولعل أهم دراسة إنطلق منها الباحث هي دراسة الهاوثورن الشهيرة بشيكاغو والتي أجريت بمصانع "الوسترون الكتريك"، والتي كانت تهدف الى الكشف عن العلاقة بين الظروف الفيزيائية وإنتاجية العاملين وذلك بطريقة تجريبية.⁽¹⁾

وقد لفتت نظرية العلاقات الإنسانية النظر إلى عنصر مهم داخل التنظيم يتمثل في العلاقات غير الرسمية بين العاملين أو ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، ودوره في التأثير على السلوك التنظيمي، فقد كشف "مايو" أن العلاقات التي تتشكل بفعل التفاعل التلقائي ليست مجرد إرتباطات صداقة ومناقشات لا أثر لها على سلوك العاملين، بل تلعب دوراً خطيراً في تقرير مواقف العمال التنظيمية، فقد مكنت تلك الدراسات والتجارب من ملاحظة تأثير الجماعة غير الرسمية على سلوك العمال وعلى الفعالية والكفاءة داخل التنظيم على نحو يبدو أكثر وضوحاً وتفصيلاً، فقد كان لإنتظام العمال في جماعات صغيرة متماسكة تمارس عملها بعيداً عن خطوط السلطة الرسمية، أن ساعدها ذلك على تنمية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بأداء العمل، وهي القيم والمعايير التي شكلت إتجاهات الأعضاء نحو الإدارة والتنظيم الرسمي⁽²⁾.

(1) محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم-دراسات في الفكر الإداري الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، ص173.

(2) محمد الجوهري وآخرون، مبادئ علم الاجتماع، ط 5، دار المعارف، القاهرة، 1980، ص218.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي:

- أ. أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد ، وليست مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم.
- ب. أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغط إجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- ج. أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازة مع ذلك تهمل القيادة على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي وغير الرسمي .
- د. أن السبل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- هـ. أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة الإتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولى العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.⁽¹⁾

وبالإضافة إلى ذلك يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الإجتماعية، ويشعرون بأهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين، وهم يتأثرون بذلك أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية، إضافة إلى أن التخصص وتقسيم العمل والإتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم، فعلى الإدارة أن تأخذ جميع الاعتبارات السابقة في الحساب عند تصمم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات إهتماماً بمشاعر العاملين.

ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها، وأنظمة الإقتراحات، والرحلات والحفلات الإجتماعية.

وما يعيب هذه النظرية أنها تعالي في إستخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التذليل أو الإفساد، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين، "وأنها تركز على دراسة جماعات العمل الصغيرة، ويضطر الباحث إلى الأخذ بوجهة نظر ضيقة

(1) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2002، ص40-41.

النطاق تهتم بتحليل الوحدات الصغرى، دون تحليل الوحدات الكبرى. وقد نظر أصحاب هذا المدخل أو النموذج إلى التنظيم على إعتبار أنه نسق مغلق، وقد إتهم هذا المدخل بالتحيز ضد الفردية وضد المعقولية وأنه قدم صورة للفرد يسيطر عليها الإحساسات والمشاعر، كما أنه يميل إلى رؤية جميع المشكلات على إعتبار أنها مشكلات في الإتصال متجاهلاً مشكلة القوة، وتأثير العوامل الإقتصادية والإجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الإجتماعي للتنظيم. وقد بالغ مدخل العلاقات الإنسانية في أهمية حياة الجماعة غير الرسمية في مكان العمل، وتجاهل بعض العوامل مثل إهتمام العمال بأسرهم وأصدقائهم خارج مكان العمل، والشعور بالملل الذي قد يلزم العمل في بعض المهن، كما أن العلاقات مع الزملاء قد تكون أكثر دلالة بالنسبة للعاملين في الأعمال الإدارية الذين يتضمن عملهم درجة كبيرة من التفاعل مع الزملاء⁽¹⁾.

3. نظرية النظام المفتوح:

أدرك علماء التنظيم والإدارة أن المنظمات ليست ساكنة، بل متحركة، فهي تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى، "ونمت هذه النظرية من قبل "قون بيرتا لانفي" وغيره من علماء البيولوجيا، وذلك على إعتبار أن الكثير من الصفات والخصائص تناسب الكائن الحي، فمن السهولة بمكان إكتشاف التماثل الجزئي بين الكائنات الحية والتنظيمات الإجتماعية، أي أن هناك تشابه ملموس تنظيم الجسم البشري، وشكل المنظمة التي يوجد فيها الإنسان"⁽²⁾، ويوضح الشكل التالي هذه الفكرة، وهي ما تسمى "النظام المفتوح":

شكل رقم (04) يوضح حلقات ومراحل النظام المفتوح



المصدر: إنجاز الباحث

(1) طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص106.

(2) أرعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص93.

أكدت هذه النظرية على ضرورة أن تأخذ الإدارة بالنظرة الشمولية للأمور بإعتبار العملية الإدارية نظام مفتوح، يتكون من عدة نظم فرعية، تتكون هي الأخرى من نظم فرعية أصغر⁽¹⁾، وهي الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيباً موحداً، وأن أي منظمة أو مؤسسة وفروعها إنما هي جزء من البيئة الخارجية، ولا يمكن لها أن تتجح في أداء مهامها إلا بعملية إتصالية فعالة مع البيئة الخارجية، وهو ما يشار إليه بعملية التغذية الإرتدادية⁽²⁾.

ومن المنفق عليه بين المفكرين في هذا المجال أن إتجاه النظم إنبثق من النظرية العامة للنظم، تلك النظرية التي إهتمت بإيجاد إطار تحليلي صالح لدراسة وتفسير الظاهرة المادية أو الاجتماعية من خلال التعرف على التفاعلات العامة للظاهرة وعلاقاتها المتشابكة بالظواهر الأخرى بهدف التوصل إلى قوانين التي تحكمها، ويقدم "كوريجان" و"كوفمان" تعريفاً مبسطاً لأسلوب النظم مؤداه أن أسلوب النظم طريقة تحليلية للتخطيط ومنظمة تمكنا من التقدم نحو الأهداف الموضوعية بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل الأجزاء التي يتألف منها النظام كله، وتتكامل تلك الأجزاء وفقاً لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة، ومن ثم فإن تحليل النظم يتبع نمطاً أو نموذجاً في معالجة النظام الذي يحلله، ومن شأن هذا النمط أو النموذج أن يجنب الباحث الأحكام الشخصية والأهواء الذاتية⁽³⁾، فالتنظيم كنسق اجتماعي يتصف بدينامية عالية من العلاقات بين مكوناته الفرعية، بحيث أن سلوك أي مكون، يعتمد بشكل أساسي على ظروف المكون الأخر⁽⁴⁾. وهذا معناه أن التنظيم بإعتباره نسقاً مفتوحاً يتصف بالميزات والخصائص العامة للنسق المغلق، إلا أن له خصائص أخرى تميزه مستمدة من طبيعته الاجتماعية وإرتباطاته الخارجية مع محيطه الاجتماعي والثقافي مجال أداء نشاطه⁽⁵⁾.

كما يؤكد أصحاب هذا النموذج على ضرورة وأهمية أن يتكيف التنظيم مع بيئته الخارجية، "فالتكيف" مع الظروف المحيطة بالنسق يعد من المتطلبات الوظيفية الأساسية، التي على كل تنظيم أن يواجهها من أجل تحقيق إستمراريته وبقاءه، وفي ذلك الإطار فإن التنظيم يحمل آليات المواجهة للتأقلم والتكيف السريع مع متغيرات البيئة الخارجية، تقوم على ميكانيزمات تسمح له بالتغلب على هذه المشكلة من

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2001، ص96.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل للنشر، مصر، 2009، ص45.

(3) فاروق فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص69-70.

(4) اعتماد علام، علم الاجتماع الصناعي - التطور والمجالات، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1998، ص 160.

(5) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 21.

خلال ملائمة ممارساته العديدة مع المتغيرات البيئية، بشكل يمكنه من تحقيق التوازن. ويُمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على أي شيء تقريباً، فيمكن مثلاً تطبيقها على السلوك في المنظمات كأن نقول أن العمال كمدخلات يؤدون عملهم كعمليات من أجل الحصول على أجورهم كمخرجات، أيضاً يمكن القول أن المنظمة تعرض مواردها البشرية كمدخلات إلى التدريب والتطوير كعمليات حتى يمكن الحصول على أداء عالي كمخرجات. وخلاصة القول أن ما تقدم من التحليل إلى أن تصور التنظيم باعتباره نسقا مفتوحا، يعني أهمية الإلتفات إلى الممارسات والسلوكيات ودراستها ومعالجتها في ضوء المتغيرات الداخلية دون إغفال البيئة والمتغيرات الخارجية المحيطة بما تشمله من أنساق ثقافية واقتصادية واجتماعية..الخ.

من خلال ما تم عرضه والتطرق إليه من عرض لأهم نظريات التنظيم التقليدية والسلوكية والحديثة، يمكن القول أن كل الإتجاهات والنماذج حاولت رسم إطار فكري منظم لأجل تفسير ظاهرة التنظيم وحل المشكلات المرتبطة به، فالنموذج العقلاني الرشيد من خلال مدارسه وعلى رأسها المدرسة البيروقراطية الفيبيرية الذي يوصف بالمثالي، مستمد من طبيعة مجتمع معين، ثم إنه كان وليد تأثير "فبير" بواقع معين قد عايشه من خلال أدائه للخدمة العسكرية في الجيش الروسي مما خلق لديه شعوراً بالصرامة التي تسير وفقها الطبيعة والسلوك الإنساني، أما بخصوص التaylorية فقد حطت من شأن الفرد داخل التنظيم لأنها أسندت له أدواراً روتينية وبسيطة مع عدم توافق ذلك مع أجره وربطه بالآلة وعزله من كل الأبعاد الثقافية والنفسية للفرد البشري، في حين رأى "فايول" أن دراسة أي تنظيم لا تتم إلا من خلال عملياته الداخلية لذلك وضع أربعة عشر مبدءاً ورأى بأنها كفيلة بذلك، لكنه في الحقيقة أهمل أثر الجوانب الإنسانية وجماعات العمل في إطار التنظيم غير الرسمي الذي يتشكل وفقاً للتفاعلات بين الأفراد بصورة تلقائية .

أما فيما يتعلق بالنموذج الثاني فأهم ما ورد في هذا الإتجاه هو توجيه أنظار وإهتمام الباحثين نحو الإنسان والعلاقات الإنسانية وهو العنصر الذي تم إغفاله في الإتجاه التقليدي الذي إعتد على فكرة الرشد والعقلانية مجردة من أي اثر إنساني، أما الإتجاه الأخير والذي يقوم على فكرة التمثل الجزئي بين المنظمة والكائن الحي فقد حاول دراسة التنظيم من خلال الإشارة إلى أهمية البعد البيئي المحيط أي النسق الخارجي والذي يحدد ثلاث مراحل رئيسية للعملية الإدارية وهي المدخلات وتشمل الموارد البشرية والمادية ثم العمليات وهي محاولة تشكيل وقولبة المدخلات وفق نموذج يحقق المنفعة للتنظيم والذي يتحدد في المخرجات ومن ثم التغذية العكسية التي تكون إنعكاساً لمدى تقبل المخرجات من قبل المحيط البيئي أو العملاء .

ثالثاً. تمظهرات السلوك التنظيمي وفق مستوياته.

سيحاول الباحث في هذا العنصر بيان التمظهرات السلوكية والأدائية للفعل التنظيمي مراعيًا في ذلك مستويات التحليل السائدة عند كثير من العلماء والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، أي على المستوى الفردي ثم المستوى الجماعي وأخيراً على المستوى التنظيمي أو المنظمي بشكل عام.

1 . على المستوى الفردي: أداء الموظف والإنجاز الفردي

ويتكون الأداء أو الإنجاز الفردي للموظف من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية التي يعمل بها، للمساهمة في تحقيق أهدافها، ويقاس الأداء الفردي بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أداء ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة، "وهو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل لإنجاز الأعمال المكلف بها وأنه مستوى قيامه بالعمل ومن خلال هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزاً أو جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية و داخلية⁽¹⁾"، وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتقييم أداء الفرد باستخدام مقاييس ومؤشرات عديدة : مثل مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الزملاء والعملاء، و"يمكن تحديد ثلاث عناصر أساسية للأداء، "أولها الموظف من حيث ما يمتلكه من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع، وثانيها الوظيفة من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع وفيه تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه، وأخيراً الموقف بما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل"⁽²⁾. وتتعكس وتتمظهر مؤشرات الأداء الفردي وفق مجموعة من الأشكال منها الملموس، كمدى الانتظام والانضباط في العمل وطاعة الأوامر الرئاسية وتقبلها، وإنجاز المهام والإستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك، وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل المشكلات، ومنها غير الملموس كالرضا عن مناخ العمل والأمانة والصدق والإلتزام والدافع للإنجاز... الخ.

(1) هلال محمد عبد الغني، مهارة إدارة الاداء، ط 2 ، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، 1999، ص ص 100-101.

(2) عبد الغني الجريسي، إدارة الوقت من منظور اسلامي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص9.

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواءً بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لإتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.⁽¹⁾

وحتى يمكن قياس أداء الموظف وتقييمه وتقويمه، لا بد أولاً أن يتسم بالوضوح في تعريفه وفي تحديد الأبعاد التي تعبر عنه بدقة وشمول، وقد شهدت نظريات نماذج الأداء تطوراً مطرداً منذ ظهورها، فبعد إقتصار تلك النماذج في بدايتها على الأبعاد التقليدية المعبرة عن الأنشطة التي من شأنها تعظيم كمية وجودة المخرجات (القدرة، كمية الأداء، الكفاءة) إتسع نطاق تلك الأبعاد ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء، وذا الأبعاد المرتبطة بالأداء التطوعي (السياقي) وحتى تلك المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة متغيرة (التكيف في الأداء).

وللتوصل لنمط الأداء الفردي المراد بحثه في إطار تحقيق أهداف هذا البحث، كان لزاماً التعرف على أهم تصنيفات الأداء وذكر الأبعاد التي تنطوي تحت كل تصنيف، ومن خلال الإطلاع على مختلف الدراسات يتضح أن أنماط الأداء بشكل عام تندرج تحت التصنيفات التالية:

أ.إنجاز المهام: يحوي هذا النموذج على الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت المجدد للإنجاز، وتجدر الإشارة إلى أن مختلف الأبعاد السابق ذكرها تكون أكثر فعالية في القطاع السلعي، أما في المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل عام خاصة من الناحية السلوكية، مما أدى بدارسي مؤشرات الأداء إلى محاولة التطرق إلى أبعاد أخرى تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات الخدمية ومن تلك الأبعاد الإلمام بالعمل، والإلتزام، الإبداع والإبتكار، وحسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة .

ب.الأداء السياقي: ويطلق عليها الأداء خارج الدور وذلك لغلبة الطابع التطوعي عليها، وعدم إتصالها المباشر بالأداء الفعلي للموظف، وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، وتشير هذا الأبعاد إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون -في سياق وبشكل غير مباشر- في زيادة

(1) عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص167.

فعالية المنظمة، وينقسم الأداء السياقي إلى مجموعتين الأولى تضم المجموعة الأولى أبعاداً من شأنها تعزيز وتكريس أداء المهام المحددة (العمل الشاق -التطوع -الانتماء للمنظمة- تأييد الأهداف التنظيمية) بينما تضم المجموعة الثانية عدداً من الأبعاد التي تُيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون - مساعدة الزملاء).

ج. الأداء السلبي : ويمثل السلوكيات التي ينتج عنها إختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الإنسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد مع هذا السلوك في التهاون في إنجاز مهامه والإبتعاد عن الوظيفة، عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل لأدنى سبب وبدون عذر، وغياب التقاني والإبداع والإتقان وإنخفاض الإنتاجية .

د. الأداء المتكيف: وقد نجم التوصل إلى هذه الأبعاد كردّة فعل للتطور السريع والمتغير في بيئة العمل الناجم عن الإبتكارات التكنولوجية، الإندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة التغيرات والإنتقال المستمر من حال لآخر. وأهم الأبعاد المشكلة لهذا المحور التعامل مع الظروف الإستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشكلات.

وبالنظر إلى ما سبق وإنسجاماً مع هدف ومجتمع الدراسة الحالية قرر الباحث الإعتماد على نمطين رئيسيين حيث يتكون الأول من العناصر المرتبطة بإنجاز المهام (الجودة في الأداء، الكفاءة، الفعالية، الإلمام الوظيفي، الإبداع والإبتكار)، في حين يتكون الثاني من عدد من العناصر السلوكية المرتبطة بالأداء (الرغبة في الأداء، الرغبة في الاستقرار) في حيث إرتأى الباحث عدم الخوض في نموذج الأداء السياقي وكذا الأداء المتكيف إلتزاماً بما تمليه أهداف الدراسة ومحدداتها .

وفيما يلي تفصيل ذلك:

أ. العناصر المرتبطة بإنجاز المهمة :

-**الجودة في الأداء:** يشير إلى الدقة في إنجاز المهمة وحسن إصدار القرارات المرتبطة بالعمل الوظيفي .

-**الكفاءة في الأداء :** يشير إلى قدرة الموظف في إستخدام المتاح من أدوات العمل الخاصة بأداء المهام، ومدى مهارته في إستخدام الوقت خلال أدائه لوظيفته، كما يعبر عن قدرة الفرد على الإستخدام الرشيد للموارد.

-الإمام الوظيفي : وهو يكشف عن مدى تناسب مهارات الفرد وقدراته مع المهام الوظيفية، بما يمكنه من الوفاء بكل إلتزاماته ومسؤولياته، كما يشير إلى مدى إلمام الموظف بمستجدات أساليب التسيير والتقنيات المرتبطة بالعمل .

-الفعالية في الأداء : يعبر هذا العنصر عن مدى تحقيق الموظف لأهداف وظيفته وذلك بإنجاز المهام المحددة في الوقت المحدد والمطلوب.

-الإبداع والإبتكار: أما هذا البُعد فيُعبّر عن قدرة الموظف على إنتاج الأفكار الجديدة والخلاقة والإبداعية، والإنجاز بشكل غير مألوف.

ب. العناصر المرتبطة بالبعد السلوكي للأداء:

-الرغبة في الأداء : ويشير هذا البعد إلى حالة نفسية ومزاجية يكون عليها الموظف خلال تأديته وإنجازه للمهام الموكلة إليه بحماس وإستعداد لإتقان المهام الوظيفية.

-الرغبة في الإستقرار :أما هذا البُعد فيُعبّر عن رغبة الفرد إما في الإستمرار في وظيفته والإستقرار بمنصبه، أو الإنسحاب منها، وينطلق هذا السلوك بالتفكير في ترك الوظيفة ثم البحث عن بديل لشغل منصب آخر، وينتهي بالرحيل الفعلي عن الوظيفة و المنظمة ككل.

2. المستوى الاجتماعي: العلاقات الاجتماعية.

لابد في البداية من تحديد مفهوم الجماعة في السوسولوجيا ليتضح المفهوم بصفة أكثر ويتجلى في سياقه الإداري فيما بعد، فالجماعة وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتوفر لديهم الإدراك الإجتماعي لوحدهم من خلال تفاعلهم الإجتماعي المتبادل عن طريق اللغة وهي أداة الإتصال الرئيسية للجماعة، وتسهم في تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة إشباع الحاجات الفردية لكل فرد من أفرادها، وهذا يعني أن هناك علاقة إعتماضية متبادلة بين أفراد الجماعة، ويكون لكل فرد مكانه ودوره، و لهذه الجماعة (الوحدة الإجتماعية) مجموعة من المعايير والقيم التي تحدد تنظيم سلوك أفرادها⁽¹⁾.

وبإسقاط هذا التعريف في سياق التنظيم والمنظمة يمكن تعريف جماعة العمل بأنها "عبارة عن وحدة إجتماعية أو كيان إجتماعي يضم عدداً من الأفراد العاملين، موظفين أو عمال، يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوراً معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس"⁽²⁾ ، إنطلاقاً من حصيلة تفاعلهم مع بعضهم.

(1) فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص 94.

(2) نفس المرجع ، ص 98

إنطلاقاً مما سبق فإن مفهوم العلاقات الإجتماعية للعمل بشكل عام هو مفهوم متعدد الجوانب و يحكمه العديد من الأبعاد سواء النفسية منها والمتعلقة بالفرد، أو البيئية المتعلقة بالأعراف و التقاليد الإجتماعية الخاصة بالمجتمع الواحد أو المنظمة أو جماعات العمل الفرعية. أشار "هيز" في كتابة الموسوم (مهارات التواصل بين الأفراد في العمل⁽¹⁾) إلى أن هناك العديد من العوامل النفسية و الشخصية التي تحكم جودة علاقات الفرد الإجتماعية مع من يحيطونه سواء كانوا زملاء في العمل أو أصدقاء في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، تظهر هذه العوامل العميقة على شكل سلوكيات تحدد مهارات الفرد في التواصل مع من هم حوله، وهو ما يعرف بمهارات التواصل مع الآخرين، و هي مجموعة من المهارات التي تحتوي على إتصال مباشر مع الآخرين مثل مهارة الإستماع الفعال، قراءة الرسائل غير اللفظية، مهارات التعاطف، تقديم المساعدة و التسهيل للآخرين، تأكيد الذات، و العمل ضمن مجموعات.

من خلال النظام الإجتماعي للمنظمة يتحدد البُعد الآخر من جودة العلاقات الإجتماعية فهو الذي يُسهل أو يُعرقل استخدام الأفراد لمهاراتهم في التواصل، هذه العوامل تشمل أبعاداً كثيرة من مثل، الأدوار و المعايير الموجودة في المنظمة، المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، شكل الإتصال المتبع، الممارسات الإدارية، حجم التنافس و طبيعة التعاون في المنظمة، الصراع و الطريقة التي يعالج بها و غيرها من العوامل التنظيمية الأخرى، فعلى سبيل المثال نوع الإتصال في المنظمة (رسمي أو غير رسمي)، والذي يتحدد بشكل كبير من قبل إدارة المنظمة، يمكن له أن يحدد جودة العلاقات الاجتماعية بشكل كبير، فإذا كان نظام العمل في المؤسسة محكوم بنظام إتصال رسمي هرمي يمنع الإتصال الأفقي أو الاتصال المتشعب فإن ذلك يؤدي إلى إنخفاض احتمالات التواصل بين أفراد المنظمة الواحدة، و بالتالي ينعكس على جودة العلاقات بشكل عام، ومن هنا يُصنّف "موريس كينزبيرك" أشكال العلاقات الإجتماعية إلى أربعة أنواع لا بد من التمييز بينها داخل المنظمة وهي :

أ. العلاقات الإجتماعية الرسمية :

تنشأ عن العمليات التنظيمية ومتطلباتها، وتكون بين الرئيس والمرؤوس ويكون أساسها السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين وتتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين وإلتزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلاً ... وعادة ما توضح الخريطة التنظيمية للمنشأة حدود العلاقة بين الطرفين⁽²⁾، ومهما يكن فإن هذا النوع من العلاقات يخضع لهيكله

(1) انظر ج. Hayes. في كتابة الموسوم Interpersonal Skills at work.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص154.

التنظيم الرسمي، أي أن العلاقات التي تنشأ بين أعضائه تكون وفق إطار رسمي ووفق الأطر القانونية والأهداف التنظيمية البحتة، ومن أمثلتها: العلاقة بين فرق العمل، واللجان، والمجموعات الوظيفية الناشئة بقرار من السلطة الرسمية .

كما تجدر الإشارة إلى تمييز نوعين من العلاقات الرسمية في المنظمة والتي تنشأ وفقا لطبيعة تكوين الجماعة الرسمية وهما:

- **العلاقات الرسمية الدائمة:** والتي تمارس نشاطا ثابتاً ومستقراً وينقسم إلى نوعين أيضاً أولهما علاقات الأوامر ويكون أساسها السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين وتتمثل بإصدار الأوامر والتعليمات بغرض تنفيذها وثانيهما علاقات المهام والتي تنشأ لأداء واجب أو التزام معين تجاه الوظيفة .

- **العلاقات الرسمية المؤقتة:** وتنشأ وقتياً للقيام بأداء محدد أو نشاط محدد لإنجازه.

ب. العلاقات الإجتماعية غير الرسمية :

أما العلاقات غير الرسمية فتنشأ إنطلاقاً من بنية التنظيم غير الرسمي أو الجماعة غير الرسمية، "فهناك من يستخدم الجماعة ولفظ التنظيم غير الرسمي بصورة تبادلية، وهذا راجع إلى أن التنظيم غير الرسمي قوامه وأساسه الجماعة التي تنشأ بين أفرادها علاقات غير رسمية. ويرى "براون" أن جماعة العمل الطبيعية تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي، ويرى البعض أن البناء غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية وعن طريق الإتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل⁽¹⁾. ومن أمثلة تلك الجماعات التي تشكل أساس العلاقات غير الرسمية نجد جماعات الميول والصدقة، جماعات المصلحة، جماعة الأقدمية والجهة .. الخ.

كما لا يخفي تأثير نمط الإتصال على تشكيل العلاقات الإجتماعية، فهي بمفهومها الواسع تتبني أساساً على الإتصال البشري من منطلق السلطة والأدوار والوظائف، "وينشئ التنظيم الإداري علاقات بين العاملين في المنظمة تأخذ شكل علاقات رأسية في التنظيمات الهرمية كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، أو علاقة أفقية بين المديرين في المستوى الإداري الواحد أو بين الزملاء في نفس الوحدة، ويعد تدرج السلطة وتوزيعها وتحديد المسؤوليات من الأمور التي توليها إدارة المنظمة إهتماماً كبيراً إذ بدونها يسبب عدم إطاعة الأوامر"⁽²⁾، حيث يشكل الإتصال الرسمي أساساً لممارسة الضبط التنظيمي

(1) حسان الجبلاني، التنظيم غير الرسمي في المنظمات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 46.

(2) سلمى محمود جمعة، ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003،

على سلوك الأفراد وعلاقاتهم مدام له بُعد قانوني يؤطر وجوده في الهيكل التنظيمي الذي يمثل مجموعة من علاقات التفاعل والإتصال الدائم بين الأشخاص كل حسب سلطته في إطار ذلك الهيكل، فدون الحاجة إلى إعطاء مفهوم للإتصال الإداري لأن ما نحن بصدده توضيحي هو أثره في العلاقات الرسمية الإجتماعية، فهو يمثل رباطاً بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل التنظيم من جهة و بين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، وبهذا يتحدد نمط من العلاقات التنظيمية مبني على أساس الإتصال الرسمي بين مختلف الوحدات التي تمثل السلطة والضبط داخل التنظيم... فمن خلال نمط الإتصالات الرسمية تتحدد العلاقات الإجتماعية وفعاليتها وما ينتج عنها من سلوك.

وللعلاقات الإجتماعية الداخلية أهمية كبرى في التأثير على السلوك داخل المنظمة وبالتالي تؤثر على كثير مما يتخذ من القرارات، فضلاً عن ما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، نظراً لأن سلوك الأفراد سلوك متلازم، بمعنى أن سلوك كل فرد يعتمد على سلوك الفرد الآخر ويتوقف عليه، وينتج هذا التفاعل الأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقواعد السلوكية الملاحظة من قبل المشرفين والرؤساء، مما يولد الشعور أو المناخ النفسي داخل المنظمة من خلال طريقة تفاعل أعضاء المنظمة، ويؤدي إلى الإعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للرؤساء وعلى علاقاتهم وتفاعلهم مع مرؤوسيهام (1).

هناك العديد من أنواع العلاقات الإجتماعية في المنظمة مثل العلاقة بين الزملاء، العلاقة بين المدراء و الموظفين، العلاقة بين الموظفين و الزبائن، والعلاقة بين الزبائن أنفسهم، ومن أكثر العلاقات الإجتماعية بحثاً في الأبحاث الإدارية هي: العلاقات بين الزملاء والعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، تقوم العلاقات الإجتماعية بدور مهم أثناء إجراء العديد من المهمات داخل المنظمة مثل: صناعة القرار، التأثير على الأفراد، تبادل المعلومات، الإتصال، البناء التنظيمي، التوظيف، الترقية، التدريب والدعم النفسي والمعنوي للأفراد، نجد إن نوعية علاقات العمل الإجتماعية لها دور هام في خبرات و إتجاهات العاملين نحو المنظمة التي يعملون بها.

وسنحاول التركيز بشكل تفصيلي على أهم بُعدين للعلاقات الإجتماعية الرسمية وغير الرسمية في الإدارة وفق مستويين المستوى الأول :

(1) فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 301.

ج. العلاقة الإجتماعية الأفقية (العلاقة بين زملاء العمل):

تفاعل أو اتصال يتم بين عاملين في نفس المستوى الوظيفي، وهي علاقات بين الزملاء في العمل تكون ندية و لا يوجد فيها هرمية، وهي تستهلك جهدا كبيرا من الأفراد خلال يوم العمل مقارنة مع العلاقات مع الرؤساء، على أساس التواجد المكاني فالزملاء في العمل يكونون أكثر، بينما قد يوجد مدير واحد مما يعطيها أهمية كبيرة في حياة كل موظف.

فبإزدياد درجة تخصص العمل تزيد الحاجة لإعادة تجميعه بطريقة مثلى، وهو ما إنعكس على سلوك العاملين بتأثير سلبي طالما أنهم يتوقعون أنه يتوجب على الموظف أن يؤدي الواجب المطلوب منه دون الحاجة لتكوين علاقات بين الزملاء والتنسيق بينهم وقد يصنفون صعوبة تتاسق علاقة زملاء العمل على أنها مجرد سياسات مكتتبية إجرائية، إن هذا الافتراضات خطأ، وبإستثناء الحالات التي تكون فيها الأعمال بسيطة للغاية، فإنه يلزم توفير الكثير من الوقت والمهارة والتفهم لأبعاد علاقات الزملاء لجعل المنظمة تؤدي عملها وتنتقل المعلومات والموارد والتأثير⁽¹⁾، وبالإضافة إلى ما سبق تشكل العلاقات بين زملاء العمل مصدراً معلوماتياً مهماً للموظفين فهم يعتمدون من خلال تفاعلهم مع زملائهم في الحصول على المعلومات المتعلقة بالوظيفة والتي يتعذر الحصول عليها بالأسلوب الرسمي.

تتخذ العلاقات الأفقية بين زملاء العمل عدة أشكال، فقد تكون علاقة رسمية لا تتعدى حدود العمل الوظيفي وحدود الاتصالات الرسمية في الإدارة، و قد تتعدى ذلك لتمتد إلى خارج حدود العمل وساعاته الرسمية لتشكل علاقات صداقة، وتقسم العلاقات بين زملاء العمل إلى ثلاثة أنواع النوع الأول هو "علاقات تبادل المعلومات" وتكون فيها درجات منخفضة من الثقة المتبادلة بين الطرفين وغلق للذات عن الآخر، و تشكل العلاقات حول أمور العمل النصيب الأوفر، ونادراً ما تتسم العلاقة بأي درجة من الحميمية، أما النوع الثاني فهو "علاقات الزمالة" يتسم هذا النوع من العلاقات بوجود درجة متوسطة من الثقة ومن إنفتاح الذات على الآخر والصداقة، الإتصال عادة ما يكون أوسع وأشمل، ويجمع بين الأمور الخاصة بالإضافة إلى المواضيع الخاصة بالوظيفة، النوع الأخير من علاقات العمل هو "علاقات الصداقة الخاصة" وتكون بدرجات عالية من الدعم العاطفي، الثقة، الإنفتاح على الآخر وتمتد خارج حدود العمل، وتكون العلاقات في هذا النوع عميقة، شاملة لكافة الموضوعات الشخصية أو المتعلقة بالوظيفة.

(1) نورمان سي هيل، فن التعامل مع الزملاء، ترجمة ابراهيم بن حمد القعيد، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض،

ولعلاقات العمل أهمية بالغة سواءً بالنسبة للموظف أو المنظمة على حد سواء، فالموظف يشعر براحة أكبر إذا كانت علاقاته مع زملائه إيجابية، بينما الموظفين الذين تسودهم علاقات سيئة نجد أنهم أقل تكيف و لديهم شعور بالضغط و الضيق و الإرهاق النفسي و الجسدي، مما ينعكس سلباً على أدائهم وانجازهم للعمل في وظائفهم، أما بالنسبة للفوائد العائدة على المنظمة فإنها تختلف باختلاف مستوى العلاقات السابقة بين الزملاء فإذا كانت العلاقات بين الزملاء من مستوى جيد فما فوق، فإنها تعود بشكل إيجابي على المنظمة من خلال إرتفاع معدلات الأداء المتقن والإلتزام العالي بالعمل والانجاز.

د. العلاقة الإجتماعية العمودية (العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين)

إتصال أو تفاعل يتم بين عاملين أو أكثر في مراكز متباينة ومختلفة في المستوى الوظيفي، وهي نمط من العلاقات يكون بين رؤساء العمل والمرؤوسين يتسم بالبساطة فضلاً عن وضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات، بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات وبالتالي إنجاز الأعمال بسبب إنسياب السلطة من أعلى إلى أسفل في خطوط مستقيمة ثم بالعكس وفق التغذية الراجعة في شكل تقارير مرتدة، والعلاقات الرأسية الرسمية تحقق مبدأ وحدة السلطة الأمرة ويطلق البعض على هذا النمط من العلاقات بالعلاقات المباشرة إستناداً إلى أنه يقوم على أساس أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه والتابع يوجه كلاً من مساعديه وهكذا تتحرك السلطة، "وينشأ التنسيق الرأسي عندما يدير أشخاص في مستويات عليا مرؤسيهم ويتحكمون فيه"⁽¹⁾ في إطار السلطة القانونية الرسمية .

تقوم العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس في صورتها المثلى على أسس من الإحترام المتبادل والأمانة والإخلاص، حيث تمثل القيم الإدارية الجوهرية مركز الدائرة التي يتحرك فيها الرؤساء والمرؤوسون والضابط لعلاقتهم، وينبغي ألا يشغل الرئيس هذا المركز فيتحول المرؤوسون إلى تابع تدور في فلكه، ولا أن يكون هناك أي عامل شخصي للرئيس أو المرؤوس تتوجه كل الأنشطة لتنفيذه، فعندما تصبح قيم الإدارة هي الغرض المشترك والأساس الذي يجمع بين الرئيس والمرؤوس تتحقق الأهداف التنظيمية للإدارة بشكل عام.

وتعد نظرية التبادل بين القائد والأتباع من أهم النظريات شيوعاً في تفسير هذه العلاقات بين المشرف والموظف، وتركز هذه النظرية على ثنائية العلاقة (العلاقات التكاملية الثنائية) بين المشرفين والمرؤوسين، وهذه العلاقات لا تقتصر على فردين فقط، وتعرف هذه النظرية أيضاً بإسم نظرية الروابط العمودية الثنائية، حيث تركز على زيادة النجاح التنظيمي عن طريق خلق علاقات إيجابية بين القائد والمرؤوس.

(1) نورمان سي هيل، مرجع سابق، ص 14.

في هذا النوع من العلاقات ووفقاً للنظرية السابقة يعلم كل من القائد و الموظف أنه يستطيع الإعتماد على الآخر، خصوصا من ناحية الدعم والتشجيع والمؤازرة، كنتيجة لهذا يتم تطوير الشعور بالشراكة ما بين الشخصين بحيث تتطور العلاقة من التركيز على الإهتمامات الذاتية، لتصبح أكثر تركيزاً على الإهتمامات المشتركة بين الطرفين⁽¹⁾، على النقيض مما سبق فإن العلاقات ذات النوعية الرديئة بين القائد و الأتباع توصف على أنها علاقات لا تحتوي على الكثير من الإتصال، فيها عدم الثقة، وعدم الشعور بالأهمية من قبل الموظف، مما يؤدي إلى نشوء علاقة ضعيفة لا تحتوي على أهداف أو إهتمامات مشتركة، كنتيجة لذلك تصبح العلاقة بين الطرفين علاقة تهدف إلى إستغلال كل شخص للآخر، تركز على الإهتمامات الفردية ولا تأبه باحتياجات الطرف الآخر، فيحاول كل طرف أخذ أكبر قدر من حقوقه من الآخر مع تقديم أقل قدر من الواجبات⁽²⁾.

كما دلت الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة العمودية بين الرؤساء والمرؤوسين، أن نمط الإشراف يعد من أهم عوامل الرضا الوظيفي في بيئة العمل، لما له من آثار نفسية وتنظيمية على الموظف، فللرئيس دور رئيسي وواضح في حياة الموظف الوظيفية، فهو من يقوم بتقييم أداء الموظف وإعطائه التعليمات والتوجيهات لإنجاز الأعمال المحددة، كما أنه هو من يقوم بتوزيع المهام على موظفيه و يشرف على متابعة إنجاز أعمالهم ويراقب سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل الإدارة، بالإضافة إلى ذلك فإن للرئيس علاقة مباشرة بتأطير الحياة الوظيفية للموظف فهو من يقوم كذلك بمنح الموظف الإجازة وترقيته ونقله من موقع إلى آخر، فالرئيس هو موظف قد وُكِّل إليه تولى الأمر بصفة جزئية أو كلية حسب موقعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

3 . المستوى التنظيمي : الأداء المنظمي

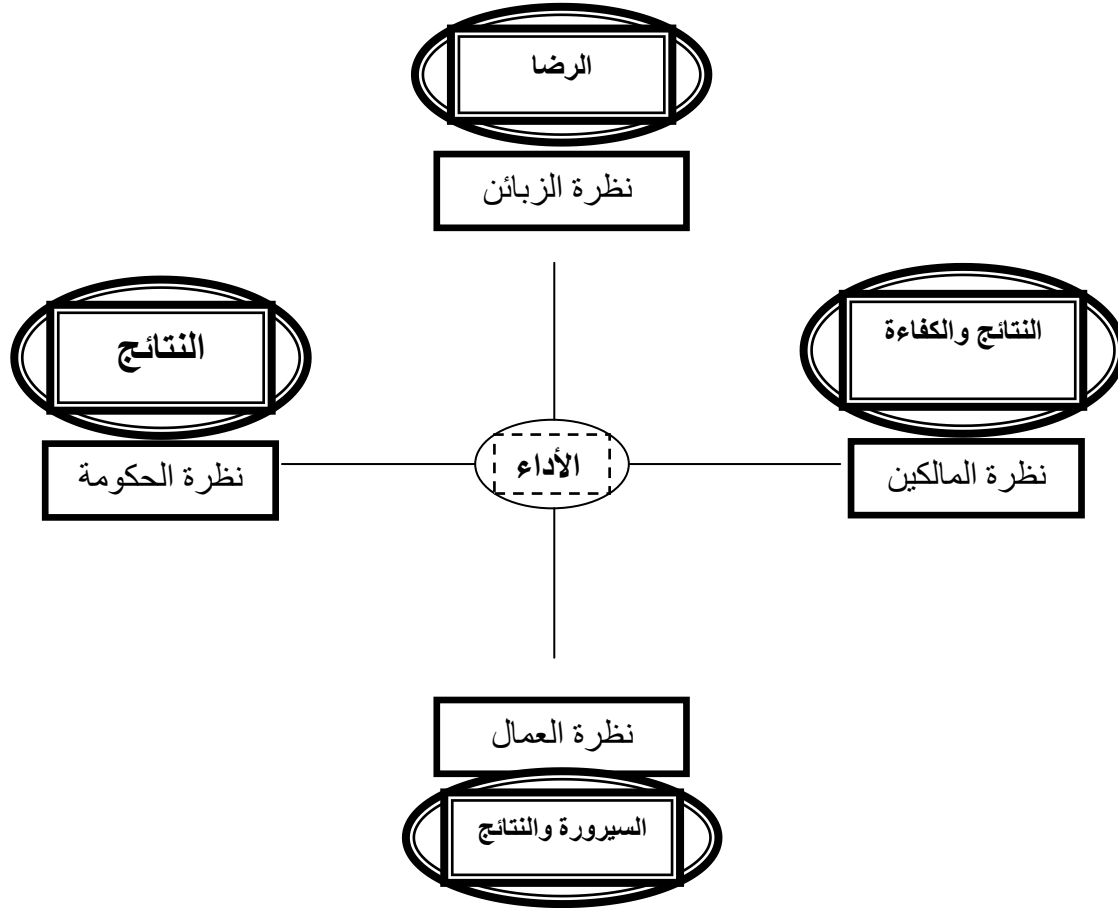
من بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، فتحديد تعريف ومفهوم دقيق للمصطلح والإتفاق عليه يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مع الإشارة إلى أن المعنى المقصود لهذا المصطلح والذي سنركز عليه هو تعريف الأداء من المنظور الشامل، فالأداء يختلف حسب رؤية كل فرد من أفراد المنظمة، فهو يمثل تعظيم

(1) Graen G. & Uhl- Bien, Development of Leader –member exchange theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain perspective, Leadership Quarterly, 1995, n 6, p 219-247.

(2) Garen G & Scandura, Toward a psychology of dyadic organizing, *Research on Organizational Behavior*, 1987, n 9, p 175-208.

المردودية بالنسبة للمالكين، وتقوية السلطة وفرضها وتعظيم فرص الإنتشار بالنسبة للمسيرين، وهو بالنسبة للأجراء ما يحقق القدرة الشرائية ويحقق طموحاتهم في العمل... الخ. والمخطط التالي يوضح أبعاد الأداء:

الشكل رقم (05): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: إنجاز الباحث .

وقد أجمع أغلب الباحثين على أن الأداء هو "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، حيث يركّز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، كما يركّز أيضا عن المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق هذه الأهداف" (1)، ومن هنا فالأداء يهدف إلى الإنجاز مع تفاعل كافة الأنساق الفرعية فيه " فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير

(1) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 33.

وتطور أي من مكونات المنظمة وعلى إختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في المنظمات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا، وبمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه مازال مستمرا⁽¹⁾.

ويفرق الكثير من الباحثين في المجال الإداري بين السلوك والإنجاز والأداء، بأن السلوك هو ما يزاوله الأفراد من أعمال وسلوكات في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يتبقى كأثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو محصلة التفاعل بين العنصرين السابقين أي السلوك والإنجاز، فهو مجموعة من السلوكات و النتائج التي تحققت معا، أي الحصلة التفاعلية لما يعمله العامل في وظيفته مع ما ينتج من أثر لعمله .

لذلك فمفهوم الأداء بمعناه الشمولي وفي عمومه، يشير إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، والذي يتصف بالشمولية والإستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة... كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب .

وقد تنوعت الأبعاد والمؤشرات التي قدمت لتحديد وقياس الأداء المنظمي حسب تنوع الإختصاصات من جهة وحسب تعدد وجهات الرؤى لمفهوم الأداء بحد ذاته، وبعد دراسة مستفيضة حاولنا خلالها جمع المحددات التي لها علاقة بمسار البحث وأهدافه وخصوصا ما تعلق بالمؤشرات الكيفية في ظل السياق البحثي للدراسة، والتي تعتمد أساسا على المتغيرات الكيفية، والتزاماً بمجال التخصص تم إختيار بُعدين لتحديد مدى جودة السلوك المنظمي للمنظمة للمؤسسة، إنطلاقاً من تطوير وتكييف نموذج بطاقة الأداء المتوازن وهو نموذج يُمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة و إستراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو، إذن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات وهي في حالة المنظمات الحكومية غير الربحية: خدمة العملاء والزبائن، الأداء الاقتصادي، الأنظمة الداخلية، التنمية البشرية ونظم المعلومات، وتم إختيار البعدين الأخيرين نظراً لإرتباطهما بسياق الدراسة- كما سبقت الإشارة- وهما

(1) خالد بني حمدان وإدريس وائل، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص383.

الإهتمام بالعنصر البشري ونظم المعلومات، فعالية العمليات والأنشطة الداخلية، وفي ما يلي تفصيل كل بُعد منها على حدى:

أ. التنمية البشرية ونظم المعلومات :

تُمثل التنمية البشرية أحد المقومات الأساسية لتحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أيضا وسيلة سلوكية تُعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه⁽¹⁾.

فتتمية المورد البشري نشاط يتسم بالإستمرارية والديمومة، ويتكون في سياق منتظم بأربعة أنشطة مترابطة ومتكاملة فيما بينها وهي: إختيار الأفراد المؤهلين والتكوين العلمي الأساسي لمن توفر فيهم الشرط السابق أي التأهيل والقدرات الشخصية، ثم التدريب العلمي و التثقيف المستمر، ويتضح من خلال ذلك أن التدريب يمثل عملية محورية وركيزة مهمة لتنمية المورد البشري، كما تجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق بين التدريب والتعليم من حيث الأهداف والأسلوب والمنهاج وكذا طرق التقييم وهو الإختلاف الذي أثبتته الممارسة الفعلية بالإضافة إلى تأكيد الباحثين، "وعلى الرغم من الإختلاف بين التعليم والتدريب، إلا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الإستغناء عن التعليم كمدخل أساسي لفاعلية التدريب بمعنى لا يمكن إلغاء التقديم النظري لموضوعات البرنامج على أساس أنه لا توجد ممارسة تطبيقية لا تعتمد على المعرفة العلمية والقواعد الفلسفية الأكاديمية"⁽²⁾ ، وبالإضافة إلى ذلك لا يمكن إغفال الكثير من العمليات التأطيرية لتكوين وتنمية العنصر البشري كالترقية وتقييم الأداء، الإتصال والعلاقات الإنسانية بالإضافة إلى التكوين المستمر فكل تلك النشاطات تسهم بلا شك في تنمية قدرات ومهارات ومواهب المورد البشري وتُعزز لديه الدافع القوي والحافز للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية على حد سواء.

وتتمية الموارد البشرية محور أساسي في خلق النجاح التنظيمية للمنظمة المعاصرة خصوصا تلك التي تُعظّم الدور البشري وتوليه أهمية قصوى، بفعل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن إستخدام

(1) احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 195.

(2) يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، عالم الكتب للطبع والنشر، الرياض، 1995، ص 54.

تكنولوجيا المعلومات وإدارة النظم المعلوماتية، فالمنظمات في ظل العولمة والتطور السريع والمعقد لا تقتصر للمعلومة بقدر إفتقارها لليد المؤهلة وصعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيفها، والنظام المعلوماتي هو كذلك عنصر أساسي للمنظمات التي تبحث عن موضع قدم في بيئة تنافسية، فالمعلومات تشكل مورداً إستراتيجياً للمؤسسة الحديثة الذي ينبغي توفيره بالموصفات المطلوبة (من حيث: الدقة، الثقة، التركيز، التوقيت...)، والعمل على حسن إستغلاله، ومن هنا تظهر أهمية نظام المعلومات في المنظمة، فهو الذي يضطلع بمهمة توفير هذه المعلومات لكافة المستويات الإدارية فيها، ولكي يقوم نظام المعلومات بتوفير المعلومات بالخصائص المذكورة أعلاه، وإرسالها إلى المستويات الإدارية المعنية بها بالفعالية المطلوبة يجب أن يتوفر على خاصية التكامل بحيث يمثل النظام وحدة متماسكة في مكوناته، ومع وحدات المؤسسة الأخرى التي يخدمها، بالإضافة إلى خاصية المرونة والديناميكية بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة عليه لمواجهة المستجدات وإحداث التوازن بين الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها، كالتوازن بين دقة المعلومة وتكلفتها مثلاً.

ومما سبق يتضح جلياً دور وأهمية العنصر البشري وتنميته بالإضافة إلى نظام المعلومات، وأثرهما الكبير والجلي على فاعلية المنظمة ومن ثمّ فهما مؤثران أساسيين لمدى جودة الأداء المنظمي وكفاءته.

ب.فعالية العمليات والأنشطة الداخلية:

لا بد في البداية من تفكيك المفهوم وتعريف كل عنصر على حدة وهو ما يدفعنا الى محاولة التعرف على الفعالية ومؤثراتها في المنظمة، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"⁽¹⁾، والعمليات الداخلية هي جميع الأنشطة التي تتميز بها الإدارة ويقوم هذا المنظور درجة نجاح الإدارة، ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الممولين، إذ يقيس مهارات الموظفين وطريقة تقديم الخدمة، وكذلك الإنتاجية وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للإدارة"⁽²⁾، فهي تهتم إذن بتطوير المنظمة داخلياً إنطلاقاً من تحسين وتفعيل عملياتها الداخلية والوصول إلى أعلى مستوى فيما تقوم به من أداء لتلك العمليات وهي تشمل مجموعة من الأهداف مثل : جودة

(1) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و

الترجمة،قسنطينة، 2006، ص 84

(2) نبيل عبد الرؤوف إبراهيم، إطار مقترح لتقييم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، المجلد 2، ص73-85 .

الخدمة أو المنتج، تحديد الوقت المثالي، والسرعة والمرونة في الانتقال بين العمليات، وتطوير أنظمة العمل الإدارية وإستخدام تقانة ونظم المعلومات وخلق التعاون والتناسق بين مختلف الوحدات والأقسام.... وغير ذلك من الأنشطة الداخلية .

كما تعد العمليات الداخلية الوسيلة التي تُمكن رؤساء العمل من التحقق من السير الحسن للعمل وفق ما حُطّط له ولتحديد فرص تحسين الأداء، كما تُعد فعالية العمليات الإدارية من الركائز المحورية، حيث تستمد تلك الأهمية من إرتباطها بالعنصر البشري ونظام المعلومات والمرافق بالمنظمة، فإن حصل وتمت إدارتها بشكل صحيح ومتكامل أدى إلى تحسين الأداء المنظمي في فرع من فروع الإدارة يسهم في إدارة وتحسين العمل وإجراءاته من خلال تحديد الأهداف وتعرف الإستراتيجيات لكل عملية وظيفية تشغيلية تؤثر بشكل أو بآخر على أداء العمل والنشاطات الداخلية للمنظمة. وتتكون فعالية العمليات الداخلية من ثلاث أبعاد أساسية هي:

-**فعالية العمليات الإبداعية** : وتشير إلى تنفيذ وأداء العمليات والإستراتيجيات والأساليب بطريقة غير مألوفة ومتميزة، بالإضافة إلى مواكبة التغير السريع والتكيف مع أشكاله في مختلف التقنيات والنظم على نحو يحقق الإبداع في أداء العمل .

-**فعالية العمليات التشغيلية**: وتشير إلى العمليات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، أي تمثل القيمة الأساسية لوجود المنظمة.

-**فعالية عمليات التفاعل الإجتماعي**: وتشير إلى أهمية التفاعل بين الخدمة والعميل وما ينتج عنه من قيم وإتجاهات يؤثر على الإستجابات المستقبلية للعميل، رسم إستراتيجية المنظمة المستقبلية إنطلاقاً مما ينتج ذلك التفاعل .

رابعاً: العلاقة المفترضة بين القيم الإدارية والسلوك التنظيمي

ذكرنا سابقاً مبادئ منظومة القيم الإدارية والأسس التي ينبغي أن تبني عليها الإدارة قيمها ومعتقداتها، بما يمكن من تعزيز إعتناقها لدى موظفيها والعاملين ضمن حدودها التنظيمية بصفة عامة، وأثر ذلك أيضاً على سلوك وأداء العاملين في مختلف المستويات الإدارية ونشاطات وعمليات الإدارة. وفي التالي سنحاول تفصيل دور القيم الإدارية في تحديد السلوك التنظيمي ضمن سياق المستويات التنظيمية الفردية والاجتماعية والمنظمية، المذكورة آنفاً:

1. دور القيم الإدارية في توجيه الأداء الفردي والإنجاز.

لا شك أن لقيم الإدارة أو التنظيم أثر بالغ في توجيه السلوك الفردي للموظف وما يعزز ذلك هو الافتراض القائل بأن القيم هي موجّهات السلوك، وهي الإهتمام والطموح الذي يملأ على الفرد قلبه وعقله، وتمثل المصدر الأساسي والمحرك الأول لكل ما يُصدر عن الفرد من سلوكيات وأقوال وأعمال، وتوفر الأساس الموضوعي للاختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات، وهي المنظم الأساسي لطريقة حياته وتفاعله مع مجتمعه (المنظمة) ويتحدد مصير الفرد على مقدار ما يحمله ويعمل به من القيم، وكذا طبيعة ما يعتقد من الطرق والأساليب التي تشبع له هذه القيم⁽¹⁾.

فالقيم العقلانية تسهم في تحقيق تخطيط أحسن وإنتاجية أفضل على المستوى الإداري لسلوك الموظف، من خلال التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية المبنية على جمود القواعد القانونية، فهناك تقسيم واضح للعمل، الرؤساء يقومون بإصدار الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل لمرؤسيهم وهؤلاء ينحصر دورهم في تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات في حالة فصل تام بين المهام والمطلوب من كل طرف، واحد يدير ويأمر و الآخر يعمل وينفذ ما طلب منه⁽²⁾، فالقيم الممثلة لهذا النموذج لها أثر واضح في توجيه سلوك الفرد بنوع من الضبط والمتابعة وهي مميزات النموذج العقلاني، وهو ما ظهر جلياً مع تجارب الحركة والزمن ل"فريدريك تايلور" حينما توصل لنظرية "الطريقة المثلى"، وكذا وضع "قيير" لخصائص التنظيم البيروقراطي الذي يضمن الرشادة في الأداء والعقلانية في السلوك، ومن قيم وخصائص تلك المدرسة يبدو جلياً تأثير قيم هذا النموذج على السلوك الفردي والأداء للموظف في الإدارة وهو ما أثبتته تجارب تلك النظريات.

(1) محمد محمود مكاي، دور القيم والأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2009، ص 75.

(2) قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندري للنشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص 283.

في حين تلعب قيم العلاقات الإنسانية دوراً فعالاً في تقديم السلوك الفردي بأحسن صورة ذلك أن الموظف ليس بالآلة تقوم بإنجاز الوظائف والأعمال، وإنما هو قبل ذلك بشر وإنسان يتأثر بجميع الفواعل والمؤثرات ولاشك أن معاملته من هذا الجانب تترك لديه إنطباعات إيجابية ينعكس في إنجاز عمله، وهو ما أثبتته تجارب "التون مايو" وزملائه، فيما يسمى بتجارب "مصنع الهاوثورن"، وإبراز الأثر المعنوي على سيرورة الأداء والسلوك داخل التنظيم، فإذا سادت قيم العلاقات الإنسانية في الإدارة فإن لذلك "أثر كبير على السلوك الفردي للموظف من خلال إرتفاع مستوى الإنتاجية نتيجة لزيادة إحساس الموظفين بالإنتماء وحرصهم على مصلحة إدارتهم، وكذلك تحسن جودة العمل فالجو الذي يحس الموظف بالأمن والأمان ويسوده علاقات جيدة ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والسلوك، وتساهم أيضاً نقص معدل دوران العمل بسبب تمسك العاملين بعملهم وعدم تركها كنتيجة حتمية لإشباع إحتياجاتهم خصوصاً المعنوية منها، بالإضافة إلى قلة الشكاوى وإختفاء صور السلوك الشاذ والمرضي وتمتع العاملين بالصحة النفسية⁽¹⁾".

أما قيم إتجاه أو نموذج العمليات الداخلية فيبرز أثرها على سلوك الفرد، إنطلاقاً من مدى توافر الخصائص الحيوية لأداء تلك العمليات بإعتبارها أساس وجود التنظيم الذي يحتوى الأفراد داخله، فقيم هذا النموذج "تربط كل أجزاء التنظيم مع بعضها البعض، مما يزيد في فهم الموظف للنظام ككل، بدلاً من التركيز على جزء منه، وضبط هيكل التنظيم مع العمليات الفعلية التي يؤديها التنظيم، يمكن أن تقدم الخدمة للعملاء بفعالية أكبر⁽²⁾"، إنطلاقاً من جودة البيئة الداخلية وعملياتها وانعكاس ذلك على الخدمات الداخلية للموظف، في حين تركز قيم النظام المفتوح على علاقة المنظمة بالبيئة والعملاء الخارجيين "ويبرز دور متغير البيئة في التنظيم -والذي إنفرد به مدخل النسق المفتوح- في تأثير الإرتباطات الخارجية لأعضائه في سلوكهم داخل التنظيمات"⁽³⁾، وهو ما يساهم في إكساب الموظف نظرة شمولية، تمكنه من إدراك الدور الخارجي وتأثيره على مستقبله ومستقبل التنظيم، وبما يعزز من قدراته ومهاراته السلوكية للتعامل بإيجابية مع كافة المتغيرات الخارجية، وتطوير سلوكه وتكييفه ليتناسب معها وفق آليات للتأقلم والتكيف السريع، لتحقيق توازنه داخل التنظيم بخلق ميكانيزمات تسمح له بالتغلب على المشكلة، من خلال ملائمة ممارساته السلوكية والأدائية العديدة مع المتغيرات البيئية، ومنه نخلص إلى أهمية تصور التنظيم بإعتباره نسقاً مفتوحاً، يمكن من أن يعالج سلوك وممارسات

(1) فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد الحميد، مرجع سابق ، ص 119-122. (بتصرف)

(2) جيمس ايفان وجيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة التنظيم والإستراتيجية، ترجمة سرور على سرور ، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 276.

(3) علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 161.

أعضائه في ضوء جوانب ومتغيرات بيئته الداخلية وأيضاً في حدود بيئته الخارجية المحيطة وما يرتبط بها من عناصر إجتماعية وثقافية وقيمية .

3. دور القيم الإدارية في تشكيل العلاقات الإجتماعية .

للتنظيم والبناء الإجتماعي بعلاقاته الرسمية وغير الرسمية، أسبقية في الوجود و التأثير على التنظيم الإداري كهيكل، ذلك أن الإدارة تشكل خلية إجتماعية يتبادل فيها الأعضاء التفاعلات والتأثير، قبل أن تكون تنظيماً يمثل المصالح المشتركة لأعضاءه، فهو نسق تنظيمي لمجموعة من الأفراد والمجموعات البشرية لهم خصائصهم السوسولوجية والثقافية، وذلك يقودنا إلى وجود علاقات إجتماعية، وعن علاقات تحكم تلك العلاقات الاجتماعية، والتي هي علاقات التضامن والتساند أو النزاع والصراع، و نتكلم عن بناء ومجال تنظيمي يحدد ويقنن تلك العلاقات والتفاعلات وفق منطلق معين، ثم نتكلم عن قيم ومعايير تُوجه تلك السلوكيات غير المقننة، ثم إن التواصل بين أولئك الأعضاء يقتضي أن يقيموا جسوراً وعلاقات لذلك، سواءً على المستوى الرسمي وهو ما ينعكس في النظام الرسمي بقواعده وإجراءاته ولوائحه وقوانينه بالإضافة إلى النمط الرسمي للاتصال السائد بتشكيله ومستوياته الأفقي والعمودي، أو على المستوى غير الرسمي في شكل النظام غير الرسمي والتفاعلات الخارجة عن إطار العمل في حدود الهوامش الحرة المتاحة للموظفين، والإدارة تسعى في خضم هذه العمليات التفاعلية والعلاقات المبنية بين موظفيها، إلى ضبطها وتوجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم أولاً ثم مصلحة موظفيها، وجوهرها في ذلك قيمها التي تسعى إلى تسويقها بين الموظفين وتحقيق الاندماج بين قيمها وقيم موظفيها وأهدافها، وبالتالي تُصبح القيم الإدارية آلية من آليات الدمج والضبط الإجتماعي .

تلعب القيم الإدارية دوراً كبيراً في إنجاح العلاقات الاجتماعية بين الموظفين أو إفشالها، ويتوقف ذلك على ثقافة التنظيم وقيمته السائدة والجوهرية والمعايير التي توجه سلوك الموظفين، وفي هذا الصدد لا بد من إدراك الفرق بين القواعد القانونية والمعايير والقيم، فالمعايير التنظيمية تختلف إختلافاً مضمونياً عن تلك المعايير التقليدية في المنظمة، بيدها أن لها نفس الوظيفة كونها تتبع من الممارسات التنظيمية والنشاطات العملية للمنظمة، بحيث يتوقف مضمون المعيار على طبيعة النشاط فقد يكون النشاط إنتاجياً أو تسويقياً أو إدارياً، فيختلف حسب ذلك النشاط مضمون المعيار أو القيمة التنظيمية، أما المعايير فقد إتفق أغلب الباحثين على وظائفها الثلاث⁽¹⁾:

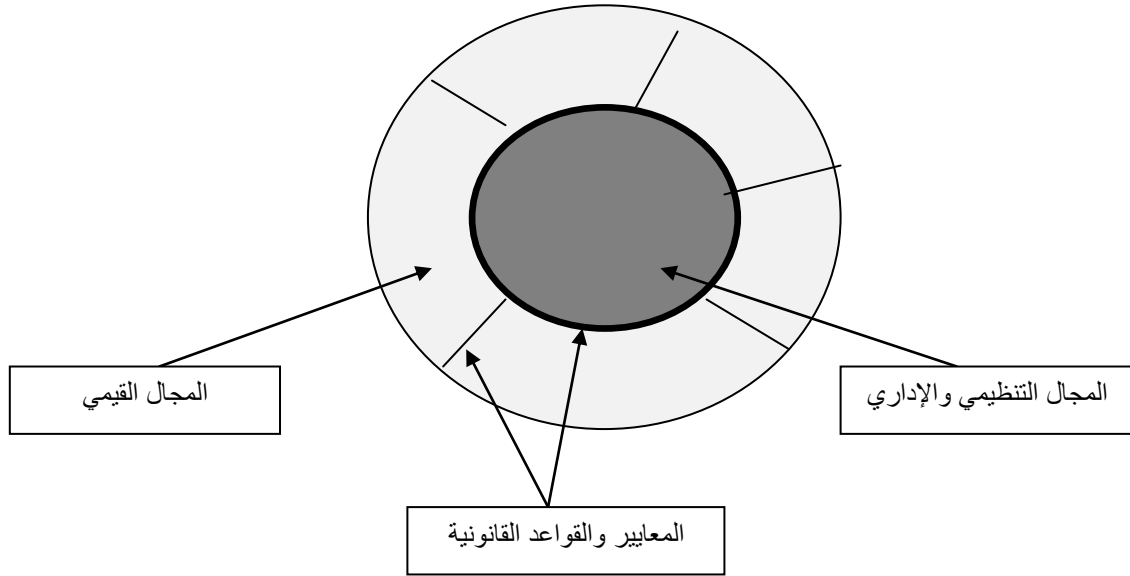
أ. وظيفة عملية: توجه السلوكيات والقرارات والأفعال .

(1) Jean Pierre Darré, **La production des normes au d'un réseau professionnel**, revue sociologie de travail ,N °2 , 1984, P 146 .

ب. وظيفة رمزية : بحيث تصبح وسيلة إتصالية رمزية داخل مجموعة معينة وتعمل على إستمرار العلاقات التفاعلية.

ج. وظيفة شعائرية طقوسية: بحيث هذه الوظيفة تعمل على تحديد هوية مميزة لهذه المجموعة. أما القيم فهي تلك الإدراك العقلي المكتسب الذي يعمل على توجيه السلوك، في حين أن القوانين والقواعد هي محدد للسلوك يكتسي طابع الإلزام ومخالفته يقتضي إنزال العقوبة في حين أن المعيار يقيس مدى الشذوذ عن القاعدة لكن لا يترتب على مخالفته أي عقاب، وبصفة عامة يمكن أن نقول أن القوانين تشكل رابط وصل بين المجال القيمي والمجال التنظيمي. والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (06) يوضح العلاقة بين المجال القيمي والتنظيمي .



المصدر: بن المهدي محمد عيسى، ثقافة المؤسسة، ص 180.

فهذا الشكل يوضح كيف تقوم القواعد القانونية في خضم تفسيرها وتحديدتها للمعايير بتشكيل المجال التنظيمي، وتحويل المعايير والقيم إلى قوانين ضابطة، لكن ينبغي الإشارة إلى هذا الأمر يكون في الحالة المثالية للمنظمة، والتي تكون قيمها ومعاييرها التنظيمية منبثقة من بيئتها الداخلية ومن المنظمة ذاتها وليس من خارجها، ففي حالة ما كانت القيم الإدارية نابعة من خارج الإطار التنظيمي، كأن تكون القوانين من النسق الداخلي، والقيم من النسق الخارجي، فهذا معناه أن هناك إنفصلاً بين المجالين وهو ما سيؤثر سلباً على توجيه العلاقات الاجتماعية في الإدارة، والتي من المفروض أن تستمد مرجعيتها من القيم الإدارية في التنظيم سواءً في علاقته الداخلية أي بأعضائه أو بعلاقاته الخارجية في سعيه لتحقيق أهدافه.

وبإطلالة بسيطة على قيم النماذج الإدارية نجد أن المقاربة العقلانية للقيم كانت تنظر للمنظمة كمجموعة من القواعد القانونية الرسمية وفق تصور لمفهوم البيروقراطية عند "ماكس فيبر" ومفهوم الرشد وفكرة الحركة والزمن ل"تاييلور"، ولم تدرس المنظمة كمجال مهيكّل تتفاعل فيه مجموعة من العوامل البشرية، فهذا التصور مبني على رؤية المنظمة بصورة لا تشكل إطاراً للسلوكيات والعلاقات التفاعلية بل هي مجرد إطار تنظيمي عقلائي للعمل أو الفعل الاجتماعي، ولم تولي أي إهتمام بتفاعل الأفراد وللعلاقات الاجتماعية القائمة بينهم، وبالتالي فالقيم الإدارية في هذا المقاربة إنصبت على محاولة توظيفها في ضبط السلوكيات لتحقيق أعلى قدر من الإنتاج، أما المقاربة السلوكية وعلى رأسها مدرسة العلاقة الإنسانية فقد كان تصورها بناء على جوهر تكوين الإنسان النفسي والاجتماعي وتأثير ذلك على السلوك والمنظمة، وعدم إغفال البعد الاجتماعي للموظف وبيئته الخارجية وعلاقاته فيها وتأثير ذلك على أدائه وسلوكه، وبناء على هذا النظرة التكاملية للسلوك الإنساني في التنظيم فقد إهتمت هذه المدرسة بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين، "ولعل أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية هو التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية"⁽¹⁾، وقد تمحورت مقولاتها الأساسية حول هذا التفاعل البشري وما ينتج عنه من علاقات بأنماطها المختلفة وبمستوياتها المتعددة لكن بنوع من النظرة الفردية.

أما المقاربة النسقية فقد قام تصورهما للمنظمة على أنقاض الإنتقادات التي وجهت للمقاربة الفردية في تبنيتها لأطر تفسيرية تقوم على نظريات علم النفس، التي سادت في فترة الثلاثينيات إلى غاية الخمسينيات من القرن المنصرم، وقامت تلك النزعة الفردية بإهمال كلي للعلاقة الاجتماعية ومفهوم المكانة والدور، وإهمالها للنزاعات بين الفاعلين في المنظمة أو ما يسمى بنزاعات المصالح، وكذا غياب مفهوم الضبط الذاتي الذي يسعى للتحكم في العلاقة بين الأنساق الداخلية والنسق الكلي من ناحية وبين النسق الكلي ومحيطه من ناحية أخرى، وإنطلاقاً من تلك المآخذ رسمت المقاربة النسقية نمط تفسيرياً جديداً يقوم على مفهوم شامل للنسق الاجتماعي وقام على هذا إفتراضات ومقولات أساسية منها:

- كل منظمة لها هدف تسعى إلى تحقيقه وأن التوافق بين أعضائها وأنساقها الفرعية من أجل تحقيق هذا الهدف تضبطه وتحكمه القيم التي تنتجها وتفرزها المنظمة.
- كل منظمة لها بنية رسمية داخلية والتي ما هي إلا ترجمة للقيم التي يتضمنها النسق الاجتماعي.

(1) كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، 1996، ص 100.

- كل منظمة لها وظيفة إجتماعية تقوم بها والتي تميزها عن باقي المنظمات الاجتماعية الأخرى التي تشكل البناء الإجتماعي الكلي. (المسؤولية الاجتماعية في المحيط العام)⁽¹⁾.

ومما سبق يتضح جليا موقع قيم النماذج الإدارية المختلفة ودورها في تفسير العلاقات الاجتماعية وتشكيلها، إما بتوجيهها بما يخدم الأهداف التنظيمية أو إغفالها والإهتمام بالعلاقات الفردية والرسمية فقط، إلا أن الإتفاق كان بارزا ومجمعاً على تثمين ذلك الدور الأساسي في التوجيه الإيجابي للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين وبين مختلف الفاعلين وعلى كافة المستويات، نحو خدمة أهداف التنظيم على هذا المستوى أي المستوى الجماعي للسلوك التنظيمي .

3. دور القيم الإدارية في تطوير وتحسين الأداء المنظمي

تُشكل الأهداف التنظيمية وتحقيقها غاية كل منظمة لذلك فهي تعمل على تعزيز كل العوامل التي تدفع نحو تحقيقها، ويكون أساس تلك المفاضلة هو القيم الثقافية التنظيمية، وبشكل عام تقف قيم القادة والرؤساء من حيث رؤيتهم إلى الكيفية المثلى لتحفيز الموظفين أمام طريقتين⁽²⁾:

أ. الرؤية الإستراتيجية للدوافع الإنسانية.

-**الدوافع الخارجية:** في هذا النوع تتولد قناعة لدي القادة و المديرين أن الدفع والتحفيز لابد أن يكون خارجيا، بمعنى شراء أو إستئجار جهود الأفراد، وينحصر هذا النوع من الدوافع في نظام المكافآت (زيادة الأجور، الترقية ، الثناء...الخ) وقد يكون لنظام المكافآت تأثير قوي ومباشر على الأداء، ولكن هذا النوع مؤقت في نتائجه ولا يضمن إستمرارية التميز في العطاء على الأمد البعيد.

-**الدوافع الجوهرية:** يوصف هذا النوع من الدوافع بالعملية التي يمكن من خلالها تحفيز الأفراد من خلال بيئة العمل ذاتها، وهنا تكون رغبة الفرد في الأداء المثمر نابعة من داخله، وعادة ما تتولد الدافعية الذاتية للأداء عند بداية إنضمام الفرد للمنظمة وفي حال توافق مهاراته وقدراته مع متطلبات الوظيفة، وهنا يكون للقيم والمعتقدات التنظيمية الدور الأكبر في تعزيز أو تثبيط هذا النوع من الدوافع، ولتعزيز الدوافع الجوهرية لابد لثقافة المنظمة أن تدعم وتتنبى القيم التي من شأنها توفير بيئة كفيلة بدفع الأفراد ذاتيا نحو الأداء المتميز، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمنظمة.

(1) بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005، ص 170

(2) عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006، ص 89.

يرتبط الأداء المنظمي بمفهومي بالكفاءة والفعالية معاً بصفة تلازمية، فلا يمكن الحكم على المنظمة بارتفاع أدائها، إذا كان قد كلفها بلوغ أهدافها التنظيمية الكثير من الموارد أي غياب الكفاءة، ولا يمكن الحكم بارتفاع الأداء للمنظمة التي تمكنت من التوظيف الكامل لمواردها، دون بلوغ أهدافها أو الإقتراب منها بنتائج مرضية أي غياب الفعالية، كما أن أهم عوامل تحقيق الأداء المتميز يأتي من المنظمة نفسها قبل المحيط، وخاصة القيم الإدارية السائدة فيها، وفي التالي ستوضح علاقة القيم الإدارية بالأداء المنظمي:

ب. مداخل تحسين الأداء المنظمي وفق المنظور القيمي :

أصبحت فلسفة تحسين الأداء المنظمي سياسة عامة تنتهجها المنظمات المعاصرة، وضرورة ملحة فرضتها التغيرات المتسارعة على المنظمات، وذلك لإقتناعها الأكيد بوجود التحسين والتطوير المستمرين لكافة العوامل التنظيمية المؤثرة في ذلك، ويتوقف تحديد تلك العوامل على ثقافة المنظمة وقيمها الإدارية السائدة فيها، وما ينجر عنها من تأثير على إدعاء الموارد البشرية كركيزة أساسية لتحسين الأداء بشكل عام، ومن هنا طورت عدة أفكار تساهم في بناء أداء منظمي متميز ومن تلك الأبعاد القيمية التي يقوم عليها التحسين والتطوير هناك مدخلين أساسيين :

– **قيم تنمية وتحسين أداء الموظف:** وهو من أشد الطرق التطويرية صعوبة لإرتباطه المباشر بالعنصر البشري، فهو يركز على تلك العوامل البشرية المتمحورة حول دافعية الموظف للعمل وقدرته على الأداء الجيد، وما ينجم عنها من إحتياجه لإشباع الحاجات الإنسانية الضرورية من وراء أدائه، لهذا تعتبر عمليات تنمية المورد البشرية وما يرتبط بها من عمليات أخرى كالتعليم والتدريب ركائز أساسية تحدد مدى إيجابية تلك العوامل البشرية في تأثيرها على أداء الموظف، وأداء المنظمة ككل بالتلازم التبعي، "كفاءة الموظف في أداء ما طلب منه تنفيذه من نشاطات ومهام، تعتمد على معرفة الموظف بمتطلبات العمل الموكل إليه، بما تشتمل عليه من معارف عامة ومهارات فنية ومهنية، وخبرات سابقة في تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء"⁽¹⁾، "كما تعتمد كفاءة الأداء البشري، على مقدار العمل الذي تستطيع الموارد البشرية إنجازه في الظروف العادية، وعلى مقدار ما أنجزته الموارد البشرية فعلاً"⁽²⁾، ومنه فإن محددات مستويات الأداء المنظمي ترتبط بالجهد البشري المبذول من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية، حيث يتحدد ذلك المجهود البشري بالرغبة في العمل والقدرة على أدائه من قبل العنصر البشري، وأي إختلال في إحداها مقارنة بالأخرى، من شأنه أن يؤدي إلى عدم التوازن للمجهود البشري المبذول، وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء البشري للعمل بالسلب، ويكون الأداء

(1) – مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد منظور كمي مقارن، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، 1993، ص 283.

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

المنظمي منخفضاً تبعاً لأداء الفرد داخل المنظمة، كما تعتمد القيم الإدارية الموجهة ثقافياً وأخلاقياً على قيم العلاقات الإنسانية كوسيلة لتحسين كفاءة الأداء المنظمي، والذي يستهدف تعزيز الروح المعنوية للموارد البشرية بأليات كثيرة كتفويضها للسلطة لإنجاز بعض المهام، والعمل على إشباع إحتياجاتها ورغباتها الأساسية والكمالية، مما يؤدي إلى تقبل أداء العمل، ويزيد من الرضا الوظيفي والولاء والشعور بالإنتماء، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المنظمي عموماً. "فقد أثبتت التجارب التي قام بها أستاذ البحث الصناعي في كلية "هارفرد" الأمريكية "التون مايو"، أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية القوية بكل مكوناتها المتميزة، وخاصة القيم الإدارية بإعتبارها أهم مكون للثقافة التنظيمية"⁽¹⁾.

قيم تحسين الأنشطة والعمليات: وينصب الإهتمام في هذا البُعد على مجموعة من العوامل والأنشطة تتمثل أساساً في العمليات الأدائية الداخلية وكذا طرائق العمل وأساليبه، "حيث كانت الإدارات التقليدية تعتقد بأن العوامل الفنية هي العوامل الوحيدة التي تحدد كفاءة المنظمة"⁽²⁾، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل والأنشطة العملية التي تؤديها الموارد البشرية، وما يتصف بها من متطلبات لبلوغ أهدافها، "وما تقدمه من فرص العمل الممتع، لها بالغ الأثر على كفاءة الأداء البشري في المنظمة، فمن جهة نجاح العملية الإنتاجية رهين بمدى تطور وسائل العمل، ومن جهة أخرى فالأداء الناجح للموارد البشرية رهين بمدى جودة ومناسبة تلك الوسائل والتقنيات للموارد البشرية أثناء تنفيذ العمليات"⁽³⁾، فالتناسب بين متطلبات الوظيفة ومهارات المورد البشري في التعامل معها هو شرط أساسي وضروري، ومن هنا فالقيم الإدارية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية من جهة، وإطلاق طاقاتها ومعارفها ومنحها السلطة الكافية لمعالجة المشاكل وتهيئة الظروف المناسبة لنجاح العمليات والأنشطة من جهة أخرى، وهذا يتطلب من الإدارة تفويضها سلطات أكثر، وإشراكها في إتخاذ القرارات والإهتمام بتطوير آليات تنظيمية تسهم في تحقيق فعالية الأنشطة والعمليات الداخلية كونها تمثل المحرك الأساسي للمنظمة لأن الهدف الأساسي للقيم هو "تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة للموارد البشرية تساعد على الإبتكار والإبداع، وإشاعة ثقافة تنظيمية قوية توظف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستويات

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

(2) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 283.

(3) ماريون إي هاينز، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال)، ترجمة محمود مرسي و زهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة، الرياض-السعودية، 1988، ص 273.

الأداء، وزيادة فعاليته في تحقيق أهدافها وأهداف الموارد البشرية العاملة فيها، ويؤدي إلى تحسين نوعية الحياة الوظيفية للموارد البشرية التي تسهم في بقاء وإنماء المنظمة".⁽¹⁾

وقد أثبتت العديد من الدراسات العلاقة الإرتباطية التلازمية بين القيم الإدارية النابعة من ثقافة تنظيمية قوية وفعالية الأداء المنظمي، لعل أهمها دراسة" بيترز واترمان" حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء، حيث توصلوا إلى أن هيمنة القيم الثقافية وتماسكها هي صفة أساسية للمنظمات المتميزة في أدائها، فقد عملت على إزالة الحاجة للوائح الإرشادية والقواعد النمطية فالأفراد يدركون تماما ما الذي يتطلب منهم العمل القيام به ... "وقد توصلوا إلى أن المنظمات غير المتميزة الأداء تتصف بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على قيم القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلا من الإهتمام بالزيائن، كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتُهمل المورد البشري وتتجنب الإبداع، بينما تركز المنظمات ذات الثقافة القوية على حاجات ومطالب الزيائن الداخليين والخارجيين، والأهداف القصيرة والطويلة، وتتميز مستويات أدائها بالتزايد والتحسين مع مرور الزمن"⁽²⁾.

ولاشك أن التوافق القيمي بين متطلبات العامل القيمية واتجاهه الثقافي مع قيم الإدارة أو المنظمة، له أثر واضح على الأداء العام فهو يقوي فرص الإلتزام لجماعات العمل و تنمية الولاء بما ينعكس إيجابا على سلوك العامل بالإنضباط والإستقرار وقلة الشكاوى والتذمر، مما يؤدي إلى إنجاز مرضي ومتميز، بالإضافة إلى أن قيم المنظمة ذات الأداء المتميز غالباً ما تكون تتصرف بالإبداعية وبطرق غير مألوفة في التعامل مع الجانب المعنوي أولاً والقيمي والثقافي على وجه الخصوص، فالقيم الإدارية "تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوك العريضة لتوجيه السلوك فيها"⁽³⁾.

وخلاصة القول أن للبعد القيمي والثقافي عموماً والقيم الإدارية بالأخص تأثيراً جلياً على سلوك وأداء المنظمة، وذلك ما أثبتته كتابات وتنظيرات الكثير من علماء الإدارة و مفكريها، و عززته التجارب الإمبريقية في هذا الشأن إبتداءً من تجارب مصنع الهاوثورن ..إلى غاية الدراسات العلمية المعاصرة في هذا المجال.

(1) عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشرق، الدوحة-قطر، 1998، ص 54.

(2) علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي تحت عنوان "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة" كلية الإقتصاد وعلوم التسيير جامعة البلدة-الجزائر-، 22/21 ماي 2002، ص118.

(3) مشاعل العتيبي، مرجع سابق، ص 11.

المستخلصات

الميدانية

الفصل الخامس

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

أولاً. المنهج المستخدم في الدراسة

ثانياً. حدود الدراسة

ثالثاً. مجتمع وعينة الدراسة

رابعاً. أدوات الدراسة وإجراءاتها

خامساً. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد:

تستند كل دراسة علمية أكاديمية إلى إطار منهجي يضمن توجيه الموضوع، ويتفق مع طبيعته في تناوله لأهدافه التي يسعى لتحقيقها. وفي هذا الفصل سيتم التطرق في الخطوة الأولى للمنهج العلمي الذي سيستخدمه الباحث في تناوله للموضوع بأبعاده ومؤثراته على الواقع العملي، ثم التطرق إلى حدود الدراسة بما تتضمنه من عرض مكان البحث وتفصيله والحدود الزمانية والبشرية للدراسة، ومن ثم تناول الأدوات والتقنيات البحثية وإجراءاتها العلمية من ملاحظة وإستبيان والمستندات والوثائق، كما سيتم تفصيل الإستبيان وفق مقياسيه، مقياس القيم الإدارية ومقياس السوق التنظيمي، وكذا التعرف على درجة صدق تلك الإستبيانات وثباتها ومؤشرات بنائها، بعدها يمر الباحث إلى التعرف بمجتمع الدراسة والعينة الممثلة له، ثم التعرّيج على الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة.

تتجه هذه الدراسة في أهدافها وتناولها السياقي للمشكلة البحثية إلى الكشف عن علاقة وتأثير القيم الإدارية على السلوك التنظيمي للعاملين، وفق أبعاده ومستوياته المختلفة والمذكورة آنفاً، ومن هنا كان المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الإرتباطي الذي يتسم بنوع من المرونة والقابلية للتعبير والشمولية في العمق والتحليل في قياسه للعلاقة بين المتغيرات إنطلاقاً من تكميمها والكشف عن مدى إرتباطها، بالإضافة إلى الإستعانة بأسلوب قياس الإتجاهات في عملية تجميع البيانات اعتماداً على المقاييس المتعارف عليها في هذا الأسلوب البحثي، (في هذه الدراسة تم تبني مقياس ليكرت الخماسي)، كما لا يخفى الإختلاف المنهجي بين العلماء في تصنيفهم لهذا الأسلوب الأخير، فمنهم من يراه منهجاً متكاملماً قائماً بذاته يستند على قياس مدركات المجتمع المدروس في إتجاهاته نحو الظاهرة محل الدراسة من خلال مختلف المقاييس المشهورة، ومنهم من صنفه ضمن أساليب الدراسات الوصفية المختلفة في قياس المتغيرات الكيفية. إن أسلوب الوصف والتحليل الإرتباطي هما الأنسب لتناول موضوع القيم والسلوك بصفة عامة، وطبيعة المتغيرات السابقة تجعل من الصعب قياسها وتحديدها بدقة، وتلك عموماً مشكلة السلوك الإنساني نظراً لطبيعته الحركية التي تتسم بالتغير وعدم الثبات، فالصعوبة التي تواجه الدراسات الإجتماعية تتمثل أساساً في أسلوب القياس العلمي الدقيق التي يفرضي الى نتائج موضوعية، ولهذا فإن إشكالية الدراسة المتمحورة حول القيم الإدارية وإرتباطها تأثيرياً بالسلوك، فرضت على الباحث أتباع أسلوب معين للبحث والإستكشاف، وهو ما ترجمه الباحث إستخدامه لهذا المنهج، كونه الأكثر قرباً ومطابقة في الكشف عن حيثيات الظاهرة وجوانبها وتحليل أجزائها المختلفة.

وقد مكن هذا المنهج الباحث من وضع تصور دقيق لملامح الظاهرة موضوع الدراسة، كونه يمثل "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية أو سكان معينين" (1). ومن المعلوم أيضاً أن هذا المنهج لا يتوقف عند جمع المعلومة المتعلقة بالظاهرة بل تتعدى وظيفته أيضاً إلى أنه "يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها. من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة بهدف إستخلاص النتائج، ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل" (2).

(1) عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص140.

(2) عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، 1998، ص30.

وبذلك إتضحت وتيسرت صياغة مشكلة الدراسة بصورة أكثر دقة، بما يمكن من تقصيها بصورة معمقة وتحليل أهم خصائصها ومعالمها من خلال توضيح جملة المفاهيم والمتغيرات المستخدمة وتحديد معانيها بشكل دقيق. وحاول الباحث وصف القيم بصفة عامة و توصيفها ضمن المجال الإداري، وتحليل العلاقة وتبيان أبعادها وحدودها وتموقعها في نظرية السلوك الإداري والفعل التنظيمي، حتى لا تختلط المفاهيم ببعضها البعض، كما حاول الباحث من خلال إستخدام المنهج المذكور سابقا التعمق في الكشف عن العلاقات السببية والتأثيرية التي تحكم الظاهرة وكيفية معالجة مختلف المواقف، وعن طريق هذا المنهج أيضا تم التوصل الى معرفة الكثير من البيانات المتعلقة بالمتغيرات وبأفراد العينة المدروسة ومن ثم ربطها ببعضها.

ويمكن إستخلاص الأسلوب المتبع وفق المنهج السابق في ثلاث خطوات أو مراحل :

1. إستعراض التراث النظري المتعلق بالمتغيرات، إنطلاقا من البعد الإجتماعي بالإستناد إلى علم الإجتماع وعلم النفس الإجتماعي والسلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، وقد أوردها الباحث في أربعة فصول تمت فيها المعالجة النظرية والمفاهيمية للدراسة وضبطها.
2. المرحلة الثانية هي مرحلة الجانب الميداني الذي يمثل المحك العملي للمتغيرات البحثية، والذي إستلهمت في ضوءه إشكالية الدراسة وخطوطها العريضة، وتمثل بصورة أكثر في الإستبيان التي وجه لإستقصاء الظاهرة وإرتباطاتها وإستيضاح مشكلة الدراسة ممن يعيشونها في واقعهم الوظيفي.
3. أما المرحلة الثالثة والأخيرة، فقد تمثلت في تحليل المعطيات المستقاة من واقع المشكلة البحثية بغرض توضيحها وإلقاء الضوء حولها، من خلال إعادة قراءة المعطيات الكمية وتشكيلها بطريقة كيفية تصف الظاهرة توصيفا معبراً عن حقيقة وجودها في الميدان، والإحاطة بجميع أبعادها ونقراعاتها وكل ذلك باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة.

ثانياً: حدود الدراسة.

1. التعريف بمكان الدراسة

أ. تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر :

تأسست هذه المؤسسة نتيجة جملة من الإصلاحات والتدابير التي عرفها قطاع البريد والمواصلات سابقاً، من أجل تطويره وعصرنته للإلتحاق بركب الدول المتقدمة في المجال الإتصالي، وقد كان لزاماً على الجزائر أن تسير وتحذو حذو الدول التي باشرت في تقديم الإصلاحات وتنفيذها خاصة في ظل سعيها الدائم للإندماج للمنظمة العالمية لتجارة، الأمر الذي يفرض عليها مسابرة التغيرات التكنولوجية السريعة والإستجابة لها، وهو ما ترجمه المرسوم التنفيذي 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05، المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وكنتيجة لهذا القانون تم الفصل بين قطاعي البريد والاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية إتصالات الجزائر .

وقد تضمن القانون السالف الذكر فكرتين أساسيتين هما:

- إنهاء إحتكار الدولة لنشاطات قطاع البريد والمواصلات.
- الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا البند تم انشاء سلطة الضبط المستقلة إدارياً ومالياً، وتتكفل هذه الهيئة بالحرص على توفير منافسة فعلية ونزيهة في كل مجالات البريد والإتصالات، بالإضافة إلى تخطيط وتسيير ومراقبة مجال الذبذبات ومعالجة الخلافات بين المتعاملين المشتغلين في القطاع⁽¹⁾.

إتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم ورأسمال عمومي في سوق الشبكات وخدمات الإتصالات الإلكترونية برأسمال قدره 50.000.000.000 دينار جزائري، والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 ، دخلت الخدمة رسمياً في 2003/07/06، لتبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ- حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد- ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة الشرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر، خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة، وذلك وفق ثلاث أهداف هي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر .

و تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

(1) وثيقة خاصة بإصلاح وتطوير قطاع الاتصالات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة .

- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.
 - إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.
 تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات ، فقد تم إنشاء:

فرع إتصالات الجزائر "موبيليس" : مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.

إتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" : مختص في تكنولوجياية الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة⁽¹⁾.

إتصالات الجزائر الفضائية :المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.
 وقامت المؤسسة بوضع الهيكل التنظيمي الهرمي حيث قامت بتقسيم المؤسسة الى أربع مستويات رئاسية خلال إصلاحات 2003، وهي المديرية العامة بالعاصمة والتي تقع في الديار الخمس بالمحمدية الطريق الوطني رقم 05، والمديريات الجهوية وهم 13 مديرية جهوية بكل من (ورقلة، سطيف، بشار، الجزائر العاصمة ، وهران، عنابة، قسنطينة، الشلف ،الاعواط، باتنة ،البلدية، تلمسان، تيزي وزو) ، ثم الوحدة العملية، ثم الوكالات التجارية، وإستمر به العمل الى حدود 2010 حيث شهد بعض التعديلات التي سنتحدث عنها لاحقاً.

وفيما يلي تفصيل الهيكل التنظيمي ومهام كل مستوى :
 تتأرس المديرية العامة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتُمارس مختلف السلطات الإشرافية ووضع الإستراتيجيات والبرامج العامة، يرأسها الرئيس المدير العام وهو مُخول لتتصيب المدراء الإقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة :

الرئيس المدير العام: وهو رئيس مجلس الإدارة والمسؤول الأول عن الأعمال القائمة، وله مجموعة من المساعدين تتولى مهما تحقيق الأهداف المرسومة من قبل مختلف الأقسام والمصالح المختلفة ومن مهامه :

- الحفاظ على الحصص السوقية للمؤسسة .
- تطوير ثقافة المؤسسة في سوق المنافسة .
- تنمية وتطوير التسويق العملياتي للمؤسسة .
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح الإدارية.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليه.

(1) <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> 2014/10/10: شوهذ يوم

- النظر في الإقتراحات المقدمة والمرفقة بمختلف التقارير المرفوعة .
- المحافظة على السير الحسن والعادي لعمل المؤسسة .
- الإستشارات التطبيقية :** وهي هيئة مخولة بتطبيق مختلف نشاطات الإدارة وتتكون من :
 - إدارة التسويق والتجارة: مسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات.
 - إدارة التوظيف: تتكفل بمختلف الأنظمة الإعلامية في المؤسسة.
 - الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن الأنظمة التقنية في المؤسسة.
 - الإدارات الجهوية: تنضوي تحتها مجموعة من الإدارات في مختلف الولايات عددها ثلاثة عشر إدارة جهوية للإستشارات التطبيقية.
- الإستشارات القانونية:** وتتكفل بتسيير الأمور القانونية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتتكون من:
 - إدارة المشاريع: مسؤولة عن تسيير ومراقبة المشاريع.
 - المراجعة والتدقيق: مراجعة مختلف أنظمة التسيير.
 - الجودة: مسؤولة عن إدارة جودة الخدمات في المؤسسة .
- إدارة الإستثمارات:** تتكفل بتسيير كامل الإستثمارات التي تخص المؤسسة. وتتكون من:
 - إدارة العلاقات العامة: ودورها القيام بوظيفة العلاقات العامة للمؤسسة داخليا وخارجيا وتحسين صورتها لدى العملاء والزبائن
 - إدارة الموارد البشرية: وتتكفل بتسيير النظام البشري والعمالي وتركيب الأنظمة التسييرية.
 - الإدارة والمحاسبة والمحاسبة: تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبية للمؤسسة.
 - الإدارات الجهوية: تختص بتسيير الأعمال في بعض الولايات الإقليمية .
- وتسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية، على كافة الأصعدة والنشاطات التي ترتبط بمهامها، وسنذكر ما تعلق بالجانب التنظيمي والمرتبط بموضوع دراستنا وهي كالتالي:
 - توفير قنوات إتصالية متطورة ومتعددة لأجل تحقيق سياسة إتصالية ومعلوماتية على أسس حديثة ومتطورة داخليا وخارجيا.
 - إدخال وإستعمال وسائل التسيير التجاري والتقني المتطورة والفعالة.
 - بناء إستراتيجية تدريبية وتكوينية للموارد البشرية لأجل رفع قدراتها ومهاراتها لمواكبة التطورات والتغيرات في جميع الميادين.

- نظام حوافز عام تجد فيه الموارد البشرية لدى المؤسسة العدالة والإنصاف، مع الأخذ بعين الاعتبار المقياس الداخلي للمؤهلات والمسؤوليات من جهة والمساهمة الفردية في الكفاءة الجماعية من جهة أخرى⁽¹⁾.

ب. تقديم المديرية الولائية لإتصالات الجزائر بورقلة:

تقع الوحدة جغرافيا بمدينة ورقلة في شارع سي الحواس بالقرب من الحي الإداري، والمديرية الولائية هي ثالث وحدة تنظيمية تقوم بمهام التنسيق بين الوكالات التجارية التابعة لها وتسييرها بصفة لامركزية، بما يمكنها من محاولة زيادة الطاقة الإنتاجية، بدأت العمل بصفة رسمية في 2003/07/06 وهو تاريخ إبرام الإتفاقية الجماعية بتقسيم وإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وفقاً للقانون رقم 03/2000 المذكور آنفاً، وهي تتشكل من مجموعة من المصالح وهي كالتالي:

مدير الوحدة: وهو المسير الأول للوحدة ومن مهامه الرقابة والمصادقة على مختلف مهام المصالح المكونة للوحدة.

الأمانة العامة: وتضطلع بمهام التنسيق بين مختلف المصالح وربطها مع المسؤول الأول وتبليغ مختلف المراسلات .

قسم الموارد: ومهامها تسيير وتنظيم شؤون العمال كالتوظيف وتنظيم الإمتحانات والمسابقات بالإضافة إلى الإهتمام بالشؤون الإجتماعية والثقافية للعمال وتتكون من ثلاثة مصالح:

- مصلحة تسيير المستخدمين والأجور

- مصلحة التكوين

- مصلحة تسيير الإمدادات .

دائرة المالية والمحاسبة: ومن مهامها تسيير ميزانية العمل وتمويل المعدات والتجهيزات اللازمة والقيام بشؤون المحاسبة المتعلقة بمناقصات التنظيم والتوثيق . وتتكون من أربعة مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية .

- مصلحة الخزينة.

- مصلحة المحاسبة.

- مصلحة المنازعات والتأمين.

(1) جريدة اتصالات الجزائر، مراسيم توقيع الإتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة اتصالات الجزائر، جريدة إعلامية، العدد 0 سبتمبر 2003، ص 43.

القسم التجاري: وتتمثل مهامه في تنظيم عمل الوكالات التجارية وتحسين نوعية أداء العمال والخطوط المتخصصة والتركيبات الجديدة للزبائن ومختلف المهام ذات البعد الأدائي وتحسينه، وتتكون من ثلاث مصالح هي:

-مصلحة العلاقات مع الزبائن.

-مصلحة تفعيل المبيعات.

-مصلحة الفوترة والتحويل .

الدائرة التقنية: وتتمثل مهامها في مختلف العمليات التقنية وتكييف التجهيزات وكل العمليات المتعلقة بالشبكات والألياف البصرية وتتكون من ثلاث مصالح :

-مصلحة شبكة الوصول والحلقة المحلية.

-مصلحة المنشآت القاعدية.

-مصلحة شبكة المعطيات والخدمات ذات القيمة المضافة.

وحدة المنشآت: وتتكون من أربعة مصالح :

-خلية الوقاية والأمن .

-خلية الإتصال والعلاقات الخارجية.

-خلية المفتشية.

-خلية تسيير النوعية ولوحة القيادة .

وفي الأخير بناء على كل ما تقدم من معطيات، يمكن توضيح أسباب اختيار هذه المؤسسة مجالا للدراسة كما يلي:

-إن مفهوم القيم الإدارية مفهوم حديث، وغالبا فإن المؤسسات الكبيرة والمحترمة في السوق هي التي تكون أسبق من غيرها إلى مواكبة مختلف التطورات العلمية النظرية والتكنولوجية، وتسعى إلى تبني أحدث ما ينتج في عالم الإدارة والتكنولوجيا من الأشياء التي تحافظ بها على مكانتها، وتحسن من مستواها، وهو ما يتوافر في مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية، إذ إنها مؤسسة استراتيجية تعمل في مجال الإتصالات على جميع المستويات، وهذا كله يخدم طبيعة وأهداف الدراسة.

-لأن هذه المؤسسة تتوفر على خصائص المؤسسة الجزائرية الأصلية القائمة على إدارة مهيكلة وعريقة لها تقاليد ثابتة نسبيا في إدارة وتسيير الأشخاص والأموال والأعمال.

-لأن المؤسسة تتيح للباحث إمكانية الإنجاز، حيث إنه اختار مديرية ورقلة، لأنه يقطن بالقرب بهذه الأخيرة، كما أن المؤسسة تتوفر على أشخاص بإمكانهم إعانة الباحث وتسهيل متطلبات دراسته.

- وأخيرا لإن المؤسسة تعتمد مديرين وإطارات وعاملين جزائريين بصفة كلية تقريبا، وهو ما يتطابق مع مفهوم المؤسسة أو الإدارة الجزائرية، ومع عنوان الدراسة وأهدافها المحددة.

2. الحدود الزمانية للدراسة:

تتم الدراسات الإمبريقية وفق مخطط زمني يعده الباحث مسبقا تبعاً لمحددات وإعتبارات موضوعية يضعها ويسير عليها. وقد تمت هذه الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة وفق مرحلتين أساسيتين، هما المرحلة الاستطلاعية ثم المرحلة التطبيقية، وفي التالي تفصيل كل مرحلة على حدا:

أ. المرحلة الاستطلاعية:

وفي هذه المرحلة تم أخذ الوثائق والتسهيلات اللازمة من إدارة الجامعة ثم الإتصال الأولي بالمؤسسة مجال الدراسة وكان ذلك يوم 2014/11/17، جرى من خلاله إيداع طلب إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة المذكورة، ثم إنتظار الموافقة النهائية عليها من قبل مدير المديرية، ثم ثلثة زيارة ثانية تم فيها الإتصال الشخصي ووفق العلاقات الخاصة للباحث بمسؤول مصلحة تسيير المستخدمين والأجور، وكذا مسؤول التكوين، تم خلالها شرح أهداف الدراسة وتصورها العام للمسؤولين بهدف إقناعهم بتقديم المساعدات اللازمة، خصوصا بعد تعنت الإدارة وعدم جديتها وتماطلها في قبول طلب الدراسة، مما أدى بالباحث الى إستعمال الطرق المذكورة بغرض إنجاز دراسته. وهو ما تم فعلا، إذا تم استكشاف المؤسسة والإطلاع على مختلف الأقسام والمصالح والتعرف على الهيكل التنظيمي وعلى مختلف النشاطات والعمليات الإدارية التي تقوم بها، ثم الإطلاع على بعض الوثائق والمستندات التي تخص المؤسسة كالوثائق التعريفية بالمؤسسة وعدد العمال ومختلف أصنافهم، وغير ذلك من البيانات اللازمة والتي حاول الباحث إستقائها بمختلف الطرق الشخصية.

ب. المرحلة التطبيقية:

بعد الإطلاع الكافي على المؤسسة وسير العمليات بها وتكوين علاقات شخصية مع عدد من المسؤولين، تم الشروع في تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية، والمتعلقة أساسا بالملاحظة والإستبيان الذي يمثل الأداة الرئيسية في هذه الدراسة، حيث تم إختيار العينة الاستطلاعية التي تم من خلالها إجراء قياس ثبات الاستبيان بمختلف محاوره وأبعاده -والتي سنذكرها لاحقا-، حيث تم دراسة عينة نسبتها 6% من المجتمع الكلي وقدرت بـ 22 مفردة، تم من خلالها إختبار ثبات وصدق الإستبيان من خلال معاملات إختبار الصدق الاحصائية، وقد تم التوصل الى درجة صدق عالية. بالاضافة إلى ذلك تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من جامعة بسكرة (أستاذين محكمين، قاما بإعطاء ملاحظات حوله) من أجل تدقيق البناء الظاهري والمضموني. بعد ذلك تم ضبط الإستبيان بشكل أكبر وتعديله بما يناسب الأهداف المرسومة، وفي ضوء ذلك تم صياغة الإستبيان في

صورته النهائية، وتم توزيعهم على أفراد العينة المختارة -نوضحها لاحقاً-، وقد إستغرق كل ذلك أكثر من شهرين، أي من 2014/12/03 إلى غاية 13 مارس وهو تاريخ إستعادة كل ما إستطاع الباحث إسترجاعه من الإستبيانات الموزعة، ثم الشروع في تنظيم وترتيب البيانات بغرض تحليلها وتبويبها ودراستها بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم تحليل النتائج في ضوء الفرضيات.

ولأن الدراسة تشتمل على قسمين رئيسيين، كان لابدّ من تحديد الإطار الزمني بشكل عام إنطلاقاً من فترة تبلور الإشكالية البحثية في ذهن الباحث مروراً بالبحث البيبليوغرافي والمكتبي بما يشمله من وثائق ومستندات ودراسات سابقة ومشابهة، ثم التحرير الكتابي للبناء النظري للدراسة وتحليل المتغيرات إستناد على التراث السابق، وصولاً إلى إجراءات الدراسة الميدانية وفق ما تم شرحه. ولذلك يمكن القول أن الإطار الزمني للدراسة ككل بشقيها النظري والميداني إمتدت من تاريخ موافقة المجلس العلمي على المشروع البحثي للأطروحة منذ جوان 2013 إلى غاية إتمام الدراسة التحليلية الميدانية وفق الإجراءات المنهجية الآتي ذكرها وذلك في منتصف أوت 2015. ومنه يمكن القول أن الدراسة قد استغرقت عامين كاملين من البحث والتقصي والتحليل والتفسير، ثم إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج وفق الأهداف والأطر المنهجية العامة.

ثالثاً. مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة الحالي كل العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة، بمختلف أصنافهم وفئاتهم المهنية والوظيفية، ويضم المجتمع الأصلي للدراسة الحالية 330 عاملاً (طبقاً لآخر إحصاء متوفر لدى المؤسسة سنة 2013)، مقسمين على ثلاث مستويات، والجدول التالي يوضح تطور عدد العمال في السنوات الأخيرة :

جدول رقم (02) يوضح تطور عدد العمال خلال 2010-2013.

السنة	2010	2011	2012	2013
الإطارات	27	30	35	42
الكفاءات	98	102	110	124
عمال تنفيذ	145	148	155	166
المجموع	270	280	300	330

إنه من الجدير بالذكر أنه ليس هناك إتفاق بين الباحثين الإجتماعيين على قاعدة ثابتة ومعينة تحدد العدد أو نسبة مفردات العينة للمجتمع الأصلي، لكن هناك إتفاق كبير بينهم على أنه كلما كبر حجم العينة كلما إزدادت دقة النتائج العلمية المحصل عليها، فالعينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة، و من ثم إجراء الدراسة عليها ثم إستخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مفردات المجتمع الأصلي للدراسة⁽¹⁾. وبالنسبة لأسلوب المعاينة في هذه الدراسة فقد حاول الباحث إختيار العينة الملائمة لإشكالية الدراسة وموضوعها، وبالتالي فقد تكونت العينة المدروسة من مختلف العاملين بالمؤسسة على إختلاف تصنيفاتهم المهنية السابق ذكرها، وقد أَرادها الباحث أن تكون عينة مقصودة أو عمدية، تتكون خاصة من فئة الإطارات والكفاءات، أي أن الباحث عمد إلى إختيار مفردات الدراسة من فئة الإطارات والكفاءات على وجه التحديد دون تخصيصها بالدراسة، وبالتالي فالعينة متكونة من مختلف الفئات المهنية والوظيفية. ومبرره في ذلك راجع إلى طبيعة الموضوع الذي يرتبط بالقيم الإدارية وما يتعلق بالثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، وهي مصطلحات حديثة نسبياً، وتحتاج إلى مستويات عالية من الفهم، ولأن مفهوم القيم يتبلور لدى تلك الفئة المقصودة -فئة الإطارات- أكثر من غيرها، إضافة إلى أن هذه الفئة تضم أكثر العناصر المؤهلة لفهم أبعاد السلوك التنظيمي المذكورة في الدراسة، وتحديد علاقتها بالسمات والنمط القيمي للمؤسسة والأفراد العاملين بها،

¹ محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي، ط 2، دار وائل للطباعة و النشر، عمان- الأردن، 1999، ص 84.

وهو ما لا يتوفر عند بقية الفئات المهنية البسيطة. وقد قام الباحث بإختيار عينة بنسبة 50%، إستنادا إلى ما يقوله موريس أنجرس بهذا الخصوص⁽¹⁾، فكما سبقت الإشارة كلما زاد نسبة العينة وتمثيلها للمجتمع المدروس كلما كانت النتائج أدق وأكثر مصداقية. وبعد توزيع 165 إستبيان على العينة المحددة سابقا تم إسترجاع 147 إستبانة في الوقت المحدد لها أي بنسبة 44% من المجموع الكلي لمفردات المجتمع. لكن بعد الفحص والتدقيق تم استبعاد 9 إستبيانات إتضح عدم جدية المبحوثين في الإجابة عنها، وكذا نقص وعدم إتمام البعض الآخر، فتم الإحتفاظ ب 138 إستبيانا صالحا للدراسة وللبحث والتحليل بنسبة تقدر ب 41% وهي النسبة الممثلة لأفراد عينة الدراسة الحالية.

(1) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006 ، ص319.

رابعاً. أدوات الدراسة وإجراءاتها:

هناك العديد من الأدوات والتقنيات البحثية والأساليب العلمية التي يستخدمها الباحثون الإجماعيون في عملية الحفر العلمي والتنقيب عن المعلومة وجمع البيانات حول الظواهر الإجتماعية. ونجاح الدراسة والتوصل إلى قطف ثمرتها يتحقق في ظل الاستخدام الجيد والأمثل والمناسب لتلك التقنيات بما يضمن الدقة والموضوعية وبصورة تعكس الظاهرة المدروسة بوضوح، ونظراً لكون الباحث قد حسم خياره بإعتماد المنهج الوصفي نتيجة عوامل محددة تمت الإشارة إليها سابقاً، فإن ذلك يفرض إختيار مجموعة من الأدوات التي تتسجم كفيفاً مع ذلك المنهج، لذا فقد إرتكز الباحث في بحثه الميداني والإمبريقي على ثلاث أدوات من تلك التي تستخدم في البحوث الإجتماعية عموماً، إثنان منهما بصفة أساسية وهما الملاحظة والإستبيان، وواحدة بدرجة أقل وهي السجلات والوثائق المتاحة، وكل تلك الأدوات سمحت للباحث بتعميق تصوره ورؤيته للظاهرة موضوع الدراسة.

1. الملاحظة:

لهذه الأداة مكانة محورية وإرتكازية لأي باحث إجتماعي، فهي تستخدم بصورة أساسية عند النزول للميدان، وما يميز هذه الأداة عن غيرها أنها متضمنة في بقية الأدوات ولو بصورة غير مباشرة، فملاحظة الباحث العلمي لا تتوقف عن حدود المشاهدة البصرية، بل تتعدى ذلك إلى أنها تمثل تدخلاً إيجابياً من جانب العقل، الذي يعمل على إدراك مختلف الصلّات الخفية بالظاهرة وتركيبها وبلورتها وإعادة فهمها، فهي تمثل "الإهتمام والإنتباه إلى شيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منتظم عن طريق الحواس، نجمع بها خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمعه"⁽¹⁾، وهي أيضاً "توجيه الحواس والإنتباه إلى ظواهر معينة، بهدف كشف صفاتها وخصائصها والوصول إلى إكتساب معارف جديدة عن طريق تلك الظاهرة"⁽²⁾، وهو ما تعجز عنه الملاحظة المجردة لأي إنسان عادي. وقد إستخدم الباحث هذه التقنية البحثية في الشق النظري من خلال قراءة مختلف الأفكار النظرية والتراث العلمي السابق، وربطها بالواقع العلمي والميداني للظاهرة، أما في الشق الامبريقي فمن خلال تنقله بين مختلف مصالحي المؤسسة وملاحظة مختلف العلاقات التنظيمية والإجتماعية بين العمال، وتصرفاتهم السلوكية النابعة من قيم محددة، سواء حين العمل أو خلال إجتماعهم الجانبي في شكل علاقات غير رسمية، وبصورة فردية وجماعية، وكذا طريقة تصرفهم مع مختلف المكونات البشرية على كافة المستويات أي مع الزبائن ومع الرؤساء المباشرين وكذا مع بعضهم البعض. ومكنت الملاحظة الباحث إدراك الظاهرة بصورة أكثر شمولية وتتسم بالعمق، حيث وفرت للباحث الوقوف على مختلف الأنشطة التي تمارس داخل الإدارة، وإستطاع من خلالها الخوض في فهم مختلف الأبعاد الإجتماعية والنفاذ إلى عمق الواقع

(1) جودت عزت العطوي، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، عمان-الأردن، 2000، ص122.

(2) عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، مصر، 1976، ص233.

الإجتماعي للعاملين، وكان لها الفضل أيضا في الوصول إلى فهم مختلف الإستراتيجيات التي تتعامل بها الإدارة معهم، وكذا الثقافة القيمية التي تركز على نشرها في أوساطهم وتعمل على إكسابها لهم وتبنيهم لها، وتأثير ذلك على عمالها وما ينتج عنه من سلوكيات يمكن ملاحظتها. ولقد مكّنت هذه الأداة من الوقوف على مختلف المشكلات الثقافية والقيمية التي تمت الإشارة إليها في القسم النظري، وتم الإطلاع عليها من خلال مختلف الدراسات السابقة والمشابهة المذكورة في هذه الدراسة وغير المذكورة أيضا، كما مكنت أيضا الباحث من الإحتكاك بمختلف السلوكيات التي إنبثقت عن السياسات التسييرية المتبناة من قبل الدولة أولا والإدارة العليا للمؤسسة، فقد لاحظ الباحث بعض السلوكيات غير المرغوبة في تعامله مع المبحوثين خلال إستقصائه على بعض البيانات والمعطيات الكمية، حيث كانوا ينظرون بعين الريبة وعدم الثقة من الباحث، رغم تقديم كل ما يثبت المهمة البحثية والعلمية، وذلك ما فسره الباحث على أنه ناتج عن حالة اللاتقنة بين الإدارة والعامل في الجانب التنظيمي ولو بصورة جزئية، وكذا على المستوى الإجتماعي أي خارج أسوار المؤسسة، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل التي سنذكرها لاحقا.

وهكذا نجد أن الملاحظة لعبت دوراً محورياً في جمع البيانات وتحليلها كميًا من جهة، والوقوف عليها واقعياً وكيفياً، وقد تمكن الباحث من الوقوف على مختلف الأنماط القيمية التي تتحكم في سلوكيات العاملين من خلال تعاملهم مع الزبائن والعملاء، وكذا من خلال ملاحظة درجة أداء الأنشطة والشعور المصاحب لها، أي مدى رضا أو تذمر الباحث خلال أدائه لعمله، وما إذا كان بصورة مستمرة أو حالات عرضية، و ما إذا كان ذلك ناتجا عن النمط الثقافي أو القيمي الذي تتبناه الإدارة أيضا، أو أنه نتيجة تأثير العامل بالمحيط الإجتماعي.

إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن الباحث وبحكم بُعد عن مقر المؤسسة نسبيا، فإنه لم يتمكن من الإحاطة بمختلف الأنشطة زمانياً ومكانياً، وكذا عدم وقوفه على مختلف العلاقات الإجتماعية التلقائية، أو تلك الرسمية منها، والتي لم تفصح عنها هذه الأداة لكن تمت محاولة إستدراك ذلك من خلال الإعتماد على أداة أخرى وهي الإستبيان.

2. الإستبيان:

وتمثل في هذه الدراسة الإدارة الرئيسية للحصول على المعلومات وجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وتمر عملية إختيار الإستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة بخطوتين، أولهما تحديد المتغيرات المراد قياسها من خلال تبني تعاريف إجرائية طبقا لمشكلة الدراسة وأهدافها، وثانيهما تطوير أداة القياس (الإستبيان) التي تتناسب مع التعريفات الإجرائية، ويمكن الإشارة إلى ثلاث طرق يعتمدها الباحثون في إختيار المقاييس المناسبة لقياس متغيرات أبحاثهم بما يتوافق مع موضوع البحث ومشكلة الدراسة، وهذه الطرق تتحصر فيما يلي:

- استخدام المقاييس الشائعة: وفي هذا الطريقة يهدف الباحث إلى إختيار مقياس يتمتع بالصلاحية وبدرجة عالية من الإعتماذية إستنادا إلى إطار فكري قوي ومتماسك ودراسات سابقة عززت قوته، من خلال تجربته في عينات مختلفة وبيانات متنوعة ومثال ذلك مقياس القيم لـ"جوردن ألبورت" و"فيليب فرنون" وكذا مقياس "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك" الخ، من المقاييس المتعارف عليها في قياس القيم التنظيمية والادارية .

- تعديل وتكييف مقاييس شائعة الإستخدام: أما في هذه الطريقة يقوم الباحث بتعديل أحد المقاييس المشهورة والمستخدمة في مختلف البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة أو مع وجود إختلاف طفيف في التحديد الإجرائي للمفاهيم المراد دراستها، وإلى هذا النوع يستند عديد الباحثين في جمع المعطيات حول المتغيرات المدروسة.

- تطوير مقياس جديد: وهنا يقوم الباحث ببناء مقياس جديد يتفق مع التعاريف والمفاهيم الإجرائية التي يدرسها موضوعه والمراد قياسها في حالة تعذر وجود وتوفر مقاييس شائعة تتفق مع دراسته.

وقد إعتد الباحث في دراسته وقياسه لمتغير القيم الإدارية على الطريقة الثانية من خلال إستخدامه لمقياس "كوين ورورباخ" للقيم المتنافسة أو المتعارضة، مع تعديلها وتكييفها لتتناسب مع البيئة المحلية الجزائرية. في حين إعتد في قياسه للمتغير الثاني وهو السلوك التنظيمي، على الطريقة الثالثة أي محاولة بناء وتصميم إستبيان إنطلاقا من مؤشرات وأبعاد الدراسة الحالية وإستنادا على الدراسات السابقة للموضوع المدروس والتراث النظري، وفي التالي سنوضح كيفية بناء وتصميم هذه الأداة وقياس ثباتها وغيرها من التفاصيل:

أ.بناء الأداة: تعتبر إستمارة الإستبيان من أهم الأدوات والتقنيات البحثية التي تساعد على جمع المعلومات بطريقة منهجية تمكن من تنظيمها وترتيبها وقراءتها بطريقة أكثر دقة وعلمية وموضوعية، وقد إعتدها الباحث بصورة أساسية نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتعلق بالقيم أي بموضوع متماهي وغير ملموس يتعلق بإدراك الشخص لسلوكه وسلوكه بطريقة معينة. وقد ساعدت هذه الأداة الباحث بصورة رئيسية في جمع المعطيات المتعلقة بالموضوع، حيث قام الباحث ببناءها إنطلاقا من مؤشرات حددها سابقا متعلقة بصفة مباشرة بموضوع وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وتتكون من محورين، محور يتعلق بالقيم الإدارية، والمحور الثاني يتعلق بالسلوك التنظيمي، وقد حاول الباحث الإحاطة بجميع المحددات والمؤشرات المتعلقة بالمتغيرات سواء على المتغير المستقل أو التابع، فبالنسبة للمتغير المستقل والذي إختار الباحث الإستناد فيه على نموذج "كوين" و"ورورباخ" الذي قدم لقياس القيم المتنافسة والمتعارضة -تم شرحها سابقا- ، حاول الباحث إختيار مجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي لها علاقة مباشرة بالمتغير والتي تمكن من إستطلاع حقيقته ووجوده بصفة مباشرة، وكذلك الأمر بالنسبة للمتغير التابع المتعلق بقياس السلوك التنظيمي وجودته في المؤسسة، فقد حاول

الباحث الإحاطة به من خلال بناءه وفق المستويات الثلاث المكونة للمؤسسة ولأي تنظيم، وبالإعتماد على مختلف المعطيات والبيانات ذات الصلة بكل التراث المعرفي لموضوع السلوك التنظيمي والدراسات التي تناولته، وقد راعى الباحث في بناء الاستبيان العوامل المتعلقة بالمستوى العلمي والثقافي للمبحوثين حيث إعتد على البساطة والسلالة والسهولة في صياغة عبارات وفقرات الاستبيان بحيث يتمكن أي عامل من فهمه بسهولة في حدود إدراكه العلمي والمعرفي، ومن ثمّ الإجابة عليه. وقد تكون الإستبيان من جزأين، الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية والخاصة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة ممثلة في العمر، الأقدمية، المستوى الوظيفي، أما الجزء الثاني فينكون من قسمي إستمارة الدراسة وهما القيم الإدارية والسلوك التنظيمي كالتالي:

محور القيم الإدارية: ويضم 44 عبارة، وفق أربعة أبعاد هي :

الهدف الرشيد: ويتضمن مؤشرين هما:

التخطيط (7 عبارات) والإنتاجية (الفعالية) (4 عبارات).

العلاقات الإنسانية: ويتضمن مؤشرين هما:

التماسك (6 عبارات) وتنمية المورد البشري (6 عبارات).

النظام المفتوح: وتقاس من خلال مؤشرين هما:

المرونة (4 عبارات) والحصول على الموارد (5 عبارات).

العمليات الداخلية: وتحتوي على مؤشرين هما:

إدارة المعلومات (6 عبارات) والضبط (6 عبارات) .

محور السلوك التنظيمي: ويتضمن 40 عبارة ، وفق ثلاث محاور وهي:

الإنجاز الفردي: ويقاس من خلال مؤشرين هما:

إنجاز المهام (11 عبارة) و البعد السلوكي للأداء (4 عبارات) .

العلاقات الاجتماعية: وتقاس بمؤشرين هما:

العلاقات الرسمية (5 عبارات) وغير الرسمية (5 عبارات).

الأداء المنظمي: ويتضمن مؤشرين هما:

تنمية المورد البشري ونظم المعلومات (8 عبارات)، وكذا العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة (7 عبارات).

ومن خلال عملية حسابية يتضح أن هذا الإستبيان قد ضم في مجموعه على 84 عبارة، مقسمة على المحاور المذكورة سابقا، يتضمن كل منها على مؤشرات لقياس المتغيرين في الواقع الميداني والإمبريقي.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتُمكن من معالجتها إحصائياً وذلك على النحو التالي : موافق بشدة (5) درجات ، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتين، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة .

جدول رقم (03) يوضح ترقيم عبارات الاستبيان وفق مؤشرات وأبعاده

الأبعاد	المؤشرات (القيمة)	الترقيم في الإستبيان
محور القيم الإدارية		
الهدف الرشيد	التخطيط	1 ← 7
	الإنتاجية (الفعالية)	8 ← 11
العلاقات الإنسانية	التماسك	12 ← 17
	تنمية المورد البشري	18 ← 23
النظام المفتوح	المرونة	24 ← 27
	الحصول على الدعم	28 ← 32
العمليات الداخلية	إدارة المعلومات	33 ← 38
	الضبط	39 ← 44
محور السلوك التنظيمي		
الإنجاز الفردي	إنجاز المهام	1 ← 11
	البعد السلوك للأداء	12 ← 15
العلاقات الإجتماعية	العلاقات الرسمية	16 ← 20
	العلاقات غير الرسمية	21 ← 25
الأداء المنظمي	تنمية المورد البشري ونظم المعلومات	26 ← 33
	العمليات والأنشطة الداخلية	34 ← 40

ب. صدق الأداة:

الصدق الظاهري:

للتعرف على مدى الصدق البنائي والظاهري لأداة الدراسة من أجل قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بشكلها الأولي على مجموعة محكمين لهم دراية كافية بموضوع البحث ومن ذوي الاختصاص، وذلك من أجل تحديد ووضوح التعريف الإجرائي لكل قيمة من القيم المدروسة، وحصر القيم المتشابهة ثم إضفاء التعديلات المناسبة على كل منها، وقد أسفرت الملاحظات المقدمة من قبل المحكمين على صياغة بعض البنود وإعادة دمج أخرى منها، وحذف أخرى وإجراء التعديلات الملائمة عليها.

ثبات الأداة:

تم استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" وهي من طرق قياس الثبات عن طريق الاتساق الداخلي وقياس مدى تناسق وتجانس الفقرات مع بعضها البعض، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة إستطلاعية بلغ حجمها 22 مفردة-كما سبقت الإشارة-، وذلك بإيجاد معامل الارتباط بين عبارات كل بعد على حدا ثم معامل إرتباط كل محور ثم المجموع الكلي أي درجة ثبات الاستبيان، وقد تحصل الباحث على معاملات الارتباط التالية:

جدول رقم(04) يوضح نتائج معاملات ثبات استبيان الدراسة (ألفا كرونباخ)

معايير الارتباط (ألفا كرونباخ)	محاور وأبعاد الدراسة
محور القيم الإدارية	
0.796	الهدف الرشيد
0.825	العلاقات الإنسانية
0.779	النظام المفتوح
0.860	العمليات الداخلية
0.946	معامل محور القيم الإدارية
محور السلوك التنظيمي	
0.921	الإنجاز الفردي
0.883	العلاقات الاجتماعية
0.910	الأداء المنظمي
0.968	معامل محور السلوك التنظيمي
0.978	المعامل الكلي للاستبيان

ومن خلال الجدول المبين أعلاه يتضح بشكل جلي أن معامل "ألفا كرونباخ" للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بلغت قيمته 0.978 ، كما قام الباحث أيضا بحساب معامل الارتباط بطريقة التجزئة النصفية وباستخدام معادلة التصحيح سيبرمان براون، بلغت قيمة المعامل 0.974 وهي قيمة مقبولة جدا مع العلم انه كلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كانت محلا للثقة، ومنه فان قيمة المعامل تعتبر جيدة إلى حد كبير، وهو ما يعطي للأداة صفة الثبات والصلاحية في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بمشكلة الدراسة.

3. الوثائق والسجلات:

تشكل هذه الأداة جزءاً مهماً لكنه ليس بأهمية الأدوات السابقتين، كونها تمثل أداة معززة للمعلومات البحثية التي تهم الباحث من خلال إطلاعها على مختلف القوانين والأساليب التنظيمية المنظمة لسير العمل داخل المؤسسة، وبعض النتائج والإحصائيات المتعلقة بنشاطها العملي والوظيفي، وكذا تمكن الباحث من بناء فكرة حول المؤسسة قيد الدراسة بما يمكنه من ربط المعطيات البحثية للدراسة مع الواقع الميداني للمؤسسة، وقد تمكن الباحث من الإستفادة من بعض الوثائق والمستندات الإدارية على الرغم من تحفظ بعض المسؤولين في البداية، فقد إستفاد الباحث من القانون الداخلي للمؤسسة ووثائق إحصائية حول عدد العمال وتنظيمهم ودرجاتهم، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي و مختلف الوثائق الأخرى المتعلقة بأهداف المؤسسة وقيمها، وذلك ما مكن الباحث من بلورة الظاهرة والتمكن من ضبطها ومن ثمّ دراستها دراسةً موضوعية، بالإضافة إلى أن الإستعانة بالأطر القانونية والتنظيمية يمثل أرضية خصبة لمختلف التحليلات الموضوعية للظاهرة، فالكثير من المشكلات الإدارية قد تعزى لخلل أو فراغات قانونية أو تشريعية وليست لها صلة بالجانب القيمي، مما يمكن الباحث من عزل كافة العوامل الدخيلة ومحاولة ربط الظاهرة بواقعها الميداني دون أي تدخلات عرضية ليست لها علاقة بالموضوع .

خامسا. الأساليب الإحصائية المستخدمة

بالنظر الى أهداف الدراسة ومتطلباتها، ونظراً لكون الباحث قد إعتد في صياغة الفرضيات على الأسلوب الإحصائي فإن ذلك يحتم عليه بصورة أكيدة اللجوء في مختلف الأساليب والطرق الإحصائية ذات العلاقة المباشرة بمتغيري الدراسة وأهدافها، وبناء على ما تفرضه كل فرضية من أسلوب مناسب للتحقق من صحتها، ومن ثم قام الباحث بالتالي:

تم ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب ثم معالجتها بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ثم إستخراج النتائج بكل أسلوب لغرض التحليل والمناقشة وإستخلاص النتائج، وذلك وفق التالي:

- ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي، وتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الصغرى والقصى) بحيث تم حساب المدى (5-1=4)
- ثم تقسيمه على البدائل للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4 / 5 = 0.80) .
- بعدها يتم إضافة القيمة السابقة الى أصغر قيمة في المقياس وذلك من أجل تحديد القيمة القصوى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالتالي:

- من 1 الى 1.80 يمثل "غير موافق بشدة"، وهي فئة ضعيفة وتقع في أعلى درجات السلبية.
- أكبر من 1.80 الى 2.60 يمثل "غير موافق" وهي فئة ضعيفة تقع في أقل درجات السلبية.
- أكبر من 2.60 الى 3.40 يمثل "محايد"، وهي فئة متوسطة تقع في الوسط.
- أكبر من 3.40 الى 4.20 يمثل "موافق"، وهي فئة قوية تقع في أقل درجات الايجابية.
- أكبر من 4.20 الى 5 يمثل "موافق بشدة"، وهي فئة قوية تقع في أعلى درجات الايجابية.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية: تم إستخدامها لغرض تقدير نسبة عدد أفراد مجتمع الدراسة بحسب فئاتهم معلوماتهم الشخصية وكذا نسبة أفراد العينة بالنسبة للمجتمع المدروس.

ألفا كرونباخ: طريقة إحصائية تهدف لقياس ثبات مقياس الدراسة.

التجزئة النصفية: وهي أيضا طريقة إحصائية تهدف لقياس ثبات مقياس الدراسة.

المتوسط الحسابي: هو المعدل العام للبيانات الإحصائية التي تتعلق بموضوع معين، ويعتبر المتوسط الحسابي من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعا وهو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يعنى بمدى إنتشار الدرجات في الوسط وتم إستخدامه بشكل واسع في هذه الدراسة مثل معرفة القيم الأكثر أهمية وترتيبها.

الإنحراف المعياري: وذلك لقياس درجة تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، تم إستخدامه لمعرفة خصائص أفراد العينة المدروسة، كما إستُخدم لدراسة طبيعة توزيع أفراد العينة ومدى إنسجامها من حيث ترتيب مؤشرات القيم الإدارية.

تحليل الإنحدار البسيط: لتحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين القيم الإدارية والسلوك التنظيمي، وبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

تحليل الإنحدار المتعدد: لتحديد معنوية الأثر للأبعاد المكونة للقيم الإدارية كمتغيرات مستقلة على أبعاد وعناصر السلوك التنظيمي كمتغيرات تابعة بصورة تفصيلية.

الفصل السادس

تحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات

- أولاً: وصف وتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة
ثانياً: طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى العاملين في المؤسسة
ثالثاً: طبيعة السلوك التنظيمي المتبع لدى العاملين في المؤسسة

تمهيد:

يسعى الباحث من خلال هذا الفصل لعرض وتفصيل كافة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سواء المتغيرات الشخصية والديمغرافية، وكذا متغيري الدراسة الرئيسيين وهما القيم الإدارية والسلوك التنظيمي، ومعرفة طبيعة ومدى سيادة كل منهما حسب العناصر والأبعاد المتبناة من قبل الباحث في دراستهما، من خلال المجال المكاني الممثل بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة. وذلك بعرض وتحليل الإحصاءات الوصفية لمدرجات وإستجابات عينة الدراسة للمتغيرات وعناصرها، وإنسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها الفرعية قام الباحث بتحليل المتغيرات الشخصية وسمات أفراد العينة وبقيّة المتغيرات المذكورة أعلاه وفقاً لما يلي:

أولاً: وصف وتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة.

1. بيانات متغير النوع:

جدول رقم (05) يوضح بيانات أفراد العينة المتعلقة بمتغير النوع (الجنس)

النوع	التكرار	النسبة
الذكور	126	91%
الإناث	12	9%
المجموع	138	100%

يتبين من خلال الجدول التوزيع المئوي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع أو الجنس، وقد كانت النسبة الغالبة للذكور بنسبة 91%، فيما كانت نسبة الإناث 9%، وهذا يؤشر على الغلبة المطلقة للعنصر الذكوري على المؤسسة مجال الدراسة، ولعل ذلك راجع لإعتبارات تنظيمية من جهة، وإجتماعية من جهة أخرى، تنظيمية، تتعلق بطبيعة النشاط العام لها وإرتكازها على العنصر الذكوري في أداء النشاطات وخصوصاً ما تعلق منها بالمجهود البدني الكبير، وإجتماعية كونها تتعلق بالنظرة التقليدية لعمل المرأة في المؤسسات العمومية، خصوصاً أن المؤسسة مجال الدراسة تنتمي لوسط حضري محافظ ويحتكم للأعراف والتقاليد المحلية المحافظة.

إلا أن ما يجب الإشارة إليه هو أن هذه النتيجة خضعت بطريقة منهجية لأسلوب المعاينة المتبع الذي ركز على فئات الإطارات والكفاءات الأكثر وعياً بمفهوم القيم الإدارية المستهدفة من قبل هذه الدراسة.

2. بيانات متغير العمر:

جدول رقم (06) يوضح بيانات أفراد العينة المتعلقة بمتغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	8	5%
من 30 الى 40 سنة	69	50%
أكثر من 40 سنة	61	45%
المجموع	138	100%

يوضح لنا هذا الجدول أن أغلب مفردات العينة تنتمي إلى الفئتين العمريتين على التوالي من 30 إلى 40 سنة وأكثر من 40 سن، مع بعض الاختلاف الملموس، أي بنسبة 50% و 45% على الترتيب، كما هو موضح في الجدول، و هذا يدل على أن معظم هؤلاء عاشوا على الأقل فترتين زمنييتين في سياق التحولات التي تعرفها المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عام، و هذا يفيد في القول أن أغلبية هؤلاء يتميزون بثقافة عمل و تسيير خليطة ما بين الفترتين- إن صح التقسيم قبل التسعينات و بعدها-، وبالتالي تشكل لديهم وعي كامل بالثقافة التنظيمية والقيم الإدارية، و هذا ما يمكن أن يؤثر في طريقة تصرفهم و سلوكهم التنظيمي ومنه تسهيل إجراء الدراسة.

في حين نجد أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة، هي الأقل تواجدا في المؤسسة وهذا ما مثلته نسبة 5%، وهذا يعود إلى قلة فرص الشباب في التوظيف بالمؤسسة الشباب من ناحية، وحاجة المؤسسة للحفاظ على كفاءاتها بما يحق أهدافها الخاصة من ناحية أخرى، وأيضا تجدر الإشارة إلى الضرورة المنهجية وأسلوب المعاينة المتبع -كما سبقت الإشارة إليه- كان لهما أثر في هذه النتائج أما فيما يخص الفئة العمرية من 26 الى 35 سنة فهي تشكل نسبة معتبرة مقارنة بسابقتها بنسبة 17.39%.

3. بيانات متغير الخبرة:

جدول رقم (07) يوضح بيانات أفراد العينة المتعلقة بمتغير الخبرة.

النسبة	التكرار	الخبرة
23%	32	أقل من 5 سنوات
25%	35	من 5 إلى 10 سنوات
52%	71	أكثر من 10 سنوات
100%	138	المجموع

من خلال قراءة أولية للجدول نجد أن غالبية الموظفين في المؤسسة مجال الدراسة يتمتعون بقدر من الأقدمية في العمل بنسبة 52% للذين عملوا لأكثر من 10 سنوات و 25% للفئة من 5 إلى 10 سنوات، هذه المعطيات تؤكد أن عامل الأقدمية يمكن أن يكون له دوره في تطور الوضع الحالي للمؤسسة أو تدهوره، فأغلب هؤلاء عملوا لفترتين تقريبا، كما سبقت الإشارة، و هم يتميزون نتيجة ظروف هاتين الفترتين بسلوكات تنظيمية و تصرفات و طموحات مختلفة، و في المقابل يراد لهم الآن أن يتحولوا إلى فترة جديدة تتميز بالفعالية و الإيجابية و حسن التنظيم و الانضباط، كما تفرضه طبيعة هذه المرحلة الجديدة بما تحمله من متغيرات ومستجدات يهمنها فيها ما تعلق بالجانب الثقافي التسييري، لكن لا يمكن لهذه الضغوط المستحدثة تلازماً مع التطورات المذكورة، أن تحقق النتائج المرجوة دونما مراعاة ميكانيزمات معينة تخدم التكامل التنظيمي أولاً، والتكيف مع البيئة التنظيمية ثانياً بما يحقق الإنسجام بين طبيعية المرحلتين والانتقال السلس على المستوى القيمي على الأقل، كما نجد أن الذين عملوا لمدة أقل من 5 سنوات سنوات يشكلون نسبة 23%، و هؤلاء بأمر الحاجة في ظل التطورات الحالية إلى التكوين، بالإضافة إلى أنهم سيعتبرون خبراء عملهم في المستقبل، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات أن تقوم بتكوينهم حتى يمكن الإعتماد عليهم و ضمان مشاركتهم الفعلية في التطوير التنظيمي و الإداري الحاصل، أما في حالة العكس فإنهم سيشكلون عبئاً آخر يضاف إلى أعباء هذه المؤسسات التي يراد لها أن تتكيف مع تطورات الوضع الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي للبلاد.

ثانياً: طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى العاملين في المؤسسة

1. نتائج بعد قيم الهدف الرشيد:

أ. التخطيط: إتمد الباحث في قياسه لعنصر التخطيط على العبارات من 1 الى 07 من مقياس القيم الإدارية، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، ويوضح مدى تحقق وجود مجموعة من القيم التي تركز مبدأ التخطيط كإستراتيجية إدارية وكثقافة مؤسسية تستند عليها الثقافة والقيم الإدارية للموظفين والعمال، سواء تلك القيم الإدارية التي تحكم السلوك العام في المؤسسة أو تلك التي توجه سلوك الفرد عند أدائه لنشاطه الطبيعي، كما يوضح مدى وضوح الأهداف إنسجامها مع رؤية المؤسسة، والوسائل والأساليب وسهولة شرحها، أخيراً عن أهمية القواعد والإجراءات التنظيمية والتدريب في ترسيخ القيم التخطيطية.

جدول رقم (08) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد التخطيط .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بعد التخطيط
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	1.06	3.84	39	61	21	11	6	العبرة الأولى
			28.3	44.2	11.6	6.1	4.3	النسبة
موافق	1.22	3.47	30	49	28	19	12	العبرة الثانية
			21.7	35.5	20.3	13.8	8.7	النسبة
موافق	1.24	3.50	33	47	26	20	12	العبرة الثالثة
			23.9	34.1	18.8	14.5	8.7	النسبة
موافق	1.03	4.00	48	61	17	5	7	العبرة الرابعة
			34.8	44.2	12.3	3.6	5.1	النسبة
موافق	1.14	3.76	36	65	15	12	10	العبرة الخامسة
			26.1	47.1	10.9	8.7	7.2	النسبة
موافق	1.30	3.66	41	54	15	12	16	العبرة السادسة
			29.7	39.1	10.9	8.7	11.6	النسبة
موافق	1.25	3.88	57	42	15	14	10	العبرة السابعة
			41.3	30.4	10.9	10.1	7.2	النسبة
موافق	0.66	3.73	المجموع					

وينضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

موافقة أغلب أفراد العينة بالإيجاب على مؤشرات وجود التخطيط وممارسة مختلف المهام المرتبطة بتكريسه وتفعيله في المؤسسة.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر قيم التخطيط الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.47 الى 4.00)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.73)، وجاءت العبارة التي تنص على سهولة شرح وتوضيح الأهداف العامة للعمل في المرتبة الأولى، وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (4.00) ويعززه الإنحراف المعياري المقدر ب (1.03) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. وتؤكد هذه النتيجة على أن الموظفين في هذه المؤسسة يدركون جيدا سهولة شرح الأهداف العامة للمؤسسة، بسبب وضوحها كإطار عام لما تصبوا إليه المؤسسة. فيما حصلت العبارة التي تنص على أن "الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها مفهومة لجميع الموظفين في العمل" على المرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وإنحراف معياري بلغ (1.22) مقارنة بالمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. كما أشارت العبارة الخامسة التي صيغت بطريقة مباشرة (تهتم الإدارة بالتخطيط للمستقبل بشكل كبير)، أشارت بوضوح إلى الإهتمام البالغ الذي يحوزه عنصر التخطيط كقيمة إدارية على مستوى المؤسسة مجال الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى أن الموظفين في المؤسسة مجال الدراسة على علم تام بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لكنهم يختلفون في مدى إدراك الموظفين بصورة منفردة لفهمها، ولعل ذلك شيء مبرر لإعتبار الاختلاف في وجهات النظر حين يتعلق الأمر بنظرة الآخر الى أمر ما. وعلى العموم أشار إتجاه العبارة بشكل عام بالموافقة على توافر عناصر بُعد التخطيط في القيم الإدارية المدروسة.

وفي ضوء هذه النتائج التي أشارت إلى مستوى جيد من التخطيط وممارسته القيمية، فإنها تعزى إلى مجموعة من المحددات التي تنطلق في معظمها من كون المؤسسة تركز على متطلبات العمل التخطيطي الضروري لإنجاز الأعمال، فمؤسسات الإتصالات تحتاج إلى تحديد أهدافها ورسم إستراتيجياتها في الوصول إلى أكبر عدد من المتعاملين وجذبهم لخدماتها وإقناعهم بجودة عملها، وهذا لا يتم في ظل عمل فوضوي، بل وجب الإلتجاء إلى كافة الأساليب العلمية والتقنية لإحداث هذا الفعل الإستراتيجي، لكن تجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسة أي مؤسسة إتصالات الجزائر تعد مؤسسة ذات طابع عمومي بالإضافة إلى غياب التنافسية بكونها المتعامل الوحيد في سوق الإتصالات الجزائرية للهاتف الثابت وذلك ما سيبرر عدة نتائج لاحقة.

ب. الفعالية:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر التخطيط على العبارات من (8 إلى 11) من مقياس القيم الإدارية، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، الذي يُظهر مدى تحقق بعض المؤشرات الدالة على القيم الداعمة لفعالية المؤسسة، حيث يوضح مستوى إنتاجية الأفراد و بذلهم لمجهود إضافي لزيادة كفاءة العمل، بالإضافة إلى مدى الإستناد إلى الأساليب التقنية والعلمية في دراسة الإنتاجية ومستوياتها وكذا فعالية القرارات المتخذة خلال الفترة الماضية.

جدول رقم (09) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد الفعالية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بُعد الفعالية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
محايد	1.37	3.21	24	52	16	22	24	العدد
			17.4	37.7	11.6	15.9	17.4	النسبة
موافق	1.07	3.78	35	67	13	18	5	العدد
			25.4	48.6	9.4	13	3.6	النسبة
موافق	0.96	4.05	49	63	15	7	4	النسبة
			35.5	45.7	10.9	5.1	2.9	النسبة
موافق	0.83	4.10	43	76	12	4	3	العدد
			31.2	55.1	8.7	2.9	2.2	النسبة
موافق	1.14	3.86	المجموع					

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

موافقة أغلب أفراد العينة بالإيجاب على مؤشرات وجود الفعالية وممارسة مختلف المهام المرتبطة بتكريسه وتفعيلها في المؤسسة.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر قيم الفعالية الإدارية في المؤسسة مجال الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.21 إلى 4.10) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.86)، وجاءت العبارة التي تنص على نجاعة القرارات المتخذة خلال الفترة الماضية ونجاحتها في المرتبة الأولى وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (4.10) ويعزز الانحراف المعياري

المقدر ب (0.83) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين. وتؤكد هذه النتيجة على العمل الإيجابي والممارسة الفعالة من قبل الموظفين في المؤسسة وأنهم يسعون بشكل مقبول إلى تحقيق الفعالية وتكريس قيمها في سلوكياتهم التنظيمية. فيما حصلت العبارة التي تنص على "ارتفاع الفعالية والإنتاجية في العمل بشكل عام" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري بلغ (1.37) مقارنة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين. ولعل هذه النتائج تعكس وبوضوح أهمية فكرة الفعالية الإدارية ومحوريتها في أداء المؤسسة مجال الدراسة، حيث تعكس المؤشرات المدروسة ونتائجها نتيجة مقبولة عن تبلور مفهوم الفعالية لدى الموظفين وتمظهره في سلوكهم التنظيمي، بحسب إستجاباتهم حول العبارات السابقة.

ومن تلك النتائج يبرز موقع قيم الفعالية الإدارية في المؤسسة مجال الدراسة، وإدراك مدى أهميتها لدى موظفيها، وهي صفة أساسية تتميز بها المؤسسات التي تستند إلى فلسفة الإنتاجية والربحية وليس للخدمات العمومية، وهذا ما يشرح ويُفسر تلك النتائج من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن تعزى حسب رأي الباحث إلى قوة الإلتزام والولاء لدى الموظفين لمؤسستهم وذلك ما أشارت إليه دراسة "صونيا حداد"⁽¹⁾ حول القيم الإدارية وأثرها على إنتاجية العامل، لكن لأسباب مادية حيث تتم مكافأة الموظفين حسب درجة الفعالية والإنتاجية بالمؤسسة المذكورة وذلك ما وقف عليه الباحث من خلال مناقشاته الجانبية مع الموظفين، ومن خلال إطلاعهم على نتائج دراسات سابقة في هذا الموضوع.

ج. نتائج محور قيم الهدف الرشيد

ولتوضيح طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى الموظفين في الإدارة الجزائرية في محور الهدف الرشيد بالإستناد على المؤسسة مجال الدراسة، يوضح الجدول التالي مستوى توافر الأبعاد القيمية الإدارية وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدرجات وإستجابات أفراد العينة لكل بُعد من محور قيم الهدف الرشيد.

جدول رقم (10) يوضح نتائج أبعاد محور قيم الهدف الرشيد.

الرقم	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	التخطيط	3.73	0.66	موافق
2	الفعالية	3.86	1.14	موافق
	الدرجة الكلية للمحور	3.78	0.68	موافق

(1) حداد صونيا، القيم الإدارية وأثرها على إنتاجية العامل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2011.

وينضح من خلال الجدول السابق:

أن مستوى إدراك الموظفين لأهمية أبعاد القيم الإدارية في محور الهدف الرشيد بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، يُعد مقبولاً إلى حد كبير وذلك ما بينته النتائج العامة للمحور بمتوسط حسابي بلغ 3,78 وانحراف معياري يقدر ب0,68 والاتجاه العام للمحور كان "موافقاً" على كل مؤشرات. ويُمكن القول بأن هذه النتيجة منطقية لإرتباط البعدين السابقين ببعضهما، وكونها ينتميان إلى إتجاه العقلانية والرشادة وهي قيم كلاسيكية تفرض تحكماً عالياً في التسيير الإداري، وهي سمة غالبية في المؤسسات الجزائرية ذات النموذج التنظيمي الهيكلي ذو البعد الجامد، والذي يُعد سمة إدارات العالم الثالث عموماً، لكن في سياق التحولات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية فإن هذا النموذج أضحى مرناً بفعل مُدخلات الأنظمة التسييرية وحاجة المؤسسات لتقنياتها وتكييفها خصوصاً تلك المؤسسات الربحية والمُحوصصة. كما أشارت نتائج الجدول إلى تفوق إستجابات الأفراد على مؤشرات بُعد الفعالية على بُعد التخطيط ولعل ذلك يفسر أهمية الفعالية التنظيمية في تطوير الأداء التنظيمي والمؤسسي.

2. نتائج بُعد قيم العلاقات الإنسانية:

أ. التماسك:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر التماسك على العبارات من 12 الى 17 من مقياس القيم الإدارية، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، الذي يتناول أهمية إحساس الفرد بكونه جزءاً من الفريق وإدراك معنويات الموظفين ومستوياتها، بالإضافة إلى توضيح مدى إرتباط الموظفين بوحدات عملهم والقرارات الجماعية وكذا مدى وعي الأفراد بمساعدة بعضهم البعض.

جدول رقم (11) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد التماسك.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بعد التماسك
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	1.10	3.61	30	55	31	14	8	العبارة الأولى
			21.7	39.9	22.5	10.1	5.8	النسبة
موافق	0.85	3.98	34	80	15	6	3	العبارة الثانية
			24.6	58	10.9	4.3	2.2	النسبة
موافق	1.15	3.70	31	68	19	7	13	العبارة الثالثة
			22.5	49.3	13.8	5.1	9.4	النسبة
محايد	1.20	3.22	19	49	27	30	13	العبارة الرابعة
			13.8	35.5	19.6	21.7	9.4	النسبة
موافق	1.03	3.78	35	60	26	12	5	العبارة الخامسة
			25.4	43.5	18.8	8.7	3.6	النسبة
موافق	1.08	3.83	38	65	16	12	7	العبارة السادسة
			27.5	47.1	11.6	8.7	5.1	النسبة
موافق	0.64	3.69	المجموع					

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

موافقة أغلب أفراد العينة بالإيجاب على مؤشرات وجود التماسك بين الموظفين من جهة، وبينهم وبين وحدات العمل من جهة أخرى، وممارسة مختلف المهام المرتبطة بتكريس التماسك وربط مختلف الأفراد ببعضهم بما يحقق الإنسجام في المؤسسة.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات وقيم التماسك في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.22 إلى 3.98)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.69)، وجاءت العبارة التي تنص على مستوى ومدى إرتفاع معنويات الموظفين في المؤسسة وقوتها في المرتبة الأولى وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (3.98) ويعززه الإنحراف المعياري المقدر بـ (0.85) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. وتؤكد هذه النتيجة على مدى الإنسجام والتعاون الحاصل بين الموظفين بما إنعكس على تماسكهم الإجتماعي كأفراد في الإطار الرسمي وغير الرسمي و التنظيمي في علاقتهم مع وحدات العمل والأقسام الإدارية وإرتباطهم بها. فيما حصلت العبارة التي تنص على "إرتفاع الفعالية والإنتاجية في العمل بشكل عام" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وإنحراف معياري بلغ (1.20) مقارنة بالمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. ولعل هذه النتائج تعكس وبوضوح المناخ التنظيمي الإجتماعي السائد في بعده المتعلق بالعلاقات الإجتماعية والتماسك بين الأفراد، كما تعكس الروح التضامنية والوعي بأهمية المساندة التنظيمية والإجتماعية، وهي سمة تكاد تغيب عن الإدارات العمومية لكن ما يمكن أن يبرر هذه النتيجة هو الوسط المحلي المحافظ الذي تتواجد به المؤسسة أي التأثير المباشر للثقافة والقيم الإجتماعية على الموظفين وثقافتهم الخاصة.

ومن تلك النتائج تظهر مكانة التماسك العمالي كإستراتيجية وقيم إدارية تسعى المنظمات الحديثة لغرسها وإكسابها لموظفيها وعملائها، بما يعزز من توحيد الجهود لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة. وكذا العمل على التطوير التنظيمي بالإرتكاز والتعويل على العنصر البشري، إلا أن ما يمكن إستدراكه أن هذه النتيجة وكما سبقت الإشارة إليه نسبية وتختلف باختلاف الأوساط الحضرية والمحيط الإجتماعي ومدى سيطرة الثقافة التقليدية أو الحديثة على المؤسسة، ومدى ترسخ تلك القيم الثقافية في عمالها وأفرادها بشكل عام.

ب. تنمية المورد البشري:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر تنمية المورد البشري على العبارات من 18 إلى 23 من مقياس القيم الإدارية، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر من خلال قياس مختلف المؤشرات المرتبطة والتي تقوم على مدى أهمية العلاقات الإنسانية في موقع العمل، ومدى إتاحتها الفرص لإكتساب خبرات ومكتسبات جديدة، وما إذا كانت تتم مكافأة الأفراد على أدائهم المميز وخلق بيئة إبداعية تشجع على إتخاذ القرارات بشكل جماعي وتشاركي، وكذا مدى إيلاء المؤسسة الإهتمام بتدريب موظفيها وإكسابهم المهارات اللازمة للعمل.

جدول رقم (12) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد تنمية المورد البشري.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بعد تنمية المورد البشري	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العدد	النسبة
موافق	0.92	4.15	55	62	11	7	3	العدد	العبارة الأولى
			39.9	44.9	8	5.1	2.2	النسبة	
موافق	0.95	3.90	37	68	19	11	3	العدد	العبارة الثانية
			26.8	49.3	13.8	8	2.2	النسبة	
محايد	1.16	3.18	20	39	36	33	10	العدد	العبارة الثالثة
			14.5	28.3	26.1	23.9	7.2	النسبة	
موافق	1.14	3.55	26	60	26	16	10	العدد	العبارة الرابعة
			18.8	43.5	18.8	11.6	7.2	النسبة	
محايد	1.23	2.90	16	32	31	41	18	العدد	العبارة الخامسة
			11.6	23.2	22.5	29.7	13	النسبة	
موافق	1.04	3.89	37	72	14	7	8	العدد	العبارة السادسة
			26.8	52.2	10.1	5.1	5.8	النسبة	
موافق	0.65	3.60	المجموع						

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

موافقة أغلب أفراد العينة بالإيجاب على مؤشرات وجود تنمية للمورد البشري من خلال الإهتمام بالروح المعنوية وإشاعة الأفكار الإيجابية المُسهلة للعمل الإبداعي- ولو بصورة نسبية- وممارسة مختلف المهام المرتبطة بتكريس الجماعية في إتخاذ القرارات.

ويُشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات وقيم تنمية المورد البشري في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.90 الى 4.15)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.60)، وجاءت العبارة التي تنص على أن "العلاقات الإنسانية شيء مهم في موقع العمل لكي يؤدي العمل بنجاح" في المرتبة الأولى وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (4.15) ويعززه الانحراف المعياري المقدر ب (0.92) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

العامين. وتؤكد هذه النتيجة على مدى الإهتمام بالعنصر البشري كركيزة محورية في التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي للمؤسسة كما تشير إلى المناخ المعنوي المقبول بالمؤسسة، فيما حصلت العبارة التي تنص على "مشاركة الموظفين بشكل واسع في إتخاذ القرارات" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري بلغ (1.23) مقارنة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين. ولعل هذه النتائج تظهر الأهمية التي توليها المؤسسة مجال الدراسة للعنصر البشري في كثير من المؤشرات والقيم الثقافية التي طرحتها الدراسة.

ومن تلك النتائج تبرز نظرة الموظفين للمورد البشري بكونه المحور الأساسي لأي نقلة إصلاحية أو إبداعية في سلوك المؤسسة وسلوك الأفراد، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة أي الإهتمام بالمورد البشري إلى كون هذه المؤسسة تعتمد بصفة أساسية على اليد المؤهلة والعنصر البشري الكفاء في إنجاز المتطلبات التنظيمية والتقنية، فسوق الإتصالات حقل حساس يحتاج لإهتمام بالغ بالكفاءات البشرية. ومن خلال النتائج السابقة نلاحظ كذلك أن العبارة الخامسة كانت الوحيدة ذات الإتجاه المحايد، وبالتالي تعكس نتيجة مفادها أنه لا يتم إشراك الموظفين بصورة واسعة ويبرر ذلك بكون المؤسسة مجال الدراسة ذات طابع فرعي تنفيذي أي ينحصر دورها في تنفيذ التعليمات العليا ولا يتم فيها إتخاذ القرارات الحاسمة والمصيرية إلا بشكل محدود لا يتعدى القرارات الروتينية والتنفيذية.

ج. نتائج محور قيم العلاقات الإنسانية:

ولتوضيح طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى الموظفين في الإدارة الجزائرية في محور العلاقات الإنسانية، بالإستناد على المؤسسة مجال الدراسة، يوضح الجدول التالي مستوى توافر الأبعاد القيمية الإدارية وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدرجات وإستجابات أفراد العينة لكل بُعد من محور قيم العلاقات الإنسانية .

جدول رقم (13) يوضح نتائج أبعاد محور العلاقات الإنسانية.

الرقم	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	التماسك	3.69	0.64	موافق
2	تنمية المورد البشري	3.60	0.65	موافق
	الدرجة الكلية للمحور	3.64	0.59	موافق

وينضح من خلال الجدول السابق:

أن مستوى إدراك الموظفين لأهمية أبعاد القيم الإدارية في محور العلاقات الإنسانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، يُعد مقبولا إلى حد معقول جدا، كبير وذلك ما بينته النتائج العامة للمحور بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وإنحراف معياري يقدر ب0.59 والإتجاه العام للمحور بصورة عامة كان "موافقا" على كل مؤشراتته.

ويمكن تبرير تلك النتائج السابقة بالإهتمام المتزايد من قبل المؤسسة بالموظفين، خصوصا في ظل الإصلاحات التي تسعى المؤسسة إلى تنفيذها منذ الإعلان عن خوصصتها سنة 2003، بالإضافة إلى أن ذلك يمكن أن يُعزى إلى أسباب تتعلق بالثقافة التنظيمية الجديدة التي سعت الإدارة لغرسها والتي تقوم على تدريب العاملين وتنمية قدراتهم، ولعل المؤسسة مجال الدراسة من المؤسسات التي يُشهد لها بتنفيذ برامج تدريبية لكافة عملائها وموظفيها من خلال المدارس التكوينية المنتشرة على كافة المناطق التي تتواجد بها عبر كافة التراب الوطني. وسعي الإدارة الى مواكبة التطورات الحاصلة في سوق الإتصالات الذي يفرض بطريقة أو بأخرى الإتجاه نحو الإحترافية في التسيير ولا يتحقق ذلك إلا بتكون كفاءات قادرة على إستيعاب هذه المتغيرات والوقوف على إنجاح الإستراتيجية التنموية والتدريبية والمتعلقة عموما بتنمية المورد البشري.

3. نتائج بُعد قيم النظام المفتوح:

أ. المرونة:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر تنمية المورد البشري على العبارات من (24 إلى 27) من مقياس القيم الإدارية، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، إنطلاقاً من مجموعة من المؤشرات التي تدور حول مرونة العمل في المؤسسة ومدى قدرة الوحدات على إحداث التغيير ومواجهته والتكيف مع المستجدات المحيطة ، ونظرة الموظفين للتغيير ومدى إيجابيته حسب إعتقادهم.

جدول رقم (14) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد المرونة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بُعد المرونة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	0.95	3.90	35	71	21	6	5	العبارة الأولى
			25.4	51.4	15.2	4.3	3.6	النسبة
موافق	0.88	3.53	17	54	59	2	6	العبارة الثانية
			12.3	39.1	42.8	1.4	4.3	النسبة
موافق	1.26	3.50	31	54	22	16	15	العبارة الثالثة
			22.5	39.1	15.9	11.6	10.9	النسبة
موافق	0.77	4.06	36	82	16	1	3	العبارة الرابعة
			26.1	59.4	11.6	0.7	2.2	النسبة
موافق	0.66	3.75	المجموع					

ويتضح من خلال الجدول السابق:

أن اغلب أفراد العينة وافقوا بالإيجاب على مؤشرات وجود قيم المرونة وذلك وفق إستجاباتهم التي أجمعت على أن العمل في المؤسسة يتسم بالمرونة بالإضافة إلى ممارسة مختلف المهام المرتبطة بتكريسها في مواجهة التغييرات المحتملة.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات وقيم المرونة في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.50 إلى 4.06)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.75)، وجاءت العبارة التي تنص على أن "التغيير يؤدي الى نتائج ايجابية" في المرتبة الأولى وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (4.06) ويعززه الانحراف المعياري المقدر ب (0.77)

بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين. وتؤكد هذه النتيجة على مدى مرونة العمل في المؤسسة مجال الدراسة ومستواها المقبول حسب إستجابات مفردات العينة، وذلك نتيجة للإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في مواجهة الإختلالات والمشاكل الحاصلة بشكل متكرر خصوصا التقنية منها المتعلقة بإنقطاعات الهاتف والانترنت والتي تفرض بصورة أساسية الاستجابة السريعة والإستعجالية على المستوى الإداري لإصلاح مكامن الخلل، فيما حصلت العبارة التي تنص على "هناك استعداد للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (1.26) مقارنة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين. ولعل هذه النتائج تظهر الأهمية التي توليها المؤسسة مجال الدراسة لعامل المرونة ومكانته الأساسية في سيرورة العمل الإداري والتقني وتأثير ذلك على ضمان السرعة في الأداء والانجاز وتفادي المشكلات أيضا.

وفي ضوء تلك النتائج يمكن إيعاز إهتمام الموظفين بعامل المرونة وإهتمامهم به إلى إحتكاكهم بالعمل الميداني وإدراكهم لضرورة التمكين للمرونة في المؤسسة وذلك دلالة على تفهمهم في كثير من المشاكل القانونية، ولعل هذا أحد أهم نتائج العلاقات التماسكية التي تسود مجتمع الموظفين من جهة وعلاقة الموظفين الجيدة بالمؤسسة من خلال قوة الانتماء والإحساس العميق بالولاء وهو ما وقف عليه الباحث من خلال ملاحظته لحركة العمل والنقاشات العامة .

ب. الحصول على الدعم:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر تنمية المورد البشري على العبارات من 28 الى 32 من مقياس القيم الإدارية، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، إعتاماداً على مجموعة من المؤشرات والتي تتمحور حول مدى عمل الإدارة أو المؤسسة للحصول على الموارد والدعم، وإمتلاكها لنفوذ يعزز علاقاتها وعلاقات موظفيها، ومدى سعيها للحصول على الكفاءات وأحسن العناصر البشرية المؤهلة، ثم إهتمامها بزيادة عدد الأفراد المؤهلين وإستقطابهم للمؤسسة، وكذا إستراتيجيتها في الحصول على المعلومة ومواكبة المستجدات.

جدول رقم (15) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد الحصول على الدعم .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بعد الحصول على الدعم	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العدد	النسبة
موافق	1.03	4.02	50	60	15	7	6	العدد	العبارة الأولى
			36.2	43.5	10.9	5.1	4.3	النسبة	
موافق	1.00	3.94	40	69	17	5	7	العدد	العبارة الثانية
			29	50	12.3	3.6	5.1	النسبة	
محايد	1.15	3.36	18	60	27	21	12	العدد	العبارة الثالثة
			13	43.5	19.6	15.2	8.7	النسبة	
موافق	1.14	3.63	31	58	26	13	10	العدد	العبارة الرابعة
			22.5	42	18.8	9.4	7.2	النسبة	
موافق	1.12	3.92	47	58	17	7	9	العدد	العبارة الخامسة
			34.1	42	12.3	5.1	6.5	النسبة	
موافق	0.63	3.77	المجموع						

وينضح من خلال الجدول السابق:

موافقة أغلب الموظفين وفقاً لإستجاباتهم على وجود مستوى متوفر ومقبول إلى حد كبير لقيمة الحصول على الدعم، إستناداً إلى إنفتاحها على البيئة المحيطة سواء على المستوى الإداري الأعلى أو على مستوى صناع القرار في الحكومة، أو على مستوى المحيط الإجتماعي بشقيه أي العملاء والعناصر البشرية المؤهلة لشغل المناصب والتي ينبغي إستقطابها.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات وقيم الحصول على الدعم والموارد في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.36 إلى 4.02)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.77)، وجاءت العبارة التي تنص على أن "الإدارة تعمل على زيادة مواردها بإستمرار" في المرتبة الأولى وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (4.02) ويعززها الإنحراف المعياري المقدر ب (1,03) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. وتؤكد هذه النتيجة على مدى سعي الإدارة للحصول على أكبر قدر من الدعم الخارجي للمؤسسة، ويعتبر ذلك أمراً طبيعياً خصوصاً في ظل الإنفتاح المؤسسي على البيئة الخارجية، وسعي المؤسسة

إلى ضرورة إلتزام هذا التوجه وكذا إرتباطها بالشريك الحكومي في رسم السياسات العامة والخطوط العريضة للمؤسسة، فيما حصلت العبارة التي تنص على "تسعى الإدارة بشكل حثيث للحصول على أفضل العناصر البشرية للعمل" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وإنحراف معياري بلغ (1.15) مقارنة بالمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. ويمكن تفسير هذا بكون المؤسسة تمتلك خبرات كثيرة مؤهلة ومدربة محليا أي داخل أسوارها، وذلك ما تعززه النتائج السابقة المتعلقة بخبرة مفردات العينة، ويمكن القول هذه النتائج طبيعية ولا تحتاج لكثير من التبرير والتحليل لإعتبارات قد تم ذكرها سابقا، لكن ما ينبغي التأكيد عليه هو أن هذه النتيجة تؤكد على نجاح المؤسسة الى حد ما في تطبيق إستراتيجياتها وقيمها المؤسسية القائمة على الإنفتاح كمحاولة للتقرب من عملائها وزيادة مردوديتها وإنتاجيتها.

ويتضح من خلال النتائج السابقة، وفي ضوء الإستخلاصات والتحليلات المبدئية أن ضرورة إيلاء الإهتمام بالبيئة المحيطة ليس على سبيل الحصول على الدعم فقط وإنما لإستقراء السوق المحلية ك مجال تنافسي والحصول على قبول العملاء ورضاهم عن الخدمات المقدمة كأحد الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة وضمان الحفاظ على زبائنهم الذين يشكلون رأسمالها الأساسي والرئيسي.

ج. نتائج محور قيم النظام المفتوح:

ولتوضيح أكثر حول طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى الموظفين في الإدارة الجزائرية في محور النظام المفتوح، بالإستناد على المؤسسة مجال الدراسة، يوضح الجدول التالي مستوى توافر الأبعاد القيمية الإدارية وفقا للمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمدرجات واستجابات أفراد العينة لكل بُعد من محور قيم النظام المفتوح .

جدول رقم (16) يوضح نتائج أبعاد محور قيم النظام المفتوح

الرقم	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	المرونة	3.75	0.66	موافق
2	الحصول على الدعم	3.77	0.63	موافق
	الدرجة الكلية للمحور	3.76	0.58	موافق

ويتضح من خلال الجدول السابق:

أن مستوى إدراك الموظفين لأهمية أبعاد القيم الإدارية في محور النظام المفتوح بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، يُعد مقبولا إلى حد معقول جدا، كبير وذلك ما بينته النتائج العامة للمحور بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.58 والإتجاه العام للمحور بصورة عامة كان "موافقا" على كل مؤشرات وأبعاده.

ويمكن تحليل هذه الأفكار السابقة في ضوء إستراتيجية الإنفتاح على السوق التي تتبناها المؤسسة مجال الدراسة، فتحليلها في سياق مدرسة النظام المفتوح قد يحصرها في شكلها النمطي التقليدي بأسسه الجامدة، لكن إيعاز النتائج الى فلسفة المؤسسة الجديدة في الإستفادة من المحيط العام بشقيه الإجتماعي والحكومي قد شكلت محور الإستراتيجية التي تبنتها في سنواتها القليلة الماضية، وبالتالي فالنتائج المتوصل إليها هنا طبيعية إلى حد ما، وتعكس النجاح النسبي إلى حد الآن في هذا المسار أو التوجه الإستراتيجي. ويمكن تقسيم البعدين الأساسيين لهذا المحور على أن الأول أي المرونة يعكس التوجه الداخلي للمؤسسة نحو عملائها الداخليين، والبعء الثاني والذي هو الحصول على الدعم يعكس التوجه الخارجي نحو الدولة أو الحكومة كشريك أساسي وبقية المؤسسات ذات الارتباط التعاملية بالمؤسسة، من حيث النشاط وإمكانية التبادل في الخبرات والكفاءات وحتى الخطط والاستراتيجيات. وفي هذا الصدد يمكن القول أن النتائج السابقة تعكس نجاح المؤسسة بشكل نسبي على الصعيدين المذكورين أنفاً.

4. نتائج بُعد قيم العمليات الداخلية:

أ. إدارة المعلومات:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر إدارة المعلومات على العبارات من (33 إلى 38) من مقياس القيم الإدارية، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، إعتماداً على مجموعة من المؤشرات التي تحاول توضيح مدى الإعتماد على الأنظمة المعلوماتية والتقانة وفرق البحث، كما تستهدف الكشف عن مستوى توثيق البيانات والإعتماد على الطرق الإتصالية الحديثة لتعزيز الإتصال بين العاملين، ومدى بذل الجهود في متابعة تطور الأنظمة المعلوماتية والخبرات التي تمكن الأفراد من التعامل معها بسهولة.

جدول رقم (17) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد إدارة المعلومات .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بعد إدارة المعلومات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العدد	النسبة
موافق بشدة	0.83	4.45	82	46	4	3	3	العدد	العبرة الأولى
			59.4	33.3	2.9	2.2	2.2	النسبة	
محايد	1.24	3.03	17	39	33	30	19	العدد	العبرة الثانية
			12.3	28.3	23.9	21.7	13.8	النسبة	
موافق	0.94	3.92	37	69	19	10	3	العدد	العبرة الثالثة
			26	50	13.8	7.2	2.2	النسبة	
موافق بشدة	0.77	4.52	87	44	3	1	3	العدد	العبرة الرابعة
			63	31.9	2.2	0.7	2.2	النسبة	
موافق	1.16	3.58	26	66	22	11	13	العدد	العبرة الخامسة
			18.8	47.8	15.9	8	9.4	النسبة	
موافق	0.84	3.97	35	75	21	4	3	العدد	العبرة السادسة
			25.4	54.3	15.2	2.9	2.2	النسبة	
موافق	0.92	3.97	المجموع						

وينضح من خلال الجدول السابق:

موافقة أغلب الموظفين وفقا لإستجاباتهم على وجود مستوى متوفر ومقبول إلى حد كبير لقيمة إدارة المعلومات بالمؤسسة مجال الدراسة، من خلال الإعتماد على الوسائل الإتصالية والمعلوماتية الحديثة بالمؤسسة وكذا الإعتماد على تطبيق أنظمة المعلومات التسييرية.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات وقيم إدارة المعلومات في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.03 الى 4.52)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.97)، وجاءت العبارة التي تنص على "الإعتماد كثيرا على أجهزة الإتصال الحديثة (الهاتف، الفاكس.. الخ) لتعزيز الإتصال بين الأفراد" في المرتبة الأولى، وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة بـ (4.52) ويعززه الإنحراف المعياري المقدر بـ (0.77) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. ولعل هذه النتائج لا تحتاج إلى تحليل كثير كون المؤسسة مجال الدراسة تنشط في الحقل الإتصالي وتكنولوجياته الحديثة، وبالتالي فإن إنتشار قيم إدارة المعلومات يُعد أمراً طبيعياً في ضوء بيئة تنظيمية تقتضي سيرورتها التنظيمية الطبيعية ضرورة العمل بهذه الأنظمة المعلوماتية والأساليب والوسائل الإتصالية. فيما حصلت العبارة التي تنص على أنه "يتم إستخدام فرق بحث للمساعدة في إتخاذ القرارات" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وإنحراف معياري بلغ (1.24) مقارنة بالمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون المؤسسة ذات طبيعة عملية تنفيذية-كما سبقت الإشارة- ولا تحتاج كثيراً إلى العمل بنظام فرق العمل الإستعجالية في إتخاذ القرارات المصيرية لكن النسبة لا تنفي ذلك بل تؤكد أي أن المؤسسة تستند إلى فلسفة فرق العمل في الأداء العام، وللضرورة التنظيمية من ناحية إتخاذ القرارات. ومحصلة القول في ضوء النتائج المشار إليها سالفاً، أن مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة تحوز وتمتلك أنظمة معلوماتية وتقنيات إتصالية تُبرر أساسا بكونها المعدات الضرورية لأداء العمل بها، وكذا سعيها الحثيث لتطويرها ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي، خصوصا وأن المؤسسة قطعت أشواطاً في تطبيق خدمات الجيل الثالث وتطلق مؤخراً في خدمات الجيل الرابع للهاتف الثابت، وذلك ما عزز إنتشار قيم إدارة المعلومات وتجليها في سلوكيات الموظفين العاملين بها.

ب. الضبط:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر الضبط على العبارات من (39 إلى 44) من مقياس القيم الإدارية، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، إعتمادا على مجموعة من المؤشرات والتي تحاول توضيح مدى وجود قوانين وإجراءات رسمية توجه العمل ومدى تناسق العمليات وخضوعها للمتابعة وإستقرار القواعد التنظيمية، وكذا إسهام الإجراءات والقواعد المعمول بها في إنجاز الأعمال وتنظيمها للعمل في المؤسسة.

جدول رقم (18) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد الضبط .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بعد الضبط	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العدد	النسبة
موافق	1.04	4.07	58	51	16	8	5	العدد	العبرة الأولى
			42	37	11.6	5.8	3.6	النسبة	
موافق	1.01	3.89	38	69	15	11	5	العدد	العبرة الثانية
			27.5	59	10.9	8	3.6	النسبة	
موافق	1.19	3.74	37	65	12	12	12	العدد	العبرة الثالثة
			26.8	47.1	8.7	8.7	8.7	النسبة	
موافق	0.82	3.88	25	83	23	3	4	العدد	العبرة الرابعة
			18.1	60.1	16.7	2.2	2.9	النسبة	
موافق	0.92	3.65	17	79	22	17	3	العدد	العبرة الخامسة
			12.3	57.2	15.9	12.3	2.2	النسبة	
موافق	1.11	3.76	38	63	20	11	6	العدد	العبرة السادسة
			27.5	45.7	14.5	8	4.3	النسبة	
موافق	0.73	3.87	المجموع						

ويتضح من خلال الجدول السابق:

موافقة أغلب الموظفين وفقا لإستجاباتهم على وجود مستوى متوفر ومقبول إلى حد كبير لقيمة الضبط بالمؤسسة مجال الدراسة، من خلال خضوع جميع العمليات التنظيمية للمتابعة والقواعد وكذا خضوع سلوك الموظفين للإجراءات الداخلية في تنظيم العمل.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات وقيم الضبط في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.65 إلى 4.07)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.87)، وجاءت العبرة التي تنص على أنه "توجد قوانين وإجراءات رسمية توجه العمل"، في المرتبة الأولى، وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبرة ب (4.07) ويعززه الانحراف المعياري المقدر ب(1.04) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بكون المؤسسة مجال الدراسة تفرض نظاما داخليا صارماً وفقاً لإجراءات إدارية إنضباطية، وهو ما

وقف عليه الباحث خلال إطلّاعه على القانون الداخلي لتسيير العمل الإداري بالمؤسسة، كما وقف الباحث أيضا على الكثير من الوثائق ذات الصيغة الإنضباطية على غرار الإنذارات والإستفسارات عند التغيب وكذا قرارات الخصم... الخ، وغيره من الوثائق التي تترجم القوانين على الواقع الميداني. في حين حصلت العبارة التي تنص على أنه "هناك سعي لإحكام الرقابة على العمل من خلال القواعد والإجراءات الصارمة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وإنحراف معياري ب(0.92) مقارنة بالمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين، لكن بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي يظهر الإتفاق العالي بين مختلف الموظفين على هناك سعي لإحكام الرقابة وإنما كانت هذه النتيجة في آخر الترتيب لإعتبارات تتعلق بأهمية العناصر والمؤشرات السابقة و أولوياتها لدى مفردات العينة أو الموظفين بعبارة أخرى.

وفي ضوء النتائج السابقة يُمكن إعتبار المؤسسة مجال الدراسة متحكمة في حد كبير في سير العمل الإداري، من خلال التشريعات والإجراءات المترجمة من خلالها، وتأثير ذلك في ممارسة الضبط التنظيمي على سلوك الموظفين بها، لكن هذه النتيجة لا يمكن أن تفسر بعض الإختلالات التي تحدث عنها الموظفون من خلال حديثهم وإفاداتهم عن شكلية القوانين وتأثير النفوذ والممارسات غير التنظيمية من جانب بعض الموظفين، فهذه مفارقة يمكن أن تفسر بعدم جدية بعض مفردات العينة في الإجابة عن المؤشرات بسبب الخوف من التأثيرات السلبية التي قد تتجم عنه بحسبهم والذي كان نتيجة تخوفهم من الباحث كما سبقت الإشارة إليه .

ج. نتائج محور قيم العمليات الداخلية:

ولتوضيح أكثر حول طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى الموظفين في الإدارة الجزائرية في محور عمليات الداخلية، بالإستناد على المؤسسة مجال الدراسة، يوضح الجدول التالي مستوى توافر الأبعاد القيمية الإدارية وفقا للمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمدرجات وإستجابات أفراد العينة لكل بُعد من محور قيم العمليات الداخلية.

جدول رقم (19) يوضح نتائج أبعاد محور قيم العمليات الداخلية.

الرقم	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	إدارة المعلومات	3.97	0.92	موافق
2	الضبط	3.87	0.73	موافق
	الدرجة الكلية للمحور	3.92	0.69	موافق

وينضح من خلال الجدول السابق:

أن مستوى إدراك الموظفين لأهمية أبعاد القيم الإدارية في محور العمليات الداخلية بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، يعد مقبولا الى حد معقول جداً، كبير وذلك ما بينته النتائج العامة للمحور بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وإنحراف معياري يقدر ب(0.69) والإتجاه العام للمحور بصورة عامة كان "موافقا" على كل مؤشرات وأبعاده.

ومما يلاحظ من الجدول هو التقارب الكبير بين نتائج المؤشرين، مما يؤكد على الأهمية البارزة للمؤشرين من وجهة نظر الموظفين مع أسبقية طفيفة لقيم إدارة المعلومات لسبب تم ذكره سابقا يتعلق بطبيعة نشاط المؤسسة، وإرتكازها بصورة أساسية على الوسائل التكنولوجية والتسييرية والتقنية الحديثة، كما تعكس نتائج مؤشرات الضبط الإداري وقيمه، الإهتمام البالغ من قبل الإدارة على تكريس القانون والتنظيم الداخلي بإجراءاته المختلفة، ولعل ذلك يفسر بنظرة الموظفين لضرورة تكريس هذه القيم الانضباطية والضبطية للممارسات التنظيمية وغير التنظيمية، أي تلك المشار إليها سابقا والمتعلقة بضرورة الحد من التدخل والنفوذ غير الرسمي من قبل بعض الموظفين أو ما يطلق عليه "بالمعرفة" هذا المصطلح الذي يحمل دلالات كبيرة في الثقافة التسييرية الإجتماعية الجزائرية، والتي تعد من الأمراض المتفشية في الوسط الإداري-الموضوع شائك ويحتاج دراسات منفصلة-، ومن هنا نلاحظ إهتماما بالغا من قبل المؤسسة تكريس قيم العمليات الداخلية بصورة واضحة نظرا للتأثير الكبير لممارسة هذه القيم على تحقيق السير الحسن للعمل الإداري مما يحقق نجاحا في بلوغ الأهداف الأساسية طبقا لإستراتيجيتها المتبعة في هذا المجال.

5. نتائج أبعاد ومحاور القيم الإدارية مجتمعة:

ولتوضيح أكبر حول طبيعة القيم الإدارية السائدة لدى الموظفين في الإدارة الجزائرية في كل المحاور التي تشكل إحدائيات هذه الدراسة، بالإستناد على المؤسسة مجال الدراسة، يوضح الجدول التالي مستوى توافر الأبعاد القيمية الإدارية وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدرجات وإستجابات أفراد العينة لكل بُعد من المحاور الكلية.

جدول رقم (20) يوضح النتائج العامة لمحاور وأبعاد القيم الإدارية

المحاور	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
قيم الهدف الرشيد	التخطيط	3.73	0.66	موافق	2
	الفعالية	3.86	1.14	موافق	
إجمالي المحور		3.78	0.68		
قيم العلاقات الإنسانية	التماسك	3.69	0.64	موافق	4
	تنمية المورد البشري	3.60	0.65	موافق	
إجمالي المحور		3.64	0.59	موافق	
قيم النظام المفتوح	المرونة	3.75	0.66	موافق	3
	الحصول على الدعم	3.77	0.63	موافق	
إجمالي المحور		3.76	0.58	موافق	
قيم العمليات الداخلية	إدارة المعلومات	3.97	0.92	موافق	1
	الضبط	3.87	0.73	موافق	
إجمالي المحور		3.92	0.69	موافق	
مجاميع محاور القيم الإدارية		3.78	0.55	موافق	

ويتضح من خلال الجدول السابق:

أن مستوى إدراك الموظفين لأهمية أبعاد القيم الإدارية في المحاور الكلية للدراسة، بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، يعد مقبولا جدا، وذلك ما بينته النتائج العامة للقيم الإدارية، بمتوسط حسابي بلغ

(3.78) وانحراف معياري يقدر بـ (0.55) والاتجاه العام للمحور بصورة عامة كان "موافقا" على كل مؤشرات وأبعاده.

وقد كان ترتيب المحاور كالتالي:

1. قيم العمليات الداخلية.
2. قيم الهدف الرشيد.
3. قيم النظام المفتوح.
4. قيم العلاقات الإنسانية.

ومن خلال هذا الترتيب يمكن إدراك أهمية القيم الإدارية مجتمعة بالنسبة للموظفين، وذلك ما تؤكدته نتيجة المتوسط الحسابي العام، والاتجاه العام والتفصيلي بالموافقة على كل المؤشرات والعبارات، ثم التفاضل بين تلك القيم بصورة ثانوية بأسبقية لقيم العمليات الداخلية، تليها قيم الهدف الرشيد، ثم النظام المفتوح، وأخيرا قيم العلاقات الإنسانية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نجلاء محمود عبد الله⁽¹⁾ حول القيم التنظيمية لدى المديرين في الجهاز الحكومي القطري، وتفسر هذه النتائج بترتيبها المبين سابقا بأن أفراد العينة كانوا أكثر ايجابية فيما يتعلق بالقيم المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وعملياتها الداخلية، لذا احتلت قيم العمليات الداخلية وقيم الهدف الرشيد وقيم النظام المفتوح المراتب الثلاث الأولى، بينما كانوا أقل ايجابية فيما يتعلق بالنواحي المتعلقة بهم شخصيا والمرتبطة بهم بشكل مباشر، وهذا ما يتضح من خلال حلول قيم العلاقات الإنسانية بأخر مرتبة، ويمكن أيضا تبرير الأسبقية الواضحة لقيم التحكم على حساب قيم المرونة، بحاجة المؤسسة إلى فرض الانضباط والتطبيق الفعلي لإستراتيجياتها في التسيير الإداري والتنظيمي، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الفاعلية و الإنتاجية، وهذه النظرة تبرر بكون النظرة التقليدية للعمل لا تزال تسيطر على ذهنية الموظف الجزائري عموما، والذي يرى أن فرض النظام والحصول على الإنتاجية العالية يستلزم إخضاع العمال والموظفين بصورة عامة إلى القيم العقلانية، وعدم إفتراض الرشادة في السلوك الإنساني، وهي سمة المؤسسات في مجتمعات العالم الثالث عموما، ومما يلاحظ أيضا هو حلول قيم العلاقات الإنسانية في المرتبة الأخيرة، وهذا يعزز الطرح السابق المتعلق بذهنية العامل الجزائري التقليدية، وكذا يمكن تبرير ذلك بعدم إيلاء الإهتمام بهذا العنصر من قبل الإدارة العليا، ولا يقتصر ذلك على هذه المؤسسة وإنما هي سمة بارزة وخصوصا في الإدارات ذات الطابع العمومي التي لا تزال تعمل بأنظمة تسييرية قديمة ومستوردة وموروثة من الإستعمار الفرنسي، وإستمراريتها في ذلك بدون مراعاة التطورات الحاصلة في مجال التسيير الإداري والثقافي. ولعل هذا التحليل تؤكد أنه أهم النتائج المتوصل إليها في دراسة "قرش عبد

(1) نجلاء محمود عبد الله، مرجع سابق.

القادر⁽¹⁾ حول أثر البعد القيمي في تحسين السلوك الإداري. والتي أكدت على أهمية الاهتمام بالبعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين السلوك بالإدارة والمنظمات.

وبما أن النموذج المعتمد في هذه الدراسة يقوم على فكرة التنافس أو التعارض بين القيم وفق بعدي المرونة والتحكم، أي أنه يبنّي على التعارض بين قيم الهدف الرشيد ومواجهتها لقيم العلاقات الإنسانية، وقيم العمليات الداخلية في مواجهة النظام المفتوح، فإنه ووفق النتائج يمكن تقرير الأسبقية الواضحة لقيم العمليات الداخلية في مواجهة النظام المفتوح، فيما كانت الأسبقية لقيم الهدف الرشيد على قيم العلاقات الإنسانية، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تميل إلى تبني نموذج بُعد التحكم في مواجهة بُعد المرونة الذي تمثله كل من قيم النظام المفتوح والعلاقات الإنسانية.

(1) قرش عبد القادر، مرجع سابق.

ثالثاً: طبيعة السلوك التنظيمي المتبع لدى العاملين في المؤسسة

1. نتائج محور الانجاز الفردي:

أ. انجاز المهام

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر إنجاز المهام على العبارات من (01 إلى 11) من مقياس السلوك التنظيمي، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، إعتماًداً على مجموعة من المؤشرات والتي تحاول توضيح وقياس جودة العمل في أداء الوظيفة ومدى إلمام الموظف بمتطلبات الوظيفة والإستخدام الجيد للوقت، ومدى تناسب قدرات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم إنجازها والإستخدام الأمثل لوسائل العمل، والمستوى المطلوب للعمل وتناسبه مع المجهود المبذول.

جدول رقم (21) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد إنجاز المهام .

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بعد انجاز المهام
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	1.05	3.84	38	63	20	11	6	العبرة الأولى
			27.5	45.7	14.5	8	4.3	النسبة
موافق	1.22	3.43	29	47	29	21	12	العبرة الثانية
			21	34.1	21	15.2	8.7	النسبة
موافق	1.23	3.47	31	48	26	21	12	العبرة الثالثة
			22.5	34.8	18.8	15.2	8.7	النسبة
موافق	1.03	3.97	45	64	16	6	7	العبرة الرابعة
			32.6	46.4	11.6	4.3	5.1	النسبة
موافق	1.14	3.76	35	67	14	12	10	العبرة الخامسة
			25.4	48.5	10.1	8.7	7.2	النسبة
موافق	1.30	3.67	42	53	15	12	16	العبرة السادسة
			30.4	38.4	10.9	8.7	11.6	النسبة
موافق	1.25	3.87	56	43	15	14	10	العبرة السابعة
			40.6	31.2	10.9	10.1	7.2	النسبة
محايد	1.36	3.21	23	53	16	22	24	العبرة الثامنة
			16.7	38.4	11.6	15.9	17.4	النسبة

موافق	1.08	3.77	35	66	13	19	5	العدد	العبارة التاسعة
			25.4	47.8	9.4	13.8	3.6	النسبة	
موافق	0.95	4.05	48	65	14	7	4	العدد	العبارة العاشرة
			34.8	47.1	10.1	5.1	2.9	النسبة	
موافق	0.82	4.07	40	79	12	4	3	العدد	العبارة الحادية عشر
			29.0	57.2	8.7	2.9	2.2	النسبة	
موافق	0.58	3.74	المجموع						

ويتضح من خلال الجدول السابق:

موافقة أغلب الموظفين وفقا لإستجاباتهم على وجود مستوى متوفر ومقبول إلى حد كبير لُبعد إنجاز المهام في سلوكياتهم التنظيمية بالمؤسسة مجال الدراسة، من خلال الأداء الجيد والقدرة على التعامل مع الوظيفة في حدود المهام الموكل إنجازها.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات وقيم إنجاز المهام في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.21 الى 4.07)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.74)، وجاءت العبارة التي تنص على أنه "يتناسب المجهود مع وقت الإنجاز المحدد"، في المرتبة الأولى، وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (4.07) ويعززه الانحراف المعياري المقدر ب (0.82) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين. ويمكن أن تفسر تلك النتيجة بإيجابية إستجابات الموظفين في حيثيات بذل المجهود اللازم في حدود وقت إنجاز العمل المحدد، إذ أن كل موظف يرى مجهوده الفردي يتناسب مع عمله المؤدي وفقا للوقت الرسمي للإنجاز، وهذا أيضا يدل على التوزيع المثالي للأعباء الوظيفية على الموظفين من قبل الإدارة، في حين حصلت العبارة التي تنص على "إمتلاك القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" على المرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري ب(1.36) مقارنة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين، ويمكن تبرير هذه النتيجة الأخيرة بمحدودية التعامل مع الموارد للموظف حيث يقتصر تعاملهم مع الأدوات المباشرة للعمل في حين يرى الباحث أن فهم مفردات كان ينحصر في الموارد المالية والتعامل معها، لكن الإستجابات كانت إيجابية وواقعية إلى حد ما. وللاشارة فقد كانت إستجابات العاملين على العبارة الرابعة التي تنص على "القيام بالأعمال الوظيفية بتميز وإبداع"، بدرجة عالية وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي ب(3.97) وهذا يؤكد أيضا على هامش الحرية المتاحة للأفراد في ممارسة الأعمال بطريقة متميزة وإبداعية وهي سمة تفتقر إليها المؤسسات الجزائرية في الغالب وهو أمر ينبغي تثمينه.

وفي ضوء النتائج السابقة يمكن إستنتاج أن إنجاز المهام في المؤسسة مجال الدراسة يتم بوتيرة جيدة حسب إستجابات أفراد العينة على المؤشرات المطروحة، وقد يُعزى هذا أيضا إلى هامش من المناورة

يستخدمه الموظفون في الإجابة على الأسئلة في الإستبيان أي أنه لا يمكن عزل هذا المتغير-الإنزياح والتهرب من الإجابات التي تعكس الأداء الحقيقي-، عن سياق النتائج المذكورة آنفاً، أي أنه عنصر دخيل ومؤثر ينبغي عدم إغفاله في هذا المحور بالضبط وكذا بقية المحاور الأخرى، وهو ما سيتم توضيحه لاحقاً.

ب. البعد السلوكي للأداء:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر البعد السلوكي للأداء على العبارات من 12 الى 15 من مقياس السلوك التنظيمي ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، إعتامداً على مجموعة من المؤشرات والتي تحاول توضيح مدى إندفاع الموظفين لأداء الوظيفة بإتقان عالي والحماس في ذلك، ومدى رغبتهم بالإستقرار في الوظيفة أو مغادرتها إن توفرت فرص أخرى للعمل خارج المؤسسة.

جدول رقم (22) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد البعد السلوكي للأداء .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بُعد البعد السلوكي للأداء
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	1.11	3.60	31	52	33	14	8	العبارة الأولى
			22.5	37.7	23.9	10.1	5.8	النسبة
موافق	0.84	3.97	33	81	15	6	3	العبارة الثانية
			23.9	58.7	10.9	4.3	2.2	النسبة
موافق	1.15	3.69	30	69	19	7	13	العبارة الثالثة
			21.7	50	13.8	5.1	9.4	النسبة
محايد	1.20	3.23	19	50	26	30	13	العبارة الرابعة
			13.8	36.2	18.8	21.7	9.4	النسبة
موافق	0.70	3,63	المجموع					

ويتضح من خلال الجدول السابق:

موافقة أغلب الموظفين وفقاً لإستجاباتهم على وجود مستوى متوفر ومقبول إلى حد كبير للبُعد السلوكي للأداء في سلوكياتهم التنظيمية بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك ما ينعكس برغبة الموظفين في أداء العمل بإتقان عالي وبالحماسة عند الإنجاز كما تعكس رغبتهم بمواصلة العمل بالمؤسسة.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات وقيم البعد السلوكي للأداء في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.23 الى 3.97)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.63)، وجاءت العبارة التي تنص على "الشعور بالنشاط والحماس عند أداء الوظيفة" من قبل الموظفين في المرتبة الأولى، وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (4.07) ويُعززه الانحراف المعياري المقدر ب (0.82) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين. ويعبر هذا المؤشر على قوة الولاء للعمل والإحساس بالانتماء لدى مفردات العينة بما يعكس هذه النتيجة الإيجابية، لكن في حقيقة الميدان لم يظهر للباحث حقيقة هاته النتيجة أي ما يدل على تلك الحماسة والإتقان في العمل خصوصا أن الباحث وقف على شكوى وتذمر العملاء والزبائن من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، ومن هنا يمكن تفسير هذه النتيجة أيضا في سياق تحليل النتيجة السابقة أو القراءة التحليلية للجدول السابق في حيثية مناورات مفردات العينة في الإجابة على هذه العبارة أو المؤشر، في حين حصلت العبارة التي تنص على "الرغبة في ترك الوظيفة إن توفرت فرصة العمل في مكان آخر" على المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (1.20)، مقارنة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين، ويمكن تبرير وجهة النظر الحيادية هذه بالعديد من الأسباب المحيطة بالموضوع -موضوع الإستقرار الوظيفي-، فمن زاوية إيجابية يمكن إعتبار أن أفراد العينة قيد الدراسة يتمتعون بقوة إرتباط كبيرة مع مؤسستهم، وذلك ما تدعّمه العبارة الثالثة التي تشير إلى رغبتهم بالبقاء والإستمرار في أداء الوظيفة، ومن زاوية أخرى يمكن الإشارة الى أن السياق المجتمعي العام في الحصول على الوظائف لا يعد أمرا سهلا البتة بالنسبة للأفراد، وبالتالي فغالبية الموظفين غير مستعدين للتضحية بوظيفة مرموقة من وجهة نظرهم -وحسب تعبيرهم-، إلا إذا توفرت فرصة أكبر في الإستفادة من عمل أو وظيفة ذات مزايا أعلى وأحسن وخصوصا ذات راتب مغري، لأن النتائج في عمومها ترتبط بالجانب المادي وتأثيره في القرارات المتخذة من قبل الموظفين وهو ما أكدته دراسة "داود بلقاسم"⁽¹⁾، وكذلك ما وقف عليه الباحث في محادثاته الجانبية التي أخذت طابع النقاش العادي، بما مكن الباحث من الحصول على تبريرات موضوعية فيما بعد لنتائج الاستبيان.

وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح بما لا يدعو للشك أن هذه القضية تحتاج إلى مناقشات وتحليلات أعمق، وربما الى دراسات منفصلة تتخذ من قضية الممارسة المناورانية -إن صح التعبير- في الإجابة على الإستبيانات موضوع لدراستها، وكذا الأمر بالنسبة لموضوع حقيقة الاستقرار المهني والتنظيمي بالمؤسسات الجزائرية والوقوف على تفاصيله.

(1) داود بلقاسم، مرجع سابق.

ج. نتائج محور الأداء الفردي :

ولتوضيح أكثر حول طبيعة السلوك التنظيمي السائد لدى الموظفين في الإدارة الجزائرية في محور الإنجاز الفردي، بالإستناد على المؤسسة مجال الدراسة، يوضح الجدول التالي مستوى وأشكال السلوك التنظيمي في بعده الفردي، وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدرجات وإستجابات أفراد العينة لكل بُعد من محور الإنجاز الفردي للموظف.

جدول رقم (23) يوضح نتائج أبعاد محور الإنجاز الفردي .

الرقم	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	إنجاز المهام	3.74	0.58	موافق
2	البعد السلوكي للأداء	3.63	0.70	موافق
	الدرجة الكلية للمحور	3.71	0.55	موافق

ويتضح من خلال الجدول السابق:

أن مستوى إدراك وممارسة الموظفين لأبعاد السلوك التنظيمي في محور الإنجاز الفردي بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، يُعد مقبولا إلى حد معقول جدا، كبير وذلك ما بينته النتائج العامة للمحور بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري يقدر ب (0.55) والاتجاه العام للمحور بصورة عامة كان "موافقا" على كل مؤشرات وأبعاده .

من خلال ما سبق من النتائج والتبريرات المتعلقة بالمحور الأول للسلوك التنظيمي موضوع الدراسة، يتبين إيجابية العاملين في التعاطي مع الفقرات (المؤشرات) التي تم طرحها خصوصا أنها تتعلق بأعمالهم وسلوكياتهم الشخصية بصيغة تقييمية، ولعل ذلك الطرح يُعززه التقارب الكبير بين نتيجتي البُعدين، كما تجدر الإشارة إلى ضرورة وضع وقراءة هذه النتائج في سياقها الدراسي - كما سبقت الإشارة- وليس بكونها أرقاما مجردة، وهذا من ضروريات وضوابط الإلتزام المنهجي (أي قراءة النتائج في ضوء ملاحظات الباحث حول واقعية وتجسيد مؤشرات المحور ميدانيا)، مما يعطي الحقائق بُعداً واقعياً وبأدق الحيثيات. ومما يلاحظ أيضا هو تفوق مؤشرات بعد إنجاز المهام على البعد السلوكي للأداء وهذا يفسر بكون أفراد العينة دائما ما يتفاعلون مع المؤشرات الأكثر تجسيدا أو تلك الملموسة والتي يمكن رؤيتها في الواقع التنظيمي، على عكس المؤشرات ذات البعد السلوكي الأدائي التي تتناول أفكار ذاتية حول البُعد المطروح.

2. نتائج بعد العلاقات الاجتماعية:

أ. العلاقات الرسمية:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر العلاقات الرسمية على العبارات من (16 إلى 20) من مقياس السلوك التنظيمي، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، إعتماًداً على مجموعة من المؤشرات والتي تتناول مدى عمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال اللوائح التنظيمية وتناسبها مع متطلباتهم، بالإضافة إلى مدى وجود نموذج إتصالي مرن وفعال يربط بينهم ومدى إحترامهم للتسلسل الهرمي وإدراكهم لوجوب إقامة علاقات بين الأقسام الإدارية.

جدول رقم (24) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد العلاقات الرسمية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بُعد العلاقات الرسمية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	1.03	3.76	34	59	28	12	5	العلاقة الأولى
			24.6	42.8	20.3	8.7	3.6	النسبة
موافق	1.08	3.83	38	65	16	12	7	العلاقة الثانية
			27.5	47.1	11.6	8.7	5.1	النسبة
موافق	0.92	4.14	54	63	11	7	3	العلاقة الثالثة
			39.1	45.7	8	5.1	2.2	النسبة
موافق	0.95	3.90	36	70	18	11	3	العلاقة الرابعة
			26.1	50.7	13	8	2.2	النسبة
محايد	1.17	3.18	21	37	37	33	10	العلاقة الخامسة
			15.2	26.8	26.8	23.9	7.2	النسبة
موافق	0.67	3.77	المجموع					

ويتضح من خلال الجدول السابق:

موافقة أغلب الموظفين وفقاً لإستجاباتهم على وجود مستوى متوفر ومقبول إلى حد كبير لبعد العلاقات الرسمية في سلوكياتهم التنظيمية في بعدها الإجتماعي الرسمي بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك ما ينعكس في إحترام الموظفين لنظم التسلسل الإداري و إفصاحهم على أن بيئة العمل الداخلية تساهم في إقامة علاقات وظيفية فعالة بينهم.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات العلاقات الرسمية وإيجابيتها في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.18 الى 4.14)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.77)، وجاءت العبارة التي تنص على أن "هناك إحترام كامل من قبل الموظفين لنظام التسلسل الإداري" في المرتبة الأولى، وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (4.14) ويُعززه الإنحراف المعياري المقدر ب (0.92) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. وتعكس هذه النتيجة الصرامة والإنضباط الذي تمارسه الإدارة عن طريق تفعيل كل اللوائح والقرارات الإدارية من أجل ضبط العمل والمساهمة في فرض النظام الداخلي كضرورة أساسية في القيام بالعمل وتحقيق الأداء الفعال، كما تعكس تلك النتيجة أيضا مدى إلتزام الموظفين بالنظام الداخلي والتفاعل الإيجابي مع قرارات الإدارة إذ أن السلوك المنضبط والصارم هو حصيلة تفاهم بين الجانبين ففي حالات الإختلاف يحدث الصراع، مما يُصعب من مأمورية الإدارة في تحقيق الإلتزام الهيكلي وإحترام التسلسل الإداري، فيما حصلت العبارة التي تنص على أن "هناك إدراك تام من قبل الموظفين لوجوب إقامة علاقات بين كل الأقسام في المؤسسة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وإنحراف معياري ب (1.17) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. ولعله يمكن تبرير هذه النتيجة المحايدة بتملص الموظفين من إتخاذ مواقف تعكس سلوك بعضهم البعض أي أن كل منهم يرى بأنه يجب الإجابة على ما يمكن أن يخصه هو شخصا وليس بإمكانه الإجابة على إدراك الموظفين الآخرين من عدمه، وهذه رؤيتهم الشخصية للموضوع رغم توضيح الباحث أن هذا الأمر يتعلق البحث العلمي وليس بمواضيع شخصية، ورغم ذلك تبقى نتيجة مقبولة تعكس مدى توفر السلوك والعلاقات الرسمية بالمؤسسة مجال الدراسة.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة قد وُفقت إلى حد كبير في فرض النظام الداخلي وتفعيل القوانين واللوائح بشكل إيجابي وتعاوني مع بقية العمال، كما يمكن الإشارة إلى أن غلبة الطابع الرسمي يُعد أمرا عاديا في المؤسسات الإنتاجية والربحية، وكذا المؤسسات ذات الفكر الإداري الرشيد والعقلاني أي تلك هي سمة المؤسسات التقليدية الستاتيكية-إن صح التعبير - في الدول النامية.

ب.العلاقات غير الرسمية:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر العلاقات غير الرسمية على العبارات من (21 إلى 25) من مقياس السلوك التنظيمي، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، إعتقاداً على مجموعة من المؤشرات والتي تتمحور حول قيام الموظفين بإقامة علاقات صداقة داخل الوحدات الإدارية ومدى إنسجامهم وتساندهم وتعاونهم في القيام بأداء العمل في الوحدات الوظيفية، وكذا مدى إسهام قيم وثقافة الإدارة في الحد من الممارسات الجانبية غير التنظيمية ومستوى الإحترام المتبادل.

جدول رقم (25) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد العلاقات غير الرسمية .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستجابات					رقم عبارات بُعد العلاقات غير الرسمية	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العدد	النسبة
موافق	1.14	3.55	26	60	26	16	10	العدد	العبرة الأولى
			18.8	43.5	18.8	11.6	7.2	النسبة	
محايد	1.22	2.89	15	33	31	41	18	العدد	العبرة الثانية
			10.9	23.9	22.5	29.7	13	النسبة	
موافق	1.04	3.89	38	71	14	7	8	العدد	العبرة الثالثة
			27.5	51.4	10.1	5.1	5,8	النسبة	
موافق	0.94	3.90	34	73	20	6	5	العدد	العبرة الرابعة
			24.6	52.9	14.5	4.3	3.6	النسبة	
موافق	0.90	3.55	19	52	59	2	6	العدد	العبرة الخامسة
			13.8	37.7	42.8	1.4	4.3	النسبة	
موافق	0.68	3.56	المجموع						

ويتضح من خلال الجدول السابق:

موافقة أغلب الموظفين وفقا لإستجاباتهم على وجود مستوى متوفر ومقبول الى حد كبير لبُعد العلاقات غير الرسمية في سلوكياتهم التنظيمية بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك ما ينعكس في وجود علاقات تعاون وإنسجام وإحترام متبادل في العلاقات غير التنظيمية السائدة بين الموظفين. ويُشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات العلاقات غير الرسمية وإيجابيتها في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.89 إلى 3.90)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.56)، وجاءت العبرة التي تنص على "إسهام قيم الإدارة في الحد من الممارسات الجانبية غير التنظيمية أثناء أداء العمل"، في المرتبة الأولى، وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبرة ب (3.90) ويعززه الإنحراف المعياري المقدر ب (0.94) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. ولعل هذه النتيجة تبرر إنطلاقاً من التحليلات السابقة التي أظهرت بوضوح حزم الإدارة في ضبط السلوكيات والقيم التنظيمية وصرامة تنفيذ الإجراءات والقواعد الإدارية التي توجه سير العمل، لكنها تتناقض من جهة أخرى مع تأويلات مفردات العينة في تعليقاتهم على سيطرة النفوذ والطرق غير الشرعية في التصرفات والممارسات، وجمعاً بين الفكرتين يتضح وجود

تلك الممارسات بصفة جانبية أو نسبية في العمل الإداري، وبالتالي محدودية سيطرتها وتأثيرها على الواقع التنظيمي. فيما حصلت العبارة التي تنص على أن "هناك علاقات إنسجام وتساند في أداء العمل بين الزملاء" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وإنحراف معياري ب(1.17) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين، أي حيادية أفراد العينة في الإستجابة لهذه العبارة وهذا ما يؤكد على أن التعاون والإنسجام قوي في إطاره غير الرسمي، لكنه يقل داخل حدود العمل، أي أن نظرة وإدراك الموظفين لفكرة الإنسجام والتعاون إنما تكون خارج إطار العمل الرسمي بنسبة كبيرة وأن التعاون في العمل الإداري الرسمي تحده القوانين والتشريعات المؤسسية. ويظهر مما سبق ومن النتائج الموضحة في الجدول الإختلاف الواضح بين نتيجتي المؤشر الثاني والثالث، رغم التقارب في طبيعة المؤشر وهذا ما يمكن أن يُفسر على أن التعاون بين الموظفين محدود إلى حد ما خصوصا في الإطار الرسمي، وأن التعاون يتم بنسبة أكثر بين مفردات العينة خارج حدود الوحدة أي بين الأقسام الإدارية وهذا يعد أمرا حتميا كون ذلك من متطلبات العمل الإداري الروتيني، كما يُشير المؤشر الخامس والأول إلى تطابق في النتائج مما يعزز أن الإحترام وعلاقات الصداقة والزمالة لها تأثير واضح في سلوكيات العاملين.

ج. نتائج محور العلاقات الاجتماعية:

ولتوضيح أكثر حول طبيعة السلوك التنظيمي السائد لدى الموظفين في الإدارة الجزائرية في محور العلاقات الاجتماعية، بالإستناد على المؤسسة مجال الدراسة، يُوضح الجدول التالي مستوى وأشكال السلوك التنظيمي في بُعد الإجماعي الرسمي وغير الرسمي، وفقاً للمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمدرجات وإستجابات أفراد العينة لكل بُعد من محور العلاقات الاجتماعية.

جدول رقم (26) يوضح نتائج أبعاد محور العلاقات الاجتماعية

الرقم	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	العلاقات الرسمية	3.77	0.67	موافق
2	العلاقات غير الرسمية	3.56	0.68	موافق
	الدرجة الكلية للمحور	3.66	0.60	موافق

ويتضح من خلال الجدول السابق:

أن مستوى إدراك وممارسة الموظفين لأبعاد السلوك التنظيمي في محور العلاقات الاجتماعية بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، يعد مقبولا إلى حد معقول جدا، كبير وذلك ما بينته النتائج العامة للمحور بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وإنحراف معياري يقدر ب0.60 والإتجاه العام للمحور بصورة عامة كان "موافقا" على كل مؤشرات وأبعاده .

ويتضح من خلال الجدول إيجابية النتائج في المحورين السابقين وتقاربهما إلا أن الأسبقية كانت لمؤشرات العلاقات الرسمية، وتفسير هذا الأمر قد سبق في التحليلات السابقة خصوصا فيما يتعلق بالمؤشرات التي تعكس صرامة الإدارة في سير العمل وأدائه وهو ما كرس السلوك الرسمي في التصرفات والممارسات العامة للموظفين بالمؤسسة، كما تجدر الإشارة الى هذه النتيجة تعد أمرا حيويا وطبيعيا في العموم، أي أن السلوك الجماعي والاجتماعي في بُعديه الرسمي وغير الرسمي بالمؤسسة (مع ملاحظة أن الدراسة لم تهتم بالعلاقات الرأسية وإنما انحصرت على العلاقات العمودية مع تناول العلاقات الأفقية بشكل تضميني ونسبي) مجال الدراسة هو سلوك صحي وجيد إلى حد ما.

3. نتائج بُعد الأداء المنظمي:

أ. تنمية المورد البشري ونظم المعلومات:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر تنمية المورد البشري ونظم المعلومات على العبارات من (26) إلى (33) من مقياس السلوك التنظيمي، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، إعتمادا على مجموعة من المؤشرات والتي تدور في مجملها حول تنمية قدرات الأفراد وتنظيم دورات التدريبية ومستوى التحفيز للموظفين وإشراكهم وكذا إيمان المؤسسة بالمعلوماتية والأنظمة الحاسوبية وقواعد البيانات في القيام بالعمل الإداري.

جدول رقم (27) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد تنمية المورد البشري ونظم المعلومات.

رقم عبارات بُعد تنمية المورد ونظم المعلومات	الإستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
العبرة الأولى	العدد	15	16	21	55	31	1.26	موافق
	النسبة	10.9	11.6	15.2	39.9	22.5		
العبرة الثانية	العدد	3	1	17	82	35	0.77	موافق
	النسبة	2.2	0.7	12.3	59.4	25.4		
العبرة الثالثة	العدد	6	7	15	62	48	1.02	موافق
	النسبة	4.3	5.1	10.9	44.9	34.8		
العبرة الرابعة	العدد	7	5	18	69	39	1.00	موافق
	النسبة	5.1	3.6	13	50	28.3		
العبرة الخامسة	العدد	12	21	28	59	18	1.15	محايد
	النسبة	8.7	15.2	20.3	42.8	13		
العبرة السادسة	العدد	10	13	26	59	30	1.14	موافق
	النسبة	7.2	9.4	18.8	42.8	21.7		
العبرة السابعة	العدد	9	7	17	57	48	1.12	موافق
	النسبة	6.5	5.1	12.3	41.3	34.8		
العبرة الثامنة	العدد	3	2	4	47	82	0.81	موافق بشدة
	النسبة	2.2	1.4	2.9	34.1	59.4		
المجموع								
	العدد	3.90	0.80	موافق				

وينضح من خلال الجدول السابق:

موافقة أغلب الموظفين وفقا لإستجاباتهم على وجود مستوى متوفر ومقبول إلى حد كبير لُبعد تنمية المورد البشري ونظم المعلومات في سلوكياتهم التنظيمية بالمؤسسة مجال الدراسة، من خلال الإهتمام بتدريب الموظفين بصفة أساسية وكذا الإهتمام بنظم المعلومات الحديثة.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات تنمية المورد البشري ونظم المعلومات في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.36 الى 4.47)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.87)، وجاءت العبارة التي تنص على "إهتمام الإدارة بتطوير قدرات الموظفين فيما يخص مواكبة المستجدات التكنولوجية للعمل"، في المرتبة الأولى، وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (4.47) ويعززه الإنحراف المعياري المقدر ب (0.80) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. ويمكن القول بأن هذه النتيجة والمؤكدة بشدة من قبل أفراد العينة منطقية لمؤسسة تعمل بمجال الإتصال وحقل التكنولوجيات الحديثة فهذا يعد أحد العوامل الضرورية لتحقيق تنافسية -رغم الإنغلاق المحدود للسوق الجزائرية في مجال الهاتف الثابت وخدمات الأنترنت- وضمان الربحية ومواكبة الأجيال المتلاحقة والمتسارعة للتطور التكنولوجي والإنساني، كما أن رسكلة وتكوين اليد العاملة الماهرة والمحترفة هو أحد تلك العوامل الإستراتيجية في بناء مؤسسة حديثة وعصرية منتجة ومؤثرة في السوق. فيما حصلت العبارة التي تنص على " تمتلك الإدارة معلومات على مستوى الأداء الحالي" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وإنحراف معياري ب (1.15) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. ولعله يمكن تفسير هذه النتيجة المحايدة بكون الإدارة لا تقوم بإطلاع الموظفين على مستويات الأداء العام إلا بصفة جزئية ومحدودة وربما يمكن تفسيره بوجه آخر لكنه أقل قبولا من هذا وهو أن الإدارة لا تملك نتائج فعلية كثيرة وبصفة دقيقة عن الأداء العام الحالي وهذا أمر مستبعد في مؤسسة ذات إمتداد وطني وتعد المتعامل التاريخي للهاتف الثابت في الجزائر.

ومُحصلة القول أن المؤسسة مجال الدراسة قد قطعت أشواطا كبيرة في مجال التدريب والتكوين وذلك أمر واضح لمؤسسة ذات إمتداد وطني كما تدل على ذلك مراكزها ومدارسها التكوينية المنتشرة عبر ولايات الوطن، وكما تدل على ذلك وتؤكدده أيضا ذلك نتائج هذا المحور، حيث يشير أفراد العينة بصفة أكيدة على إهتمام الإدارة والمؤسسة بمواكبة المستجدات وتطوير قدرات الموظفين لنتناسب مع تلك المتغيرات والمستجدات الوظيفية والتكنولوجية.

ب. العمليات والأنشطة الداخلية:

إعتمد الباحث في قياسه لعنصر العمليات و الأنشطة الداخلية على العبارات من (34 إلى 40) من مقياس السلوك التنظيمي، ويوضح الجدول التالي إستجابات مفردات الدراسة لهذا العنصر، إعتماداً على مجموعة من المؤشرات والتي تتناول مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية في أداء المؤسسة مع بتطوير القدرات الأجهزة كذا مشاركة الموظفين بإقتراحات في تحسين العمل ومستوى الأخطاء التقنية وإهتمامها بتحسين بيئة العمل بصفة دائمة ومستمرة.

جدول رقم (28) يوضح إستجابات مفردات العينة بخصوص بُعد العمليات والأنشطة الداخلية .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					رقم عبارات بُعد العمليات والأنشطة الداخلية
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
محايد	1.25	3.04	18	38	33	30	19	العبرة الأولى
			13	27.5	23.9	21.7	13.8	النسبة
موافق	0.93	3.91	36	70	19	10	3	العبرة الثانية
			26.1	50.7	13.8	7.2	2.2	النسبة
موافق بشدة	0.78	4.51	86	44	4	1	3	العبرة الثالثة
			62.3	31.9	2.9	0.7	2.2	النسبة
موافق	1.16	3.58	26	66	22	11	13	العبرة الرابعة
			18.8	47.8	15.9	8	9.4	النسبة
موافق	0.84	3.97	35	75	21	4	3	العبرة الخامسة
			25.4	54.3	15.2	2.9	2.2	النسبة
موافق	1.04	4.06	57	51	17	8	5	العبرة السادسة
			41.3	37	12.3	5.8	3.6	النسبة
موافق	1.00	3.92	39	69	15	10	5	العبرة السابعة
			28.3	50	10.9	7.2	3.6	النسبة
موافق	0.62	3.86	المجموع					

وينضح من خلال الجدول السابق:

موافقة أغلب الموظفين وفقا لإستجاباتهم على وجود مستوى متوفر ومقبول إلى حد كبير لُبعد العمليات والأنشطة الداخلية في سلوكياتهم التنظيمية بالمؤسسة مجال الدراسة، من خلال ما تعكسه النتائج التي تؤكد على التزايد المستمر في التحسن الأدائي العام وكذا الإهتمام بتحسين وتطوير القدرات لإنجاز الأعمال.

ويشير الجدول إلى مستوى توفر مؤشرات العمليات والأنشطة الداخلية في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.04 الى 4.51)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.86)، وجاءت العبارة التي تنص على "إشراك العمال بإقتراحات لتطوير العمل وتحسينه" في المرتبة الأولى، وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي للعبارة ب (4.51) ويعززه الإنحراف المعياري المقدر ب (0.78) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. ويمكن أن نلاحظ من خلال هذه النتيجة تناقضا في إستجابات أفراد العينة من خلال نتائج المؤشرات السابقة في نفس الموضوع أي إشراك الموظفين بإتخاذ القرار ولكن ذلك يفسر الطريقة والآليات أي أن الموظف يمكنه تقديم إقتراحات متعلقة بتسيير العمل وتنظيمه لكن لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات إلا بصفة جزئية نظرا لعوامل -تمت ذكرها سابقا- كثيرة موضوعية وتنظيمية. فيما حصلت العبارة التي تنص على أن " هناك تزايد مستمر في الكفاءة والفعالية على مستوى أداء الإدارة" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وإنحراف معياري ب (1.25) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العامين. ولعله يمكن تفسير هذه النتيجة المحايدة بعدم قدرة الموظفين الحكم على سيرورة الأداء ومدى إرتفاعه أو إنخفاضه، وذلك بسبب عدم إطلاعهم على معدلات الأداء -كما أخبرت بذلك نتيجة سابقة- أي أن هذا الأمر مبرر إلى حد ما ورغم ذلك إلا أن الأغلب من مفردات العينة يرون أن الأداء في تحسن ملحوظ إنطلاقا من حصيلة أعمالهم الفردية المشاهدة ميدانيا.

ومحصلة النتائج السابقة تشير إلى إيجابية إستجابات أفراد العينة في نظرهم لسيرورة العمليات والأنشطة الداخلية بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك ما تعكسه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، كما تؤكد ذلك العبارة الخامسة التي تعزز قيام المؤسسة بتحسين البيئة الداخلية ومناخ العمل التنظيمي بصفة عامة.

ج. نتائج محور الأداء المنظمي:

ولتوضيح أكثر حول طبيعة السلوك التنظيمي السائد لدى الموظفين في الإدارة الجزائرية في محور الأداء المنظمي، بالإستناد على المؤسسة مجال الدراسة، يوضح الجدول التالي مستوى وأشكال السلوك التنظيمي في بُعدي تنمية المورد البشري ونظم المعلومات وكذا العمليات والأنشطة الداخلية، وفقاً للمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمدرجات وإستجابات أفراد العينة لكل بُعد من محور الأداء المنظمي.

جدول رقم (29) يوضح نتائج أبعاد محور الأداء المنظمي

الرقم	البُعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تنمية المورد البشري ونظم المعلومات	3.90	0.80	موافق
2	العمليات والأنشطة الداخلية	3.86	0.62	موافق
	الدرجة الكلية للمحور	3.88	0.63	موافق

ويتضح من خلال الجدول السابق:

أن مستوى إدراك وممارسة الموظفين لأبعاد السلوك التنظيمي في محور الأداء المنظمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، يعد مقبولاً إلى حد معقول جداً، وذلك ما بينته النتائج العامة للمحور بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.63 والاتجاه العام للمحور بصورة عامة كان "موافقاً" على كل مؤشرات وأبعاده .

كما يتضح من خلال النتائج المبينة أعلاه تفوق مؤشرات البعد الأول أي تنمية المورد البشري ونظم المعلومات، ولعل ذلك ينبع من كونه أحد أهم أولويات الإستراتيجية التي تقوم عليها المؤسسة وتعمل عليها كضرورة أساسية للتطوير خصوصاً وكما سبقت الإشارة إليه أن المجال الإتصالي والتكنولوجي يفرض هذه الأبعاد كأولوية أساسية، لكن الفرق بين البعدين ضئيل جداً إلى درجة تعكس الأهمية المزدوجة لهما أي أن الإهتمام بالأنشطة والعمليات الداخلية بالمؤسسة مجال الدراسة لا يقل عن الإهتمام بتطوير وتنمية المورد ونظم المعلومات الإدارية. كما هو جدير بالذكر أن تقييم الأداء المنظمي بصورة عامة لا ينحصر في إستجابات الموظفين لمؤشرات محددة ووفقاً لأبعاد محصورة، وإنما حاول الباحث من خلال هذا دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع أي موضوع القيم الإدارية، فقياس الأداء الكلي يخضع لإعتبارات أخرى كثيرة لا يمكن حصرها كما أنها خارج التخصص الدراسي والأكاديمي وإنما هي شأن علوم الإقتصاد والإدارة من خلال طرق وآليات كمية دقيقة.

5. نتائج أبعاد ومحاور السلوك التنظيمي مجتمعة:

ولتوضيح أكثر حول طبيعة السلوك التنظيمي السائد لدى الموظفين في الإدارة الجزائرية في كل المحاور التي تشكل إحداثيات هذه الدراسة في متغيرها التابع، بالإستناد على المؤسسة مجال الدراسة، يوضح الجدول التالي مستوى وطبيعة السلوك التنظيمي وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدرجات وإستجابات أفراد العينة لكل بُعد من المحاور الكلية.

جدول رقم (30) يوضح النتائج العامة لمحاور وأبعاد السلوك التنظيمي

المحاور	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
الأداء الفردي	إنجاز المهام	3.74	0.58	موافق	2
	البعد السلوكي للأداء	3.63	0.70	موافق	
إجمالي المحور		3.71	0.55	موافق	
العلاقات الاجتماعية	العلاقات الرسمية	3.77	0.67	موافق	3
	العلاقات غير الرسمية	3.56	0.68	موافق	
إجمالي المحور		3.66	0.60	موافق	
الأداء المنظمي	تنمية المورد البشري ونظم المعلومات	3.90	0.80	موافق	1
	العمليات والأنشطة الداخلية	3.86	0.62	موافق	
إجمالي المحور		3.88	0.63	موافق	
مجاميع محاور السلوك التنظيمي		3.76	0.54	موافق	

إن مستوى إدراك الموظفين لأهمية السلوك التنظيمي في المحور الكلية للدراسة، بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة يعد مقبولا جدا، كبير وذلك ما بينته النتائج العامة لطبيعة السلوك التنظيمي، بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري يقدر ب0.54 والاتجاه العام للمحور بصورة عامة كان "موافقا" على كل مؤشرات وأبعاده.

وقد كان ترتيب المحاور كالتالي:

1. الأداء المنظمي

2. الإنجاز الفردي

3. العلاقات الإجتماعية

ويتضح من خلال الجدول طبيعة السلوك التنظيمي الأكثر أهمية بالنسبة للموظفين من خلال إستجابات أفراد العينة، حيث يظهر أن الأداء المنظمي كان في طليعة إهتمام وإدراك مفردات العينة ولعل ذلك يبرر بايجابية الموظفين نحو المؤسسة وعملياتها وإدراكهم لضرورة النجاح المؤسسي وتحقيق الأهداف العامة. كما تترجم هذه النتائج إهتمام الإدارة بتكريس التوجه نحو الموضوعية والإهتمام المشترك وتوحيد الرؤى بما يحقق الإستراتيجية العامة ويمكن القول أنها قد نجحت بذلك إلى حد مقبول، فيما كان الإنجاز الفردي في المرتبة الثانية فيما كان بعد العلاقات الإجتماعية بالمرتبة الأخيرة، لكن يبقى هذا الترتيب منحصراً في مدى أهمية الأبعاد السابقة بالنسبة للموظفين فقط، كون النتائج المتوصل إليها تشير بصفة عامة إلى إيجابية كل الأبعاد ومستواها المقبول، وذلك ما تترجمه النتائج المتقاربة إلى حد كبير وإتجاهها بصفة كلية بالموافقة، ولعل تبرير حلول مؤشرات القيم الإجتماعية في المرتبة الأخيرة يكون إدراك أفراد العينة لأن أهمية الأداء ببعديه المنظمي والفردي يُشكل أمراً مهماً في حياة المؤسسات الإقتصادية ذات الطبيعة الربحية فيما تُشكل العلاقات الإجتماعية ببعديها الرسمي وغير الرسمي أمراً ثانوياً، وهو أمر عادي ومنطقي إلى حد ما، ويبرر كل تلك النتائج.

الفصل السابع

إختبار وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات والنتائج العامة

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تأثير القيم الإدارية على السلوك التنظيمي

ثانياً: إختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية.

تأثير قيم الهدف الرشيد على السلوك التنظيمي

تأثير قيم العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي

تأثير قيم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي

تأثير قيم العمليات الداخلية على السلوك التنظيمي

ثالثاً: إختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة.

تأثير القيم الإدارية على الإنجاز الفردي

تأثير القيم الإدارية على العلاقات الإجتماعية

تأثير القيم الإدارية على الأداء المنظمي

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

تمهيد:

بعد الوقوف على طبيعة ومستوى توفر القيم الإدارية في أبعادها ومحاورها الأربعة حسب مقارنة "كوين ورورباخ" للقيم المتعارضة أو المتنافسة كإنموذج للدراسة، سيحاول الباحث هنا عرض الإرتباطات التأثيرية للمتغيرين من خلال جملة من الأساليب الإحصائية وأهمها تحليل الإنحدار المتعدد بين متغيري الدراسة بطريقة تفكيكية لأبعاد المتغيرين، ثم تحليل ودراسة الارتباط التأثير بين المتغيرين بصفة تجميعية عن طريق الإنحدار البسيط. مع محاولة قراءة النتائج بطريقة سوسولوجية إنطلاقا من الملاحظة الميدانية التي حاول الباحث إستعمالها بطريقة تمكن من شرح النتائج المتوصل إليها، ومن ثم الخروج بالنتائج العامة للدراسة بمتغيريها والعلاقة بينهما في المؤسسة مجال الدراسة.

أولا. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية والسلوك التنظيمي في الإدارة مجال الدراسة. لإختبار هذه الفرضية الرئيسية يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين محاور القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح) ومستوى السلوك التنظيمي وطبيعته (إنجاز فردي، علاقات إجتماعية، أداء منظمي) في مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة، من خلال توضيح مستوى الإرتباط وجودته ومعنوية التأثير ونسبة التفسير.

جدول رقم (31) يوضح نتائج تأثير القيم الإدارية على السلوك التنظيمي.

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	F المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	الإرتباط (R)	المتغيرات
0.00	1	56.9	3237.6	0.96	0.98	تأثير القيم الإدارية على السلوك التنظيمي
	136					
	137					

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

توجد علاقة إرتباط تأثيرية قوية جدا بين القيم الإدارية السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وبين طبيعة السلوك التنظيمي بأبعاده، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.98) وهذه قيمة تشير إلى إرتباط تأثيري قوي جداً علما أن الإرتباط يرتفع كلما إقتربت النتيجة من الواحد الصحيح، فيما تشير قيمة (F) المحسوبة أي جودة النموذج إلى (3237.6)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، في حين أشارت قيمة (T) والتي تدل على معنوية التأثير إلى (56.9) وهي أيضا

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). مما يشير إلى وجود تأثير قوي وجوهري للقيم الإدارية على طبيعة ومستوى السلوك التنظيمي وأبعاده في المؤسسة مجال الدراسة، أما نسبة التفسير فتحدد من خلال معامل التحديد (R^2) والذي بلغ (0.96)، أي أن ما تشير إليه تلك القيمة يفسر التغيرات الحاصلة في السلوك التنظيمي إنطلاقاً من التغيرات في القيم الإدارية بمحاورها المعتمدة في هذه الدراسة. ومن خلال النتائج السابقة يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستجابات العاملين للقيم الإدارية على طبيعة السلوك التنظيمي وأبعاده الفردية والإجتماعية والتنظيمية.

ومما يلاحظ في تلك النتائج أنها أشارت إلى إرتباط قوي جدا بين المتغيرين، أي بين القيم الإدارية والسلوك التنظيمي في المؤسسة مجال الدراسة، كما أشارت إلى نسبة تفسير عالية أيضا بينهما، أي أن التغيرات التي تحصل في القيم الإدارية -المعتمدة في هذا الدراسة- تؤثر بصورة مركزية وجوهريّة في السلوك التنظيمي وفق مظهراته في المستويات الثلاث الفردية والجماعية والتنظيمية، ولعل هذا يعد أمراً منطقياً ومقبولاً بالنظر إلى طبيعة تلك القيم التي تمثل قيما تسييرية ذات طبيعية روتينية في الحياة الإدارية والسير اليومي الوظيفي، ولا تتعلق بقيم إبداعية تهدف إلى تحسين السلوك والرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية. إن الثقافة التسييرية تعتبر منظومة متكاملة من القيم الموجهة للسلوك التنظيمي تتنوع وتختلف حسب تنوع النشاط وأيضاً وفق حاجات المؤسسة على الصعيد التنظيمي، فهناك القيم التسييرية الأساسية التي تنطلق من المكونات الرئيسية للعمليات الإدارية وأنظمتها ونماذجها المختلفة، وهناك القيم الإبداعية التي تعتبر ثقافة تكميلية تتبناها المؤسسة أو الإدارة من أجل الرفع من مستوى السلوك وترقية الأداء بشكل عام. كما أن ذلك راجع أيضاً إلى أهداف الدراسة التي حاولت معرفة النموذج الإداري المتبع في تسيير الإدارة الجزائرية، فقيم الهدف الرشيد وفق أبعاد التخطيط والفعالية والمؤشرات المرتبطة بالبنية الهيكلية والتقنية للعمليات التنظيمية، بالإضافة إلى قيم العمليات الداخلية ومؤشراتها وكذا بقية القيم الأخرى-قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظام المفتوح-، تمثل منظومة تسييرية أساسية تنطلق من خلالها المؤسسة في أداء وظائفها وتعبّر عن مرجعية مركزية للعمليات الإدارية. ومن هنا فإن التأثير المباشر الذي عبرت عنه النتائج مبرر، ويمكن قراءته وفق هذه النظرة التي تعطي لمحاور القيم الإدارية المتبناة صبغة الثقافة القيمية التنظيمية الأساسية للتسيير الإداري.

إن القول بالتأثير القيمي في السلوك التنظيمي في إطلاقه لا على سبيل التخصيص، أمر منطقي بالنظر إلى الدراسات السابقة والتراث النظري في تناول هذا الموضوع، والذي يعضد صحة هذه المسلمات والنظريات. والقيم كمنطقات موجهة للسلوك تنطلق من كونها قوة ذهنية دافعة للفعل الإنساني نحو هدف أو غاية محددة، وهي في المجال التنظيمي تمثل القوة التنظيمية الإدارية الهادفة إلى دمج العوامل والمكونات البشرية والبيئية والتنظيمية في إطار تفاعلي من أجل تحقيق خدمة معينة أو إنتاج مخرجات تتحدد وفق طبيعة نشاط المؤسسة.

ثانيا. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية (القيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح، قيم العمليات الداخلية) والسلوك التنظيمي.

1. إختبار الفرضية وفق نموذج الانحدار البسيط :

أ. الفرضية الجزئية الأولى :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم الهدف الرشيد و السلوك التنظيمي.

لإختبار هذه الفرضية الجزئية يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين قيم الهدف الرشيد، ومستوى السلوك التنظيمي وطبيعته (إنجاز فردي، علاقات إجتماعية، أداء منظمي) في مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة من خلال توضيح مستوى الإرتباط وجودته ومعنوية التأثير ونسبة التفسير .

جدول رقم (32) يوضح نتائج تأثير قيم الهدف الرشيد على السلوك التنظيمي.

المتغيرات	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تأثير قيم الهدف الرشيد على السلوك التنظيمي	0.79	0.62	229.5	15.1	136	0.00
					137	

ينضح من خلال الجدول ما يلي:

توجد علاقة إرتباط تأثيرية مقبولة بين قيم الهدف الرشيد السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وبين طبيعة السلوك التنظيمي بأبعاده، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.79) وهذه قيمة الى وجود إرتباط تأثيري بين المتغيرين، فيما تشير قيمة (F) المحسوبة أي جودة النموذج إلى (229.5)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، في حين أشارت قيمة (T) والتي تدل على معنوية التأثير إلى (15.1) وهي أيضا دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير قوي وجوهري لقيم الهدف الرشيد على طبيعة ومستوى السلوك التنظيمي وأبعاده في المؤسسة مجال الدراسة، أما نسبة التفسير فتحدد من خلال معامل التحديد (R²) والذي بلغ (0.62) أي أن ما تشير إليه تلك القيمة يفسر التغيرات الحاصلة في السلوك التنظيمي إنطلاقا من التغيرات في قيم الهدف

الرشيدي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة "دراسة الصرايرة والقضاة"⁽¹⁾ حول القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي حيث إتضح ارتفاعهما لدى عينة تلك الدراسة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، رغم إختلاف المؤشرات المدروسة في كلا الدراستين. وبالتالي يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستجابات العاملين لقيم الهدف الرشيدي على طبيعة السلوك التنظيمي بأبعاده الفردية والاجتماعية والتنظيمية.

ب.الفرضية الجزئية الثانية :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي.

لإختبار هذه الفرضية الجزئية يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين قيم العلاقات الإنسانية، ومستوى السلوك التنظيمي وطبيعته (إنجاز فردي، علاقات إجتماعية، أداء منظمي) في مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة من خلال توضيح مستوى الإرتباط وجودته ومعنوية التأثير ونسبة التفسير ودرجة التأثير.

جدول رقم (33) يوضح نتائج تأثير قيم العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي.

المتغيرات	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تأثير قيم العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي	0.87	0.77	466.6	21.3	1	0.00
					136	
					137	

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

توجد علاقة إرتباط تأثيرية قوية إلى حد ما بين قيم العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وبين طبيعة السلوك التنظيمي بأبعاده حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.87) وهذه قيمة إلى إرتباط تأثيري قوي بين المتغيرين، فيما تشير قيمة (F) المحسوبة أي جودة النموذج إلى (466.6)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، في حين أشارت قيمة (T) والتي تدل على معنوية التأثير، إلى (21.3) وهي أيضا دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير قوي وجوهري لقيم الهدف الرشيدي على طبيعة ومستوى السلوك التنظيمي وأبعاده

(1) خالد الصرايرة ومحمد القضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مونة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد 3، المجلد 5، جامعة اليرموك، عمان، 2009.

في المؤسسة مجال الدراسة، أما نسبة التفسير فتتحدد من خلال معامل التحديد (R^2) والذي بلغ (0.77) أي أن ما تشير إليه تلك القيمة يفسر التغيرات الحاصلة في السلوك التنظيمي إنطلاقاً من التغيرات في قيم الهدف الرشيد. ومنه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستجابات العاملين لقيم العلاقات الإنسانية على طبيعة السلوك التنظيمي بأبعاده الفردية والاجتماعية والتنظيمية.

ج.الفرضية الجزئية الثالثة :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم النظام المفتوح و السلوك التنظيمي

لإختبار هذه الفرضية الجزئية يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين قيم النظام المفتوح، ومستوى السلوك التنظيمي وطبيعته (انجاز فردي،علاقات اجتماعية، أداء منظمي) في مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة من خلال توضيح مستوى الإرتباط وجودته ومعنوية التأثير ونسبة التفسير ودرجة التأثير.

جدول رقم (34) يوضح نتائج تأثير قيم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي.

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	F المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	الإرتباط (R)	المتغيرات
0.00	1	25.5	652.4	0.82	0.91	تأثير قيم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي
	136					
	137					

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

توجد علاقة إرتباط تأثيرية قوية إلى حد ما بين قيم النظام المفتوح السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وبين طبيعة السلوك التنظيمي بأبعاده حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.91) وهذه قيمة تشير إلى إرتباط تأثيري قوي بين المتغيرين، فيما تشير قيمة (F) المحسوبة أي جودة النموذج إلى (652.4)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، في حين أشارت قيمة (T) والتي تدل على معنوية التأثير إلى (25.5) وهي أيضا دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير قوي وجوهري لقيم الهدف الرشيد على طبيعة ومستوى السلوك التنظيمي وأبعاده في المؤسسة مجال الدراسة، أما نسبة التفسير فتتحدد من خلال معامل التحديد (R^2) والذي بلغ (0.82) أي أن ما تشير إليه تلك القيمة يفسر التغيرات الحاصلة في السلوك التنظيمي إنطلاقاً من

التغيرات في قيم النظام المفتوح. ومنه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستجابات العاملين لقيم النظام المفتوح على طبيعة السلوك التنظيمي بأبعاده الفردية والاجتماعية والتنظيمية.

د.الفرضية الجزئية الرابعة :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم العمليات الداخلية و السلوك التنظيمي

لإختبار هذه الفرضية الجزئية يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين قيم العمليات الداخلية، ومستوى السلوك التنظيمي وطبيعته (إنجاز فردي، علاقات إجتماعية، أداء منظمي) في مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة من خلال توضيح مستوى الإرتباط وجودته ومعنوية التأثير ونسبة التفسير ودرجة التأثير.

جدول رقم (35) يوضح نتائج تأثير قيم العمليات الداخلية على السلوك التنظيمي.

المتغيرات	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تأثير العمليات الداخلية على السلوك التنظيمي	0.83	0.69	305.2	17.47	136	0.00
					137	

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

توجد علاقة إرتباط تأثيرية قوية إلى حد ما بين قيم العمليات الداخلية السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وبين طبيعة السلوك التنظيمي بأبعاده حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.83) وهذه قيمة تشير إلى إرتباط تأثيري قوي بين المتغيرين، فيما تشير قيمة (F) المحسوبة أي جودة النموذج إلى (305.2)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، في حين أشارت قيمة (T) والتي تدل على معنوية التأثير إلى (17.47) وهي أيضا دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير قوي وجوهري لقيم الهدف الرشيد على طبيعة ومستوى السلوك التنظيمي وأبعاده في المؤسسة مجال الدراسة، أما نسبة التفسير فتحدد من خلال معامل التحديد (R²) والذي بلغ (0.69) أي أن ما تشير إليه تلك القيمة يفسر التغيرات الحاصلة في السلوك التنظيمي إنطلاقا من التغيرات في قيم العمليات الداخلية. وبالتالي يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستجابات العاملين لقيم العمليات الداخلية على طبيعة السلوك التنظيمي بأبعاده الفردية والاجتماعية والتنظيمية.

2. معنوية تأثير عناصر القيم الإدارية على السلوك التنظيمي

وفي هذه الخطوة يهدف الباحث إلى إختبار معنوية تأثير عناصر ومحاور القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح) على السلوك التنظيمي عن طريق تقديرات نموذج الإنحدار المتعدد.

جدول رقم (36) يوضح معنوية تأثير محاور القيم الإدارية على السلوك التنظيمي وفق نموذج الإنحدار المتعدد.

المتغير المستقل (المحاور)	A	الخطأ المعياري	Bita	قيمة (T)	مستوى المعنوية
قيم الهدف الرشيد	0.16	0.018	0.20	8.84	0.000
قيم العلاقات الإنسانية	0.28	0.026	0.30	10.9	0.000
قيم النظام المفتوح	0.27	0.029	0.29	9.30	0.000
قيم العمليات الداخلية	0.24	0.018	0.31	13.65	0.000

ويتضح من خلال الجدول ما يلي:

وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح) على المتغير التابع (السلوك التنظيمي) حيث يلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) إستنادا إلى قيم (T) المحسوبة وباللغة للمتغيرات المستقلة سافة الذكر (8.84) (10.9) (9.30) (13.65) على الترتيب.

يتضح من قيمة (Bita) أن ترتيب محاور القيم الإدارية المتعلقة بأبعاد السلوك التنظيمي ووفقا لأهمية تأثيرها عليه تأتي وفقا للترتيب التالي: قيم العمليات الداخلية، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح، قيم الهدف الرشيد.

وكمناقشة أولية لنتائج هذه الفرضية التي تتبني على تأثيرية العلاقة بين القيم الإدارية بصورة تفكيكية على السلوك التنظيمي ككل، وفق إختبار الإنحدار البسيط بين كل محور قيمي وإرتباطه بالسلوك التنظيمي، والإنحدار المتعدد الذي يقيس إرتباط محاور القيم الإدارية بصورة مجتمعة على السلوك التنظيمي، فمن خلال تطبيق الإختبارين سألقي الذكر، إتضح أن هناك إرتباطا تأثيريا بين المتغيرات في كلا إختباري الإنحدار البسيط والمتعدد، مع الإشارة إلى تمايز وإختلاف درجة التأثير بين محاور القيم والسلوك في نتائج الإختبار المتعدد.

بينت النتائج صدق الفرضية الجزئية الأولى حيث بينت أن هناك إرتباط بين محور قيم الهدف الرشيد والسلوك التنظيمي في تطبيق الإختبار الأول -الانحدار البسيط-، أي أن القيم ذات البعد البيروقراطي الإداري تسهم في تشكيل السلوك وتوجيه داخل المؤسسة في مستوياته الثلاثة، إلا أن ترتيب هذا التأثير ضمن محاور القيم الإدارية الأخرى كان متأخرا أي في المرتبة الأخيرة، كما حل في الرتبة الأخيرة أيضا عند إستخدام الإختبار المتعدد، وفي هذا تأكيد على التأثير المحدود لقيم هذا النموذج في السلوك التنظيمي مقارنة ببقية المحاور القيمية الأخرى.

أما الفرضية المتعلقة بتأثير قيم العلاقات الإنسانية على متغير السلوك التنظيمي فقد تبين صدقها أيضا حيث تم التأكيد على وجود إرتباط بين المتغيرين، أي أن لقيم العلاقات الإنسانية بمختلف أبعادها ومؤشراتها علاقة مباشرة بتكوّن السلوك وتوجيهه في المؤسسة مجال الدراسة، وقد حل ترتيب هذا التأثير في المرتبة الثانية خلال تطبيق الإختبار البسيط، وفي نفس المرتبة أيضا عند تطبيق الإختبار المتعدد. وفي هذا إشارة مهمة إلى التأكيد على أهمية نموذج قيم العلاقات الإنسانية ودوره المباشر في تحديد بلورة السلوك، حيث تلعب قيم التماسك وقيم تنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى القيم الإنسانية الأخرى دورا كبيرا في توجيه السلوك الإنساني بوجه عام، حيث تم إثبات ذلك منذ ظهور نتائج تجارب مصانع الهاوثورن وعززت تلك الإفتراضات مختلف الدراسات اللاحقة فيما بعد.

كما أظهرت النتائج السابقة صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي تتبني على وجود إرتباط وتأثير لمتغير قيم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي حيث أكد على ذلك نتائج الإختبارين البسيط والمتعدد للإنحدار بين المتغيرين. إن تأثير قيم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي في المؤسسات أصبح أمرا حتميا بعد الانفتاح على المحيط الإجتماعي كإستجابة لعمليات التنظيم لتحقيق التكيف من جهة، وكعامل إستمرارية وبقاء في ظل المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة المتطلبات والحاجات الاجتماعية، ومن هنا فإن أهم عوامل البقاء تقوم على إعادة بناء الهيكل والبنية الداخلية القيمية والثقافية للمؤسسة بما يتناسب ويتوافق مع المحيط الإجتماعي والإقتصادي، قصد تجنب عوامل الإختلال وضمان الإستثمار المباشر في هذا الإنفتاح والتواصل بين البيئتين الداخلية والخارجية وتفاعلها المباشر. وقد إحتلت قيم هذا النموذج المرتبة الأولى في التأثير على السلوك التنظيمي عند إستخدام إختبار الإنحدار البسيط، وتحصلت على المرتبة الثانية في تطبيق الإنحدار المتعدد. وفي هاتين النتيجةين تأكيد على مدى تأثير البيئة الخارجية والإنفتاح عليها في التأثير على توجيه وتنميط السلوك في المؤسسة مجال الدراسة.

كما ثبتت أيضا صحة الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على وجود إرتباط بين قيم العمليات الداخلية وتأثيرها على السلوك التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، وقد إحتلت قيم هذا النموذج المرتبة

الثانية مقارنة ببقية القيم الأخرى عند إستعمال إختبار الإنحدار البسيط، فيما حصلت على المرتبة الثانية مقارنة مع باقي القيم عند إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد. وفي هذا تأكيد واضح أيضا على قدرة القيم المتعلقة بالتسيير العملياتي الداخلي في التأثير على سلوكيات العاملين فرديا وجماعيا مما ينعكس في أدائهم التنظيمي بشكل عام.

وكقراءة سريعة لقيم هذا النموذج المتعارضة والمتنافسة وتأثيرها على السلوك التنظيمي، يمكن القول أن المؤسسة مجال الدراسة تميل الى المزوجة بين بعدي التحكم والمرونة مع أسبقية طفيفة لقيم التحكم وهو ما تفسره تصر قيم العمليات الداخلية وقيم الهدف الرشيد في تأثيرها على السلوك التنظيمي في مواجهة قيم النظام المفتوح والعلاقات الإنسانية على الترتيب. ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة ناجحة في التموّج في النقطة المثلي بين مختلف قيم تلك النماذج الإدارية التي.

ثالثا. إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية و السلوك التنظيمي (الإنجاز الفردي، العلاقات الإجتماعية، الأداء المنظمي).

1. الفرضية الجزئية الأولى :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية والإنجاز الفردي للموظف

أ. إختبار الفرضية وفق نموذج الإنحدار البسيط :

إختبار هذه الفرضية الجزئية يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة التأثيرية بين القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح)، ومستوى الإنجاز الفردي وطبيعته في مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة، من خلال توضيح مستوى الإرتباط وجودته ومعنوية التأثير ونسبة التفسير ودرجة التأثير.

جدول رقم (37) يوضح نتائج تأثير قيم القيم الإدارية على الإنجاز الفردي.

المتغيرات	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تأثير القيم الإدارية على الإنجاز الفردي	0.89	0.79	525.6	22.9	1	0.00
					136	
					137	

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

توجد علاقة إرتباط تأثيرية قوية بين القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح) السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وبين مستوى الإنجاز الفردي وطبيعته، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (R) (0.89) وهذه قيمة تشير إلى إرتباط قوي، فيما تشير قيمة (F) المحسوبة أي جودة النموذج إلى (525.6)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، في حين أشارت قيمة (T) والتي تدل على معنوية التأثير إلى (22.9) وهي أيضا دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير قوي وجوهري لقيم الهدف الرشيد على طبيعة ومستوى السلوك التنظيمي وأبعاده في المؤسسة مجال الدراسة، أما نسبة التفسير فتتحدد من خلال معامل التحديد (R²) والذي بلغ (0.79) أي أن ما تشير إليه تلك القيمة يفسر

التغيرات الحاصلة في الإنجاز الفردي إنطلاقاً من التغيرات في القيم الإدارية السابق ذكرها. ومن ذلك يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستجابات العاملين للقيم الإدارية بعناصرها الأربعة على طبيعة الإنجاز الفردي في السلوك التنظيمي ببعديه إنجاز المهام والبعد السلوكي للأداء.

ب. معنوية تأثير عناصر القيم الإدارية على الإنجاز الفردي

وفي هذه الخطوة يهدف الباحث إلى إختبار معنوية تأثير عناصر ومحاور القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح) على محور الإنجاز الفردي في السلوك التنظيمي، عن طريق تقديرات نموذج الإنحدار المتعدد.

جدول رقم (38) يوضح معنوية تأثير محاور القيم الإدارية على الإنجاز الفردي وفق نموذج الإنحدار المتعدد.

المتغير المستقل (المحاور)	A	الخطأ المعياري	Bita	قيمة (T)	مستوى المعنوية
قيم الهدف الرشيد	0.42	0.04	0.52	10.8	0.000
قيم العلاقات الإنسانية	0.33	0.05	0.35	6.03	0.000
قيم النظام المفتوح	0.06	0.06	0.07	1.04	0.298
قيم العمليات الداخلية	0.06	0.03	0.08	1.77	0.078

ويتضح من خلال الجدول ما يلي:

وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية) على المتغير التابع (الإنجاز الفردي) حيث يلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) إستناداً إلى قيم (T) المحسوبة والبالغة للمتغيرات المستقلة سالفة الذكر (10.8) (6.03) على الترتيب.

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده قيم النظام المفتوح في المتغير التابع (الإنجاز الفردي) وذلك إستناداً إلى قيمة (T) المحسوبة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده العمليات الداخلية في المتغير التابع (الإنجاز الفردي) وذلك إستناداً إلى قيمة (T) المحسوبة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

يتضح من قيمة (Bita) أن ترتيب محاور القيم الإدارية المتعلقة بأبعاد السلوك التنظيمي ووفقاً لأهمية تأثيرها عليه تأتي وفقاً للترتيب التالي: قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية.

2.الفرضية الجزئية الثانية :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية والعلاقات الإجتماعية .

أ.اختبار الفرضية وفق نموذج الانحدار البسيط :

إختبار هذه الفرضية الجزئية يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة التأثيرية بين القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح)، والعلاقات الاجتماعية وطبيعتها في مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة من خلال توضيح مستوى الارتباط وجودته ومعنوية التأثير ونسبة التفسير ودرجة التأثير .

جدول رقم (39) يوضح نتائج تأثير قيم القيم الإدارية على الانجاز العلاقات الإجتماعية.

المتغيرات	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	قيمة T	معامل الانحدار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تأثير القيم الإدارية على العلاقات الاجتماعية	0.87	0.76	439.8	20.9	0.87	136	0.00
						137	

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

توجد علاقة إرتباط تأثيرية قوية إلى حد ما بين القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح) السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وبين العلاقات الإجتماعية وأنماطها وطبيعتها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.87) وهذه قيمة تشير إلى إرتباط قوي، فيما تشير قيمة (F) المحسوبة أي جودة النموذج الى (439.8)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، في حين أشارت قيمة (T) والتي تدل على معنوية التأثير إلى (20.9) وهي أيضا دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير قوي وجوهري للقيم الإدارية بعناصرها الأربعة على طبيعة ومستوى السلوك التنظيمي وأبعاده في المؤسسة مجال الدراسة، أما نسبة التفسير فتحدد من خلال معامل التحديد (R²) والذي بلغ (0.76) أي أن ما تشير إليه تلك القيمة يفسر التغيرات الحاصلة في الإنجاز الفردي إنطلاقا من التغيرات في القيم الإدارية السابق ذكرها. ومن خلال ما سبق يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستجابات العاملين للقيم الإدارية على طبيعة العلاقات الاجتماعية ببعديها الرسمي وغير الرسمي.

ب. معنوية تأثير عناصر القيم الإدارية على العلاقات الإجتماعية
وفي هذه الخطوة يهدف الباحث إلى إختبار معنوية تأثير عناصر ومحاور القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح) على محور الإنجاز الفردي في السلوك التنظيمي، عن طريق تقديرات نموذج الإنحدار المتعدد.

جدول رقم (40) يوضح معنوية تأثير محاور القيم الإدارية على العلاقات الإجتماعية وفق نموذج الإنحدار المتعدد.

المتغير المستقل (المحاور)	A	الخطأ المعياري	Bita	قيمة (T)	مستوى المعنوية
قيم الهدف الرشيد	-0.04	0.046	-0.039	-0.86	0.391
قيم العلاقات الإنسانية	0.76	0.046	0.74	16.3	0.000
قيم النظام المفتوح	0.29	0.054	0.28	5.50	0.000
قيم العمليات الداخلية	-0.001	0.050	-0.01	-0.20	0.837

ويتضح من خلال الجدول ما يلي:

وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة (قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح) على المتغير التابع (العلاقات الإجتماعية) حيث يلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) إستنادا إلى قيم (T) المحسوبة وبالغلة للمتغيرات المستقلة سافة الذكر (16.3) (5.50) على الترتيب.

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده قيم الهدف الرشيد في المتغير التابع (الإنجاز الفردي) وذلك إستنادا إلى قيمة (T) المحسوبة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده قيم العمليات الداخلية في المتغير التابع (الإنجاز الفردي) وذلك إستنادا إلى قيمة (T) المحسوبة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

يتضح من قيمة (Bita) أن ترتيب محاور القيم الإدارية المتعلقة بأبعاد السلوك التنظيمي ووفقا لأهمية تأثيرها عليه تأتي وفقا للترتيب التالي: قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح.

3. الفرضية الجزئية الثالثة :

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية و الأداء المنظمي.

أ.اختبار الفرضية وفق نموذج الإنحدار البسيط :

لإختبار هذه الفرضية الجزئية يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة التآثرية بين القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح)، والأداء المنظمي ومستواه في مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة، من خلال توضيح مستوى الإرتباط وجودته ومعنوية التأثير ونسبة التفسير ودرجة التأثير.

جدول رقم (41) يوضح نتائج تأثير قيم القيم الإدارية على الأداء المنظمي.

المتغيرات	الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	قيمة T	معامل الانحدار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تأثير القيم الإدارية على الأداء المنظمي	0.88	0.79	514.9	22.6	0.88	136	0.00
						137	

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

توجد علاقة ارتباط تآثرية قوية الى حد ما بين القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح) السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وبين الأداء المنظمي ومستواه، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.88) وهذه قيمة تشير الى ارتباط قوي، فيما تشير قيمة (F) المحسوبة أي جودة النموذج الى (514.9)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، في حين أشارت قيمة (T) والتي تدل على معنوية التأثير الى (22.6) وهي أيضا دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير الى وجود تأثير قوي وجوهري للقيم الإدارية بعناصرها الأربعة على طبيعة ومستوى السلوك التنظيمي وأبعاده في المؤسسة مجال الدراسة، أما نسبة التفسير فتحدد من خلال معامل التحديد (R²) والذي بلغ (0.79) أي أن ما تشير إليه تلك القيمة يفسر التغيرات الحاصلة في الأداء المنظمي إنطلاقا من التغيرات في القيم الإدارية السابق ذكرها.

وبالتالي يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستجابات العاملين للقيم الإدارية على طبيعة الأداء المنظمي ومستواه بالمؤسسة مجال الدراسة

ب. معنوية تأثير عناصر القيم الإدارية على الأداء المنظمي:

وفي هذه الخطوة يهدف الباحث إلى إختبار معنوية تأثير عناصر ومحاور القيم الإدارية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح) على محور الأداء المنظمي في السلوك التنظيمي، عن طريق تقديرات نموذج الإنحدار المتعدد.

جدول رقم (42) يوضح معنوية تأثير محاور القيم الإدارية على الأداء المنظمي وفق نموذج الإنحدار المتعدد.

المتغير المستقل (المحاور)	A	الخطأ المعياري	Bita	قيمة (T)	مستوى المعنوية
قيم الهدف الرشيد	0.02	0.035	0.021	0.56	0.57
قيم العلاقات الإنسانية	-0.8	0.049	-0.07	-1.65	0.10
قيم النظام المفتوح	0.47	0.056	0.43	8.49	0.00
قيم العمليات الداخلية	0.58	0.034	0.64	17.3	0.00

ويتضح من خلال الجدول ما يلي:

وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة (قيم النظام المفتوح، قيم العمليات الداخلية) على المتغير التابع (الأداء المنظمي)، حيث يلاحظ أن مستوى المعنوية اقل من (0.05) إستنادا إلى قيم (T) المحسوبة والبالغة للمتغيرات المستقلة سالفة الذكر (8.49) (17.3) على الترتيب.

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد قيم الهدف الرشيد في المتغير التابع (الأداء المنظمي) وذلك إستنادا إلى قيمة (T) المحسوبة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها قيم العلاقات الإنسانية في المتغير التابع (الأداء المنظمي) وذلك إستنادا إلى قيمة (T) المحسوبة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

يتضح من قيمة (Bita) أن ترتيب محاور القيم الإدارية المتعلقة بأبعاد السلوك التنظيمي ووفقا لأهمية تأثيرها عليه تأتي وفقا للترتيب التالي: قيم العمليات الداخلية، قيم النظام المفتوح.

بعد إجراء الإختبار الإحصائي على هذه الفرضية التي تنص على وجود إرتباط تأثيري بين القيم الإدارية مجتمعة والسلوك التنظيمي بصورة تفكيكية أي على الإنجاز الفردي والعلاقات الإجتماعية والأداء المنظمي، وذلك بطريقتي إختبار الإنحدار البسيط والإنحدار المتعدد، للتحقق من مدى تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة. تبين أن الفرضية الجزئية الأولى ثبتت صحتها وصدقها حيث إتضح وجود تأثير للقيم الإدارية على الإنجاز الفردي للعاملين عند إجراء الإختبار البسيط، وأما

باستخدام الإنحدار المتعدد للقيم الإدارية على هذا المتغير فقد تم التوصل إلى وجود علاقة إرتباط تأثيري بين كل من قيم الهدف الرشيد وقيم العلاقات الإنسانية على الإنجاز الفردي، بينما لم تكن هناك علاقة تأثير بين بقية القيم الإدارية على المتغير المذكور. إن السلوك الفردي للموظف يتأثر من خلال جملة من القيم الإدارية التي تمس بصورة مباشرة أدائه اليومي والطبيعي لمهامه ولعل هذه القيم تتوافر بصورة كبيرة في تلك القيم التي أثبتت تأثيرها، فقيم الهدف الرشيد وقيم العلاقات الإنسانية تؤثر بشكل أكبر في توجيه الفعل الفردي والسلوك بصفه عامة أكثر من بقية القيم الأخرى التي ترتبط في عموما بالأداء العام للمؤسسة. والقوانين الضبطية والأنظمة والقواعد والإجراءات الإلزامية بالإضافة إلى الأخلاق والقيم الإنسانية التي تنبع من الأبعاد الإجتماعية والنفسية والثقافية لبيئة الفرد، وكذا الروح المعنوية السائدة في المناخ التنظيمي، كلها عوامل تتعلق مباشرة بسلوك الفرد وهو ما يؤثر في إنجازه.

وأما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية التي تتعلق بتأثير القيم الإدارية على العلاقات الإجتماعية فقد تم إختبار صدقها وثبتت صحتها أيضا عند إختبارها بأسلوب الإنحدار البسيط، أي أن للقيم الإدارية بالمؤسسة مجال الدراسة دورا مهما في تكوين وتشكيل العلاقات الجماعية الإجتماعية بين الأفراد العاملين، فلا يخفى هذا الدور الذي تلعبه القيم الثقافية التسييرية في ضبط السلوك الجماعي وتنميط أشكال التعاون والإنسجام كما تؤثر أيضا في خلق علاقات التنافس والصراع في الحدود الرسمية وغير الرسمية، أي في إطار القيم بأبعادها الرسمية وتأثيراتها العارضة في إطار التفاعل غير الرسمي. إن القيم بإعتبارها موجّهات للسلوك الفردي في علاقاته مع الأخر في إطار المجتمع. تمثل أهم منطلق في تشكل النظرة والتصور الأولي والأساسي للفرد لجماعته الإجتماعية، وهي العامل الأساسي في تحديد إمكانية بناء تلك العلاقات التفاعلية، وبناء عليه في الإطار التنظيمي، تمكن القيم الإدارية أو التنظيمية الفرد من وضع تصور منطقي لعلاقاته مع الزملاء ومع الإدارة والمشرفين، في حدود الأطر الرسمية الضابطة في الإطار الرسمي، وفي حدود الثقافة الإجتماعية في التفاعلات التلقائية الهامشية. وقد تمايزت محاور القيم الإدارية في تأثيرها على هذا المتغير عند إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد، فقد إتضح وجود أثر معنوي لقيم العلاقات الإنسانية وقيم النظام المفتوح على العلاقات الإجتماعية ببعديها الرسمي وغير الرسمي، في حين لم يكن هناك أثر معنوي لبقية القيم الإدارية على هذا المتغير التابع. ويفسر ذلك بتوافر مؤشرات مباشرة في تشكيل العلاقات الاجتماعية في كل من المحورين القيميين الذان ثبت تأثيرهما، فعوامل المرونة والتعامل الإنساني وتنمية الروح الجماعية والتماسك والتعاون بالإضافة إلى قيم الإنفتاح على المحيط والتعامل المرن مع التغيرات وبناء علاقات الدعم والمساندة من العملاء الخارجيين، تسهم بشكل وظيف في خلق أسس منطقية للتفاعل الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، وخلق علاقات إجتماعية تستند إلى عناصر ومؤشرات تلك النماذج القيمية المذكورة.

وأخيرا أثبتت النتائج السابقة صدق الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث تم التوصل إلى وجود تأثير للقيم الإدارية على الأداء المنظمي، من خلال تطبيق إختبار الإنحدار البسيط، وبالتالي فقد ثبت تأثير القيم الإدارية على المتغير التابع أي الأداء العام للمؤسسة، فالإهتمام بالبعد القيمي ودوره في الإنتاج والفعالية التنظيمية أصبح محور دراسات معاصرة أثبتت وتناولت الأهمية البارزة هذا الجانب في التأثير على المخرجات التنظيمية والإنتاج النوعي بصفة عامة، إن الإنطلاق من تفعيل قيم إدارية تهتم بتحسين الإنتاج وتخطيط المشاريع وتمكين العنصر البشري وتعزيز العلاقات الخارجية، بالإضافة إلى تنمية الأنشطة الداخلية وتنويعها، يسهم بلا شك في تقديم أفضل الخدمات للعملاء، إنطلاقا من تكامل الأبعاد الإجتماعية والثقافية والإقتصادية والتقنية في سير العملية التحويلية لكافة الموارد والمدخلات، بما يضمن جودة المخرجات التنظيمية. أما عند تطبيق إختبار الإنحدار المتعدد للقيم الإدارية على المتغير التابع، فقد كان هناك تباين في التأثير بين مختلف المحاور القيمية، حيث ثبت وجود أثر معنوي لقيم النظام المفتوح وقيم العمليات الداخلية على الأداء المنظمي للمؤسسة، في حين لم يكن هناك أي إرتباط تأثيري بين بقية القيم الإدارية الأخرى على هذا المتغير. فالمؤشرات التي تستند عليها كل من القيم ذات الأثر المعنوي في متغير الأداء الكلي للمؤسسة، تحمل أبعادا تتعلق بتحسين الأنشطة والبنوية والهيكلية داخليا وخارجيا للمؤسسة، وتحمل أيضا بعدا نشاطيا وعملياتيا يتوافق مع الأبعاد الأدائية والأنشطة العامة والكلية، في حين تحمل المؤشرات التي لم تكن لها تأثير على المتغير أبعادا تؤثر في السلوكيات الفردية والتفاعلات الاجتماعية كما سبقت الإشارة إلى ذلك.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة وتحليلها.

بعد الإنتهاء من بناء التصور النظري وتحديد الإطار المنهجي الذي تتبني عليه الدراسة ومحدداتها، ثم تطبيقها ميدانياً على عينة من الموظفين والعاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر-المديرية الولائية بورقلة-، وبعد تطبيق الإجراءات الإحصائية والتحليلية أيضاً وفق المنهج المعتمد وإعتماداً على الأدوات الإحصائية، وقف الباحث على مجموعة من الإستخلاصات والنتائج الجزئية والعامة، والتي يمكن تعميمها بحذر شديد في حدود الأطر المنهجية والميدانية لهذه الدراسة ونوردها-أي النتائج- في التالي:

1. نتائج طبيعة المتغيرات وتفسيرها .

1.1. نتائج متغير القيم الإدارية:

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة القيم الإدارية السائدة بالإدارة الجزائرية ممثلةً بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة أنموذجاً للدراسة وذلك وفق نموذج "كوين" و"رورباخ" للقيم المتعارضة، وفيما يخص نتائج طبيعة القيم الإدارية السائدة وفق الأبعاد الأربعة للدراسة، يتضح إيجابية توجهات وإستجابات مفردات العينة بشكل كبير وقد جاءت مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

1. قيم العمليات الداخلية.

2. قيم الهدف الرشيد.

3. قيم النظام المفتوح.

4. قيم العلاقات الإنسانية.

ومنه يتضح إحتلال بُعد قيم العمليات الداخلية للمرتبة الأولى عن باقي الأبعاد الأخرى، فيما حلت قيم العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأخيرة. وفي ضوء ذلك يمكن إستنتاج أولوية الإهتمام بقيم إدارة المعلومات وقيم الضبط التنظيمي داخل المؤسسة مجال الدراسة. حيث تقتضي طبيعة الأنشطة الداخلية والممارسات الأساسية للمؤسسة تكاملاً داخلياً بين مختلف العمليات الإدارية وضبطاً خاصاً لمختلف السلوكيات التي قد تؤدي إلى الإنحراف عن عوامل النجاح، والتي من الممكن أن تصيب أحد عناصره. وتستهدف إستقرار المؤسسة الداخلي.

و من خلال ذلك يمكن تفصيل النتائج كما يلي:

أ. **قيم العمليات الداخلية:** أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى توفر مستوى ايجابي ومقبول لبُعد قيم العمليات الداخلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، مما يشير إلى إرتفاع قيم ومؤشرات هذا البُعد، وقد أكدت النتائج المتوصل إليها على سيادة مؤشرات هذا البعد القيمي على بقية قيم النموذج المدروس، حيث تبين أن المؤسسة تحوز على أنظمة معلوماتية كما تبذل جهودها في متابعة التقنيات

الإتصالية مع إمتلاك أفرادها لقدرات خاصة في التعامل مع تلك الأنظمة. كما أكد أيضا على ذلك مؤشرات هذا البعد، حيث أشارت:

- **قيمة إدارة المعلومات:** بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.97). وفي هذا إشارة إيجابية عن المستوى المقبول لممارسة هذا المؤشر بالمؤسسة وإدراك المفردات البحثية لأهميته، حيث مكن ذلك من إدارة مختلف الأنشطة التخطيطية والرقابية والتوجيهية بصورة فعالة إنعكست بشكل مباشر في الإستجابة المرنة لمختلف القرارات الحاسمة في بيئتها الداخلية وفي التأقلم السريع مع المتغيرات الخارجية. كما أن تلك النتيجة تعكس تحكما كبيرا من قبل المؤسسة في أهم ركائز النجاح الإداري وهو المعلومة وإدراتها بطريقة علمية منظمة وفقا لمختلف الأنظمة المعلوماتية التي تحوزها .

- **قيمة الضبط:** بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.87). وتعكس هذه النتيجة مستوى مقبولا جدا في ترسُّخ قيم الضبط التنظيمي الداخلي بالمؤسسة مجال الدراسة حيث أن مختلف النظم والإجراءات الموجهة للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة مكنت من توجيه دافعية الأفراد نحو الامتثال للعملية الإدارية ومسايرة كل القوانين والإجراءات، كما لا يخفى أهمية المكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية في استجلاب الدعم والتأييد الاجتماعي وإستدماج الأفراد ضمن المنظومة الإدارية وخلق الانضباط اللازم لممارسة الأعمال الداخلية، فقد أثبتت دراسة صونوية حداد أن قيمة الانضباط والضبط داخل المؤسسة تتأثر بعوامل مباشرة أهمها غياب الحوافز المادية التي تلعب دورا فعالا في رفع الروح المعنوية للعاملين وكذا الترقية وتحسين الظروف الفيزيائية الصعبة التي تؤثر بدرجة اكبر على العاملين المرضى أو كبار السن⁽¹⁾.

ب. قيم الهدف الرشيد: تشير نتائج التحليل الوصفي والميداني الى توفر مستوى إيجابي ومقبول لبُعد قيم الهدف الرشيد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) مما يشير إلى إرتفاع قيم ومؤشرات هذا البُعد حيث أشارت الى:

- **قيمة التخطيط:** بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.73). وتعكس هذه النتيجة مدى أهمية هذا المؤشر في تجسيد الأفكار العملية على المدى الطويل والمتوسط والقصير، حيث أن ممارسة القيم التخطيطية في المؤسسة مجال الدراسة واضح من خلال مختلف البرامج التنموية والتطويرية للقطاع الإتصالي ومحاولة المؤسسة مواكبة مختلف المستجدات التكنولوجية في هذا المجال، كما تشير تلك النتيجة الايجابية إلى إنعدام فرص العشوائية في التسيير والإرتجالية في

(1) صونوية حداد ، مرجع سابق ، ص 327.

إتخاذ القرارات، حيث تسير مختلف المشاريع والأعمال ضمن مخططات تسهر المؤسسة على تنفيذها ومتابعتها ومراقبتها.

ب- قيمة الفعالية: بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.86). ومن خلال هذه النتيجة يتحدد المستوى الجيد للأداء والممارسات العملية داخل ونجاحها في المؤسسة مجال الدراسة، وهي حصيلة حتمية لتفاعل مختلف العمليات التحويلية وإهتمام المؤسسة بها وتركيزها على تقديم أجود المخرجات للعملاء الداخليين والخارجيين.

ج. قيم النظام المفتوح: تشير نتائج التحليل الوصفي والميداني لمدرجات عينة الدراسة إلى توفر مستوى إيجابي ومقبول لُبعد قيم النظام المفتوح حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76) مما يشير إلى إرتفاع قيم ومؤشرات هذا البُعد، حيث توافرت مؤشرات المرونة المتمثلة في استعداد المؤسسة للتكيف مع التغيرات الخارجية وإدراك العمل أن للتغيير نتائج إيجابية عليهم وعلى المؤسسة. كما أكدت على هذا أيضا مؤشرات هذه القيمة حيث أشارت إلى:

-قيمة الحصول على الدعم: بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.77). وتعكس هذه النتيجة سعى المؤسسة الدائم لإستجلاب وإستقطاب كافة الموارد المتاحة واللازمة لممارسة الأعمال، حيث تعمل على ربط مختلف العلاقات الفوقية مع الأجهزة الحكومية لتوفير الموارد المادية اللازمة لتسيير وعصرنة القطاع وتحديث مختلف الخدمات الاتصالية، كما تعكس أيضا سعيها للحصول على الإطارات البشرية المؤهلة وتوظيفها، مع عملها الدائم على تكوين اليد العاملة الداخلية وفق مختلف البرامج التدريبية والتكوينية.

-قيمة المرونة: بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.75). وتشير هذه النتيجة إلى توفر قيم المرونة بالمؤسسة، مما مكنها من الإستجابة السريعة لمختلف التطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية ومواجهة حالات الطوارئ بأساليب ملائمة تتساير مع مختلف الأفكار الإدارية الحديثة، ورغم تلك النتيجة التي تبين الممارسة القوية والمتوفرة لهذه القيمة إلا أنها تظل نسبية إلى حد ما خصوصا عند قياسها مع الواقع المشاهد الذي يثبت أن ممارسة هذه القيم لا تتعدى الإطار التنظيمي أو العملي، دونما أي اعتبار لممارسة هذه القيم في التعاملات الخارجية اللارسمية.

د. قيم العلاقات الإنسانية: تشير نتائج التحليل الوصفي والميداني لمدرجات عينة الدراسة إلى توفر مستوى إيجابي ومقبول لُبعد قيم العلاقات الإنسانية حيث بلغ الحسابي (3.64) مما يشير إلى إرتفاع قيم ومؤشرات هذا البُعد، وذلك ما تؤكدته النتائج الجزئية للعبارات في هذه القيمة حيث أشارت إلى سيادة روح معنوية ايجابية الى حد ما، كما أكدت ارتباط وتماسك العاملين بوحدة عملهم وإدراكهم

والمأمهم بالأهداف المراد تحقيقها وهو ما ساهم في وجود رؤية مشتركة يسعى جميع الأفراد للوصول إليها. كما أكدت على ذلك أيضا النتائج التالية:

-قيمة التماسك: بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.69). وتشير هذه النتيجة إلى توافر مستوى مقبول لقيمة التماسك، بينما تشير من خلال قراءة مخالفة إلى سيطرة القيم الضبطية والبيروقراطية في التسيير داخل المؤسسة مجال الدراسة، فرغم الممارسة النسبية للقيم الإنسانية وفق ما تبينه النتيجة السابقة الى أن المؤسسة تولي اهتماما مضاعفا إلى بقية القيم العملية والرشيده في الممارسة الداخلية، ولعل هذا الأمر يفسر على سيطرة العقلية البيروقراطية لدى المسير الجزائري والتنفيذ الحرفي لمختلف الأطر والقوانين وهي سمة أثبتتها عديد الدراسات السابقة للمؤسسة الجزائرية التي لا تزال تنطبع بتلك السمات، ويمكن تفسيره أيضا على سعي المؤسسة إلى فرض قيم الصرامة والانضباط بغرض تحقيق أكبر هامش متاح من الربحية والإنتاجية.

-قيمة تنمية المورد البشري: بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.60). حيث تؤكد هذه النتيجة على مدى إهتمام المؤسسة بتنمية المورد البشري رغم إدراجه في مراتب ثانوية بتكريسها للقيم الرشيدة والعقلانية وذلك ما أثبتته النتائج السابقة. حيث أن تذييل قيم العلاقات الإنسانية بشكل عام لترتيب الاهتمامات القيمية بالمؤسسة الجزائرية مجال الدراسة يشير إلى عدم فهم مختلف المكونات والفواعل البشرية والإطارات بالمؤسسة إلى أهمية العامل الإنساني ودوره الجوهرية والأساسي في تحقيق الإنتاجية، ولعل هذا يعد نتيجة حتمية للتنشئة التنظيمية للأفراد والموروث التسييري السابق الذي ألقى بظلاله على الممارسات الإدارية في مختلف المؤسسات الجزائرية العمومية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قرش عبدالقادر التي أكدت على ان عديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية تعود في جزء منها إلى إهمال الجانب الانساني والثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة ان تحقق اهدافها بتجاهلها لاهداف الفرد الشخصية والجماعية (1).

و يتضح من خلال ما سبق:

إيجابية إستجابات مفردات العينة تجاه القيم الإدارية المدروسة في شكل المؤشرات الثمانية، حيث اختلفت درجة ممارستها داخل الإدارة مجال الدراسة وفقا لمتوسطاتها الحسابية وكان ترتيبها من الأقل إيجابية إلى الأكثر إيجابية وفق التالي:

1. تنمية المورد البشري. 2. التماسك. 3. التخطيط. 4. المرونة. 5. الحصول على الدعم.
6. الفعالية. 7. الضبط. 8. إدارة المعلومات.

(1) قرش عبدالقادر، مرجع سابق، ص 362.

ويلاحظ إحتلال كل من قيمتي إدارة المعلومات والضبط صدارة المؤشرات القيمية ولعل ذلك برهان آخر على تصدر قيم العمليات الداخلية بالمؤسسة للقيم الإدارية التسييرية. في حين إحتلت كل من قيمتي تنمية المورد البشري وقيمة التماسك ذيل ترتيب المؤشرات وهي دليل آخر على عدم ايلاء المؤسسة مجال الدراسة الأهمية اللازمة لقيم العلاقات الإنسانية.

وقد إحتلت قيمة إدارة العمليات موقعاً أعلى من حيث الأهمية مقارنة بقيمة الضبط فيما يخص بُعد قيم العمليات الداخلية. وأظهرت قيمة الفعالية أهمية أكبر مقارنة بقيمة التخطيط في ما يتعلق ببُعد الهدف الرشيد. كما أظهرت قيمة الحصول على الدعم أهمية كبيرة مقارنة بقيمة الضبط ضمن بعد قيم النظام المفتوح. في حين جاءت قيمة التماسك بدرجة أكثر أهمية من قيمة تنمية المورد البشري وذلك وفق بُعد قيم العلاقات الإنسانية.

2.1. تفسير النتائج المتعلقة بطبيعة القيم الإدارية.

بناءً على النتائج الإحصائية والوصفية السابقة يُمكن إيعاز تلك النتائج الإيجابية المتعلقة بالمتغير المذكور كما تدرکها مفردات العينة إلى مجموعة من الإستنتاجات التي تمت ملاحظتها وإستقراءها من قبل الباحث وهي جملة في التالي:

أ. إهتمام المؤسسة بتنمية فرص التدريب والتكوين لدى موظفيها من خلال إنشاء مدارس خاصة للرسكلة والتكوين المستمر لمواردها، وتجديد معارفهم بإستمرار، كما تهتم بتطوير برامجها بشكل دوري ليواكب التطورات ويلائم التغيرات الذهنية للعمال. حيث تلعب الاستراتيجيات التدريبية دوراً فاعلاً في إكساب الأفراد مختلف القيم التنظيمية والتسييرية وتنشئتهم وفق ثقافة المنظمة الأساسية، وذلك ما يمكن من تبادل مختلف القيم وتناقلها بين على المستويين الأفقي بين العاملين بعضهم ببعض والعمودي بين العاملين ومشرفيهم والإدارة العليا كذلك، وتناقلها بين مختلف الأجيال العمالية عند حدوث التغييرات التنظيمية الطارئة والإستراتيجية كنوع من التوارث القيمي، حيث أن قيام المؤسسة بالتنشئة التنظيمية المتواصلة عن طريق التدريب والتكوين وغيره من الآليات الطبيعية يساهم بشكل مباشر في تعزيز وتقوية ثقافة المنظمة الداخلية ويعمل على خلق توجه قيمي موحد تتفاعل فيه مختلف التوجهات والسلوكيات الفردية والجماعية للعاملين.

ب. بالإضافة إلى ذلك تبني المؤسسة لفلسفة الإستراتيجية في التخطيط، وفي التنفيذ ومن خلال تحديد مختلف النقاط والمحاور الواجب التركيز عليها مع القيام بعمليات آلية لتقييم مسار تنفيذ الإستراتيجية المرسومة من قبل الإدارة. حيث أظهرت النتائج المتعلقة بممارسة القيم التخطيطية مستوى مقبول وإدراك الأفراد لأهميته أيضاً، فمقتضيات العمل في المجال الاتصالي تستدعي توفر حد أدنى من التخطيط كونه يلعب دوراً مباشراً في توجيه العمل داخل المؤسسة، وعلى سبيل المثال يستدعي تركيب

وإصلاح مختلف الأجهزة الإتصالية برنامجاً تخطيطياً محدد المعالم، ترتسم فيه مختلف المهام الوظيفية، بشكل واضح، يضمن عدم التداخل بين الصلاحيات بين مختلف الفرق الفنية، ويخلق نوعاً من التكامل في الإنجاز الزمني للمشاريع.

ج. كما تجدر الإشارة إلى الأبعاد القيمية المدروسة لا تعكس ذلك التطور الحاصل بالمؤسسة في الإهتمام بالفكرة والشأن القيمي والثقافي كون تلك القيم هي قيم أساسية، وليست تكميلية أو إبداعية وبالتالي فهي ترتبط أكثر بالوظيفة، وسير العمل الإداري أكثر من إرتباطها بالقيم الإبداعية. فقيم الهدف الرشيد، وقيم العمليات الداخلية تتضح وتتمظهر في الأداء الطبيعي للمهام الإدارية، حيث أنها قيم ترتبط بشكل مباشر بالعملية التسييرية ومختلف العمليات الإدارية من توجيه وتنظيم وتنسيق ورقابة قبلية وبعدية، وغيرها من العمليات الداخلية الأساسية. في حين أن قيم النظام المفتوح تتضح في علاقة المؤسسة بعملائها الخارجيين، سواء الموردين ممثلة بالأجهزة الحكومية أو الزبائن المستفيدين من الخدمات المباشرة.

د. لا ينبغي إغفال تأثير البيئة المحيطة في التأثير على سلوكيات الموظفين، وعلى قيمهم التنظيمية والإدارية الأساسية، كونها نتاج لمحيط إجتماعي حضاري يوصف بكونه عالماً ثالثاً، ومنه لا يمكن عزل التأثيرات الجانبية في تكوين القيم الشخصية للعاملين والموظفين، وفي بناء الثقافة المؤسسية من خلال تفاعل القيم الشخصية، مع القيم التنظيمية الإدارية في إطار البنية الهيكلية والبناء الاجتماعي. فالدارس للخصوصيات الثقافية والقيمية للمجتمع الجزائري يدرك مدى تأثير جملة العوامل المتعلقة بالعصبية والعشائرية وغيرها من السمات الثقافية في تكوين العلاقات داخل الإدارة والمؤسسة، والنتيجة التي وصلت إليها هذه الدراسة حول تذييل قيم العلاقات الإنسانية لترتيب القيم الأكثر أهمية له تبرير أساسي ينطلق من تلك العوامل، أي من قيم البيئة الاجتماعية وثقافة المحيط الاجتماعي الذي له الدور الأبرز في التنشئة الأولية للأفراد. "فالبيئة السياسية والإجتماعية في المجتمعات التي يسميها "هوفستد" مجتمع الرعاية، والتي تضطلع فيه الدولة بدور رب الأسرة ساعدت على بناء نظام إداري أبوي تحولت فيه المؤسسات إلى مؤسسات رعاية إجتماعية للأفراد العاملين فيها، لا فرق بين كفاء وغير كفاء وقد ساعد ذلك في ضعف أو غياب التنظيم النقابي الفعال والجاد"⁽¹⁾.

هـ. لا يعكس الإهتمام بالقيم المذكورة تطوراً كبيراً في الإهتمام بالبعد الثقافي، كونها قيم ترتكز على أسس الإدارة التقليدية الكلاسيكية، والتي تقوم على البيروقراطية والتطبيق الحرفي للإجراءات التسييرية، كما يمكن إرجاع ذلك إلى الثقافة التقليدية التي تطبع المؤسسات العمومية الجزائرية خصوصاً ودول العالم المتخلف عموماً، إلا ما تعلق بالقيم الإنسانية التي تنطلق من مقومات النموذج الإنساني وهو

(1) قرش عبد القادر، مرجع سابق، ص 325.

مرحلة متقدمة عن قيم النموذج البيروقراطي وأبعاده التسييرية، لكن نتائج هذه المحور أكدت على مدى تقليدية الإدارة الجزائرية مجال الدراسة فيما يتعلق بالإهتمام بالعلاقات الإنسانية والإرتكاز عليها كنموذج تسييري متكامل يمنح الفرصة للمورد البشري في تطوير إمكانياته وقدراته خلال ممارساته لكافة الأشغال والمهام الوظيفية والمهنية. وإنما ركزت على بعض مؤشرات تنمية المورد البشري التي تتعلق ببعض الوظائف الأساسية على غرار التدريب والتكوين دون أي نظرة تكاملية تهدف أساسا إلى تبني قيم هذا النموذج بصورة مباشرة.

و. يقتصر الإتصال الإداري في المؤسسة في أغلبه على النمط النازل وهو ما يُفسر كثيرا من مشكلات إتخاذ القرار وصناعته ومدى إشراك الموظفين في تقديم الإقتراحات، وذلك ناتج عن طبيعة نشاط المؤسسة. كما تعد هذه السمة الإتصالية أحد سمات المؤسسات الحكومية العمومية التي تقتصر فيها الأعمال على تنفيذ سياسات الإدارة العليا والسهر على تنفيذها ومتابعتها وممارسة الأعمال الرقابية البعيدة عليها. ولا يخفى أبدا التأثير السلبي لهذا النمط الإتصالي الذي يمثل قصورا في ممارسة التفاعلات الإجتماعية بين الأفراد بالمؤسسة سواء الممارسات الإتصالية الرسمية أو تلك التفاعلات التلقائية الجانبية، مما يؤثر بصورة مباشرة على تكوينية العلاقات وتشكيلها، حيث بينت النتائج أن هذه السمة الإتصالية قد ساهمت في صبغ المؤسسة مجال الدراسة بنمط إتصالي رسمي تحكمه الأطر القانونية والقواعد التنظيمية في أغلب الحالات. مما رسخ ممارسة القيم البيروقراطية التنظيمية على حساب القيم الإنسانية والقيم اللارسمية.

ي. إن طبيعة الإرتباط العمومي أو التبعية الحكومية لها أثر مباشر أيضا في النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، حيث أن المؤسسة مجال الدراسة تتطبع بعدد السمات التي تتسم بها أغلب المؤسسات العمومية في العالم الثالث وفي الجزائر على وجه التخصيص، وهي قيم النموذج البيروقراطي، فطبيعة الأنظمة التسييرية الغربية المتسوردة و الموروثة ضمن منظومة الإحتلال الفرنسي ونموذج الإداري طوال فترة مكوته بالجزائر أثرت بشكل كبير في بلورة الثقافة التنظيمية بمميزاتها الحالية في المؤسسات والأجهزة الإدارية الجزائرية. لكن ذلك لا ينفي أن لتلك القيم البيروقراطية أثرا مباشر في حث الموظفين على الأداء المتميز والإنجاز الكفاء وهذا ما عززته نتائج دراسة "الصرابرة" والقضاة" حول القيم البيروقراطية حيث أثبتت تلك القيم فعاليتها في المنظمة وفي تطويرها وفي الإرتقاء بأداء العاملين فهي تدعم السلوك الصائب وتحدد السلوك الصحيح وكذلك فإن من أهداف البيروقراطية كما أكد ماكس فيبر الوصول إلى مستويات أفضل من الأداء والكفاءة⁽¹⁾.

(1) خالد الصرابرة و محمد القضاة، مرجع سابق ص، 245.

ف. وأخيرا تفسر إيجابية الموظفين في التعامل مع مؤشرات الدراسة بأحد السببين أولهما عدم الجدية في الإجابة وهذا مع الإشارة أن هذا الأمر غير مستبعد، وثانيهما هو الإهتمام الذي يلقونه من قبل الإدارة خصوصا في الجانب المادي، وهو ما وقف عليه الباحث من خلال تصريحات مفردات العينة حول تلقيهم علاوات ومنح مردودية خلال إجراء الباحث لدراسته الميدانية. حيث تقوم المؤسسة مجال الدراسة بتقديم عديد التحفيزات المالية ممثلة بمنح المردودية بصورة دورية ودائمة للعمال، ولعل لذلك أثر مباشر في تشكيل صورة إيجابية لدى العاملين تجاه المؤسسة، ولا شك أن لهذه التحفيزات إنعكاسات أخرى تتعلق بخلق الرغبة في الإستقرار والرغبة في الأداء وهو ما أكدته النتائج المتوصل إليها، مما ولد حالة من الإستقرار المهني لدى العاملين إنعكست على الإستقرار التنظيمي للمؤسسة بشكل عام.

3.1. نتائج متغير السلوك التنظيمي.

كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة قيم السلوك التنظيمي السائد بالإدارة الجزائرية ممثلة بمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة أنموذجا للدراسة وذلك وفق تظاهراته السلوكية بمستوياتها الثلاث الفردية والإجتماعية والتنظيمية، وفيما يخص نتائج طبيعة السلوك التنظيمي السائد وفق مستوياته الثلاث المذكورة، يتضح إيجابية توجهات وإستجابات مفردات العينة بشكل كبير ومرتفع، وقد جاءت مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

1. الأداء المنظمي.

2. الإنجاز الفردي.

3. العلاقات الإجتماعية.

ويبرز من خلال ذلك الإهتمام البالغ بالمستويين المنظمي والفردي ثم الإجتماعي على الترتيب، أي أن السلوك التنظيمي الأكثر سيادة في المؤسسة مجال الدراسة هو السلوك المرتبط بالأداء في بُعديه المنظمي والفردي، أي التركيز على السلوكيات ذات الصفة الإنتاجية والمباشرة، في حين حلت السلوكيات المرتبطة بالجماعة والعلاقات بين الموظفين بالمرتبة الأخيرة. ولعل في هذا تأكيد مباشر على النتائج السابقة لمتغير القيم الإدارية الذي اظهر تفوق القيم العقلانية على القيم الإنسانية. ومن هنا يثبت بما لا يدع مجالا للشك السمة البيروقراطية للمؤسسة مجال الدراسة وسيطرة الطابع الرسمي على مختلف التفاعلات البشرية والتنظيمية والتطبيق الحرفي للقواعد والقوانين وذلك بغية تحقيق أكبر قدر من الانضباط، وإقصاء أي محاولة للتأثيرات اللارسمية في السلوك التنظيمي.

ومن خلال ذلك يمكن تفصيل النتائج وفق ما يلي:

أ. **بُعد الأداء المنظمي:** أشارت نتائج التحليل الوصفي والاحصائي إلى توفر مستوى إيجابي ومقبول لبُعد الأداء المنظمي في مقياس السلوك التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) مما يشير إلى إرتفاع ممارسة مؤشرات هذا البُعد، وقد إتضح ذلك من خلال النتائج الجزئية الإيجابية للعبارات والتي أكدت على أن هناك تزايد مستمر في الكفاءة والفعالية مع إهتمام بالغ بتطوير الأجهزة الخاصة ومحاولة مواكبة المستجدات التكنولوجية وتوفير خدمات جيدة للعملاء. كما أكدت النتائج على إهتمام المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين، وإيمان الإدارة أن التدريب هو أفضل الوسائل لتنمية الأداء وتطويره، وأشارت أيضا إلى إهتمام المؤسسة بإنجاز الأعمال في وقت قياسي مع إمتلاكها معلومات كافية لمعدلات الأداء الحالية. وفي هذا تفسير واضح للنتيجة السابقة. كما أشارت مؤشرات هذا البُعد أيضا إلى :

- **تنمية المورد البشري ونظم المعلومات:** بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.90). وهو نتيجة إيجابية جدا تعبر عن الإهتمام البالغ الذي توليه المؤسسة لهذا البُعد، حيث أن تنمية الموارد البشرية ونظم المعلومات الداخلية مكن المؤسسة من تنمية مختلف الجوانب الفنية والعلمية والعملية والسلوكية، ويتكامل مختلف تلك الجوانب إستطاعت المؤسسة بناء نظام معلوماتي يستجيب لمختلف الحالات والتغيرات، ويوفر المعلومة لمختلف المستويات الإدارية المعنية بها بالفعالية المطلوبة وبسرعة قياسية. كما تشير النتيجة السابقة إلى سيطرة التمظهرات العملية والفنية في السلوك التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

- **العمليات والأنشطة الداخلية:** بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.86). وتعكس هذه النتيجة العالية إهتماما بالغا كذلك من قبل المؤسسة لكل ما يتعلق بصورة مباشرة بالإنتاجية والفعالية وتحقيق المخرجات الجيدة، حيث سعت إلى تكريس كل القيم والعمليات المرتبطة بممارسة الأنشطة الداخلية بصورة مثالية، ومن هنا يمكن القول بأن الأداء المنظمي بمؤشراته ككل يسيطر على مختلف التمظهرات السلوكية التنظيمية بالمؤسسة وفي ذلك دلالة مباشرة على الصبغة المادية والإقتصادية وتكريس كل ما يؤدي إلى تحقيق الإنتاجية والربحية للمؤسسة.

ب. **بُعد الإنجاز الفردي:** أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى توفر مستوى إيجابي ومقبول لبُعد الإنجاز الفردي في مقياس السلوك التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) مما يشير إلى إرتفاع ممارسة مؤشرات هذا البُعد، فقد أشارت النتائج السابقة وأكدت النتيجة الحالية في هذا البُعد على الأداء الجيد للأفراد العاملين في المستوى الفردي وإلمام الأفراد بكل المتطلبات الوظيفية، التي أكدوا أيضا أنها تتناسب مع قدراتهم والمهام الموكلة إليهم، كما أوضحت أيضا رغبة الأفراد وحماسهم عند أداء الوظيفة ورغبتهم الاستمرار في مزاولة أعمالهم بالمؤسسة. وأشارت المؤشرات أيضا إلى:

-إنجاز المهام: بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.74). وفي هذه النتيجة دلالة على المستوى الأدائي العالي للأفراد داخل المؤسسة حيث إن جميع العمال ينجزون الأعمال الموكلة إليهم وفق البرنامج العملي المسطر، كما تشير إلى أن المؤسسة وبحكم نشاطها العملياتي تولي إهتماما كبير لهذا البعد كونه يرتبط بصورة مباشرة بالعمل الميداني، ومنه الحصول على النتائج المستهدفة مسبقا من قبل إدارة المؤسسة. كما تشير النتيجة إلى مدى كفاءة الانجاز وإلمام الأفراد بالمهارات والأساليب اللازمة لانجاز الأعمال والمسؤوليات الموكلة إليهم.

-البُعد السلوكي للأداء: بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.63). وتشير هذه النتيجة إلى رغبة الأفراد بالمؤسسة في الأداء، وإستعدادهم الكامل والمتكامل نفسيا وجسديا لإتقان المهام الوظيفية وأدائها بجودة عالية، كما تشير أيضا إلى رغبتهم في الإستقرار ومواصلة العمل مما يعكس تمتع المؤسسة بنوع من الإستقرار الوظيفي فيما يتعلق برغبة الأفراد في ذلك.

ج. بُعد العلاقات الاجتماعية: أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى توفر مستوى ايجابي ومقبول لبُعد العلاقات الاجتماعية في مقياس السلوك التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) مما يشير إلى إرتفاع ممارسة مؤشرات هذا البُعد، حيث تم ملاحظة وإستنتاج سيادة العلاقات الرسمية مقارنة بالعلاقات غير الرسمية التي تم استنتاج وجودها لكن بصفة أقل من سابقتها، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى خضوع الأفراد لنظام إداري صارم تحدده اللوائح والتعليمات كما أن هناك إحترام كامل من قبل الموظفين والعمال للتسلسل الهرمي الإداري، مع سيادة علاقات رسمية بين مختلف الوحدات والأقسام في المؤسسة. والى ذلك أشارت مؤشرات هذا البعد :

-العلاقات الرسمية: بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.77). وفي هذه النتيجة إثبات مباشر للنتائج السابقة المتعلقة بسعي المؤسسة إلى فرض قيم الصرامة والإنضباط مما نتج عنه سيطرة واضحة للعلاقات الرسمية داخلها، وهو من تؤكد هذه النتيجة، والتي تؤكد أيضا على ميل الأفراد إلى إتباع الطرق الرسمية في إيصال رسائلهم وفي تفاعلاتهم الداخلية المباشرة وغير المباشرة مع مختلف الوحدات والأقسام.

-العلاقات غير الرسمية: بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لهذا المؤشر (3.56). وتؤكد هذه النتيجة على الممارسات الجانبية غير المباشرة ومحدوديتها، لكنها تثبت وجودها رغم سعي المؤسسة إلى إقصاءها تنظيميا وعدم الإهتمام بها، وفي هذا دلالة مباشرة على أن الفرد ورغم ممارسة كل الضوابط وفرض الأطر القانونية عليه، إلا أنه لا يستطيع التواصل دونما أي ممارسات هامشية لا رسمية أي ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، ومن هنا فإن كل المحاولات التنظيمية لتجاهل هذا البعد ستؤدي إلى نتائج غير محمودة قد تؤثر على الإستقرار المهني والوظيفي داخل المؤسسة.

كما يتضح من خلال ما سبق:

إيجابية إستجابات مفردات العينة تجاه السلوك التنظيمي قيد الدراسة في شكل المؤشرات الستة، حيث إختلفت درجة ممارستها داخل الإدارة مجال الدراسة وفقاً لمتوسطاتها الحسابية وكان ترتيبها من الأقل إيجابية إلى الأكثر إيجابية وفق التالي:

1. العلاقات غير الرسمية 2. البعد السلوكي للأداء 3. إنجاز المهام 4. العلاقات الرسمية 5. العمليات والأنشطة الداخلية. 6. تنمية المورد البشري ونظم المعلومات.

ويلاحظ تصدر قيمتي محور الأداء المنظمي وهما تنمية المورد البشري ونظم المعلومات وقيمة العمليات والأنشطة الداخلية لترتيب المؤشرات القيمية لمجمل المحاور، ولعل في هذا دلالة واضحة على تركيز المؤسسة على السلوكيات المنظمية، وسعيها إلى تكريس تلك القيم كمدخل لتحقيق الأهداف العامة بطريقة تكاملية، وهذا ما أسهم في تمظهر بُعد الأداء المنظمي مقارنةً ببُعدي الإنجاز الفردي والعلاقات الإجتماعية. وقد أظهر مؤشر تنمية المورد البشري ونظم المعلومات أهمية أكبر مقارنةً بمؤشر العمليات والأنشطة الداخلية في ما يتعلق ببُعد الأداء المنظمي. واحتلت مؤشر إنجاز المهام موقعاً أعلى من حيث الأهمية مقارنةً بمؤشر البعد السلوكي للأداء فيما يخص بُعد الإنجاز الفردي في مقياس السلوك التنظيمي. في حين جاء مؤشر العلاقات الرسمية بدرجة أكثر أهمية من مؤشر العلاقات غير الرسمية وذلك وفق بُعد العلاقات الإجتماعية.

4.1. تفسير النتائج المتعلقة بطبيعة السلوك التنظيمي.

في ضوء النتائج الإحصائية والوصفية السابقة وترتيبها، يُمكن تفسير تلك النتائج الإيجابية المتعلقة بمتغير السلوك التنظيمي وفق أبعاده ومستوياته المذكورة، كما تُدركها مفردات العينة وإستجاباتها، في مجموعة من الإستنتاجات التي تمت ملاحظتها وإستقراءها من قبل الباحث، وفقاً لممارسته التحليلية للنتائج المحصل عليها، وهي مجملتها في التالي:

أ. إضافة إلى تلك التفسيرات السابقة الواردة في تحليل جدول النتائج الخاصة بهذا المتغير، وكذا التفسيرات السابقة للقيم الإدارية ونتاجها، يمكن تقديم أسباب أخرى تتعلق في مجملها بأهداف المؤسسة مجال الدراسة كونها مؤسسة ربحية تعتمد على التصرف في رأس مال يتيح لها تحقيق هامش من الربحية، حتى وإن كانت تحمل الطابع العمومي والإرتباط الحكومي. فالتوجه الاقتصادي الربحي للمؤسسة له تأثيراته الجلية على سلوك أفرادها وتمظهرات السلوك الجماعية بصفة أكثر شمولية، فهذا الهدف ساهم في توجيه كل قدرات وإمكانيات المؤسسة نحو خدمته، وهذا ما أكدته دراسة عبد الحفيظ مقدم حول القيم وتفاعلها مع الإتجاه والسلوك، فقد أثبت دراسته أن قيم التركيز على أهداف المؤسسة تؤثر تأثيراً مباشراً في الإتجاهات والمتغيرات السلوكية، بما يسهم في تحقيق كفاءة الأداء بالإضافة إلى

قيم النظام الحر وقيم التشجيع والتحفيز⁽¹⁾. كما أن الصفة العمومية في ملكية المؤسسة تضفي عليها أبعاد أخرى تجعلها تحاول التوفيق بين هدفين أساسيين أولهما تحقيق متطلبات المواطنين من الخدمات الإتصالية بمختلف أنواعها وأنماطها وتلبية حاجاتهم بصفة دورية، إضافة إلى تحقيق هامش معتبر من الأرباح المالية التي تسهم في إستمرارية المؤسسة وبقائها والحفاظ على موقعها كمتعامل تاريخي للسوق الإتصالي في الجزائر، وذلك ما أدى إلى الإهتمام بالمستويين الفردي والمنظمي كمدخلين أساسيين في تحقيق الإنتاجية والفعالية.

ب. النظرة الإيجابية من قبل أفراد عينة الدراسة إلى الواقع التنظيمي ومناخه السائد داخل المؤسسة إنعكست إيجابيا على تعاملاتهم الإجتماعية وعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية، مع الإشارة إلى سيادة العلاقات الرسمية بصفة أكبر من نظيرتها غير الرسمية. حيث أن هذه النتيجة تعد مكسبا حقيقيا للمؤسسة، فالنظرة الإيجابية من قبل الأفراد تمثل أحد المكتسبات التي ينبغي للمؤسسة الاستثمار فيها وتوجيهها نحو خدمة السياسات العامة والأهداف الإستراتيجية، حيث أنه وبالرغم من سيادة علاقات رسمية تحتكم إلى تكريس السلطة والقوة في يد الإدارة، إلا أن العاملين يرون في ذلك نقطة تهدف إلى فرض النظام الداخلي خصوصا في ظل نقى حالات اللامبالاة والتسيب كسمة شائعة في المؤسسات العمومية. كما أن سيطرة النظام الرسمي لم يقضي تماما على أي تفاعلات تلقائية لا رسمية، بل أكدت الدراسة على وجود تواصل هامشي بين مختلف الأفراد والجماعات الإدارية ولعل هذا يعود الى الثقافة المجتمعية للأفراد التي تؤثر في خلق علاقات الزمالة والصدافة ولو بصورة جزئية.

ج. الثقافة الإجتماعية للعمال أثرت بشكل جدي في سلوكياتهم الإيجابية والسلبية، كون السلوك الإنساني والتنظيمي للفرد هو إنعكاس للقيم الشخصية المكتسبة من البيئة المحلية، والقيم التنظيمية الناشئة عن إرتباطه بالتنظيم والتزامه بتنفيذ سلوكات ومهام محددة. كما أن التنشئة الاجتماعية تتقاطع مع التنشئة التنظيمية في عدة اعتبارات يمكن أن تشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف في السلوك التنظيمي المؤسسي، فحينما تحصل التنشئة التنظيمية وفق إمتدادها الطبيعي إجتماعيا حصل التوافق بين قيم الفرد المكتسبة من خلال محيطه الثقافي ومحيطه التنظيمي، وإذا حصلت تنشئة الأفراد بمعزل عن قيمهم الأصيلة وتطبيعهم ضمن ثقافات أخرى مستوردة، أدى ذلك إلى التناقض والصراع وأثر بشكل في أداء المؤسسة ككل. وقد أثبت الباحث "ملاذ آل ياسين" ذلك التأثير الواضح في دراسته حول القيم الإدارية للمدير الصيني، حيث أن هذا الأخير يتميز بالمثابرة والجدية في العمل، وقد إستمد هذه الخاصية من تراثه الثقافي وتعاليم كونفوشيوس، ولاحظ الباحث أثناء مشاهداته عن كئيب لعمل المدير الصيني في موقع عمله بأنه يؤدي بعض المهام التي هي من مسؤولية المرؤوسين أو العاملين جنبا

(1) عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 176.

إلى جنب معهم ليشعرهم بأنه قريب منهم ويقدر مجهوداتهم ، وبذلك سوف يزيح الحواجز التي قد تعيق عملية الإتصال بينه وبين المرؤوسين (1).

د. طبيعة نشاط المؤسسة في المجال الإتصالي كان له أثر بارز في مواكبة تطلعات العاملين لبيئة ومناخ تنظيمي صحي وتكنولوجي فعال، إنطلاقاً من البنية المعلوماتية والنظم المعرفية والتكنولوجية التي تحوزها المؤسسة، لاسيما وأنها تعتبر المتعامل التاريخي والوحيد لهذا النشاط في الجزائر. ومنه فتوفر المؤسسة على مختلف الأجهزة والنظم المعلوماتية يعد أمراً حتمياً ومهماً في سير العمل الطبيعي، ومن هنا فإن ذلك أثر بصورة مباشرة في النتائج السابقة خصوصاً في ما تعلق بالمؤشرات التي حاولت قياس الأبعاد التقنية والتكنولوجية وكذا الأبعاد المتعلقة بالتأهيل البشري للتعامل مع تلك النظم الحديثة.

هـ. إن طبيعة الدراسة التي حاولت معرفة مدى كفاءة الإنتاجية والفعالية تتسم بتغطيتها لجوانب محدد لكنها غير شاملة، كون عملية تقييم الأداء الفردي والمنظمي ترتبط بأبعاد كمية وتقنية وبيانات مختلفة تتكامل في تحقيق قياس الأداء الفردي والتنظيمي بشكل عام. لكن في الوقت ذاته أشارت إلى أهمية هذه الأبعاد في تحديد الأداء وهي بهذا تتفق مع عديد الدراسات السابقة، ومنها دراسة "قرش" حول الأبعاد القيمية والثقافية، "حيث توصل إلى إثبات حقيقة يجب التفكير فيها قبل القوم على وضع نظام للأداء ولتقييم أداء العامل والمجموعة والمؤسسة، وتعد بمثابة القالب الذي تصمم بموجبه قواعد وأنظمة وأساليب التغيير والمتمثلة في المهارات الشخصية والإدارية والقيم وثقافة المؤسسة التي أشار إليها الكاتب "روبين" بقوله: انه كلما كانت ثقافة المنظمة قوية ارتفع الأداء والإنتاجية والرضى الوظيفي لدى العاملين، والعكس في حالة الثقافة الضعيفة فنقل الإنتاجية ويقل الرضى لدى العاملين، ولإن القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة تنعكس على نظام الأداء والتقييم وتؤثر عليه من عدة جوانب، وبالتالي يكون لها الأثر في تحديد كيفية الحكم على مستوى أداء السلوك الفردي والجماعي" (2).

2. نتائج إختبار الفرضيات ومناقشتها.

1.2. نتائج اختبار الفرضيات.

بعد تحليل الجداول وإستخلاص النتائج وتحليلها وبعد العرض التفصيلي والمجمل للنتائج تأتي الآن على إختبار فرضيات الدراسة الأساسية والفرعية، ونبرز أهم النتائج المتوصل إليها في التالي:

أ. قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود "تأثير ذو دلالة إحصائية بين كل من القيم الإدارية والسلوك التنظيمي" وفق الأبعاد والمحاور المتبناة لكل متغير منهما في هذه الدراسة وإستناداً على مجال المكاني لإجرائها، حيث إتضح من النتائج وجود تأثير قوي بينهما حيث بلغت قيمة التأثير

(1) ملاذ محمد مفيد آل ياسين، مرجع سابق، ص 84.

(2) قرش عبد القادر ، مرجع سابق، ص 360.

(0.98) وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- قبول الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم الهدف الرشيدة و السلوك التنظيمي"، حيث بلغت قيمة التأثير (0.76) وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

- قبول الفرضية الجزئية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي"، حيث بلغت قيمة التأثير (0.87) وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

- قبول الفرضية الجزئية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم النظام المفتوح و السلوك التنظيمي"، حيث بلغت قيمة التأثير (0.76) وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.91).

- قبول الفرضية الجزئية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين قيم العمليات الداخلية و السلوك التنظيمي"، حيث بلغت قيمة التأثير (0.83) وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ب. ومن ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة عن طريق حساب معنوية التأثير بإستخدام الإنحدار المتعدد لمحاور القيم الإدارية الأربعة على متغير السلوك التنظيمي والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية (القيم العقلانية الرشيدة، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح، قيم العمليات الداخلية) والسلوك التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.20)(0.30)(0.29)(0.31)، على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

- قبول الفرضية الجزئية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة التي تم إختبارها عن طريق الإنحدار البسيط، والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية والإنجاز الفردي للموظف"، حيث بلغت قيمة التأثير (0.89) وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). أما بإختبارها عن طريق الإنحدار المتعدد، فقد إتضح تأثير كلاً من قيم الهدف الرشيد وقيم العلاقات الإنسانية وفق النتائج التالية: (0.52) (0.35) على الترتيب. في حين إتضح عدم وجود تأثير معنوي لبقية القيم الإدارية الأخرى.

- قبول الفرضية الجزئية الثانية الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة التي تم إختبارها عن طريق الإنحدار البسيط، والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية والعلاقات الإجتماعية"، حيث بلغت قيمة التأثير (0.87) وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). أما بإختبارها

عن طريق الإنحدار المتعدد، فقد إتضح تأثير كُلاً من قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظام المفتوح وفق النتائج التالية: (0.74) (0.28) على الترتيب في حين إتضح عدم وجود تأثير معنوي لبقية القيم الإدارية الأخرى.

- قبول الفرضية الجزئية الثالثة الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة التي تم إختبارها عن طريق الإنحدار البسيط، والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية و الأداء المنظمي"، حيث بلغت قيمة التأثير (0.88) وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.91). أما بإختبارها عن طريق الإنحدار المتعدد، فقد إتضح تأثير كُلاً من قيم العمليات الداخلية وقيم النظام المفتوح وفق النتائج التالية: (0.64) (0.43) على الترتيب في حين إتضح عدم وجود تأثير معنوي لبقية القيم الإدارية الأخرى.

ج. ومن ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة عن طريق حساب معنوية التأثير بإستخدام الإنحدار البسيط والمتعدد لمحاور القيم الإدارية الأربعة على متغير السلوك التنظيمي، والتي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية والسلوك التنظيمي (الإنجاز الفردي)، العلاقات الإجتماعية، الأداء المنظمي) وذلك ما توضحه النتائج السابقة لهذه الفرضية، وتعضده الدراسات السابقة والتراث النظري للدراسة من مسلمات ونظريات سعت لتأطير هذه الأفكار.

2.2. مناقشة نتائج الفرضيات.

إنطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة، يمكن حصر مجموعة من الإستخلاصات المتعلقة بطبيعة الأثر الذي خلفته القيم الإدارية وفق نموذج الدراسة على السلوك التنظيمي للموظفين والعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية الولائية بورقلة- وذلك وفق ما يلي:

أ. هناك تأثير قوي وإيجابي للقيم الإدارية السائدة في المؤسسة على مستوى وطبيعة السلوك التنظيمي، والذي يعكسه التوافر العالي للقيم الإدارية وإرتفاع مستويات الأداء الفردي والمنظمي بدرجة أولى ثم قوة وتماسك العلاقات الاجتماعية الوظيفية بدرجة أقل.

وهذا ما أكده التراث النظري للدراسة في جانب العلاقة المفترضة بين المتغيرين، حيث يمكن القول أن قيم النموذج المذكور والمتبنى في هذه الدراسة، لها بالغ الأثر في توجيه السلوك التنظيمي بمستوياته الثلاثة بدرجات متفاوتة. كما أن هذه النتيجة تؤكد نتائج طبيعة المتغيرات ومستواها بالمؤسسة، التي أشارت إلى توافر مستويات تتراوح ما بين المقبولة إلى القوية للقيم المدروسة، وتركيز المؤسسة على تعزيز القيم العقلانية البيروقراطية والقيم المنظمية ساهم بشكل مباشر في ترتيب التظاهرات السلوكية السابقة، وهذا يعكس نتيجة هامشية أخرى وهو نجاح المؤسسة في فرض تلك القيم وتمكنها من تحقيق

إستراتيجيتها القيمية القائمة على تعزيز الثقافة الإنتاجية وتوجيه كل الموارد والقدرات والإمكانات التي تمتلكها نحو هذا الهدف الأساسي.

ب. تباين وتفاوت التأثير بين محاور القيم الإدارية على مستويات وأبعاد السلوك التنظيمي، حيث تشير نتائج إختبار معنوية التأثير للفرضيات المدروسة إلى أن قيم العمليات الداخلية أكثر تأثيراً في السلوك التنظيمي بمختلف أبعاده من بقية المحاور الأخرى، ولعل ذلك يعكس مدى الإهتمام الذي توليه المؤسسة بتنمية الأنشطة والعمليات وتطويرها في سير العمل الإداري والتقني.

فلا يخفى أن ركيزة العملية الإدارية هي تلك النشاطات التحويلية للسلوكيات والموارد والمدخلات المختلفة بغرض تحويلها إلى خدمات يستفيد منها الزبائن، وهي تتمثل هنا بالخدمات الاتصالية والإعلامية في جوانب محدد، وفق مختلف العروض التي تقدمها المؤسسة. إن تصدر قيم العمليات الداخلية لبقية قيم النموذج هو إشارة طبيعية ونتيجة إيجابية عن مستوى إدراك المؤسسة لأهداف العملية التنظيمية، ومحاولتها ترسيخ ثقافة إدارية قائمة على تعزيز النشاط العملي الداخلي، كما أن حلول قيم النظام المفتوح بالمرتبة الثانية في تأثيرها على السلوك التنظيمي يدعم هذه النتيجة المتوصل إليها، إذ أن هذه القيم أي قيم النموذج المفتوح تشترك مع الأولى في كونها ترتبط إرتباطاً مباشراً بالأنظمة التسييرية البيروقراطية وهي قيم تهدف إلى تحقيق الرشادة ودعم السلوك العقلاني، والتقليل من التأثيرات الجانبية للتدخلات التلقائية المحتملة، والإنتفاخ على المحيط بصورة تمكنها من ربط العلاقات اللازمة لضمان إستمراريتها وتقديم أحسن الخدمات.

ج. أظهرت النتائج تأثير كل من محوري قيم الهدف الرشيد والعلاقات الإنسانية على طبيعة الإنجاز الفردي في حين عدم تأثير بقية المحاور الأخرى، وذلك يدل على الإرتباط القوي بين تلك القيم والإنجاز وسلوك الموظف، وهو أمر منطقي نظراً للتأثير المباشر لتلك القيم على الموظف وسلوكه وأدائه للعمل بصورة مباشرة. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة المتوصل إليها في دراسة نجلاء محمود عبدالله⁽¹⁾ التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الهدف الرشيد والأداء الوظيفي، في حين تختلف معها في بقية القيم الأخرى التي لم ترتبط بعلاقة إحصائية بالمتغير المذكور سالفاً.

إن قيم الهدف الرشيد التي تشمل قيم التخطيط والفعالية وغيرها من القيم التي لم تشملها الدراسة والتي لها أثر أيضاً في بلورة السلوك الفردي والإنجاز الوظيفي للأفراد، بالإضافة إلى قيم العلاقات الإنسانية المتمثلة في قيم تنمية المورد البشري وقيم التماسك وغيرها من المؤشرات الإنسانية المعنوية، تؤثر بصورة واضحة ومباشرة على سلوك الفرد، فطبيعة الممارسات التنظيمية والجو المعنوي وعلاقاته التفاعلية على مختلف أنماطها التي تسود داخل المؤسسة، تؤدي إلى أن يتبنى الأفراد أنماط سلوكية

(1) نجلاء محمود عبدالله، مرجع سابق، ص 87.

تتوافق مع هذا المناخ التنظيمي، وتتوافق مع النظام الداخلي بمختلف جوانبه التنظيمية والاجتماعية والإنسانية أيضا، كما لا ينبغي إغفال دور القيادة الإدارية في ترسيخ هذه السلوكيات في الأفراد كنوع من التنشئة التنظيمية التلقائية التي تنتقل لهم بصورة عارضة أو مقصودة. فتبني القائد لنموذج محدد أو لعدة نماذج متكاملة يشكل أمرا حاسما في تحديد التوجهات القيمة التي سيرسخها في إتباعه إنطلاقا من تفاعله الدائم رسميا ولا رسميا معهم.

د. إتضح من النتائج أيضا تأثير كل من محور قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظام المفتوح على طبيعة تشكل العلاقات الاجتماعية على الترتيب، في حين لم تكن لبقية المحاور أي تأثيرات معنوية تُذكر، وذلك أمر مبرر بالنسبة لقيم العلاقات الإنسانية التي تسعى لتحسين العلاقات بين الأفراد والجماعات من منطلقات إنسانية تضمن تماسكهم وإنسجامهم، في حين أن قيم النظام المفتوح تؤثر على طبيعة العلاقات الاجتماعية من كونها تمثل محور ارتباط خارجي للمؤسسة وموظفيها مع العملاء والزبائن الخارجيين مما يؤثر بصورة منطقية على علاقاتهم الداخلية.

حيث أن تصور قيم هذا النموذج يرتكز على جوهر تكوين الإنسان النفسي والاجتماعي وتأثير ذلك على السلوك والمنظمة، وعدم إغفال البعد الاجتماعي للموظف وبيئته الخارجية وعلاقاته فيها وتأثير ذلك على أدائه وسلوكه، وبناء على هذا النظرة للسلوك الإنساني في المؤسسة فإن ذلك يسهم بلا شك في تشكيل أنماط معينة وعلاقات إجتماعية محددة بين الموظفين والعاملين. فإذا بحثنا عن تموقع العلاقات الاجتماعية ضمن قيم النموذج المذكور نجد تأكيدا المستمر على إيجاد عنصري التكامل والتفاعل بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وخوضها البارز في أنماط التفاعلات التنظيمية بين مستويات الإدارة ممثلة في القيادة العليا مع جماعة العمل على المستوى الأدنى، فأكدت على القيادة التشاركية و المشاركة الجماعية في صنع القرارات وإتخاذها، وهو ما لا يتأتى إلا في إطار علاقات إجتماعية وظيفية تتماشى مع رؤية الإدارة. غير أن نتيجة هذا الدراسة أثبتت قصور نظرة الإدارة تجاه قيم العلاقات الإنسانية كبنية متكاملة تسهم في التأسيس لنظام تسييري يتوافق مع مختلف القيم العقلانية الأخرى التي تسهم الإدارة في تعزيزها وتكريسها، في وقت تتجاهل فيه قيم هذا النموذج. كما أن تأثير قيم النظام المفتوح بدرجة ثانية يبرز الرؤية الشمولية للإدارة ضمن قيم هذا النموذج، بما يتيح لها التركيز على خصائص البيئة الداخلية والخارجية، وإشتمالها على مجموعة من الحقائق والأجزاء المترابطة بنائيا والمتساندة والمتفاعلة فيما بينها وظيفيا، والعلاقات بين الأفراد والجماعات لا ريب أنها من ضمن تلك الأجزاء. والدراسة بتلك النتيجة أشارت إلى تأثيرها في تشكيل العلاقات الاجتماعية ولكن بدرجة أقل من قيم العلاقات الإنسانية وعوامل أخرى لم تستهدفها الدراسة.

هـ. كما أظهرت نتائج إختبار الفرضيات التأثير المباشر لقيم محور العمليات الداخلية والنظام المفتوح على مستوى الأداء المنظمي وفعاليتها، في حين لا يوجد أي أثر معنوي لقيم الهدف الرشيد والعلاقات الإنسانية. وتلك نتيجة طبيعة لإرتباط مؤشرات المحورين الأولين بتحسين فعالية العمل والأداء العام للمؤسسة بشكل آلي ومباشر.

فالمؤشرات التي تحملها كل من قيم العمليات الداخلية وقيم النظام المفتوح تتناول أساسا العمليات الداخلية التنظيمية، وهو ما يمس سير الأداء العام، والنشاطات العملية الممثلة بمختلف الإجراءات التنظيمية التي يمارسها الأفراد بالمؤسسة كنوع من عمليات التحويل والنمذجة للمدخلات الأولية، بالإضافة إلى الإرتباط الخارجي للمؤسسة بمختلف الموردين والجهات الحكومية والزبائن المباشرين وغير المباشرين، كلها تسهم في توجيه تلك الفعاليات نحو تحقيق أداء كلي وفق الأهداف المرسومة من قبل الإدارة.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أن الدراسة قد حققت أهدافها من خلال الكشف عن مستوى وطبيعة القيم الإدارية والسلوك التنظيمي وإيجابية تأثيرهما بالإضافة، كما أن نتائج إختبار الفرضيات وصدقها الامبريقي يعكس الأهمية التي تكتسبها القيم والثقافة الإدارية في ترجمة وتعديل السلوك التنظيمي ولعل ذلك يشكل إضافة حقيقية لنتائج الدراسات السابقة في هذا الشأن، وتُشكل نتائج هذه الدراسة مرتكزاً مسانداً للدور الذي ينبغي إحلاله للثقافة والقيم في المؤسسات والإدارات الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المعاجم والقواميس:

1. إبراهيم مصطفى أنيس وحسن عطية و محمد أمين، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث، بيروت، 1983 .
2. إسماعيل بن حماد الجوهري، تاج اللغة، دار العلم للملايين، بيروت، 1984 .
3. ر. بودون و بورديكو، ترجمة سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
4. محمد مرتضى الحسيني، شرح القاموس المسمى من تاج العروس، المطبعة الخيرية، القاهرة، 1786 .
5. محمد مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت.
6. محمد يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت.
7. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة، 1979.
8. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989.

ثانياً الكتب العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل) ، الناشر احمد سيد مصطفى، القاهرة -مصر، 2005.
2. أحمد زكي صالح ، علم النفس التربوي، الطبعة العاشرة، مكتزمة للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ،الدار الجامعية ، الإسكندرية .
4. أحمد ماهر، التنظيم -الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1995.

7. احمد مصطفى خاطر ، الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع الريفي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1980.
8. احمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975.
9. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة العربي الحديث، 1990.
10. اعتماد علام ، علم الاجتماع الصناعي -التطور والمجالات، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1998.
11. أنور محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
12. آلان تورين ، نقد الحداثة ، ترجمة صياح الجهيم ، منشورات وزاة الثقافة ، دمشق 1998.
13. الخزاعلة عبد الله عقلة مجلي ، الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن ، 2009 .
14. الربيع ميمون ، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1980 .
15. السيد محمد البدوي، الأخلاق بين الفلسفة وعلم الاجتماع المعاصر ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1999 .
16. الغالبي محسن طاهر و صالح علي احمد ، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات المناهج والتقنيات ، دار وائل للنشر عمان -الاردن، 2010.
17. الهاشمي لوكيا ، محاضرة كمدخل للسلوك التنظيمي، قسم علم النفس ، قسنطينة، 2009.
18. بريجيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
19. بن يوسف بن خدة ، اتفاقيات إيفيان ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2002.
20. بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير ، ط2، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003.
21. جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر، 2006.
22. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للطباعة و النشر ، الجزائر، 2002.

23. جودت عزت العطوي، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، عمان، 2000.
24. جيمس ايفان وجيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة التنظيم والإستراتيجية، ترجمة سرور على سرور، دار المريخ، الرياض، 2009.
25. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الاردن.
26. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2004.
27. حسين حريم، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، -الاردن، 1997.
28. حسان الجبلاني، التنظيم غير الرسمي في المنظمات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
29. حسان الجبلاني، الجماعات: دراسة نفسية واجتماعية للجماعات غير الرسمية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
30. حميد خروف وآخرون، الإشكالات النظرية والواقع، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
31. خالد بني حمدان وإدريس وائل، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي -منهج معاصر-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن 2009.
32. خليل عبد الرحمان المعايطه، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار الفكر، الاردن، 2007.
33. ديف فرانسيس ومايك وود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
34. ديفيد بيكمان و رامو جوبال اجارواالا و سفن بيرميستر و إسماعيل سراج الدين، التنمية والقيم، مناقشة حرة لنخبة من خبراء البنك الدولي، ترجمة محسن يوسف، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 2006.
35. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002.
36. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
37. رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري، دار هومه، الجزائر، 2002.

38. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2004.
39. زيدان عبد الباقي، علم الاجتماع الديني، مكتبة غريب، القاهرة، 1977.
40. سعيد عبد مرسي بدر، الإيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
41. سلمى محمود جمعة، ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
42. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
43. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة.
44. شعبان علي حسين السيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
45. صالح العامري و طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
46. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006.
47. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
48. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
49. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
50. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2005.
51. صلاح قنصوة، نظرية القيمة في الفكر المعاصر، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، 1980.
52. طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غيب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2007.

53. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006.
54. عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الجزء الرابع، دار الشرق، الدوحة-قطر، 1998 .
55. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008.
56. عبد الباري درة و زهير الصباغ ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحى نظمي-، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2008 .
57. عبد الباسط محمد حسن ،أصول البحث الاجتماعي ، مكتبة وهبة ،مصر، 1976.
58. عبد اللطيف محمد خليفة، إرتقاء القيم، سلسلة علم المعرفة، بحوث يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1992.
59. عبد اللطيف قصير، الإدارة العمومية - المنظور السياسي-، منشورات جامعة بغداد، العراق، 1980 .
60. عبد الله الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، 2009.
61. عبدالله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي ، دار الحافظ للنشر والتوزيع ،المملكة العربية السعودية ، 2003.
62. عبد الله عبد الرحمن، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
63. عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الخامسة، 2005، .
64. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1999.
65. عبد الحميد الهاشمي، المرشد في علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، جدة-السعودية، 1984.
66. عبد الحميد المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصر ، دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان ،2007.

67. عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية - مقارنة سوسولوجية-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
68. عبد الغني الجريسي، إدارة الوقت من منظور إسلامي، مكتبة العبيكان الرياض، 2000.
69. عبد القادر جغلون، مقدمة في تاريخ المغرب العربي القديم والوسيط، ترجمة: فضيلة الحكيم، دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان .، 1982.
70. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، بدون دار نشر، 2001 .
71. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1990.
72. عبد الوهاب علي محمد، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982.
73. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، 1998،
74. عقل محمود عطا، القيم السلوكية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2001.
75. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
76. عمار عوابدي، مبدأ الديمقراطية وتطبيقاته في النظام الإداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
77. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، ص 256.
78. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، مكتبة غريب، القاهرة .
79. علي عبد الرزاق الحلبي، الاتجاهات الأساسية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
80. علي عبد الرزاق حلبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1984 .
81. علي عبد الرزاق حلبي، علم اجتماع الصناعات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 161.
82. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2002.

83. علي زغدود ، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981 .
84. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان-الأردن، 2003.
85. فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليمية، دار المسيرة، القاهرة.
86. فاروق محمد العادلي ، علم الاجتماع الصناعي، الطبعة 2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، 1976.
87. فايزة احمد أنور شكري ، القيم الأخلاقية بين الفلسفة و العلم ، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 2002.
88. فؤاد عبدالله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين ، المعهد الإسلامي للبحوث ،جدة ، 2002.
89. فيصل صالح السليمانى، القيم في عصر العولمة، مطابع الأمل الاوفست، الطائف، المملكة العربية السعودية، 2006.
90. قباري محمد اسماعيل، قضايا علم الاجتماع المعاصر ، دار المعرفة الجامعية . مصر ، 1979.
91. قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندري للنشر والتوزيع، الاردن ، 1999.
92. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الطبعة الثالثة دار الفكر للنشر، الاردن ، 2004 .
93. كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان، 1996.
94. لطفي بركات ، القيم والتربية ، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1983 .
95. ماريون إي هاينز، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال)، ترجمة محمود مرسي و زهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة، الرياض-السعودية، 1988.
96. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر ،الجزائر، 1994.
97. مبارك الملي، تاريخ الجزائر في القديم والحديث، الجزء الثالث، مكتبة النهضة الجزائرية، الجزائر

98. محمد احمد بيومي ،القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية ، 2006 .
99. محمد احمد بيومي ، المجتمع الثقافة والشخصية ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 1986.
100. محمد اسماعيل بلال ،إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ، 2004.
101. محمد الجوهري وآخرون، مبادئ علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الخامسة، 1980.
102. محمد السويدي ، مقدمة في دراسة في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 43.
103. محمد شفيق، الإنسان والمجتمع . مقدمة في علم النفس الاجتماعي . ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، 2003.
104. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-، دار الشروق، عمان-الأردن، 1993.
105. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي-دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، ط 4، عمان . الاردن ، 2003.
106. محمد قاسم القريوتي،السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر ،مصر، 2009.
107. محمد قاسم القريوتي ،نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008.
108. محمد جميل خياط، المبادئ والقيم في التربية الإسلامية، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مطابع جامعة أم القرى، مكة المكرمة-المملكة العربية السعودية، 1995.
109. محمد حسن بهلول ، الجزائر بين الأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية ، مطبعة دحلب ، الجزائر 1993.
110. محمد حسنين، الاستعمار الفرنسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986.
111. محمد حمادات، قيم العلم و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان . الأردن، 2004.
112. محمد خياط، المبادئ والقيم في التربية الإسلامية ، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي ، جامعة أم القرى ، 2005.

113. محمد صالح الهرماسي، مقاربة في إشكالية الهوية ، الطبعة الثانية ، دار الفكر ،دمشق . سوريا، 2002 .
114. محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة و النشر ، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 1999.
115. محمد فاروق النبهان، الفكر الخلدوني من خلال المقدمة ، مؤسسة الرسالة ، لبنان ،1998.
116. محمد مختار عثمان ، مبادئ علم الإدارة ، جامعة قار يونس، ليبيا، 1991.
117. محمد مصطفى الخشروم ونبيل موسى، إدارة الأعمال (المبادئ - المهارات - الوظائف)، مكتبة الشقري، الطبعة الثانية، 1998 .
118. محمد علي شهاب ،السلوك الإنساني في التنظيم-دراسات في الفكر الإداري الحديث، دار المعرفة الجامعية، مصر ، الإسكندرية.
119. محمد علي محمد والسيد محمد الحسيني و علياء شكري ومحمد الجوهري، دراسات في التغيير الاجتماعي ، دار الكتب الجامعية ، مصر .
120. محمد محمود مكاوي، دور القيم والأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية ،القاهرة ،2009.
121. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن.
122. محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
123. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006 .
124. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان-الاردن ، 2002 .
125. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد منظور كمي مقارن، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، 1993.
126. مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر العضايطة، إدارة المنظمة-نظريات وسلوك -، دار مجدلاوي، عمان-الاردن ،1996.

127. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
128. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 .
129. نورمان سي هيل، فن التعامل مع الزملاء، ترجمة إبراهيم بن حمد القعيد، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001 .
130. هلال محمد عبد الغني، مهارة إدارة الأداء، ط 2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1999.
131. يحي بوعزيز، سياسة التسلط الاستعماري والحركة الوطنية 1830-1954، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1985.
132. يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، عالم الكتب للطبع والنشر، الرياض، 1995.

ثالثا. الأطروحات والمذكرات:

1. بن زاهي منصور، الشعور بالاغتراب وعلاقته بالدافعية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، 2007.
2. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005.
3. حداد صونيا، القيم الإدارية وأثرها على إنتاجية العامل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2011 .
4. خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الرياض ، 2003 .
5. داود بلقاسم، النسق القيمي للعامل في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة، 2008.
6. ساعد الثبتي، قيم العمل والسلوك التوكيدي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية علوم التربية- جامعة أم القرى، مكة المكرمة-المملكة السعودية، 2009.

7. صالح تركي التركي، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2001.
8. عبد الله محمد الشهري، قيم العمل ودافعية الانجاز ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، 2005 .
8. قرش عبد القادر، اثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين السلوك الإداري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008.
10. مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-قسم علم النفس، جامعة الجزائر ، 2006 .
11. محمد بوراكي، القيم الثقافية وإشكالية الهوية الوطنية في الجزائر بعد الاستقلال ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2003 .
12. مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ، مذكرة ماجستير (منشورة)، قسم علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، 2010.
13. مومن بكوش الجموعي، القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتوافق النفسي الاجتماعي لدى الطالب الجامعي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة ، 2013 .
14. ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2005 .
15. نجاة قرشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة ، 2007.
16. نجلاء محمود عبد الله، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الاردن ، 2000.
17. لعمور وردة، قيم الزواج لدى الطالب الجامعي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ،جامعة قسنطينة، 2002.

رابعاً: المجالات والوثائق والملتقيات.

1. احد خطابات الرئيس الراحل هواري بومدين في ذكرى 01نوفمبر 1967.

2. جريدة اتصالات الجزائر، مراسيم توقيع الاتفاقية الجماعية الاولى لمؤسسة اتصالات الجزائر، جريدة إعلامية ، العدد 0 سبتمبر 2003.
3. حسن الطعان ، المنظومة القيمية لمديري المدارس في الاردن ، مجلة جامعة دمشق، العدد 1-2، المجلد 26، دمشق، 2010.
4. خصائص الإدارة العربية الإسلامية، مجلة إدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، يوليو 2013.
5. سمير اسعد مرشد و نبيل إسماعيل رسلان، مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، 1989.
6. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
7. عبد الباسط محمد، عرض تحليلي لمفهوم القيمة في علم الاجتماع، المجلة الاجتماعية القومية، العدد 01 ، المجلد 07، المركز القومي للبحوث الاجتماعية الجنائية، القاهرة ، 1970.
8. عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (2)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1994م
9. عبد الله قلاش، إتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، العدد 35، 2007.
10. عون الشريف قاسم، الجدور الفكرية للمجتمع المسلم، مجلة المسلم العاصر، العدد العاشر.
11. علي السلمي، مفاهيم الإدارة المعاصرة، ملتقى الإدارة العليا، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية، 2003.
12. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي تحت عنوان "الاقتصاد الجزائري في الأفق الثالثة" كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة البليدة -الجزائر-، 21/22 ماي 2002.
13. مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم ودورها في تحقيق التوافق القيمي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009 .

14. نائل عبد حافظ العواملة، منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد 5، المملكة العربية السعودية، 1993 .
15. نبيل عبد الرؤوف إبراهيم، إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 2 ، العدد ،21.
16. وثيقة خاصة بإصلاح وتطوير قطاع الاتصالات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة .

17. <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> شوهده في: 10.10.2014

خامسا. المراجع الأجنبية:

1. Garen .G & Scandura, Toward a psychology of dyadic organizing, *Research on Organizational Behaviomr*, n 9,1987.
2. Graen G. & Uhl- Bien, Development of Leader –member exchange theory of leadership over 25 years. Applying a multi–level multi–domain perspective, *Leadership Quarterly*, n 6,1995.
3. Jean Pierre Darré, La production des normes au d’un réseau professionnel, *revue sociologie de travail* ,N °2 , 1984.
4. Khaoula Taleb Ibrahimi, Les Algériens et leurs langues , les éditiohs el Hekma, Alger ,1997.
5. M.thévenet & J L vachette , culture et comportement , paris, vuibret ,1991 .
6. P.Ansart . Les sociologies contemporaines , 1993.
7. R. ARON, la Sociologie allemande, Paris.Falcon .
8. Terry George , Principales of management , CFH ,ed 8, home wood richard , D.Twin , inc , 1992.

الخلاصة.

تناولت هذه الدراسة إشكالية تأثير القيم الإدارية على السلوك التنظيمي وفق مستوياته الثلاث بالإدارة الجزائرية ممثلة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الولائية بورقلة، وكذا طبيعة القيم الإدارية السائدة بالمؤسسة المذكورة وفق النموذج المقترح في الدراسة بمحاوره الأربعة، وأيضا طبيعة السلوك التنظيمي وتشكله وتمظهراته السلوكية لدى الأفراد، وقد هدفت الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف من خلال تحليل القيم بصورة شمولية سواء تلك التي تتبناها الإدارة والمؤسسات، أو تلك التي تتعلق بالنسق القيمي للمجتمع أو القيم الشخصية والفردية، وذلك من أجل الكشف عن أهمية البعد الثقافي والقيمي في ترجمة وتوجيه السلوك بالإدارة والمؤسسات، ومدى إرتباط ذلك بفعالية العمل والأداء والعلاقات الإجتماعية بين الموظفين بما يساعد على تحقيق الإستراتيجيات والسياسات العامة والأهداف المؤسسية.

وقد تم عرض وتحليل وتشريح المفاهيم المتعلقة بالإشكالية من خلال تفكيك الأبعاد القيمية والثقافية والسلوك التنظيمي في إطار التراث النظري لنظريات التنظيم بطريقة تفكيكية، وخارجه أي في النسق المحيط، ويتمثل هنا بالمجتمع الجزائري وسيورته الثقافية ومنظومته القيمية، وذلك من أجل وضع تصور عام للمشكلة القيمية وربطها مع محاور الدراسة وإحداثيات التأثير المتبناة من قبل الباحث لقياس مستوى المتغيرين من جهة وقياس الارتباط التآثيري بينهما من جهة أخرى.

ولذلك الغرض تم بناء فرضية أساسية تمحورت حول الإشكالية العامة وصيغت بطريقة إحصائية كالتالي: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيم الإدارية والسلوك التنظيمي بالإدارة الجزائرية مجال الدراسة، وتفرعت منها فرضيتين أساسيتين تم صياغتهما من أجل تحليل الارتباط التآثيري بين المتغيرين من خلال تفكيكيهما وربط كل محور بما يقابله في المتغير الأخر، فتم في الفرضية الأساسية الثانية تفرعها إلى ثلاث فرضيات جزئية بتفكيك المتغير المستقل وتثبيت المتغير التابع والقيام بالاختبار، وفي الفرضية الأساسية الثانية تم العكس أي تفكيك المتغير التابع أي السلوك التنظيمي وتثبيت المتغير المستقل أي القيم الإدارية.

ويمكن القول أن الدراسة قد توصلت إلى تحقيق أهدافها المرسومة من خلال الكشف عن مستوى وطبيعة القيم الإدارية والسلوك التنظيمي بالإدارة والمؤسسة الجزائرية ممثلة بالمؤسسة مجال الدراسة، حيث تم الكشف عن توافر كبير للأبعاد والمؤشرات القيمية المدروسة، كما إتضحت غلبة القيم ذات الأبعاد العقلانية المنظمية والتنظيمية على تلك المتعلقة بالقيم الشخصية والإنسانية، فقد حلت قيم العمليات الداخلية أولاً تليها قيم الهدف الرشيد ثم قيم النظام المفتوح أخيراً قيم العلاقات الإنسانية، ولعل ذلك يؤشر على إرتباط واضح بين القيم العقلانية والمؤسسات الريحية التي تركز على هامش الربح

كمتغير أساسي في العملية الإدارية والإنتاجية أو الخدمية، وإتضح أيضا سيادة مستوى السلوك المنظمي على بقية التظاهرات والمستويات الأخرى في حين حلت سلوكيات العلاقات الاجتماعية في آخر مرتبة، وذلك ما يدعم الفكرة السابقة التي تتمحور حول حاجة المؤسسة إلى فرض قيم الصرامة والضبط الفعلي لإستراتيجياتها في التسيير الإداري والتنظيمي، بما يسهم في تحقيق أكبر قدر من الفاعلية و الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الربحية كرهان أساسي و أولي، كما سبق تبرير هذا أيضا بالنظرة التقليدية للعمل التي لا تزال تُسيطر على ذهنية الموظف والإطار الجزائري عموماً، والذي يرى أن فرص النجاح تتضاعف وتتحقق تلازمياً بإخضاع العمال والموظفين بصورة عامة إلى القيم العقلانية و إفتراض اللاعقلانية في السلوك الإنساني والتنظيمي، كما تحققت الفرضيات الأساسية إنطلاقاً من تحقق الفرضيات الجزئية التي أكدت على وجود إرتباط تأثيري قوي بين المتغيرين وبين المحاور المكونة لكليهما وذلك ما توضحه النتائج المذكورة آنفاً، فقد إتضح تأثير القيم الإدارية وفق محاورها التالية (القيم العقلانية الرشيدة، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح، قيم العمليات الداخلية) على السلوك التنظيمي وفق الترتيب السابق، ومنه يتضح التأثير الكبير لقيم الهدف الرشيد على السلوك التنظيمي بشكل عام وهو ما يعزز النتائج السابقة.

ونخلص في النهاية إلى أن التظاهرات السلوكيات التنظيمية بأبعادها ومستوياتها في الإدارة تتأثر إلى حد كبير في تشكيلها بالأبعاد القيمة والتسييرية، خصوصاً تلك المتعلقة بالقيم العقلانية والتنظيمية، وذلك ما يعزز بقية الدراسات السابقة ونتائجها التي كشفت عن أهمية تأثير العنصر القيمي والبعد الثقافي في توجيه السلوك داخل المنظمات، ومنه فإن السلوك التنظيمي بالإدارة الجزائرية يتحدد وفقاً لعناصر داخلية ثقافية تنطلق من مناخ الإدارة وثقافتها وقيمها الإدارية، كما لا يمكن نفي التأثير الإجتماعي والمحيط كنسق عام تتواجد به الإدارة والمؤسسة بشكل عام ويمثل مصدراً تستمد منه هويتها التنظيمية والثقافية وكذا تأثير العوامل التنظيمية الأخرى التي لم تتناولها الدراسة.

The conclusion.

The study dealt with the problem of the impact of administrative values on organizational behavior according to levels three Algerian Administrations represented the Communications Directorate Algeria wiliya de ouargla, as well as the nature of the administrative values prevailing Foundation in accordance with the model proposed in the study four should preserve our Arab identity, as well as the nature of the organizational behavior behavioral The guises nurtured and shaped by individuals, the study aimed to achieve, inter from the analysis of the values in a holistic manner, both those that are adopted by the administration and institutions or those which related to the community while retaining its value system or personal values and individual, in order to reveal the importance of the cultural dimension and value in interpretation and conduct administering Powers and organizations, and the extent of a link that effectively work and performance social relations between staff, including help To achieve institutional strategies and policies and objectives.

The autopsy was the presentation and analysis of the concepts of correlate during the dismantling of cultural value dimensions organizational behavior in the context of the heritage organizational theoretical way in and outside any pattern is the ocean community here What Happens to It Algerian cultural value its socialist bloc, in order to develop a vision of value problem linked with axis and coordinates impact study obsolete by the researcher to measure the level of variables, on the one hand and measure the link Impressionist between them on the other.

Therefore, purpose built basic premise that focused on the problem of statistical and formulated in such a way as follows: there is the impact of statistical significance between administrative values organizational behavior Algerian administration, outwardly, two assumptions have been rewritten in order to basic analysis of the link between the two variables Impressionist through dismantling and linking all the axis of including offset by changing the other, were the basic premise Ramifications second to three assumptions partial dismantling independent variable and install and test the variable, and second basic premise was the contrary any dismantling of changing any organizational behavior and install independent variable any administrative values.

It can be said that the study had reached to achieve established goals through disclosure of the level and nature of administrative values organizational behavior management Algerian and the foundation of the Organization of the

study, it was revealed on the availability of large dimensions of value indicators studied, as evident predominance of values dimensions of rationality and organizational inflexible organizational mandates, to those of personal values and humanitarian values as the internal operations first, followed by the values good values and then open system finally values of human relations, perhaps that is an indication of a clear link between the value's rationality and institutions profitability, which focus on the margin of profit as a variable is essential in the management process and productivity or service, and was also the rule of the level of conduct organizational on the rest of the guises other levels while the behavior of social relations in the last rank in the previous supports the idea, which focus on the need to impose values rigor and seizure of their strategies in administrative management, organizational, which contribute to the achievement of greater efficiency and productivity and thus achieve profitability stakes is essential and the first, as already justify this also the traditional work, which is still controlled by the mentality of the employee Algerian framework in general, which, in the view that the chances of success are achieved double Correlation subjecting workers and employees in general to irrational values rationality and assumption of human behavior, organizational, and achieved basic assumptions on the basis of partial hypotheses, which confirmed the existence of strong Affection link between the two variables and the as of both, as illustrated by the above-mentioned results, it was clear the impact of administrative values according to the following as (values rationality good governance, of the values of human relations, of the values of open system, values of internal operations) on the organizational behavior, according to previous arrangement, including clear impact of the values of the objective of good organizational behavior in general, which strengthens the previous results.

In the end, we conclude that the guises organizational behavior dimensions and levels in the administration affected to a great extent in posed by Value dimensions and managerial values, especially those relating to rationality, organizational, and that is what the rest of the previous studies and their results, which revealed the importance of the impact of the value system cultural dimension of behavior within organizations, and the Algerian administration organizational behavior is determined in accordance with the cultural elements of internal management of climate, culture and values, and can not be denied social impact and the lake a Layout in you are in the administration and the institution in general and represents a source of regulatory and cultural identity, as well as the influence of other organizational factors that were not addressed in the study.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



إستمارة إستبيان حول:

القيم الإدارية والسلوك التنظيمي في الإدارة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية الولائية بورقلة-

في إطار انجاز أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (LMD) في علم الاجتماع الإدارية والعمل، لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، وذلك لتعبئتها بإجابات واضحة ومدققة حول العبارات المطروحة، نرجو من سيادتكم الموقرة ملاً إستمارة الاستبيان بكل مصداقية وموضوعية تامة، ونعدكم بأن البيانات الواردة من طرفكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام

والتقدير.

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة التي توافق رأيكم.

الجزء الأول : البيانات العامة

- النوع : ذكر :
 أنثى :
 العمر : أقل من 30 سنة :
 من 30 إلى 40 سنة :
 أكثر من 40 سنة :
 الإقدمية : أقل من 5 سنوات :
 من 5 إلى 10 سنوات :
 أكثر من 10 سنوات :

الجزء الثاني :

مقياس محور القيم الإدارية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتسم الأهداف العامة للمؤسسة بالوضوح					
2	الأهداف التي يتم السعي لتحقيقها مفهومة لجميع الأفراد في العمل					
3	يتم تحديد أساليب ووسائل واضحة لبلوغ الأهداف المحددة					
4	من السهولة شرح وتوضيح الأهداف العامة للعمل					
5	هناك إهتمام بالتخطيط للمستقبل بشكل كبير					
6	هناك اهتمام كبير لتدريب العاملين في جميع مجالات العمل					
7	القواعد والإجراءات المعمول بها تُنظم العمل بشكل كبير					
8	فعالية العمل في مستوى عالي بشكل عام					
9	ن بذل جهودا كبيرة ومتواصلة لزيادة الكفاءة في العمل					

					10	يتم دراسة التقنيات والأساليب لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى الكفاءة
					11	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات المتخذة نجاحها الى حد كبير
					12	هناك إهتمام للتأكد من أن كل عامل يشعر بأنه جزء من الفريق
					13	تعتبر المعنويات بين الأفراد قوية الى حد ما
					14	يرتبط الأفراد في العمل ارتباطا شديدا بوحدهم عملهم
					15	يتم تشجيع إتخاذ القرارات بشكل جماعي
					16	يتوافر لدى الأفراد العاملين وعي كبير بأهمية مساندة بعضهم البعض
					17	جميع الدوائر والوحدات لديها إمام بالأهداف التي تسعى لتحقيقها
					18	العلاقات الإنسانية الجيدة شي مهم في موقع العمل لكي يؤدي العمل بنجاح وهي متوفرة بالعمل
					19	يُتيح العمل للفرد الفرصة لإكتساب خبرات ومعارف جديدة
					20	تتم مكافأة الأفراد على أدائهم المتميز
					21	هناك تشجيع للأفكار الإبداعية للموظفين وخلق الوعي لديهم
					22	تتم مشاركة العاملين بشكل واسع في إتخاذ القرارات
					23	هناك إهتمام كبير بتدريب الموظفين في جميع مجالات العمل
					24	توجد مرونة في العمل
					25	وحدات العمل مسؤولة عن إحداث التغيير في الظروف الخارجية حال حدوثها
					26	هناك استعداد كبير للتكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة

					إن التغيير يؤدي إلى نتائج ايجابية	27
					هناك توجه لزيادة الموارد باستمرار	28
					تتمتع المؤسسة بدعم خارجي قوي وعلاقات جيدة مع ذوي النفوذ في الإدارة العليا	29
					هناك سعي حثيث للحصول على أفضل العناصر البشرية للعمل	30
					هناك إهتمام كبير بزيادة عدد الأفراد ذوي المهارات العالية	31
					هناك سعي دائم للحصول على المعلومات لخدمة وأداء العمل	32
					يتم الإعتماد بشكل كبير على أنظمة المعلومات كالحواسيب	33
					يتم إستخدام فرق بحث للمساعدة في إتخاذ القرارات	34
					هناك تركيز قليل على عملية توثيق البيانات	35
					يتم الإعتماد كثيرا على أجهزة الاتصال الحديثة (الهاتف الفاكس ... الخ) لتعزيز الإتصال بين الأفراد العاملين	36
					يُبذل جهد كبير لمتابعة كل جديد في مجال أنظمة المعلومات	37
					يملك الأفراد قدرات كبيرة للتعامل مع أنظمة الاتصال والمعلومات الحديثة	38
					توجد قوانين وإجراءات وأساليب رسمية توجه العمل	39
					جميع العمليات منسقة وتحت المتابعة	40
					تعتبر القواعد التنظيمية في العمل مستقرة	41
					إن القواعد المعمول بها تساعد على إنجاز العمل ولا تعيقه	42
					هناك سعي لإحكام الرقابة على العمل من خلال القواعد والإجراءات الصارمة	43
					الإجراءات المعمول بها تنظم العمل بشكل كبير	44

مقياس محور السلوك التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1 أدائي يمتاز بالجودة عند العمل في الوظيفة
					2 لدي إمام كامل بكل جوانب الوظيفة
					3 لدي القدرة على الاستخدام الجيد للوقت
					4 أقوم بالعمل في الوظيفة بتميز وإبداع
					5 قدراتي تتناسب مع المهام الموكلة إلي أدائها
					6 أمتلك القدرة على استخدام أجهزة العمل بكفاءة
					7 لدي إمام كامل بأحدث أساليب وتقنيات أداء الوظيفة
					8 أمتلك القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
					9 إصدار القرارات والأحكام يتم بشكل جيد
					10 أقوم بانجاز المستوى المطلوب من العمل
					11 يتناسب مجهودي مع وقت الإنجاز المحدد
					12 لدي إندفاع ذاتي عالي لأداء الوظيفة بإتقان عالي
					13 أشعر بالحماس والنشاط عند أداء الوظيفة
					14 أرغب في البقاء بهذه الوظيفة
					15 أرغب في ترك الوظيفة إن توفرت فرصة للعمل في مكان آخر
					16 هناك إهتمام برفع الروح المعنوية للموظفين من خلال اللوائح والتعليمات
					17 يتوفر نموذج إتصالي فعال ومرن يربط بين الأفراد
					18 هناك إحترام كامل من قبل العاملين لنظام التسلسل الإداري
					19 بيئة العمل الداخلية تسهم في إقامة علاقات وظيفية فعالة

					20	هناك إدراك تام من قبل العاملين لوجوب إقامة علاقات بين كل الأقسام والمصالح الإدارية
					21	يقيم الأفراد علاقات صداقة مع زملائهم في نفس الوحدة الإدارية
					22	هناك علاقات انسجام وتساند في أداء العمل بين الزملاء
					23	هناك علاقات تعاون بين الأفراد في مختلف الأقسام الإدارية
					24	تساهم قيم الإدارة في الحد من الممارسات الجانبية غير التنظيمية أثناء أداء العمل
					25	هناك إحترام في العلاقات السائدة بين العاملين بشكل عام
					26	يتم تنظيم دورات تدريبية لغرض تطوير الخبرات والمهارات للعاملين
					27	هناك سعي للتحفيز المستمر للعاملين
					28	يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في العمل
					29	تؤمن المؤسسة أن التدريب هو أفضل وسيلة لتنمية الأداء البشري وتطويره.
					30	تمتلك المؤسسة معلومات على مستوى الأداء الحالي
					31	تؤمن المؤسسة بأن لقيمتها أثراً في نشاطات النظم المعلوماتية وتطويرها
					32	هناك إهتمام بالغ بالأجهزة الحاسوبية وقواعد البيانات وتطويرها
					33	هناك إهتمام بتطوير قدرات الأفراد فيما يخص مواكبة المستجدات التكنولوجية للعمل
					34	هناك تزايد مستمر في الكفاءة والفعالية على مستوى الأداء

					يوجد إهتمام بالغ بتطوير قدرات الأجهزة الخاصة بالعمل .	35
					يشارك الموظفون والعاملين بإقتراحات لتطوير العمل وتحسينه	36
					نادراً ما يتوقف العمل لأسباب تقنية	37
					هناك إهتمام بالغ بإنجاز أعمالها في وقت قياسي	38
					هناك إهتمام بتحسين بيئة العمل بصفة دائمة	39
					هناك محاولة لتحسين وتطوير إجراءات وأساليب أداء الوظيفة والأعمال.	40

ملحق رقم (2):

نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

اولاً: الثبات.

1. الثبات الكلي المقياس باستخدام ألفا كرونباخ. **Fiabilité**

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

	N	%
Observations Valide	22	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	22	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.978	84

2. ثبات محور القيم الادارية:

	N	%
Observations Valide	22	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	22	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.946	44

أ. ثبات بعد قيم الهدف الرشيد:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.796	11

ب. ثبات بعد قيم العلاقات الانسانية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.825	12

ج. ثبات بعد قيم النظام المفتوح:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.779	9

د. ثبات بعد قيم العمليات الداخلية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.860	12

3. ثبات محور السلوك التنظيمي:

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	22	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	22	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.968	40

أ. ثبات بعد الانجاز الفردي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.921	15

ب. ثبات بعد العلاقات الاجتماعية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.883	10

ج. ثبات بعد الأداء المنظمي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.910	15

4. الثبات الكلي للمقياس باستخدام التجزئة النصفية :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	22	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	22	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Partie 1	Valeur	.943
Cronbach		Nombre d'éléments	42 ^a
	Partie 2	Valeur	.969
		Nombre d'éléments	42 ^b
		Nombre total d'éléments	84
Corrélation entre les sous-échelles			.951
Coefficient de	Longueur égale		.975
Spearman-	Longueur inégale		.975
Brown			
Coefficient de Guttman split-half			.974

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031, VAR00032, VAR00033, VAR00034, VAR00035, VAR00036, VAR00037, VAR00038, VAR00039, VAR00040, VAR00041, VAR00042.

b. Les éléments sont : VAR00043, VAR00044, VAR00045, VAR00046, VAR00047, VAR00048, VAR00049, VAR00050, VAR00051, VAR00052, VAR00053, VAR00054, VAR00055, VAR00056, VAR00057, VAR00058, VAR00059, VAR00060, VAR00061, VAR00062, VAR00063, VAR00064, VAR00065, VAR00066, VAR00067, VAR00068, VAR00069, VAR00070, VAR00071, VAR00072, VAR00073, VAR00074, VAR00075, VAR00076, VAR00077, VAR00078, VAR00079, VAR00080, VAR00081, VAR00082, VAR00083, VAR00084.

ثانيا: النتائج الاحصائية الوصفية للمتغيرات.

Descriptives.

التحليل الوصفي لعبارات استبيان القيم الادارية

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
الهدف الرشيد. التخطيط1	138	530.00	3.8406	1.06192
الهدف الرشيد. التخطيط2	138	480.00	3.4783	1.22157
الهدف الرشيد. التخطيط3	138	483.00	3.5000	1.24543
الهدف الرشيد. التخطيط4	138	552.00	4.0000	1.03937
الهدف الرشيد. التخطيط5	138	519.00	3.7609	1.14977
الهدف الرشيد. التخطيط6	138	506.00	3.6667	1.30319
الهدف الرشيد. التخطيط7	138	536.00	3.8841	1.25607
الهدف الرشيد. الفعالية1	138	444.00	3.2174	1.37623
الهدف الرشيد. الفعالية2	138	523.00	3.7899	1.07698
الهدف الرشيد. الفعالية3	138	560.00	4.0580	.96484
الهدف الرشيد. الفعالية4	138	566.00	4.1014	.83962
العلاقات الانسانية. التماسك1	138	499.00	3.6159	1.10950
العلاقات الانسانية. التماسك2	138	550.00	3.9855	.85423
العلاقات الانسانية. التماسك3	138	511.00	3.7029	1.15518
العلاقات الانسانية. التماسك4	138	445.00	3.2246	1.20835
العلاقات الانسانية. التماسك5	138	522.00	3.7826	1.03754
العلاقات الانسانية. التماسك6	138	529.00	3.8333	1.08462
العلاقات الانسانية. تنمية المورد1	138	573.00	4.1522	.92730
العلاقات الانسانية. تنمية المورد2	138	539.00	3.9058	.95816
العلاقات الانسانية. تنمية المورد3	138	440.00	3.1884	1.16863
العلاقات الانسانية. تنمية المورد4	138	490.00	3.5507	1.14032
العلاقات الانسانية. تنمية المورد5	138	401.00	2.9058	1.23151
العلاقات الانسانية. تنمية المورد6	138	537.00	3.8913	1.04417
النظام المفتوح. المرونة1	138	539.00	3.9058	.95051
النظام المفتوح. المرونة2	138	488.00	3.5362	.88918
النظام المفتوح. المرونة3	138	484.00	3.5072	1.26287
النظام المفتوح. المرونة4	138	561.00	4.0652	.77560
النظام المفتوح. الحصول على المورد1	138	555.00	4.0217	1.03562
النظام المفتوح. الحصول على المورد2	138	544.00	3.9420	1.00921
النظام المفتوح. الحصول على المورد3	138	465.00	3.3696	1.15307
النظام المفتوح. الحصول على المورد4	138	501.00	3.6304	1.14673
النظام المفتوح. الحصول على المورد5	138	541.00	3.9203	1.12088
العمليات الداخلية. ادارة المعلومات1	138	615.00	4.4565	.83814
العمليات الداخلية. ادارة المعلومات2	138	419.00	3.0362	1.24636
العمليات الداخلية. ادارة المعلومات3	138	541.00	3.9203	.94415
العمليات الداخلية. ادارة المعلومات4	138	625.00	4.5290	.77546
العمليات الداخلية. ادارة المعلومات5	138	495.00	3.5870	1.16348
العمليات الداخلية. ادارة المعلومات6	138	549.00	3.9783	.84980

العمليات الداخلية .الضبط1	138	563.00	4.0797	1.04680
العمليات الداخلية .الضبط2	138	538.00	3.8986	1.01298
العمليات الداخلية .الضبط3	138	517.00	3.7464	1.19648
العمليات الداخلية .الضبط4	138	536.00	3.8841	.82897
العمليات الداخلية .الضبط5	138	504.00	3.6522	.92533
العمليات الداخلية .الضبط6	138	519.00	3.7609	1.11102
N valide (listwise)	138			

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
التخطيط	138	515.71	3.7371	.66632
الفعالية	138	533.25	3.8641	1.14150
التماسك	138	509.50	3.6920	.64531
تنمية الورد البشري	138	497.00	3.6014	.65700
المرونة	138	518.00	3.7536	.66999
الحصول على المورد	138	521.20	3.7768	.63295
ادارو المعلومات	138	549.00	3.9783	.92365
الضبط	138	534.33	3.8720	.73226
N valide (listwise)	138			

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
قيم الهدف الرشيد	138	522.09	3.7833	.68651
قيم العلاقات الانسانية	138	503.25	3.6467	.59359
قيم النظام المفتوح	138	519.78	3.7665	.58645
قيم العمليات الداخلية	138	541.67	3.9251	.69898
N valide (listwise)	138			

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
متغير القيم الادارية	138	521.82	3.7813	.55710
N valide (listwise)	138			

descriptives

التحليل الوصفي لعبارات استبيان السلوك التنظيمي:

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
الانجاز الفردي .انجاز المهام1	138	530.00	3.8406	1.05503
الانجاز الفردي .انجاز المهام2	138	474.00	3.4348	1.22598
الانجاز الفردي .انجاز المهام3	138	479.00	3.4710	1.23921
الانجاز الفردي .انجاز المهام4	138	548.00	3.9710	1.03896
الانجاز الفردي .انجاز المهام5	138	519.00	3.7609	1.14340
الانجاز الفردي .انجاز المهام6	138	507.00	3.6739	1.30783
الانجاز الفردي .انجاز المهام7	138	535.00	3.8768	1.25246
الانجاز الفردي .انجاز المهام8	138	443.00	3.2101	1.36939
الانجاز الفردي .انجاز المهام9	138	521.00	3.7754	1.08754
الانجاز الفردي .انجاز المهام10	138	560.00	4.0580	.95725
الانجاز الفردي .انجاز المهام11	138	563.00	4.0797	.82887
الانجاز الفردي .البعد السلوكي1	138	498.00	3.6087	1.11679
الانجاز الفردي .البعد السلوكي2	138	549.00	3.9783	.84980
الانجاز الفردي .البعد السلوكي3	138	510.00	3.6957	1.15011
الانجاز الفردي .البعد السلوكي4	138	446.00	3.2319	1.20999
العلاقات الاجتماعية .الرسمية1	138	519.00	3.7609	1.03624
العلاقات الاجتماعية .الرسمية2	138	529.00	3.8333	1.08462
العلاقات الاجتماعية .الرسمية3	138	572.00	4.1449	.92453
العلاقات الاجتماعية .الرسمية4	138	539.00	3.9058	.95051
العلاقات الاجتماعية .الرسمية5	138	440.00	3.1884	1.17486
العلاقات الاجتماعية .غير الرسمية1	138	490.00	3.5507	1.14032
العلاقات الاجتماعية .غير الرسمية2	138	400.00	2.8986	1.22200
العلاقات الاجتماعية .غير الرسمية3	138	538.00	3.8986	1.04839
العلاقات الاجتماعية .غير الرسمية4	138	539.00	3.9058	.94280
العلاقات الاجتماعية .غير الرسمية5	138	490.00	3.5507	.90475
الاداء المنظمي .النظم والتنمية1	138	485.00	3.5145	1.26281
الاداء المنظمي .النظم والتنمية2	138	559.00	4.0507	.77669
الاداء المنظمي .النظم والتنمية3	138	553.00	4.0072	1.02876
الاداء المنظمي .النظم والتنمية4	138	542.00	3.9275	1.00827
الاداء المنظمي .النظم والتنمية5	138	464.00	3.3623	1.15222
الاداء المنظمي .النظم والتنمية6	138	500.00	3.6232	1.14115
الاداء المنظمي .النظم والتنمية7	138	542.00	3.9275	1.12463
الاداء المنظمي .النظم والتنمية8	138	617.00	4.4710	.81224
الاداء المنظمي .العمليات والانشطة1	138	420.00	3.0435	1.25489
الاداء المنظمي .العمليات والانشطة2	138	540.00	3.9130	.93962
الاداء المنظمي .العمليات والانشطة3	138	623.00	4.5145	.78522
الاداء المنظمي .العمليات والانشطة4	138	495.00	3.5870	1.16348
الاداء المنظمي .العمليات والانشطة5	138	549.00	3.9783	.84980

الاداء المنظمي.العمليات والانشطة6	138	561.00	4.0652	1.04781
الاداء المنظمي.العمليات والانشطة7	138	541.00	3.9203	1.00409
N valide (listwise)	138			

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
انجاز المهام	138	517.00	3.7464	.58715
البعد السلوكي للاداء	138	501.25	3.6322	.70010
العلاقات الرسمية	138	520.40	3.7710	.67253
العلاقات غير الرسمية	138	491.40	3.5609	.68980
نظم المعلومات وتنمية المورد البشري	138	539.00	3.9058	.80328
العمليات والانشطة الداخلية	138	532.71	3.8602	.62698
N valide (listwise)	138			

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
بُعد الانجاز الفردي	138	512.80	3.7159	.55901
بُعد العلاقات الاجتماعية	138	505.9	3.666	.6088
بُعد الاداء المنظمي	138	536.07	3.8845	.63780
N valide (listwise)	138			

Statistiques descriptives

	N	Somme	Moyenne	Ecart type
متغير السلوك التنظيمي	138	519.80	3.7667	.54365
N valide (listwise)	138			

Régression

ثالثاً: معاملات الارتباط (الانحدار الخطي البسيط والمتعدد).

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	متغير القيم الادارية ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante متغير السلوك التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.980 ^a	.960	.959	.10956

a. Valeurs prédites : (constantes) متغير القيم الادارية

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	38.859	1	38.859	3237.652	.000 ^a
	Résidu	1.632	136	.012		
	Total	40.492	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), متغير القيم الادارية

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.152	.064		2.363	.020
	متغير القيم الادارية	.956	.017	.980	56.900	.000

a. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Régression.

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	قيم الهدف الرشيد ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante: متغير السلوك التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.792 ^a	.628	.625	.33282

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم الهدف الرشيد

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	25.427	1	25.427	229.560	.000 ^a
	Résidu	15.064	136	.111		
	Total	40.492	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم الهدف الرشيد

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.392	.159		8.745	.000
	قيم الهدف الرشيد	.628	.041	.792	15.151	.000

a. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	قيم العلاقات الانسانية	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
 b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.878 ^a	.770	.768	.26161

- a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العلاقات الانسانية
 b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	31.184	1	31.184	455.618	.000 ^a
	Résidu	9.308	136	.068		
	Total	40.492	137			

- a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العلاقات الانسانية
 b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.836	.139		6.007	.000
	قيم العلاقات الانسانية	.804	.038	.878	21.345	.000

- a. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	قيم النظام المفتوح ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.910 ^a	.828	.826	.22662

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم النظام المفتوح

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	33.507	1	33.507	652.469	.000 ^a
	Résidu	6.984	136	.051		
	Total	40.492	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم النظام المفتوح

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.590	.126		4.692	.000
	قيم النظام المفتوح	.843	.033	.910	25.543	.000

a. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	قيم العمليات الداخلية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.832 ^a	.692	.690	.30292

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العمليات الداخلية

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	28.013	1	28.013	305.288	.000 ^a
	Résidu	12.479	136	.092		
	Total	40.492	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العمليات الداخلية

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.227	.148		8.316	.000
	قيم العمليات الداخلية	.647	.037	.832	17.472	.000

a. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	قيم العمليات الداخلية، قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الانسانية، قيم النظام المفتوح	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.983 ^a	.965	.964	.10267

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العمليات الداخلية, قيم الهدف الرشيد
قيم النظام المفتوح, قيم العلاقات الانسانية, الرشيد

b. Variable dépendante : التنظيمي السلوك متغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	39.090	4	9.772	927.070	.000 ^a
	Résidu	1.402	133	.011		
	Total	40.492	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العمليات الداخلية, قيم الهدف الرشيد, قيم العلاقات الانسانية, قيم النظام المفتوح, متغير السلوك التنظيمي

b. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.123	.061		2.038	.044
	قيم الهدف الرشيد	.162	.018	.205	8.840	.000
	قيم العلاقات الانسانية	.283	.026	.309	10.988	.000
	قيم النظام المفتوح	.275	.029	.296	9.309	.000
	قيم العمليات الداخلية	.245	.018	.315	13.650	.000

a. Variable dépendante : متغير السلوك التنظيمي

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	متغير القيم الادارية ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante: بُعد الانجاز الفردي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.891 ^a	.794	.793	.25437

a. Valeurs prédites : (constantes), متغير القيم الادارية

b. Variable dépendante: بُعد الانجاز الفردي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	34.012	1	34.012	525.645	.000 ^a
	Résidu	8.800	136	.065		
	Total	42.812	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), متغير القيم الادارية

b. Variable dépendante: بُعد الانجاز الفردي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.334	.149		2.240	.027
	متغير القيم الادارية	.894	.039	.891	22.927	.000

a. Variable dépendante: بُعد الانجاز الفردي

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	قيم العمليات الداخلية، قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الانسانية، قيم النظام المفتوح	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : بُعد الانجاز الفردي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.921 ^a	.848	.844	.22095

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العمليات الداخلية، قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الانسانية، قيم النظام المفتوح

b. Variable dépendante : بعد الانجاز الفردي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	36.318	4	9.080	185.979	.000 ^a
	Résidu	6.493	133	.049		
	Total	42.812	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العمليات الداخلية، قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الانسانية، قيم النظام المفتوح

b. Variable dépendante : بعد الانجاز الفردي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.354	.130		2.719	.007
	قيم الهدف الرشيد	.429	.040	.526	10.844	.000
	قيم العلاقات الانسانية	.335	.056	.356	6.035	.000
	قيم النظام المفتوح	.066	.063	.070	1.044	.298
	قيم العمليات الداخلية	.069	.039	.086	1.774	.078

a. Variable dépendante : بُعد الانجاز الفردي

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	متغير القيم الادارية ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : بُعد العلاقات الاجتماعية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.874 ^a	.764	.762	.2969

a. Valeurs prédites : (constantes), متغير القيم الادارية

b. Variable dépendante : بُعد العلاقات الاجتماعية

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	38.780	1	38.780	439.854	.000 ^a
	Résidu	11.990	136	.088		
	Total	50.770	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), متغير القيم الادارية

b. Variable dépendante : بُعد العلاقات الاجتماعية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.055	.174		.315	.754
	متغير القيم الادارية	.955	.046	.874	20.973	.000

a. Variable dépendante : بُعد العلاقات الاجتماعية

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	قيم العمليات الداخلية، قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الانسانية، قيم النظام المفتوح	.	Entrée

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.955 ^a	.913	.910	.1826

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العمليات الداخلية، قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الانسانية، قيم النظام المفتوح

b. Variable dépendante : بعد العلاقات الاجتماعية

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : بعد العلاقات الاجتماعية

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	46.335	4	11.584	347.410	.000 ^a
	Résidu	4.435	133	.033		
	Total	50.770	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم العمليات الداخلية، قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الانسانية، قيم النظام المفتوح

b. Variable dépendante : بعد العلاقات الاجتماعية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-.060-	.110		-.542-	.589
	قيم الهدف الرشيد	-.040-	.046	-.039-	-.860-	.391
	قيم العلاقات الانسانية	.765	.046	.747	16.492	.000
	قيم النظام المفتوح	.298	.054	.287	5.507	.000
	قيم العمليات الداخلية	-.001-	.050	-.010-	-.0206-	.837

a. Variable dépendante : بعد العلاقات الاجتماعية

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	متغير القيم الادارية ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : بُعد الاداء المنظمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.889 ^a	.791	.790	.29259

a. Valeurs prédites : (constantes), متغير القيم الادارية

b. Variable dépendante : بُعد الاداء المنظمي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	44.086	1	44.086	514.977	.000 ^a
	Résidu	11.643	136	.086		
	Total	55.729	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), متغير القيم الادارية

b. Variable dépendante : بُعد الاداء المنظمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.034	.171		.199	.842
	متغير القيم الادارية	1.018	.045	.889	22.693	.000

a. Variable dépendante : بُعد الاداء المنظمي

Régression

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	قيم العمليات الداخلية، قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : بُعد الأداء المنظمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.954 ^a	.911	.908	.19353

a. Valeurs prédites : (constantes), قيم الداخلية العمليات قيم، قيم المفتوح النظام قيم، الانسانية العلاقات قيم، الرشيد الهدف

b. Variable dépendante : بُعد الاداء المنظمي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	50.748	4	12.687	338.750	.000 ^a
	Résidu	4.981	133	.037		
	Total	55.729	137			

a. Valeurs prédites : (constantes), الداخلية العمليات قيم، الرشيد الهدف قيم، الانسانية العلاقات قيم، المفتوح النظام قيم

b. Variable dépendante : بُعد الأداء المنظمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.029	.114		.253	.801
	قيم الهدف الرشيد	.020	.035	.021	.569	.570
	قيم العلاقات الانسانية	-.081-	.049	-.075-	-1.656-	.100
	قيم النظام المفتوح	.472	.056	.434	8.492	.000
	قيم العمليات الداخلية	.585	.034	.641	17.301	.000

a. Variable dépendante : بُعد الأداء المنظمي

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بورقلة-

