

قيم العمل وعوامل تشكلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحليل نقدي

أ/سيد راضية

باحثة في علم الاجتماع

مقدمة:

ترتبط كفاءة أي مؤسسة بكفاءة أفرادها الذين يتوقف عليهم تفعيل سير العمل حيث يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة مقابل إشباع حاجاتهم المتباينة، ولكي تضمن المؤسسة مسألة تكيف أفرادها فيها واندماجهم وفق خصائصها يتوجب عليها تحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية المتباينة وأهدافها التنظيمية العامة من خلال إيجاد ثقافة مؤسساتية قادرة على احتواء جميع الفاعلين فيها دون تمييز بين خصائصهم أو مكانتهم أو حتى فنّتهم المهنية، وهو ما قد يمنحهم شعور بالتوحد والاعتماد المتبادل ويدعم إحساسهم بالهوية التنظيمية ومن ثمة بالهدف المشترك.

مفهوم ثقافة المنظمة:

تعرف ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من المعتقدات والتقاليد والقيم والأخلاقيات والتوقعات والعادات التي تميز مجموعة معينة من الناس الذين يشتركون فيها بطريقة غير مباشرة وبدون إدراك"⁽¹⁾، كما تشير إلى "نمط من الافتراضات الأساسية التي تم اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيفية مواكبة مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج

(1) هارولد ليفيت، الإدارة الرائدة، بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات، ترجمة: طليل السعيد شحاتة،

شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987، ص 237.

الداخلي والتي ثبت صلاحيتها كي تعتبر قيمة يجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.⁽¹⁾

وبما أن ثقافة المنظمة هي نسق متفاعل من القيم والاتجاهات السائدة فيها فإن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تشكل هويتها وكيانها وتعبّر عن خصائصها الداخلية وفلسفتها في العمل وتحدد طرق اندماج عناصرها مع محتويات نسقها العام وسبل تكيفها الخارجي مع متطلبات البيئة المحيطة، الأمر الذي من شأنه إيجاد نمط تفكيري وسلوكي متجانس لدى أعضائها يحدد العلاقات التنظيمية بينهم ويوضح لهم مختلف الأنظمة والقواعد الواجب إتباعها بالمنظمة.

تقوم ثقافة المؤسسة على مجموعة من القيم والمعايير المحددة لطريقة أداء العمل، ورغم تعدد هذه القيم إلا أنها تستند في تكوينها على كيفية تفاعل الفرد مع الظروف والمواقف التي يتعرض لها في مسيرته الحياتية، وبما أننا نهتم في هذا المقال بقيم العمل فإن هذه الأخيرة تختلف عن القيم الأخرى (الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، الدينية، الجمالية، الفلسفية....) في طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد رغم تفاعلها مع القيم السابقة، ذلك أن قيم العمل ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم داخل الوسط التنظيمي وتنعكس على مستوى إقبالهم الوظيفي ودرجة أدائهم له، لذا فهي تعد من المقومات الأساسية لإنجاح العمل وتفعله خاصة إذا كانت المؤسسة التي ينشطون فيها تعتمد منظومة قيمية موحدة وواضحة لجميع الفاعلين فيها وتؤكد على القيم الإيجابية للعمل كالكفاءة، الانضباط، الإلتقان، المسؤولية، العلاقات الإنسانية، الإنتاجية... الخ.

تتكون ثقافة المؤسسة من عناصر متفاعلة فيما بينها وخلال فترة تطورها تعمل على ترسيخ عدد من القيم المتضمنة فيها لدى مجتمع العمل، غير أن تغيير هذه الثقافة ومن ثمة هذه القيم ليس بالأمر الهين نظرا لما تحتويه هذه العملية من صعوبات قد تنعكس سلبا على استقرار المؤسسة ككل، لذا فتعديل المنظومة القيمية السائدة عند الأفراد العاملين بما ينسجم وثقافة المؤسسة يتطلب استيعاب مختلف الظروف والعوامل المتصلة ببيئة العمل والبيئة المحيطة والذي يتأتى من خلال تضافر مختلف الجهود وتوحيدها لإنجاح هذه العملية الهادفة إلى ترسيخ القيم الإيجابية في العمل.

⁽¹⁾Schein (E. H), **Organizational Culture and Leadership**: A Dynamic View, Josey-Bass publishers, San Francisco, 1985. P 09 .

القيم في منظمات العمل:

إن نجاح المؤسسة يتوقف على كيفية استيعاب أفرادها لقيم العمل المتضمنة في ثقافتها وطريقة توظيفهم لها، لذا فالسعي التنظيمي لترسيخ القيم الإيجابية لدى الفاعلين فيها والمنسجمة مع ثقافتها الرشيدة من شأنه بلورة السلوكيات الفردية والعمليات الإدارية تبعا للمتطلبات الحديثة للتنظيم، كما يساهم من جهة أخرى في تعديل المواقف والميول السلبية للأفراد نحو العمل إلى اتجاهات إيجابية قوية مدعمة لاستمرارية المؤسسة وبقائها.

غير أن إرساء القيم الإيجابية في العمل والتأسيس لأخلاقياته يقع على عاتق الإدارة العليا باعتبار أن هذه الأخيرة "هي المسؤولة على خلق واستمرار ثقافة تؤكد على أهمية تبني السلوك التنظيمي الإيجابي لجميع العاملين طوال وقت العمل وتعلمهم كيفية المحافظة عليها"⁽¹⁾، فمن خلال سلوك القادة تتشكل انطباعات الأفراد ومواقفهم داخل المؤسسة مغذية بذلك قيم العمل لديهم، كما أن لإدارة الأفراد دور بالغ الأثر في ترسيخ نوعية القيم بالمؤسسة من خلال مدى كفاءة العمليات الإدارية الممارسة في الحياة اليومية، وهنا يجدر بنا التنويه بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثقافية والاجتماعية المشكلة لقيم الأفراد أثناء قيام هذه الإدارة بمهامها من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز... وتحديدها لاستراتيجياتها تعزيزا لفاعليتها، فأغفال الإدارة للثقافة السائدة حول العمل من شأنه التأثير السلبي على الاستقرار التنظيمي لأفرادها الأمر الذي ينعكس بدوره على تماسك المؤسسة ككل.

وبما أن القيم تعتبر خاصية ثقافية في جوهرها فإنها تتبلور ضمن إطار التفاعل الحاصل بين الفرد والمجتمع ومنه بين الفرد العامل والمؤسسة التي ينشط فيها حيث يظهر بذلك طابع التأثير والتأثير جلياً في هذه الخاصية، فإذا اتخذت هذه العملية التفاعلية اتجاه إيجابي فإن ذلك يعتبر دعماً أساسياً لاستمرارية المؤسسة وبقائها باعتبار أن هذا الدعم يضمن كفاءة العمل ونجاحه، أما إذا حدث العكس (أي التعارض بين البيئتين) فإنه قد ينجر عن ذلك عدداً من العراقيل التنظيمية والتي تظهر جلياً في سلوكيات الأفراد العاملين ومواقفهم، ومن هنا يمكننا القول أن القيمة سواء

⁽¹⁾ ابتهام حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول الأداء المتميز في القطاع الحكومي المنظم من طرف معهد الإدارة العامة للمملكة العربية السعودية بين 01- 04 نوفمبر 2009، ص 17.

أكانت إيجابية أو سلبية فهي أحكام تكتسب من الظروف الاجتماعية حيث يتشربها الفرد ويحكم بها وتحدد له مجالات تفكيره وسلوكه وتؤثر في تعلمه⁽¹⁾.

وفي إطار هذا السياق فإن القيم الاجتماعية والثقافية تؤثر على أداء المنظمات باعتبار أن هذه الأخيرة تستقطب مواردها البشرية من المجتمع، لذا فإن الفرد سينتقل حتما بكل خصائصه ومكتسباته - بما فيها قيمه كونها جزءا من هذه الخصائص - من المجتمع إلى المنظمة حيث تتجسد قيم العمل في أخلاقيات وأفعال وممارسات تتبثق منها مبادئ ومعايير يلتزم بها الأفراد بعد أن تترجم هذه القيم في شكل سلوكيات تؤثر بالإيجاب أو السلب على فعالية المنظمة، فماذا تعني قيم العمل إذن؟

مفهوم قيم العمل :

لقد ساهمت التحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي عرفتها المجتمعات المعاصرة إلى حد كبير في تطوير مفهوم قيم العمل بعد أن اكتسب هذا الأخير معاني متعددة وأبعادا مختلفة وقيما جديدة بلورها رواد علماء الاقتصاد وعلماء الاجتماع أمثال أدام سميث كارل ماركس وماكس فيبر.... ومن بين التعريفات المقدمة لهذا المفهوم ما يلي:

تعتبر قيم العمل عن "مدى الإيمان بالعمل"⁽²⁾، كما تشير أيضا إلى "الأهمية النسبية للعائدات والمكاسب الضمنية والصريحة التي يجنيها الفرد من خلال ممارسته للعمل الرسمي ومن خلال رؤيته الذاتية لهذا العمل، وتعتبر قيمة العمل مفهوما ديناميا لارتباطها بواقعه حيث يشكل نسق قيم العمل عند الفرد اتجاهاته الدالة على مركزية هذا النسق كما يحدد توجهات الأفراد ونوعية سلوكهم"⁽³⁾، وتعني أيضا "درجة الالتزام بالقيم الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية"⁽⁴⁾، كما تدل

(1) عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، الإسكندرية، مارس، 1998، ص 193.

(2) بوب غارات، اثنا عشرة مقدره تنظيمية، تقويم الأفراد أثناء العمل، تعريب: هشام الدجاني، مكتبة العبيكات، الرياض، 2004، ص 215.

(3) اعتماد محمد علام، أحمد زايد وآخرون، التحولات الاجتماعية وقيم العمل في المجتمع القطري، ط1، مركز الوثائق والدراسات الإنسانية بجامعة قطر، الدوحة، 1995، ص 36.

(4) محمد حسن محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 27.

كذلك على "مجموع القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الموظف وتوجهه وتشكل معيارا للصواب والخطأ أو الحلال والحرام ويعتبر الخروج عليها تحت طائلة المسؤولية"⁽¹⁾.

غير أن المتمعن لهذا المفهوم (قيم العمل) يلاحظ بأنه ينطوي على مجموعة من المعايير والمبادئ المرتبطة بالعمل والتي تحرص المنظمة على تميمتها في نفوس أفرادها وتأكيدا لهم بغية الحفاظ على تماسك البناء الداخلي لها، وبما أن قيم العمل هي مجموعة من المثاليات والمبادئ السامية التي يؤمن بها الأفراد وتحدد لهم سلوكهم الوظيفي فإن لكل منظمة قيم عمل خاصة بها تعبر عن فلسفتها في العمل وتميزها عن باقي المنظمات الأخرى، لذا من المنطقي القول أن المؤسسات الناجحة هي التي تؤكد باستمرار على القيم الإيجابية التي تمكنها من تحقيق النجاح والتميز التنظيمي.

وبما أن قيم العمل تتضمن عددا من المبادئ الراسخة في نفوس العاملين والتي تشكل معيارا لحدود التعامل فيما بينهم فإنها تستند في تكوينها إلى ثقافة التنظيم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي وإلى المعايير والمبادئ والمعتقدات الخاصة بالأفراد والمرتبطة بالبيئة الخارجة عن المنظمة حيث تتشكل اتجاهاتهم وسلوكياتهم واستجاباتهم للمواقف والظروف المختلفة تبعا لنوعية القيم المتبناة، فمن خلال هذه القيم يتم توضيح حدود التفاعل بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة الواحدة.

غير أن قيم العمل قد تكون عامل بناء أو هدم للمؤسسة، لذا فمن الضروري مراجعة المنظومة القيمية السائدة بها (المؤسسة) ومعالجة جوانب الخلل الكامنة فيها من خلال معرفة قيم الأفراد وأخلاقياتهم في العمل من منطلق أن قيم الفرد قد لا تتسجم مع قيم المؤسسة، فقيم الفرد تعكس خصائصه الشخصية وهي مستمدة من مصادر متعددة الأنساق والاتجاهات، وهنا تظهر الحاجة التنظيمية للتعرف على هذه القيم الفردية والاهتمام بها من خلال تعديل ما هو سلبي منها إلى قيم إيجابية تصب في خدمة الأهداف التنظيمية العامة، كما أن تحقيق الانسجام بين "قيم المؤسسة وأهدافها لا يمكن أن يتم إلا إذا تمكنت هذه الأخيرة من إيجاد الصيغة المناسبة التي تمكنها من الربط بين الأهداف والقيم الشخصية لعمالها وأهدافها العامة وقيمها، وبهذا تصبح قيم المؤسسة آلية من آليات الدمج والضبط الاجتماعي في آن واحد"⁽²⁾.

(1) نفس المرجع، ص 27.

(2) محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد الثالث، 2004، ص 148.

يرتبط السلوك القيادي المنتهج تنظيمياً بقيم العمل ارتباطاً بليغاً غير أن طبيعة هذا الارتباط هي التي تحدد مدى فعالية هذه القيم، وبعبارة أخرى فإن السلوك القيادي يتأثر بنوعية القيم السائدة حول العمل، فطبيعة العلاقة بين نوعية السلوك المعتمد من قبل القادة والقيم المتبناة من طرفهم تعكس مدى فعالية العمل ككل، لذا فإن "طبيعة العلاقة البنينة بين القيادة وقيم العمل والمنظمة هي التي تحدد مدى سلامة وصحة البناء الذي يجمعها"⁽¹⁾، وما من شك أن المؤسسات تعكس ثقافتها التي تميزها عن غيرها من خلال قيم العمل البارزة في سلوك القادة باعتبار أن هذه القيم تعمل على بلورة السلوكيات التنظيمية للأفراد العاملين وهي بذلك تمثل عنصراً مهماً من عناصر التحكم في اتجاهات هذا السلوك وتعديله.

وعلى هذا الأساس فإن التباين بين قيم الفرد وقيم المؤسسة من شأنه تشيبت جهود الطرفين (الفرد والمؤسسة) وما لذلك من انعكاسات سلبية على استقرار التنظيم ككل، "فعدم الموائمة بين قيم الفرد وأهدافه الشخصية من جهة وبين قيم المؤسسة وأهدافها العامة من جهة ثانية تؤدي في معظمها إلى تصادمات تنظيمية وإلى "صراعات قيمية بين جماعات العمل أو بين أنساق القيم لدى الفرد نفسه فيتردد في ماهية النسق القيمي الذي يجب أن يغلبه على آخر"⁽²⁾.

تفاعل القيم في المؤسسة الجزائرية؛

من المؤكد أن انتماء الفرد إلى مؤسسة ما ناتج عن ارتباطه بها في علاقة عمل، غير أن طبيعة هذا الارتباط تترتب عنها قيم مهنية معينة تنتج فيما بعد ممارسات وسلوكيات تنظيمية مختلفة، وبالنظر إلى ظروف نشأة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعوامل تطورها فإن هذه الأخيرة أصبحت كمجال لتفاعل الأنساق القيمية لمجتمع العمل وهو ما ميزها عن غيرها من المؤسسات الغربية وحتى الشرقية من حيث مدى انسجام بناءها الداخلي مع طبيعة عملها واستراتيجياتها ونوعية ثقافة العمل بها من جهة ومن جهة أخرى كيفية احتوائها لأفرادها من حيث مدى قدرتها على تحقيق التوافق بين قيمها التنظيمية وقيمهم الشخصية وانعكاس كل ذلك على درجة تكيفهم واستقرارهم ضمن بيئة العمل بها.

⁽¹⁾ مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتمية الإدارية حول الأداء المتميز في القطاع الحكومي المنظم من طرف معهد الإدارة العامة للمملكة العربية السعودية بين 01 - 04 نوفمبر 2009، ص 13.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 15.

فالمؤسسة الجزائرية تعتبر كتنظيم حديث النشأة إذا ما قورنت بنظيراتها الغربية التي اضطلعت بدور هام وبالغ في تطوير مجتمعاتها وتحديثها، بينما المؤسسة الجزائرية فقد عايشة عدة تغيرات تنظيمية أفرزتها الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية للبلاد وجعلتها تنمو بطريقة مغيرة لطريقة نمو المؤسسات الغربية وهذا من حيث كثرة المظاهر السلبية التي طبعتها والتي تجلت على وجه الخصوص في ممارساتها وعملياتها الإدارية من جهة وفي سلوكيات وتصرفات أفرادها من جهة أخرى.

لقد عايشة المؤسسة الجزائرية عدة مراحل وتجارب تنظيمية أدخلت عليها تحولات وتغيرات مختلفة ليتبين فيما بعد أن هذه المؤسسات تعاني من صعوبات كبيرة في تجسيد أهدافها المسطرة ميدانيا وهو ما عرقلها عن تحقيق الفعالية الاقتصادية حيث تجلت هذه المشكلات في صعوبة التجاوب الفعلي لأفرادها مع متطلبات العمل التنظيمي وثقافته العقلانية، وبما أن هذه الثقافة هي نسقا منسجما من المفاهيم العامة ومنظومة قيمية راسخة يتبناها مجتمع العمل ويؤمنون بها إلا أن احتكاكها (ثقافة المؤسسة) بثقافة البيئة المحيطة خاصة البيئة الاجتماعية والثقافية ساهم إلى حد كبير في تشكيل قيم الأفراد العاملين بها باعتبار أن بعض مقومات تلك الثقافة (غير التنظيمية) لا تخدم العمل التنظيمي العقلاني ولا تتفق مع تطلعات التنمية وجهودها الحثيثة نحو التطور⁽¹⁾، هذه الوضعية أنتجت إخلالا كبيرا بقيم العمل وعملت على تدهورها وانهارها وهو ما سمح بتنامي العديد من القيم السلبية غير المنسجمة وتطلعات المؤسسة الجزائرية الناشئة بل وتعيق سير عملها الجاد.

وبما أن المؤسسة الجزائرية هي نسق مفتوح على بيئتها المحيطة فإنها أصبحت كمجال لتفاعل عدة أنساق قيمية (تنظيمية وفردية)، لذا فهي اليوم أمام حتمية توحيد جميع هذه الأطر القيمية ضمن منظومة واحدة وهادفة تؤكد على الجوانب الإيجابية التي من شأنها تعزيز فعاليتها ومن ثمة بقائها.

فقيم العمل لها دور بالغ الأهمية في تحقيق استقرار المؤسسات الاقتصادية وضمان تكيف أفرادها فيها وانسجامهم مع خصوصياتها نظرا لما تتضمنه من معايير ومبادئ مستمدة من ثقافتها المؤسساتية الرامية إلى بلوغ سبل التميز والنجاعة الاقتصادية، حيث تسهم هذه القيم في توجيه الأفعال والميول والاتجاهات والمواقف ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتقويمها تبعاً لما يخدم الأهداف العامة ومن شأنها أيضا تقويض مسببات التنافس والصراع بين الأفراد وجماعات العمل،

(1) ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص 04.

ومن خلال هذه القيم دائماً تشر المؤسسة رسالتها وتسطر أهدافها وتحدد استراتيجيات عملها وآليات نموها وتطورها وعن طريق التنمية المستمرة للقيم الإيجابية يتحدد مستقبلها، وعليه فإن هذه القيم هي أساس بناء وإرساء ثقافة مؤسساتية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي.

في حين أن القيم الفردية تفرزها البيئة المحيطة لبيئة العمل وهي ذات تأثير عميق على تصرفات الأفراد وعلى أدائهم الوظيفي ومنه على أنشطة المنظمة ككل، ولا يقتصر تأثيرها على السلوكيات التنظيمية فحسب بل يمتد حتى خارج محيط المؤسسة، ذلك أن القيمة هي ما يعتبره الفرد مهماً في حياته - الشخصية والمهنية - ويعمل جاهداً على جعل سلوكياته وأفعاله متوافقة تماماً ومنسجمة مع ما يتبناه من قيم ويؤمن بها.

انعكاسات التفاعل القيمي في المؤسسة؛

إن التفاعل القيمي في مؤسسات العمل قد يؤدي إلى توافقها كما قد يزيد من تصادمها، فالفرد المنتمي إلى مؤسسة ما يجد نفسه أمام أطر قيمية متباينة ودور المؤسسة هنا يكمن في احتواء هذه الأنساق وجعلها منسجمة مع النسق القيمي المؤسساتي العام تأكيداً للأهداف المشتركة وتعزيزاً لاستراتيجيات التنظيمية العامة، فتوافق القيم يعكس مستوى الانسجام بين قيم مجتمع العمل داخل المؤسسة الواحدة خلال فترة زمنية محددة، واتساق القيم هو "مجموعة القيم المتساندة بنائياً والمتباينة وظيفياً داخل إطار ينظمها ويرسم لها تدرجاً خاصاً، ويتطلب التوافق أن يشترك الفرد مع باقي أفراد التنظيم في قدر معين من القيم والأفكار والمعتقدات ويتأثر ذلك بعاملين هما: البيئة والفرد نفسه حيث يتبادلان عمليات التأثير والتأثر"⁽¹⁾، وكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق هذا التوافق القيمي انعكس ذلك بالإيجاب على درجة تماسكها واستقرارها.

وعادة ما يضاف انسجام قيم الأفراد فيما بينهم وتطابقها أو تقاربها على الأقل مع قيم المؤسسة التي ينتمون لها مزيداً من الحيوية والتميز وهذا من حيث ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ومنه الاستقرار الإيجابي في العمل.

وهنا يبدو لنا جلياً الدور الذي تحتله القيم في تحقيق التوازن الوظيفي للفرد، غير أن تفاوت الأنساق القيمية وتباينها من شأنه التأثير السلبي على نجاعة المؤسسة، فتناقض القيم يعكس عدم اتساق المنظومة القيمية وعدم توائمها بالمؤسسة وهو ما يترتب عليه تصادم قيم الأفراد

⁽¹⁾ برنامج الدرجة الممتازة للإدارة العليا، الثقافة التنظيمية والقيم الإدارية وصراع الحضارات، وثيقة الكترونية

فيما بينها وتعارضها مع غايات وأهداف المؤسسة بوجه عام الأمر الذي يطرح لنا مسألة التأثيرات التفاعلية للأنساق القيمية في المؤسسة الجزائرية والذي يبدو جليا في كثرة الصراعات الظاهرة والكامنة بين أعضاء المستويات التنظيمية بوجه عام.

التناقض القيمي في المؤسسة؛

بالنظر إلى أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ونتائجها المحققة طيلة مسيرتها التنموية وحسب تأكيدات العديد من الباحثين الأكاديميين^{*} في الجزائر، فإن هناك إجماع شبه كلي على أن هذه المؤسسات تعاني صعوبات كبيرة في تحقيق أهدافها وغاياتها والتي انعكست سلبا على فعاليتها الاقتصادية، ولعل من بين الصعوبات التي تواجهها مشكل تصارع الأنساق القيمية فيها والنتائج في أصله عن نوعية ثقافة العمل السائدة بها والتي لا تسهم بفاعلية في تنمية قيم أفرادها بما ينسجم والقيم العقلانية للعمل فيها الأمر الذي أعاقها على احتوائهم الفعلي بطريقة إيجابية من جهة ومن جهة أخرى عجزت على التكيف الجاد مع المستجدات والظروف المحيطة بها.

لقد انتشرت ثقافة خاصة داخل المؤسسة الجزائرية تعكس نوعية القيم الشائعة فيها حيث سادت القيم المادية والمنفعية على حساب القيم الإيجابية للعمل وانتشرت القيم التقليدية الهشة محل القيم العقلانية كما ظهرت سلوكيات التظاهر ببعض القيم الدينية والمغالاة فيها مع التمسك ببعض العادات والتقاليد الاجتماعية غير المرتبطة بالعمل داخل مكان العمل، ومن ثمة انتشرت قيم لدى الرؤساء تؤكد في مجملها على قلة المسؤولية والوعي بمحتوى ومتطلبات الدور الممارس وهذا من حيث عدم التصرف الجاد لمعالجة الانحرافات المهنية، كما انتشرت أيضا قيما لدى العاملين ترسخ لاستمرارية السلبية خاصة فيما يتعلق بالمبول والاتجاهات والسلوكيات. . . .

وفي هذا الإطار كشف بوفلجة غيات في دراسة له حول القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث عن العوامل المؤثرة على الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية مشيرا بذلك إلى عدد من المظاهر التي عرقلت سير عملها الجاد "كالنظرة التقليدية للعمل وعدم احترام الوقت وعدم

^{*} في المجال السوسولوجي أنظر إلى أطروحات كل من: محمد السويدي، محمد بومخوف، طاهر بوشلوش، نور الدين بومهره، سعد بشاينية إسماعيل قيرة. . . وفي المجال الاقتصادي أنظر مثلا: ناصر دادي عدون، علي عبد الله. . . أما في المجال السيكلوجي فارجع إلى كتابات كل من عبد الحفيظ مقدم، مصطفى عشوي، بوفلجة غيات. . .

المواظبة على العمل وكذا الطابع الثقافي للقيادة والصراع إلى جانب إهمال إجراءات الأمن والوقاية⁽¹⁾ الأمر الذي أكد مدى التأثير الكبير للقيم الثقافية والاجتماعية على قيم العمل.

إن القيم السائدة في مؤسساتنا الاقتصادية هي محصلة تطور المجتمع الجزائري عبر مسارات متعددة أهمها: مرحلة الاستقلال وما تضمنته من تشريعات منظمة لسير العمل المؤسساتي كالنسيير الذاتي والتصحيح الثوري والتسيير الاشتراكي وإعادة الهيكلة والاستقلالية ثم الخصوصية، غير أن هذه التغيرات التنظيمية المصاحبة لتطور هذه المؤسسات طغى عليها الطابع الإيديولوجي أكثر من الجانب الأدائي الأمر الذي سمح بانتشار عدة قيم سلبية جعلت هذه المؤسسات تواجه لوحدها نتائج إهمال مختلف الأبعاد المرتبطة بالجانب الإنتاجي والأدائي والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات التنظيمية خاصة البعد الثقافي وما يحمله من انعكاسات متفاوتة التأثير على كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

فغياب ثقافة عمل تقوم على ترسيخ القيم الإيجابية داخل المؤسسة الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب الأزمة التنظيمية التي عرقلت تكيفها الفعلي مع التغيرات السريعة والحاصلة على عدة مستويات، ذلك أن الثقافة الإيجابية هي التي تمكن المؤسسة من الانسجام مع المستجدات التنظيمية التي قد تطرأ عليها وتساعد على التكيف السريع مع التطورات الحاصلة في محيطها.

إن المشكلات السائدة في تطبيقات العمل الجزائرية لا يمكن فصلها عن تعدد الأطر القيمة المتفاعلة مع ثقافتها حيث امتزجت بها وشكلت منظومة قيم حول العمل تؤكد سلبية الأفعال والتصرفات داخل المؤسسة الواحدة والتي برزت بشدة في سلوكيات الأفراد العاملين بها على مختلف فئاتهم المهنية، فإذا كانت هذه الانحرافات التنظيمية المنتشرة تستهدف تحقيق مصالح شخصية بطريقة غير شرعية متصلة بفئات معينة من الأفراد العاملين بها والذين يتسع أو يضيق نفوذهم الوظيفي تبعا لطبيعة الصلاحيات الممنوحة لهم من طرف المنصب الممارس فإن ذلك يؤكد جليا للعيان مدى ارتباط هذه السلبيات مع قيم الأفراد الأمر الذي يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في النسق القيمي السائد بالمؤسسة بما يتماشى ومتطلبات التنظيم الحديث، ذلك أن تطوير مؤسساتنا وتحديث نظم التسيير بها وجعلها في مستوى الكفاءة والفعالية والرشد التنظيمي المطلوب يستوجب مراجعة مختلف الأساق القيمة المتصلة بها من حيث إدراك الأطر الفكرية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية للفرد العامل وتعديلها تبعا لما ينسجم والخصوصيات المحلية لها.

(1) بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، ط02، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003، ص 27- 33.

لقد سيطرت قيم واتجاهات ومعايير ذاتية في الوسط التنظيمي الجزائري محل القيم والاتجاهات الموضوعية العقلانية وهو ما أدى إلى انتشار ممارسات عشوائية غير مدروسة أثرت سلبا على الكفاءة التنظيمية وعلى نجاعة العمل حيث أصبح هذا الأخير وكأنه عبئا كبيرا لا يمكن للفرد التجاوب معه إلا بالتحايل فيه والمراوغة أثناء أدائه، فالقيم السلبية على مستوى الأفراد تجلت على وجه الخصوص من خلال "تقص الدافعية نحو الإنجاز وانخفاض الإنتاجية، ضعف كفاءة الأداء، عدم الانضباط الوظيفي، قلة المسؤولية واللامبالاة تجاه العمل، وإهدار الموارد... الخ، أما على مستوى المؤسسة فيمكن تحديد بعض هذه القيم الشائعة فيها من خلال سوء التسيير المتجلي في غياب المبادئ والقيم، عدم القدرة على التنبؤ والبطء في اتخاذ القرارات بصفة مستمرة أو إصدار قرارات بصفة متكررة، سيطرة غير الأكفاء، فاعلية التنظيمات غير الرسمية، والجمود في العمليات..."⁽¹⁾.

لا أحد ينكر أن المؤسسة الجزائرية تنشط اليوم في بيئة تنظيمية قائمة على أساس المنافسة والتحدي وفرض النفس، وهذا ما يفرض عليها ضرورة تحقيق الانسجام الفعلي مع متطلبات العمل التنظيمي الجاد من خلال إعادة النظر في عدد من السلوكيات والتصرفات الفردية وكذا الممارسات والعمليات الإدارية والتي أكدت ارتباطها واحتكامها إلى افتراضات واتجاهات اجتماعية وثقافية تقليدية، أما السبيل الفعلي لاستدراك هذه الوضعية هو التبني الجاد لمنظومة قيمية إيجابية حول العمل والسعي المتواصل لترسيخها في نفوس جميع الفاعلين التنظيميين دون استثناء.

هذه الوضعية التي آلت إليها المؤسسة الجزائرية -حسب وجهة نظرنا- ناتجة عن غياب الميكانيزمات التنظيمية الفعالة والجادة لمعالجة الانحرافات الصادرة عن جميع الفاعلين التنظيميين بالمؤسسة من مسؤولين وعمال من جهة ومن جهة أخرى افتقاد هذه المؤسسات إلى نسق تصوري متكامل ومنسجم في مكوناته وخصائصه وجاد وفعال في تطبيقه وقادر على فهم واحتواء القيم غير التنظيمية وبلورتها بطريقة إيجابية ومن ثمة توظيفها تبعا لمتطلبات العمل التنظيمي الحديث ومقتضياته خاصة إذا علمنا أن التصحيحات الجذرية التي أجريت على مستوى هذه المؤسسات لم تجدي نفعاً في النهوض بها، فالضرورة هنا تقتضي التعجيل لإيجاد السبل الكافية التي من شأنها تعزيز استقرار الأفراد مع النسق القيمي المؤسساتي وانسجامهم وفق خصائصه.

⁽¹⁾ الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التشبث والعقلانية، الدراسة النظرية، الجزء الأول، طاب بن مرابط للنشر والتوزيع، البلدة، الجزائر، 2009، ص 237.

عوامل تشكل القيم في المؤسسة:

الحديث عن قيم العمل في الوسط التنظيمي الجزائري يقودنا إلى الحديث عن محددات انتشار الظاهرة ومسبباتها، فهناك من ربط هذه الوضعية "بطبيعة تشكل البناء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة وطبيعة الممارسات التي تتم بها بدليل التفاوت الموجود بين مؤسسة وأخرى في مدى قدرة كل منها على تجاوز أزمته وتحقيق أهدافها بأكثر فاعلية ونجاعة"⁽¹⁾، وهناك من أرجعها إلى "التركيبية النفسية التي تحكم سلوك الفرد والمجتمع وكذا مجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة في المجتمع"⁽²⁾، كما يمكن إرجاعها أيضا إلى الخصائص الفردية في حد ذاتها، وعموما يمكن حصر هذه العوامل في النقاط التالية:

01- العامل الإيديولوجي:

إن الصعوبات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية منذ بداية نشأتها جعلتها محورا أساسيا في اهتمامات الدولة وإستراتيجيتها التنموية، ونظرا لتعاقب السياسات التنموية عليها دخلت في تناقضات داخلية وخارجية جعلتها تفتقر إلى الشروط الموضوعية الواجب توفرها في المؤسسة الاقتصادية الناجحة.

(1) محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005، ص 05.

(2) الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص 239.

* انتقلت التنظيمات الجزائرية بين أنماط متتابعة من التسيير حيث ميزتها تجربة التسيير الذاتي الممتدة بين 1963-1965 والتي حددها المرسوم رقم 63-95 الصادر في 1963/03/22 الذي يثمن تسيير المؤسسة ذاتيا من طرف العمال، غير أن هذه المرحلة كان لها الدور الكبير في إنشاء العديد من الشركات الوطنية بين سنوات 1965-1971 لتظهر بعد ذلك تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات والمتضمنة في الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 1971/11/16 والتي هدفت إلى إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين داخل المؤسسات وأكدت على أهمية دور العامل في الإدارة والتسيير من خلال مشاركته الوظيفية، أما إعادة هيكلة المؤسسات فقد جاءت في المرحلة الثالثة من مراحل تطور المؤسسة العمومية بعد صدور الأمر رقم 242-80 المؤرخ في 1980/10/04 الهادف إلى تحقيق جملة من الطموحات أهمها: تشجيع اللامركزية وتشجيع المبادرات الفردية وكذا تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي، بينما استقلالية المؤسسات فقد جاءت في المرحلة الرابعة من مراحل تطور المؤسسة العمومية بعد صدور القانون رقم 88-01 المؤرخ في 1988/01/12 والتي اعتبرت كمشاهدة لتثمين لامركزية التسيير بإعطاء المؤسسة استقلالية تنظيم علاقاتها الاقتصادية والتجارية مع المؤسسات الأخرى بعد تطهيرها ماليا، وفي 1995/08/16 وبناء على الأمر رقم 95-22 تم التحول إلى نمط جديد من أنماط التسيير المتمثل في خصوصية المؤسسات الوطنية وهو ما يفرض بدوره تغييرا للقيم السائدة في كل نمط من هذه الأنماط.

فالتحولات العميقة التي شهدتها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية... والسياسات الإصلاحية التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية وما صاحبها من عمليات وممارسات تنظيمية عملت على ترسيخ ثقافة خاصة في نفوس الأفراد العاملين بها حيث طبعتها اتجاهات ومواقف سلبية إزاء العمل، هذه الثقافة هيكلتها الخيارات الكبرى للسياسات التنموية المنتهجة من قبل النخب السياسية وغذتها تناقضات البناء الاجتماعي والثقافي للنسق الكلي (المجتمع) وهو ما حال دون انسجام هذه المؤسسات مع التطورات التنظيمية الحاصلة في المؤسسات الاقتصادية الناجحة.

فنوعية القيم السائدة فيها - المؤسسة الجزائرية- مردها نوعية الثقافة المنتهجة فيها والتي تعتبر كمحصلة تطور ثقافي للمجتمع الجزائري عامة والمؤسسة الاقتصادية خاصة عبر مراحل تطورها التاريخية بداية من مرحلة الاستقلال وما تضمنته من تشريعات وتنظيمات في مجال تنظيم العمل المؤسساتي والتي عرفت بدورها تحولات مميزة طبعتها موثيق التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي وصولا إلى المراحل الإصلاحية، كل هذه التحولات خلقت عدم الانسجام بين القيم العمالية وبين القيم الإدارية والتنظيمية بوجه عام.

لقد طغى الطابع الإيديولوجي والقانوني على كل مرحلة من مراحل تطور المؤسسة الجزائرية أكثر من الطابع الأدائي حيث تركز اهتمام النخب الإدارية العليا على الجانب الاجتماعي مع إهمالهم شبه الكلي للجانب الاقتصادي ودوره في تعزيز الأهداف والاستراتيجيات العامة، فثقافة العمل بهذه المؤسسات تركزت حول إصدار القوانين المتتالية واستيراد نماذج أجنبية خاصة بالتسيير غير منسجمة تماما مع الثقافة العمالية البسيطة والمنحدرة في أغلبها من أصول ريفية ومحافظة على قيمها التقليدية النابعة من التعاليم الإسلامية الحنيفة وهي في نفس الوقت تفتقد كثيرا للقيم العقلانية الخاصة بالتنظيم الصناعي*، وفي هذا الصدد يرى بوفلجة غيات أن الجزائر "ورثت بعد استقلالها نمطا غربيا في تسيير التنظيمات ثم تحولت إلى تطبيق نمط اشتراكي ثم عادت أخيرا إلى التفتح على العالم من خلال اقتصاد السوق في حين بقيت قيم واتجاهات المسيرين على حالها ولم تساير التغيير في أسلوب التسيير"⁽¹⁾، وعليه فالمؤسسة الجزائرية لم تسعى لتأسيس منظومة قيمية موحدة

* للاستفادة أكثر حول هذه النقطة يمكن الرجوع إلى: جمال غريد، **العامل الشائع**، عناصر للاقترب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، العمل أشكال وتمثلات، مجلة إنسانيات، العدد رقم 1، مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، ربيع 1997.

⁽¹⁾ بوفلجة غيات، **القيم الثقافية والتسيير**، مرجع سابق، ص 52.

وفاعلة تعمل على تعميق القيم الإيجابية للعمل في نفوس الأفراد كالاعتماد المتبادل بين مجتمع العمل داخل المؤسسة الواحدة، المشاركة الجماعية في صنع وتنفيذ القرارات، تثنمين روح المبادرة والابتكار، وتعزيز الانتماء التنظيمي... الخ كقيم سامية لثقافة مؤسساتية فاعلة.

وبما أن القيادات السياسية والخطابات الرسمية كانت تؤكد في كل مرة على مركزية التسيير المنبثقة من التوجهات الاشتراكية الرامية إلى تحقيق التنمية الشاملة فإن هذه الايديولوجيا أثبتت مرارا عدم موافقتها مع التطلعات المستقبلية لهذه المؤسسات الناشئة، ذلك أن مركزية التسيير عادة ما تميل إلى تأجيل العمليات الإدارية وبطئ وتيرة أداء العمل كما أنها تتكر على الأفراد حق المشاركة في وضع القواعد واللوائح التي تطبق عليهم وتحد من مبادراتهم الفردية، ومن هنا كان "سلوك كبار الموظفين المستمد من جذور البيروقراطية الممتدة في الوزارات والمديريات المركزية التي يعملون بها يمثل إغراء لبناء وتشديد إمبراطوريات جديدة بعد تركيز كل الاختصاصات والقرارات والأعمال لديهم، ومن ثم تصبح القرارات والأعمال الإدارية خاضعة للأشخاص وليس لمقتضيات اللوائح والنظم العامة"⁽¹⁾.

إن المراحل التنظيمية التي طبعت المسيرة التنموية للمؤسسة الجزائرية تطلبت في كل مرة تغيير الذهنيات مع تغير أساليب التسيير والإستراتيجيات المتبعة بغية تحقيق الانسجام والتكيف مع الظروف الجديدة، لكن ذلك كان دون مراعاة قيم الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة الأمر الذي عمل على تباين الأنساق القيمية في المؤسسة الواحدة عوضا عن توحيدها.

فخلال مرحلة التسيير الاشتراكي أولت العناية السياسية أهمية كبرى للتسيير المركزي للمؤسسة حيث سعت جاهدة إلى إحلال القيم والمبادئ الاشتراكية وترسيخها في كل خلايا المجتمع الجزائري، غير أن ترسيخ هذه القيم ساهم إلى حد كبير في تنامي عقلية البايك وما صاحبها من ظواهر سلبية لا تعد ولا تحصى في شتى المجالات والتي انعكست بدورها على كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

أما فترة إعادة الهيكلة فقد أهملت المؤسسة فيها دور وأهمية قيم العمل في تفعيل دورها الاقتصادي والتنموي واكتفت بالتنظيم الداخلي لها وهذا بتطهيرها ماليا، وبناء عليه فإنه وفي إطار هذه الايديولوجيا دائما فإن المؤسسة الاقتصادية أهملت جانبا مهما من جوانب التنمية وهو النسق القيمي الأمر الذي فسح المجال واسعا أمام تنامي عددا من السلبيات بالظهور عند

⁽¹⁾ بومدين طاشمة، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، دفاتر السياسة

والقانون، العدد السابع، جوان، 2012، ص 08.

مجتمع العمل كالأهمال، التكاسل، التطفل، الاتكال، اختراق قواعد العمل، التمركز حول الذات، الاهتمام بالشكليات، طغيان المصالح الشخصية، الاعتماد على الدولة، إهدار الوقت، عدم الإقبال على العمل، انخفاض الإنتاجية... الخ.

لقد برزت القيم الاقتصادية أكثر بعد الإعلان الرسمي عن التوجه نحو عملية الخوصصة، ذلك أن هذه العملية عرفت تسريح أعداد كبيرة من العمال تأثرت من خلالها أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية إلى حد كبير بعد انخفاض قدرتهم الشرائية وهذا أمام ارتفاع أسعار السلع الضرورية خاصة المواد الغذائية منها الأمر الذي ألقى بتأثيراته على الأسر الجزائرية خاصة تلك الأسر البسيطة منها والمعتمدة على الدخل الشهري فقط.

فالاعتماد على الخوصصة في تسيير المؤسسة الاقتصادية أوجد قيما أثرت سلبا على سلوكيات المسيرين والعمال على حد سواء، ذلك أن هذه العملية التي اعتبرت إصلاحية فرضت في بعض الأحيان نمط تسييري تسلطي ألغى دور العامل في تسيير منصب عمله الأمر الذي أحدث مسافة اجتماعية فاصلة بين المسيرين والعمال عمقت شعور الطرف الثاني (العمال) بالتهميش.

وعليه يمكن القول أن سياسة الإصلاحات المنتهجة في الجزائر كانت كضرورة حتمية هدفت إلى تحقيق نجاعة المؤسسة الجزائرية بالدرجة الأولى، غير أن الشيء الملاحظ على هذه السياسات المطبقة وما حملته من إيجابيات وسلبيات لم تراعي على الإطلاق تأثيرات البيئة المحيطة لبيئة العمل والمتمثلة خاصة في الأبعاد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فمن المؤكد أن التطبيق الآلي للنماذج التسييرية الناجحة في الدول الأجنبية لا يحقق نفس النتائج في المؤسسات المحلية ذات الخصائص المحلية أيضا باعتبار أن خصائص المؤسسة الأجنبية مستمدة من واقع المجتمع المتواجدة فيه والمختلفة تماما عن خصائص المجتمع الجزائري المتميز بثقافته العربية والإسلامية المغايرة تماما لثقافة هذه المجتمعات الأجنبية من جهة ومن جهة ثانية اتسامه بطابعه الفلاحي أكثر من التصنيعي.

02- العامل التنظيمي:

تتميز أغلب المؤسسات العمومية الجزائرية بتنظيمها البيروقراطي المعتمد على التسلسل الهرمي الشديد للمراكز الوظيفية والتوزيع الكبير للأدوار والمهام، غير أنه ما يلاحظ على هذا النوع من التنظيمات تأثرها بعدد من العوامل ككبر حجم المؤسسة وكثرة عدد عمالها، فكلما ازداد حجم المؤسسة ازداد تعقيدها وكثرت معوقات الوظيفية كصعوبة الاتصالات بين مختلف الفاعلين فيها وغموض القوانين وتذبذب العلاقات وتعاظم شعور الأفراد بالاستياء والتذمر ومنه بالاغتراب في محيط العمل، وهو ما يعكس صعوبة التكيف والاستقرار الفعلي مع خصائص التنظيم ومتطلباته، كما أن عدم إشباع بعض الحاجيات الوظيفية للأفراد

العاملين خاصة الحاجيات العليا منها كالتقدير والترقية والمشاركة على سبيل المثال خلق لديهم صعوبة في التجاوب الفعلي للدور الممارس وهذا ما عمل على تضيق عملية التفاعل الإيجابي داخل هذه المؤسسات وضعف من العلاقات الإنسانية فيها، ولعل هذه التعقيدات البيروقراطية عملت على الترسخ القوي للقيم البيروقراطية المعرقة لفعالية المؤسسة عوضا عن السعي نحو تأسيس نسق قيمى موحد وتعميقه في نفوس الأفراد خدمة للأهداف العامة.

إن تضخم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أوجد بيروقراطية تنظيمية متميزة بطابعها المرضي (السلبى) بالمفهوم الكروزيي نظرا للتعثرات الحاصلة على مستوى الجانب التنظيمي والمتعارضة تماما مع تطلعات المؤسسة الناجحة، ذلك أن انتهاج النموذج البيروقراطي في التسيير والقائم على تخطيط الإجراءات التنظيمية وعلى آلية الممارسة الإدارية وتقسيم العمل أنتج تضخما كبيرا على مستوى الأجهزة الإدارية قياسا بحجم وحداتها وحولها إلى أجهزة هشة، لذلك نمت الأعراض المرضية للبيروقراطية داخل مؤسساتنا في جانبها الإداري والسلوكي.

فعلى مستوى الجانب الأول ونظرا لتعاظم دور الدولة في تسيير هذه المؤسسات إلا أن ذلك حصن أجهزتها البيروقراطية من المساءلة والحساب رغم مظاهر الاختلال فيها "كالإفراط في الرسمية والشكلية والجمود ومقاومة التغيير والتمركز حول الذات وتحويل الوسائل إلى غايات، حيث أصبحت الكثير من المؤسسات تعالج مشكلات الإدارة البيروقراطية فيها باستصدار المزيد من اللوائح والضوابط القانونية... وبهذا امتدت جوانب الحلقة الخبيثة أو المفرغة - التي أشار إليها ميشال كروزيه- إلى عمليات الإصلاح الإداري ذاتها"⁽¹⁾، أما على مستوى الجانب الثاني (السلوكي) فقد ازدادت الأعراض المرضية داخل المؤسسة مع تزايد الجهود والموارد الموجهة لتنمية العمليات الإدارية وممارساتها من حيث ضعف الأداء المرتبط بجانبه التسييري والإنتاجي باعتبار أن الجانب الأول تميزه الأساليب والإجراءات الروتينية والمتسمة بطابعها الجامد والمعقد والمساعد على انتشار مظاهر الفساد الإداري واستفحالها كاستغلال المال العام واستغلال الوظيفة العامة والرشوة والاختلاس وشيوع ظواهر المحسوبية والمحابة وتبادل المنافع... في حين أن الجانب الثاني شهد انخفاض محسوس في إنتاجية العمل وكفاءته بعد أن طغت عليه ظواهر الإهمال والتسيب والتراخي... الأمر الذي يفسر مدى افتقار الفئات المسيرة إلى استراتيجيات فاعلة موجهة نحو تنمية وتطوير القيم الإيجابية للعمل عند مختلف الفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة.

إن قيم العمل السائدة في المؤسسة الجزائرية هي نتيجة صراع متواصل بين عدة فئات تنظيمية متباينة فيما بينها من حيث نوعية القيم التي تتبناها تجاه العمل، وهذا ما أوجد تحالفات طبقية

(1) نفس المرجع، ص 06.

تقوم على تقوية روابط العلاقات الشخصية وتعظيمها خدمة لمصالحها الخاصة والمنافية تماما لعلاقات العمل المؤكدة للأهداف العامة، بمعنى أن كل فرد غير منتمي إلى هذه التحالفات الطبقية تهتم مصالحه ولا تأخذ بعين الاعتبار بغض النظر عن كفاءته المعرفية والمهنية، وهو ما ساعد إلى حد كبير على توظيف القيم البيروقراطية السلبية وتغذيتها خاصة عند الفئات المسيرة عوضا عن توظيف القيم البيروقراطية الرشيدة التي تلمح إلى بلوغها والتي تؤكد على قيم العقلانية والرشد والكفاءة من خلال الامتثال الايجابي لقيم المؤسسة واندماجه فيها.

وبغض النظر عن تعقد الأنساق القيمية المتواجدة في المؤسسة الجزائرية وتعارضها فإن مؤسساتنا قائمة على تواجد ثقافتين متعارضتين هما ثقافة الفئة المسيرة والتي رغم حداقتها وارتباطها بالفكر الغربي إلا أنها أسست لقيم هشة وعلاقات عمل متذبذبة وقواعد جامدة، بينما الفئة الثانية التي تحمل ثقافة تقليدية محلية ومنتشرة عند باقي مجتمع العمل المتواجد في قاعدة الهرم الإداري والتي أثبتت دوما تمسكها الشديد بمنصبها وولائها له على حساب الولاء والانتماء للمؤسسة، أما الفئات القيادية الوسطى والمتمركزة في وسط السلم الهرمي للتظيم فإنها تتواجد بين ثقافتين متناقضتين هما الثقافة الخاصة بالنخبة الإدارية العليا والثقافة العمالية محاولة بذلك تحقيق الانسجام القائم بين عقلانية قيم الإطارات المسيرة ومنطق الفئة الدنيا المنفذة وهذا أثناء التعامل اليومي معهما، لذا فالاحتواء الإيجابي للقيم المتعارضة من خلال تقريب الثقافات المتناقضة أو توحيدها من شأنه الترسخ لقيم عمل جديدة تضمن تماسك المؤسسة واستقرارها.

وبما أن المؤسسة الجزائرية تعاني من عدة انحرافات تنظيمية فإن هذه الوضعية سمحت بانتشار عدد من القيم السلبية حول العمل ترجمته مجموعة من الممارسات التنظيمية والمواقف والاتجاهات والسلوكيات الفردية، فعلى المستوى التنظيمي تشهد هذه المؤسسات تذبذب العلاقات الاجتماعية في العمل وتراجع مستوى أداء الأدوار المختلفة وقلة تساندها بالكفاءة المطلوبة تنظيميا وقلة كفاءة العمليات الإدارية وصعوبة التعامل مع المشكلات الإدارية وانعدام المرونة التنظيمية وعدم وضوح المسؤوليات وقصور قنوات الاتصال وغياب الدور الفعلي للنقابة أمام كثرة الشكاوي العمالية وتدني المعنويات وضعف الإنتاجية وعدم إشباع الحاجات العمالية وعدم ملائمة ظروف العمل وشروطه والتوزيع غير العادل للأدوار وعدم الالتزام بالأهداف العامة والإخلال بالالتزامات المهنية واختراق قواعد العمل والحضور الرمزي إلى مكان العمل وهدر الوقت... الخ، هي كلها مظاهر عرقلت السير الطبيعي للمؤسسة وزادت من تدهور أوضاعها الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يشير إلى أن الإستراتيجية التنظيمية قائمة في الأصل على افتراضات وهمية بتجاهلها لأهمية الإطار الاجتماعي والثقافي الموجه لسلوكيات مجتمع العمل وأفعالهم.

وبهذا يمكن لنا القول بأنه ورغم السياسات الإصلاحية المتعاقبة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية إلا أن هذه الاستراتيجيات التنظيمية التي ركزت على الجوانب المادية والتنظيمية في

المقام الأول لم تؤسس لثقافة تنظيمية فاعلة تقوم على احتواء القيم المتناقضة والمتصارعة للأفراد العاملين بها بدليل أن هناك استمرارية في ظهور السلبيات المتصلة بالسلوكيات والاتجاهات والمواقف والذي يؤكد تبني نفس المنظومة القيمية التي أكدت سلبيتها باستمرار الأمر الذي حكم على مصير هذه السياسات التنظيمية بالفشل، فالمؤسسة الجزائرية عجزت عن استيعاب وإدراك أهمية البعد القيمي وتأثيره على فعاليتها وهو ما أعجزها أيضا عن وضع معايير ضابطة لقيم العمل والتي يجب تأكيدها عند مجتمع العمل باستمرار.

03- العامل الاجتماعي والثقافي:

تعاني ثقافة العمل بالمؤسسة الجزائرية من تأثير العادات والتقاليد القائمة فيها حيث اعتبرت هذه الثقافة وكأنها "إرث دارت عليه السنين وتغيرت أمور عديدة ما عداها"⁽¹⁾ لتبقى هذه الثقافة تقليدية بالية وغير منسجمة مع تطورات المؤسسة الرامية إلى تحقيق الكفاءة، كما أن التقاليد المجتمعية المحلية طغت على القيم الإسلامية السامية والأصيلة وهو ما بطئ من معدل التنمية الاقتصادية المحلية.

هذه الثقافة السائدة في مؤسساتنا كان لها دور بارز في تغيير عددا من المفاهيم المرتبطة بالعمل الأمر الذي عمل على تبني مجموعة من القيم المنتشرة حاليا عند الأفراد العاملين حيث توارت أهمية تقديم الواجب عند الكثيرين وحلت محلها قيمة الحصول على الحق، كما غيبت القيم الجادة المرتبطة بمفهوم الوقت والعمل والمؤسسة بعد أن تعمقت القيم المتسببة في إهدار الموارد وأخرى مرتبطة بعوائد العمل فقط.

ومن هذا المنطلق سيطرت هذه المفاهيم الخاطئة على المجتمع الجزائري في كل المجالات تقريبا وعلى رأسها المجال التنظيمي وأنتجت قيما سلبية كالمحاباة والقراية والعلاقات الاجتماعية والتسيب والتمحور حول الذات... الخ وتعاضمت في نفوس الأفراد العاملين واعتبرت كواجبات اجتماعية لا يمكن التخلي عنها حتى ولو كان على حساب المصلحة التنظيمية العامة، لذا انخفض مستوى أداء المؤسسة بعد أن انعكست هذه القيم التقليدية سلبا على كفاءتها وفعاليتها خاصة فيما يتعلق بطبيعة عملياتها الإدارية ونوعية السلوكيات الواجب انتهاجها الأمر الذي يؤكد مدى تعمق هذه القيم التقليدية المنحرفة عن تعاليم الدين الإسلامي وقيمه السامية في نفوس الأفراد والتي أدت بدورها إلى بطئ وتيرة التنمية فيها.

وفي هذا الإطار تبرز لنا جليا عددا من الإفرازات القيمية لهذه الثقافة التقليدية على الوسط التنظيمي من خلال تثنيم العلاقات الشخصية بين الأفراد حفاظا على المصالح الخاصة

(1) ابتسام حلواني، مرجع سابق، ص 22. نقلا عن يوسف القبلان، ثقافة المنظمة، جريدة الرياض، 2004.

وتعظيمها واستغلال المنصب الممارس لأغراض شخصية والولاء له باعتباره وسيلة لإضفاء الشعور بالأهمية على شاغله وتبديد الممتلكات العامة وتشتيت الجهود، إلى جانب هذا نسجل أيضاً "الخوف من التجديد والتغيير والرغبة في إبقاء الوضع على حاله والنظر إلى الابتكار والإبداع كأمور لا قيمة لها والخوف من المخاطرة واعتبارها تجاوزاً يجب تجنبه وشيوع الوساطة بين الناس واعتبارها أمراً طبيعياً وعدم شعور الموظف بالمسؤولية تجاه أي خطأ في المنظمة ما دام أنه لا يمسه شخصياً".⁽¹⁾

وبما أن ثقافة المؤسسة والقيم المتضمنة فيها تأثرت بشكل كبير بالمعايير والقيم السائدة اجتماعياً باعتبار أن المجتمع يتكون من عدة أنظمة اجتماعية متصلة "بنظام القيم والعقائد والتقاليد والمثل العليا والعادات المنتشرة في المجتمع"⁽²⁾ فإن إهمال البعد الاجتماعي والثقافي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية انعكس سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم في العمل وعلى سلوكياتهم الوظيفية ككل باعتبار أن هذه المؤسسة تحتوي على فئات عمالية غير متجانسة من حيث الخصائص الشخصية، وهذا ما يؤكد لنا مدى التباين في درجة الإدراك الإيجابي للدور الوظيفي لهذه الفئات المهنية من حيث الاستجابة الجادة لقواعد العمل والامتثال الفعلي لثقافة المؤسسة.

فالإهمال التنظيمي للانعكاسات القيمة الفردية على قيم العمل ساهم بشكل كبير في احتدام الصراعات بين مختلف الأصناف المهنية خاصة بين الفئات المسيرة والفئات المنفذة، غير أن هذه الصراعات المتمحورة في مجملها حول سبل الحصول على مقومات الإشباع المادي أو المعنوي كالأجر والترقية والمشاركة والتدريب... الخ هو في حقيقة الأمر صراع بين القيم المتبناة عند كل فرد من الأفراد أو عند كل فئة مهنية الأمر الذي يعكس مدى تناقض القيم داخل المؤسسة الجزائرية وأن تضارب الأنساق القيمية من شأنه التأثير السلبي على استقرار المؤسسة واستمراريتها.

تعد القيم الاجتماعية والثقافية المنتشرة محلياً امتداداً للثقافة الإسلامية المتميزة بقيمتها السامية والتي تؤكد على دور الفرد والجماعة في تماسك المجتمع لذا فهي صالحة لكل زمان ومكان ومنسجمة مع كل نظام اجتماعي أو اقتصادي أو غيره، غير أن تأثير مجتمعنا بقيم أجنبية مناقضة تماماً لقيمتنا المحلية خاصة تلك التي تؤكد على تبني النزعة الفردية من حيث تعظيم القيم المادية والمصالح الشخصية أحدث شرحاً عميقاً في منظومتنا القيمية (الاجتماعية

⁽¹⁾ ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص 24.

⁽²⁾ بوعبد الله لحسن، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر من 29 - 30 نوفمبر 1992 تحت عنوان الثقافة والتسيير المنظم من طرف معهد علم النفس وعلوم التربية بجامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص 188.

والثقافية والأخلاقية) بعد أن تم التحرر من المعايير الدينية والضوابط الأخلاقية والقيم الاجتماعية، وعليه فإن "مصير المجتمع يتأثر بثقافته ولا تبقى الاعتقادات المشتركة وقواعد السلوك الاجتماعي والأفعال العرفية والسمات المادية للمجتمع ثابتة بل تتغير حيث تثرىها ثقافات أخرى وربما تفسدها فالثقافات مفتوحة على بعضها وتمثل كلا متقلبا"⁽¹⁾، لذلك انتشرت عدد من القيم السلبية أهمها: سيادة قيمة اللامبالاة بالمصلحة العامة والاتكالية على الغير وطغيان المصلحة الخاصة والعلاقات الشخصية في العمل وانتشار ظاهرة المحسوبية والرشوة والفساد في جميع المجالات الاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية. . . . ، ومن هنا يتوجب على المؤسسة استدراك أهمية النسق الثقافي والاجتماعي القيمي في التأثير على كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأخذها في الحسبان عند تحديد الاستراتيجيات التنظيمية.

وضمن نفس السياق دائما وبما أن الصراع القيمي أثر بدوره على فعالية المؤسسة الجزائرية فإنه يتوجب عليها القيام بإجراءات تنظيمية جادة ترمي إلى التحكم في مسببات الظاهرة قصد التقليل من انعكاساتها عن طريق تحقيق التوافق القيمي أو على الأقل تقاربها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال رصد كل الجوانب الثقافية وتشخيص إفرازاتها القيمية لمعرفة مدى انسجامها مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية العامة، فالقيم الثقافية الإيجابية يجب تدعيمها وتعزيزها بينما السلبية فلا بد من تعديلها وتقويمها.

وهنا تبرز ضرورة مراجعة النسق الثقافي القيمي والاجتماعي بهدف استئصال القيم السلبية المتضمنة فيه تأكيدا لنجاعة المؤسسة وعقلانية أدائها، فالقيم التقليدية الموروثة برهنت على مر الزمن عن جمودها وعرقلت المؤسسة على مواكبة التغيرات التنظيمية الحاصلة، فالاحتواء التنظيمي الإيجابي والفعلي للقيم والمعايير الاجتماعية والثقافية من شأنه ضمان انسجام الأفراد العاملين مع الخصائص التنظيمية وهو ما يعزز استقرارهم في العمل وتمسكهم بالمؤسسة.

04- العامل الاقتصادي:

إن الممارسات والسلوكيات السائدة بالمؤسسة الجزائرية ليست نتاجا للقيم الثقافية والاجتماعية فحسب بل أن القيم الاقتصادية وفي مقدمتها القيم المادية الراسخة لدى العامل والتي تغلغت إلى كل المستويات الوظيفية ساهم في إلى حد كبير في تغذية نوعية القيم والاتجاهات المنتشرة حول العمل.

⁽¹⁾ سيد عبد المطلب غانم، دراسة علمية للقيم الآسيوية، القيم الآسيوية، مركز الدراسات الآسيوية، كلية

فإهمال الروح الاقتصادية الفعلية داخل هذه المؤسسات وغياب القيم ذات الطابع الجماعي الهادف إلى تحصيل المنفعة العامة سمح بتنامي قيما ذات نزعة فردية بحتة تتطوي على الجانب النفعي الرامي إلى بلوغ سبل الإشباع المادي الخالص الأمر الذي من شأنه تغذية مسببات التناحر والصراع حول المصالح، ذلك أن تضارب المصالح الخاصة يعكس في حقيقة الأمر مدى تباين القيم الفردية المتبناة واختلافها، فكلما تضاربت القيم المادية عند الأفراد كلما اتجهوا نحو تعظيم مصالحهم الخاصة باعتبار أن تبني القيم الاقتصادية المادية يجعل من الفرد يميل إلى "ما هو نافع ومفيد ويتخذ من عمله وسيلة للحصول على الثروة حيث يقيم الأشياء تبعاً لقيمتها المادية"⁽¹⁾.

لقد أفرزت الظروف الراهنة معطيات جديدة تحاول تكريس الطابع المادي ووضعه فوق كل اعتبار وهو ما أفرز بدوره قيما جديدة تأخذ طابع الفردية والحرية والاستقلالية وتحقيق المكاسب المادية وجعلها غاية يجب تحقيقها، لذلك سيطرت قيم جديدة داخل المؤسسة الاقتصادية تركز على الجوانب النفسية البراغماتية على حساب قيم العمل تمحورت حول سبل الإشباع المادي بأي ثمن حتى ولو كان على حساب تغييب القيم الأخلاقية والدينية السامية.

ومن أجل تدعيم القيم والمعايير السليمة في العمل لا بد من القيام بمحاولات متواصلة ندعو إلى التعرف على آليات تبني القيم الإيجابية من خلال توحيد ثنائية أهداف الفرد وأهداف المؤسسة بتوحيد القيم الاقتصادية داخل المؤسسة الواحدة الأمر الذي من شأنه التعزيز الفعلي للعمليات والسلوكيات التنظيمية الحضارية التي تؤكد على قيم تحسين الإنتاجية والكفاءة والاهتمام بالجودة والمنافسة الشريفة... الخ.

إلى جانب هذه المحددات الأساسية هناك عامل مهم لا يمكن إغفال تأثيره على المنظومة القيمية المنتشرة حالياً في الأوساط التنظيمية الجزائرية على وجه الخصوص وفي الوسط المجتمعي بوجه عام ألا وهو العامل العولمي - أي العولمة - وما يحمله من أنساق قيمية مؤثرة شتتاً أم أبيتنا.

فالعولمة تفرض في عالم اليوم جملة من التحديات التي لا يمكن تجاهلها وإغفالها وأن تأثيراتها تكون سلبية على دول العالم الثالث كالجزائر مثلاً إذا لم يتم التعاطي والتعامل معها بحذر وبجدية، وبما أن العولمة خاصة في جانبها الاقتصادي والثقافي تفرض قيما جديدة متمسمة في غالبيتها بالفردية والاستقلالية والحرية والمنبثقة في أصلها من النظام الليبرالي الغربي وباعتبار أن المؤسسة الجزائرية تعرف صعوبات كبيرة معرقة لفعاليتها فإنه يتوجب عليها عدم الاستهانة في مواجهة الظروف المحيطة بها والتعامل معها بحكمة ورشد بالغين لمحاورة تأثيراتها السلبية المحتملة، وهنا يجب التنويه بضرورة وضع إستراتيجية تنظيمية جادة

(1) حيدر حميد الدهوي، العولمة والقيم، رسالة في الطريق إلى ما بعد العولمة وقيمتها، ط01، دار علاء الدين للنشر

وفعالة تراعي خصوصيات الأفراد من جهة ومن جهة ثانية تنمي فيهم القيم الايجابية نحو العمل والمؤسسة على حد سواء والمستمدة من النصوص الشرعية لدينا الحنيف سيما فيما يتعلق بتحسين الميول والاتجاهات نحو العمل والإقبال عليه بجدية وتنمية روح الانتماء والانتماء للمؤسسة والإخلاص والأمانة والوفاء والإتقان. . . الخ والتي هي عبادات قبل كل شيء حسبما أكدته النصوص الشرعية الحنيفة للدين الإسلامي.

لا يخفى على أحد أن الجزائر اليوم هي عاكفة على إحداث إصلاحات نوعية لأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بهدف تحقيق التنمية وهنا تبرز ضرورة الاهتمام بالأفراد والاعتناء بهم، ذلك أن نجاح هذه الإصلاحات مرهون بكفاءة الأفراد وبالتفعيل الإيجابي لدورهم وليس في تهميشهم أو التمييز فيما بينهم أثناء التعامل معهم ضمانا لاستقرارهم وتكيفهم مع المتطلبات التنظيمية الحديثة، وفي هذا الصدد يمكننا الإشارة إلى مجموعة من النقاط الاستفهامية حول مدى احتواء هذه الإصلاحات الاقتصادية للقيم العولمية الغربية، وعن إمكانات المؤسسة الجزائرية على تكييف هذه القيم الوافدة مع القيم المحلية، وعن مدى قدرتها على التحكم الفعلي بزمام أمورها ضمن هذا الوسط العولمي المستأثر لقواعد الحركية والتبادل الاقتصاديين.

إن تأثيرات العولمة اليوم هي تأثيرات قيمة على وجه الخصوص وأن خطر انهيار القيم الأصلية المنبثقة من العقائد الشرعية والأخلاقية وحلول قيم جديدة غريبة قائمة على المصلحية والفردية هو خطر عظيم، ذلك أن مسخ القيم التقليدية الأصلية للفرد تجعله غريب في بيئته التي نشأ فيها وينتمي لها (سواء كانت بيئة اجتماعية أو تنظيمية)، وبهذا يصح لنا وصفها - العولمة - بكونها ظاهرة عالمية تستهدف القيم الشخصية للأفراد، فالتحولات السريعة المحيطة بالمؤسسة أدت إلى "صراعات قيمة خطيرة لا زالت تتفاعل حتى اليوم ومن غير الممكن لها أن ترسخ لقيم ثابتة فأى قيم يكونها الفرد هي قيم فردية رأسمالية"⁽¹⁾.

ومهما كانت طبيعة هذه المحددات فإن تأثيراتها كانت سلبية على العمل والمؤسسة على حد سواء، فنوعية السلوكيات المنتهجة تنظيميا من طرف الفاعلين (المسؤولين والعمال) وطبيعة علاقات العمل ومدى كفاءة العمليات الإدارية ومستوى الإقبال الوظيفي ومدى كفاية الأداء وإنتاجيته. . . أكدت انتشار القيم السلبية داخل مؤسساتنا الاقتصادية محل القيم الإيجابية حيث أصبح العمل الوظيفي وكأنه عبئا ثقيلا لا يمكن للفرد إنجازه بشرف إلا بالتحاليل فيه والمراوغة أثناء أدائه.

(1) نفس المرجع، ص 29.

وبما أن العوامل المشار إليها أعلاه أحدثت خلا عميقا في منظومة قيم العمل فإن هذا الأخير أصبح ينظر إليه من جانبه الاقتصادي أو المادي فقط حيث توارت قيم "الجد والمسؤولية والإتقان والشرف والأمانة والتسامح والإخاء وغيرها من القيم الإيجابية والتي تحولت جميعها إلى قيم سلبية مشوهة كاللامبالاة والمحسوبية والرشوة...⁽¹⁾ الأمر الذي فسح المجال واسعا للعديد من العراقيل والتناقضات التنظيمية والمجسدة في شكل ممارسات واتجاهات ومواقف وسلوكيات... وهو ما انعكس سلبا على أهداف المؤسسة وعلى هويتها ككل.

ومن هنا يبرز دور إدارة الأفراد في احتواء العنصر البشري وإخضاعه لخصائص المنظمة باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في البيئات المحيطة ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المحددة، غير أن دراسة الإطار الثقافي للمؤسسة يساعد كثيرا على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت والسلوك المنظم والمثابرة والرغبة في الإنجاز والإرادة وإتقان العمل... الخ هي كلها مبادئ ضرورية للنجاح في أي ميدان وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات، وبناء على ذلك يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد.

فترسيخ القيم الإيجابية في العمل داخل المؤسسة من شأنه تدعيم استقرار الأفراد وظيفيا ومنه استقرار المؤسسة تنظيميا، ذلك أن تبني الأفراد لقيم إيجابية كالمسؤولية والإنتاجية والانضباط... الخ يقلل من فرص سيطرة الميول والاتجاهات السلبية لديهم وأن هذه القيم الإيجابية المتبناة تنظيميا تصبح كمبادئ وقواعد سلوكية للعاملين بل كمثاليات لا يمكن تجاوزها أو اختراقها تحت أي ظرف.

وبناء عليه يمكننا التأكيد مرة أخرى أن هناك تأثير متبادل بين القيم المتبناة تنظيميا والقواعد السلوكية المنتهجة، فالعادات والتقاليد الاجتماعية لها تأثير مباشر على السلوك التنظيمي للأفراد وأن تأثير القيم في السلوك يتوقف على مدى إشباع الحاجات وعلى مدى قوة التأثيرات الخارجية، ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه ظروفه الخاصة به.

⁽¹⁾ طاهر بوشلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية وأثارها على القيم في المجتمع الجزائري (1967 - 1999)، دراسة ميدانية تحليلية لعينة من الشباب الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006، ص 07.

خاتمة:

ما من شك أن نجاح المنظمة يتطلب نسق قيمي متميز بطابعه البناء والرشيد حتى يضمن استمرارية العمل وفعاليته وهذا من وجهة نظر تصورية، أما ميدانيا فإن تحقيق ذلك يعتبر مطلبا صعب المنال نظرا لما يتطلبه هذا النسق من مستوى توعوي وإدراكي عاليين في نفوس الأفراد التنظيميين -قادة وعمال دون استثناء- مع التحسيس المستمر بأهميته وتعزيز دوره في العملية التنموية، ذلك أن العمل يحتاج إلى قيادة واعية بالمتطلبات التنظيمية الموضوعية كما يحتاج أيضا إلى قاعدة متماسكة ورضينة ومشبعة بالقيم المهنية السليمة التي تمنح المؤسسة المقومات الفعلية للتميز والنجاح.

إن الدور الأساسي للمسؤولين المتمركزين في قمة الهرم التنظيمي يتمثل في تدعيم الأهداف المسطرة وانتهاج السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بالتغييرات القيمية المهنية والتي من شأنها تركية قيمة العمل عند الأفراد، ولن يتحقق هذا التغيير القيمي بمجرد صياغة القرارات وتنفيذها أو الالتزام الحر في القواعد الرسمية للعمل بل أن الارتقاء بمستوى هذه القيم المهنية يتطلب وعي مشترك بين جميع أفراد مجتمع العمل قوامه الإيمان العميق بهذه القيم والتمسك الشديد بها أثناء توظيفها وممارستها تنظيميا حفاظا على المصلحة العامة للمؤسسة.

إن اقتناع الأفراد العاملين بالقيم الإيجابية للعمل يدفعهم منطقيا إلى عقلنة سلوكياتهم التنظيمية من خلال إزاحة القيم الضعيفة والسلبية نحو قيم جادة وإيجابية خاصة إذا توفر لهم الدعم التنظيمي اللازم والذي من شأنه تعظيم دورهم بالمؤسسة التي ينشطون بها.