

## القيم التنظيمية لمؤسسة الحماية المدنية - دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية "محمد ثابت" ولاية عنابة

دزاير هريو

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس

جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2

## ملخص

نحاول في هذا المقال التعرف على القيم التنظيمية الرسمية السائدة في مؤسسة الحماية المدنية كما تحددها الوثائق الرسمية للمؤسسة، من خلال دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية -ولاية عنابة- وباعتماد تقنية تحليل محتوى ما توفر لنا من وثائق رسمية لمؤسسة البحث المتمثلة في: النظام الداخلي، مذكرات العمل، نشيد الحماية المدنية، نموذج تقييم الأداء، النصوص التأديبية، التعليمات، وثيقة العمل والإعلام اليوميين. وقد أسفرت النتائج عن وجود قيم تنظيمية صارمة تتماشى مع طبيعة النظام شبه العسكري الذي يحكم جهاز الحماية المدنية، وقيم إنسانية تتوافق مع طبيعة مهام الحماية المدنية.

الكلمات المفتاحية: قيم تنظيمية، حماية مدنية، تقنية تحليل المحتوى، نموذج تقييم الأداء.

**Les valeurs organisationnelles de l'institution de la protection civile:  
Une étude pratique au sein de l'unité principale Med Thabet, wilaya d'Annaba**

## Résumé

A travers cet article, nous essayons d'identifier les valeurs organisationnelles formelles en vigueur dans le corps de la protection civile. Pour les besoins de cette étude, nous nous sommes rapproché de l'unité principale de la protection civile de la wilaya de Annaba qui nous a fourni des documents officiels qui ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Ces documents sont: règlement intérieur, hymne de protection civil, modèle d'évaluations de la performance, textes disciplinaires, les instructions, document du travail quotidien, document d'information quotidien. Les résultats de l'étude attestent de l'existence de valeurs organisationnelles strictes en adéquation avec le régime quasi-militaire qui régit la protection civile et les valeurs humaines en conformité avec la nature des tâches de protection civile.

**Mots-clés:** Valeurs organisationnelles, protection civile, analyse du contenu, modèle d'évaluation de la performance.

**The organizational values in the institution of civil protection:  
A practical study in the main unit Med Thabet, wilaya of Annaba**

## Abstract

This article is an attempt to identify formal organizational values into effect in the body of civil protection. We visited the main unit of civil protection of the wilaya of Annaba which has provided us with official documents which content was thoroughly analysed. These documents are: Rules of procedure, anthem of civil protection, performance assessment models, disciplinary texts, instructions, daily work documents, daily newspapers. The study results attest to the existence of strict organizational values aligned to the quasi-military regime governing civil protection and human values in accordance with the nature of civil defense tasks.

**Key words:** Organizational values, civil protection, content analysis, samples of performance Evaluation.

## مقدمة

نال موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين في مجال العلوم السلوكية ومجال الإدارة، لما له من دور مهم في التأثير على سلوك العاملين، ومن ثمة أداء المنظمة. فالثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والرموز والمعايير والمعتقدات والقيم والعادات والقناعات والتقاليد السائدة بالمنظمة التي تساهم في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ونظرا لشعب واتساع عناصر موضوع الثقافة التنظيمية، فإنه لا يمكننا الوقوف عند جميع عناصرها، وإنما سوف نركز اهتمامنا في هذه الدراسة على موضوع القيم، باعتبارها من أهم عناصر الثقافة التنظيمية من جهة، وكونها تساهم في تشكيل وتوجيه وضبط سلوكيات أعضاء التنظيم من جهة أخرى.

## الإشكالية:

تعد القيم من العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية كونها تساهم في تنظيم اتجاه الفرد وتوجه سلوكه وفقا للشئ المرغوب فيه، لذلك نجد كل منظمة على اختلاف نشاطها تبني مجموعة من القيم وتؤكد عليها من خلال التعليمات والقوانين والمواثيق الرسمية والجرائد... الخ، حتى تحظى بالقبول والممارسة من طرف أفرادها، ما يجعلها تتمتع بثقافة قوية تنتج هوية خاصة بها.

بناء على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة القيم التنظيمية التي تحكم جهاز الحماية المدنية محاولة الإجابة على التساؤل الآتي:

ما طبيعة القيم التنظيمية لمؤسسة الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية لولاية عنابة؟

## 1- أهداف الدراسة:

- التعرف على القيم التنظيمية الرسمية لمؤسسة الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية -ولاية عنابة- من خلال تقنية تحليل محتوى الوثائق الرسمية للمؤسسة.
- لفت انتباه القائمين على إدارة جهاز الموارد البشرية بأهمية القيم التنظيمية ومدى إسهامها في ضبط سلوك أعضاء جماعة العمل و زيادة تماسكها.

## 2- الإطار المفهمي للدراسة:

حاز موضوع القيم اهتماما كبيرا من قبل العلماء والباحثين من مختلف العلوم السلوكية، فقدموا تعريفات عديدة توضح ماهية القيم من حيث المفهوم اللغوي والاصطلاحي، ومن هذه التعريفات نذكر:

**1-2 لغة:** جاء في المعجم الوسيط أن قيمة الشيء هي: « قدره وقيمة المتاع هي ثمنه ويقال: لفلان قيمة أي ماله من ثبات ودوام على الأمر»<sup>(1)</sup>.

وجاء في قاموس المحيط « القيمة بالكسرة واحدة القيم وماله قيمة إذا لم يدم على شيء وقومت السلعة أي ثمنته واستقام اعتدل»<sup>(2)</sup> والقيمة « مشتقة من فعل قام وكأنا هي قيام معياري ينقل موضوعاته من اللاستواء إلى الاستقامة»<sup>(3)</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أنّ المفاهيم اللغوية للقيمة جاءت بعدة معاني منها: ثمن الشيء وقيّمته والاستقامة والاعتدال والدوام والثبات وهي مفاهيم قريبة ومقترنة بموضوع البحث.

## 2-2 اصطلاحا:

2-2-1 مفهوم القيم هي: « تلك الروابط الوجدانية والشخصية التي تربط بين الشخص وبين موضوعات الاهتمامات، ولذا تشكل القيمة مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد بحيث يستند إليها الفرد كأطر مرجعية في اختياراته وأحكامه المختلفة»<sup>(4)</sup>.

والقيم هي « معيار للحكم يستخدمه الفرد أو الجماعة بين عدة بدائل في مواقف تتطلب قرارا أو سلوكا معيناً»<sup>(5)</sup>.

من خلال قراءة التعريفات السابقة الذكر، نستنتج أن القيم تركز على اهتمامات ورغبات ومعتقدات واتجاهات الفرد التي يستند إليها في اختياراته، وعليه فالقيم تمكننا من فهم الشخصية الإنسانية، لأنه إذا عرفنا قيم الشخص عرفنا شخصيته.

2-2-2 مفهوم القيم التنظيمية: اهتم العديد من الباحثين في ميدان العلوم السلوكية بموضوع القيم لاسيما منها القيم التنظيمية، لما لها من تأثير في تشكيل سلوك المنظمة، وتوجيه أداء الفاعلين فيها، ولذلك سوف نستعرض بعض التعريفات منها:

القيم التنظيمية هي عبارة «عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم وأن القيم هي التي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة هي المسؤولة عن تشكيل شخصية المنظمة»<sup>(6)</sup>.

وتعرف أيضا على أنها «مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، وتعمل كموجه لهم في سلوكياتهم»<sup>(7)</sup>.

ويبين الباحث "مقدم عبد الحفيظ" «أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة التي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك»<sup>(8)</sup>.

في ضوء ماسبق، يتضح لنا أن القيم التنظيمية تتمثل في مجموع القواعد والأسس التي تحكم سلوك الفرد في التنظيم وتوجهه نحو المرغوب فيه والمرغوب عنه. كما توضح له المنهج الذي يتم من خلاله إنجاز أعماله، وإدارة منظمته واتخاذ قراراته وفقا للمعايير التي تحددها ثقافة المنظمة.

2-2-3 مفهوم الحماية المدنية: هو جهاز يتولى مجموعة من الإجراءات والأعمال اللازمة، لحماية السكان والممتلكات، العامة والخاصة من أخطار الحريق والحوادث المختلفة، وإغاثة المنكوبين وتأمين سلامة المواصلات والاتصالات وسير العمل في المرافق العامة في زمن السلم وحالات الحرب<sup>(9)</sup>.

## 3-2 المفاهيم الإجرائية:

## 1-3-2 المفهوم الإجرائي للقيم التنظيمية:

هي مجموع التعليمات والقوانين والأسس التي تمثل المعايير التي على أساسها يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ من الأعمال.

## 2-3-2 المفهوم الإجرائي للحماية المدنية:

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات، موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تتميز بتنظيم إداري وتقني وعلمي لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها.

**3- تأثير القيم التنظيمية على الفرد العامل والمنظمة:** للقيم التنظيمية تأثير مباشر على الفرد العامل والمنظمة على السواء و يمكننا تلخيصه في النقاط الآتية:

- تؤثر القيم التنظيمية على أداء المسيرين وعلى القرارات المصيرية للمنظمة، من هنا فإن تطويرا لقيم التنظيمية وتعديلها بما يخدم ثقافة أعضاء التنظيم يمكنهم من بلوغ الأهداف التنظيمية بسلا.

- يرى سوميرس "Somers": « أن القيم التنظيمية تسعى إلى الارتقاء بالمبادئ الأخلاقية في التنظيم وتحصد عددا من الفوائد الهامة وتستبعد الأخطاء في العمل وتحقق أعلى درجات الولاء التنظيمي في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين» "Way of life"<sup>(10)</sup>.

- تمثل القيم التنظيمية الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية، إذ يستحيل أن نتخيل منظمة تخلو معاملات أفرادها من قيم الانضباط والعدل والتعاون والكفاءة والمنافسة والفعالية، التي تؤثر بدورها في كيفية تنفيذهم لواجباتهم ومستوى إنجازهم لرسالة المنظمة.

- كلما كانت القيم التنظيمية متماثلة بين العاملين ومؤثرة في تضامنهم أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الصراع وارتفاع درجة التعاون بينهم.

- ويرى الباحث "عامر سعيد" أن القيم « تؤثر تأثيرا مباشرا في عملية صنع القرار أثناء تحديد الأهداف وتحليل البيانات ووضع البدائل إلى غاية تنفيذ القرار»<sup>(11)</sup> من خلال هذا القول يتضح لنا أن تأثير القيم في عملية صنع القرار يتم بمراحل: المرحلة الأولى وتكون عند توزيع المسؤوليات والواجبات على العمل المطلوب إنجازه. والمرحلة الثانية أثناء تحليل البيانات، حيث يكون تأثير القيم عند تفسير وفهم المعلومات التي من خلالها يتم إنجاز الهدف المطلوب. وأما في مرحلة وضع البدائل، فإن الفرد يختار البديل الذي يتناسب والقيم التي يؤمن بها. بينما في مرحلة تنفيذ القرار يتدخل الحكم القيمي على القرار الذي وقع عليه الاختيار.

- ويرى الباحث "مقدم عبد الحفيظ" « أن تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات، ومن جهة أخرى يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها»<sup>(12)</sup>

بهذا المعنى تحدد القيمة اهتمامات الفرد وحاجاته من خلال المؤثرات الخارجية التي يفرضها الوسط الذي يعيش أو يعمل فيه.

- يبين "جوردان" و"مנדل" أن للقيم تأثيرا في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلبا أو إيجابا. وينظر إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون وما لا يجب أن يكون وذلك على النحو الآتي:

- القيمة ليست رأيا أو موقفا تجاه موضوع أو مكان أو شيء، إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية. أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.

- القيمة ليست شيئا مطلقا تحكمه قوانين الطبيعة، إنما هي بالأحرى عرضة، لأنها تتأثر بالاتجاهات الثقافية القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية وإنما حالة مفضلة.

- القيمة ليست فعلا إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من خلال أفعاله<sup>(13)</sup>.

**4- تصنيف القيم التنظيمية:** تصنف القيم التنظيمية الى عدة تصنيفات أهمها:

**1-4 تصنيف بوكهولز "Buchholz" 1978** والذي صنفها إلى خمسة أنظمة قيمية<sup>(14)</sup>:

**1- نظام قيم أخلاقيات العمل: The work ethics values system**

العمل في نظر هذه القيمة شيء مقدس لدى الإنسان، لأنه يمنحه قيمة ومكانة فهي بذلك تركز على ضرورة الإخلاص فيه، أي من يعمل بإخلاص له قيمة ومن لا يعمل بإخلاص ليس له قيمة.

**2- نظام التوجيه الاجتماعي: The group oriented values system**

العمل وفقا لهذا النظام القيمي يكتسب معناه من خلال تأثيره في المجموعة التي يعمل معها الفرد كاستثمار قدرات الجماعة، ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.

**3- نظام القيم الإنسانية: The humanistic values system**

يركز هذا النوع من القيم على الجانب الإنساني في المنظمة أكثر من الجانب المادي. فهذه القيم تولى أهميتها للعنصر البشري، وتسهر على نموه وتطوره، من خلال إعداد برامج تدريبية مستمرة وإدماج الفرد العامل مع جماعة العمل وغيرها من المظاهر الإنسانية.

**4- نظام قيم المشاركة الجماعية: The system of collective participation values**

يؤكد هذا النظام من القيم على ضرورة مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة بما فيها اتخاذ القرارات حتى يكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة ويتمكنوا من إثبات ذواتهم، وإشباع حاجتهم وتعزيز إبداعاتهم في مجال أعمالهم.

**5- نظام الراحة والفرغ: Confort and vacuum system**

يؤكد هذا النظام من القيم على ضرورة توفير فترات من الراحة للفرد العامل كالعطل الأسبوعية والوطنية والموسمية والسنوية، مع ضرورة توفير فرص لإثبات ذاته وممارسة هويته.

**2-4 تصنيف كوين ورورباخ: Quin & rohrrbag: الذي عرض أربعة تصنيفات للقيم تتمثل فيما يأتي (15):**

1- قيم الهدف الرشيد وتتضمن: التخطيط والإنتاجية.

2- قيم النظام المفتوح وتتضمن: المرونة والحصول على الموارد.

3- قيم العلاقات الإنسانية وتتضمن: التماسك وتنمية الموارد البشرية.

4- قيم العلاقات الداخلية وتتضمن: الضبط وإدارة المعلومات.

3-4 تصنيف العالمين: ديف فرانسيس ومايك وودكوك: اللذين صنفا القيم التنظيمية إلى (12) اثنتي عشرة قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية (16):

1- قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) وتشتمل على قيم: القوة والصفوة والمكافأة.

2- قيم إدارة المهمة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل بإتقان ودقة وتحقيق الأهداف. والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية والكفاءة والاقتصاد.

3- إدارة العلاقات الإنسانية: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث إن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء

الموظفين. والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل وفرق العمل.

**4- إدارة البيئة:**

وتعني أنه يجب على المنظمة، أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها. والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع والتنافس واستغلال الفرص.

**4-4 تصنيف ألبرت وفرنون: قسم ألبرت وفرنون القيم إلى ست (06) قيم أساسية:**

القيم الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والدينية، والفكرية (النظرية) والجمالية<sup>(17)</sup>، وفيما يأتي شرح موجز لهاته القيم:

**القيم الاقتصادية:** ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها، عن طريق الإنتاج والتسويق.

**القيم السياسية:** وترتبط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة.

**القيم الاجتماعية:** وترتبط بسلوك البحث عن الرفاق والأصدقاء، والهروب من العزلة ومشاركة اهتمام الآخرين ومشاعرهم ومسؤولياتهم.

**القيم الجمالية:** وهي تدوق الجمال وترتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك.

**القيم الروحية:** أو الدينية وهي القيمة المميزة لدى كل فرد ترتبط بسلوك الدين والعقيدة وتتمثل في تطبيق مبادئ الديانة التي يؤمن بها الفرد وتجنب نواهيها.

**القيم النظرية:** توجد هذه القيمة عند العلماء والمصلحين والفلاسفة الذين يسعون إلى اكتشاف معرفة وحقيقة الأشياء من خلال التفسير والتحليل.

**4-5 هناك من يصنف القيم من حيث:****4-5-1 بعد الشدة: وتتمثل فما يأتي:**

**قيم ملزمة** (أمر ناهية) كونها بمثابة قانون ينظم العلاقات و**قيم تفضيلية:** تكون حسب ما يفضله الفرد و**قيم مثالية:** هي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوكهم<sup>(18)</sup>.

**4-5-2 بعد المرونة: وتشمل:**

**قيم مرنة** وتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها وقيمها، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل<sup>(19)</sup>. و**قيم جامدة** وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم بجماعة العمل التابعة لهم، وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة وتعمل في ظل نظام جامد عاجز عن التكيف أمام الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة<sup>(20)</sup>.

**5- مهام الحماية المدنية:**

الحماية المدنية هي مؤسسة ذات نظام شبه عسكري تقوم بكافة مهام واختصاصات الدفاع المدني والمتمثلة في:

- وقاية ونجدة أفراد المجتمع من جميع الأخطار التي تهدد حياتهم وممتلكاتهم، وإيجاد السبل اللازمة لحمايتهم.

- نشر الوعي بين المواطنين حول التقيد بتعليمات الوقاية من الحوادث، والحد من أثارها وذلك بالعمل على غرس مفاهيم الوقاية والسلامة في عقلية أفراد المجتمع، لتصبح جزءاً لا يتجزأ من تفكيرهم وسلوكهم.
- تقديم الإسعافات الأولية كمرقبة نبضات القلب والحفاظ على الدم، وتضميد الجروح وتثبيت الكسور وغيرها من الإسعافات الأخرى.
- إعداد الخطط لمواجهة حالات الطوارئ ومساعدة المتضررين من آثار الحوادث والكوارث القدرية والصناعية والحروب: كإسعاف المرضى وإنقاذهم من خطر الإصابة.
- العمل على الوقاية من الأخطار الطبيعية والصناعية والحربية والتخفيف من نتائجها.
- تصنيف مختلف المخاطر بمختلف أنواعها ووضع الحلول المناسبة لها.
- إعداد الدراسات الميدانية والعلمية لتحليل وتحديد المخاطر المحتملة للتدخل السريع بالتنسيق مع كافة القطاعات والمؤسسات الحكومية<sup>(21)</sup>.

#### الجانب التطبيقي:

**1- المجال المكاني:** أجريت الدراسة بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية عنابة، حيث أنشئت في 1971/05/03، وتربع على مساحة تقدر بـ 23230 م<sup>2</sup>، وتضم ثلاث مصالح إدارية (مصلحة الإدارة والإمداد، مصلحة الوقاية، مصلحة الحماية العامة) وتشرف على تسع وحدات فرعية موزعة على الولاية، نذكر منها: (الوحدة الثانوية الحجار، الوحدة الثانوية البوني، الوحدة الثانوية برحال، الوحدة الثانوية الباردة، الوحدة الثانوية شطايبي، الوحدة الثانوية سرايدي، الوحدة الثانوية بن قوار، الوحدة البحرية، الوحدة الثانوية بالمطار)، وقد تم اختيار الوحدة الرئيسية، كونها تتولى تنسيق عمل جميع الوحدات الفرعية الموجودة بالولاية وبها مختلف أنواع التدخلات، وبها وثائق رسمية كالمذكرات، والتعليمات والتقارير التأديبية ومحاضر المصالح والقانون الداخلي... الخ التي تفيدنا في البحث عن متغير دراستنا.

**2- المجال الزمني:** ونقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة منذ بدايتها إلى الانتهاء منها أي بدءاً من تحديد المجال المكاني للدراسة إلى غاية تبويب وتحليل وتفسير النتائج، فقد امتدت الدراسة في الفترة الممتدة من 2014/11/20 إلى 2015/02/25.

**3- تقنيات جمع البيانات:** لغرض جمع البيانات بدقة وموضوعية تم الاعتماد على:

- **دراسة الوثائق:** لقد تم استخدام هذه التقنية بغرض استخراج القيم التنظيمية الرسمية من خلال تحليل الوثائق الرسمية لمؤسسة الحماية المدنية والتي تأخذ أشكالاً متنوعة منها: المنشورة ومنها غير المنشورة.
- من خلال تطبيق هذه التقنية، تم القيام بوصف كمي اعتماداً على الرصد التكراري لوحدة التحليل المختارة والمتمثلة في هذه الدراسة في "المعنى"، حيث اقتصر التحليل على عينة من الوثائق نذكر منها: النظام الداخلي لمؤسسة البحث والنصوص التأديبية والتعليمات (les Notes) ومذكرات العمل ووثيقة الإعلام اليومية (B.R.Q) ودليل المؤسسة ونموذج تقييم الأداء ونشيد الحماية المدنية ووثيقة العمل اليومي والبطاقة اليومية لتفتيش العتاد.

#### 4- عرض النتائج وتحليلها:

لمحاولة الكشف عن القيم التنظيمية الموجودة بمحتوى وثائق المؤسسة وبعد تطبيق تقنية تحليل المحتوى وفق الإجراءات المنهجية المحددة سلفاً تم التوصل لما يأتي بحسب كل وثيقة من الوثائق التي تم تحليلها:

**1-4- وثيقة القانون الداخلي للمؤسسة:** لقد تم اعتماد الوثيقة المؤرخة في أول ربيع الثاني عام 1432 الموافق لـ 2011/03/06 والمتضمنة القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الحماية المدنية، وتحتوي الوثيقة على مراسيم تنظيمية وتنفيذية في شكل مجموعة من المواد الخاصة تلخص القواعد والمبادئ والقوانين التي تحدد السلوك التنظيمي المرغوب فيه والمرغوب عنه والذي من خلاله تم استخلاص جملة القيم الآتية:

**جدول رقم(1) القيم التنظيمية المستمدة من محتوى وثيقة القانون الداخلي للمؤسسة:**

القيمة	وحدة تحليل المعنى	المشاهدات	التكرار	النسبة
الصحة والسلامة المهنية: تعني حماية الأفراد والممتلكات والبيئة من أي خطر يهدد ممتلكاتهم.	- السهر على حماية وثائق المصلحة وأمنها. - الامتناع عن إتلاف أو تحويل الملفات أو الوثائق. - الخضوع إلى الفحوصات الطبية المحددة والمقررة - الامتناع عن التنازل على تجهيزات الوقاية. - حماية الموظفين مما قد يتعرضون له من كل أنواع الضغوطات أو التهديد أو الإهانة والشتم أو القذف. - يتولى موظفو الأسلاك الخاصة بالحماية المدنية مهام إسعاف الأشخاص وإنقاذهم، وحماية الممتلكات تأدية نشاطات الوقاية والتدخل. - السهر على نظافة التكنة. - التقليل من الأخطار الكبرى .	+ + + + +	08	%23.52
الأمانة والصدق: نقصد بها تأدية المهام بإخلاص.	- أقوم بأعمال وظيفتي بأمانة وصدق. - أحافظ على السر المهني حتى بعد انتهاء الخدمة . - التصريح للسلطة السلمية بكل هبة أو مكافأة ممنوحة لهم من طرف أشخاص. - إرجاع البطاقة المهنية والزى الرسمي ولو اُحرقه بعد انتهاء مدة عملهم.	+ + + +	04	%11.76
العدل	- يخضع جميع الموظفين المنتمين لأسلاك الحماية المدنية إلى نفس الحقوق والواجبات مهما تكن درجة تعيينهم.	+ +	01	%2.94

			<ul style="list-style-type: none"> <li>+ - أراعي الواجبات المفروضة عليا.</li> <li>+ - ألبى النداء في كل الظروف.</li> <li>+ - ارتداء الزي الرسمي أثناء العمل.</li> <li>+ - الامتناع عن القيان بأي سلوك من شأنه أن يشوه شرف أو كرامة أو سمعة الحماية المدنية.</li> <li>- يعاقب على كل فعل مخل بعملية الانضباط.</li> <li>+ - المشاركة بمتابرة في دورات التكوين التي عينوا لإجرائها.</li> <li>+ - الاتسام بسلوك لائق ومحترم.</li> <li>- عدم التخلي عن الواجبات المهنية.</li> <li>+ - التأكد من تحضير/جاهزية/صيانة/ وسائل التدخل.</li> <li>+ - السهر على تطبيق توجيهات وتعليمات السلطة.</li> <li>- ضمان انضباط المجموعة.</li> <li>+ - مراقبة تطبيق تعليمات وتوجيهات السلطة.</li> <li>- المشاركة في نشاطات التدريب.</li> <li>+ - المشاركة في نشاطات التكوين والتدريب.</li> <li>+ </li> <li>+ </li> <li>+ </li> </ul>	الانضباط: نقصد به الطاعة والتنظيم أي السلوك المتقيد بضوابط محددة.
41.17%	14			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>+ - يتولى عرفاء الحماية المدنية تأطير فرق العمل.</li> <li>- السهر على انضباط المجموعة.</li> <li>+ - قيادة التدخلات وتنسيقها.</li> <li>+ - متابعة استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري.</li> </ul>	العمل الجماعي: تعني خلق التعاون بين الأفراد وتنمية روح العمل الجماعي، تقوية النقص المحتمل وجوده بين أعضاء الفريق.
11.76%	04			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>+ - المساهمة في أعمال الدراسات.</li> <li>+ - تنظم المنظمة دورات لتحسين المستوى وتجديد المعارف.</li> <li>+ - تقوم المنظمة بتأهيل موظفيها لمهام جديدة.</li> </ul>	الصفوة: هي قيمة تنظيمية تسعى المنظمة إلى تزويد أفرادها بمهارات تجعلهم متفوقون في ميدان عملهم.
08.82%	03			
99.97%	34			المجموع

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه يتبين أن التركيز على قيمة الانضباط كان شديدا حيث تكررت بقوة العبارات والمواد الحاملة لمعناها وذلك بنسبة 41.17% في محتوى الوثيقة، فيما جاءت قيمة السلامة والصحة المهنية في الرتبة الثانية بنسبة 23.52%، في حين جاءت قيمة الصفوة بنسبة 08.82%، بينما قيمة العمل الجماعي مثلت

11.76% من المحتوى الكلي لوثيقة النظام الداخلي. أما قيمة العدل فلم تبرز إلا في عبارة واحدة فقط والتي ضمتها "المادة 45 من القانون الداخلي للحماية المدنية" خضوع جميع الموظفين المنتمين لأسلاك الحماية المدنية إلى نفس الحقوق والواجبات مهما تكن درجة تعيينهم. أي ما يمثل 2.94% من المحتوى الكلي للوثيقة. وعليه يتضح لنا أن عدم تركيز مؤسسة البحث على قيمة العدل ضمن وثيقة النظام ربما يرجع إلى اهتمامها الزائد بالقيم التي تخدم طبيعة نظامها شبه العسكري.

**2-4- نشيد الحماية المدنية:** للحماية المدنية نشيد يتوجب على كل أفراد الحماية المدنية الموجودين داخل الوحدة كل صباح على الساعة الثامنة رفع العلم الوطني على نغمات وكلمات نشيد خاص بهم، إنه وتحليل محتوى النشيد تم استخلاص القيم الموظفة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) القيم التنظيمية المستمدة من محتوى وثيقة نشيد الحماية المدنية

القيمة	العبارة	المشاهدات	التكرار	النسبة
الصحة والسلامة المهنية.	-نحن نحمي الوطن من حريق وضرر. -المصابين ضمادا. -كم شفينا من جريح وانتشلنا من غريق. -نسعف المرضى. -ننقذ الجرحى.	+	05	62.50%
العلاقات الإنسانية.	-نتفانى في العمل دون أن نرجو مقابلا. -نرشد كل من نلقاه ضائعا. -ونسعد كل مسكين وجائعا.	+	03	37.50%
المجموع			08	100%

#### التحليل:

لقد أفرز تحليل محتوى النشيد قيمة تنظيمية جديدة من خلال قراءة نشيد الحماية المدنية وهي قيمة العلاقات الإنسانية والتي قدرت نسبة تواجد المعاني الدالة عنها بالوثيقة بـ37.50% بعد قيمة الصحة والسلامة المهنية التي بلغت نسبتها 62.50%.

**3-4- وثيقة النصوص التأديبية:** لقد تم تحليل الوثيقة المؤرخة في 15 جويلية 2006، والتي مازال معمولا بها إلى يومنا هذا تحت رقم 03/06، وهي عبارة عن مجموعة نصوص مستلهمة ومستخرجة من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث يلجأ لتطبيق بنود ومواد هذه الوثيقة عند ارتكاب أخطاء مهنية، علما أنها (الوثيقة) تنص على جملة من العقوبات التأديبية، والمصنفة حسب جسامه الأخطاء المرتكبة، إلى أربع (04) درجات. فالعقوبة من الدرجة الأولى تتمثل في: لفت الانتباه، التوبيخ، التوقيف عن العمل من يوم (01) إلى ثلاثة (03) أيام أو الشطب من جدول الترقيّة عند الدرجة الثانية بينما العقوبة من الدرجة الثالثة فتشير إلى التوقيف عن العمل من

أربع (04) إلى ثمانية (08) أيام، أو التنازل في الدرجة إلى مستوى درجتين أو النقل الإجباري. أما فيما يخص العقوبة من الدرجة الرابعة فيتم التنازل إلى الرتبة الأسفل مباشرة أو التسريح. وبعد الاطلاع على وثيقة الأخطاء المهنية وتفحص محتواها المتعلق بالعقوبات التأديبية، تم استخراج عبارات تحمل في معناها القيم المستنبطة الآتية:

### جدول رقم (3) القيم التنظيمية المستمدة من وثيقة النصوص التأديبية

القيمة	العبرة	المشاهدات	التكرار	النسبة
الصحة والسلامة المهنية	- ارتكاب أعمال العنف على أي شخص في مكان العمل يعرض صاحبها إلى... - التسبب عمدا في أضرار مادية أو جسمية يعرض صاحبها إلى...	+	02	%33.33
العدل	- تصنف العقوبات التأديبية بحسب جسامة الأخطاء المرتكبة.	+	01	%16.66
الانضباط	- في حالة عدم التزام الموظف بقيمة الانضباط سوف يترتب عليه عقوبة من الدرجة الأولى. - كل إخلال بعملية الانضباط يمكن أن يمس السير الحسن للمصالح. - إن رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام دون مبرر مقبول فإنه سوف.....	+	03	%50
المجموع			06	%99.99

**التحليل:** عند قراءة النصوص التأديبية وجدناها تركز على قيمتين أساسيتين هما:

قيمة الانضباط وتؤكدها ثلاث 03 عبارات، وقيمة الصحة والسلامة المهنية وتمثلها عبارتان، أما قيمة العدل فجاءت بنسبة ضعيفة تقدر ب 16.66% كما هي مبينة في الجدول رقم(3).

**4-4- بطاقة التنقيط:** هي نموذج لتقييم الأداء، تحتوي على معايير يستند إليها عند تقييم الأداء، وهي عبارة عن ثمانية (08) معايير لضبط شروط التقييم، وتتمثل في:

**القيادة:** تخص جميع الرتب ماعدا الأعوان، وتتمثل في مقدرة كل قائد وحدة أو فريق أو مجموعة على توجيه ومتابعة المرؤوسين وتوزيع المهام بما يتناسب وإمكاناتهم.

**المواظبة:** وتعني تنفيذ التوجيهات والتعليمات المطلوبة من كل موظف مهما كانت رتبته.

**تنظيم العمل:** ويعني عدم التراجع عن خطة العمل المقررة والتي تنص على تأدية العمل بأفضل الطرق وبكيفية اقتصادية من حيث الجهد والوقت.

**المرودود:** هو مستوى الإسهامات التي يقدمها كل موظف للمهام التي كلف بإنجازها.

**الطاعة:** هي الاستجابة للأوامر التي تصدر من السلطة الأعلى.

روح المسؤولية: هي تحمل الفرد المهام التي يكلف بها كل عامل وتسد له في إطار عمل معين.  
العلاقة مع الغير: ونعني التعامل مع الآخرين بمرونة أي العلاقة السليمة الخالية من الحقد والشحناء مع زملاء العمل داخل المنظمة وخارجها أثناء التدخلات (مع المصابين).  
الضمير المهني: ميل الفرد إلى الإخلاص في مجال عمله والتزامه بالشروط والمواصفات التي تخص مهنته كتقديم يد المساعدة لمن يحتاجها أثناء فترات العمل أو خارجها.

جدول رقم (4) يوضح القيم التنظيمية المستمدة من وثيقة بطاقة التنقيط

القيمة	العبارة	الملاحظات	التكرار	النسبة
الانضباط	ويخص الانضباط، التحية: تلبية النداء	+	01	%33.33
العمل الجماعي	العلاقة مع الغير	+	01	%33.33
الأمانة والصدق	الضمير المهني	+	01	%33.33
المجموع			03	%99.99

**التحليل:** عند الاطلاع على بطاقة التنقيط نجد بها شروطا للتقييم، هذه الأخيرة تحمل في معناها ثلاث قيم تنظيمية بعبارات صريحة وعلنية كما هي مبينة في الجدول رقم (4). وجاءت بنفس درجة التكرار وهي قيم: الانضباط والأمانة والصدق والعمل الجماعي.

**4-5- وثيقة العمل اليومي أو الخدمة العملية:** تحرر هذه الوثيقة من طرف ضابط الحراسة، ويتم مراقبتها وإضاؤها من طرف رئيس الوحدة قبل 24 ساعة من استئناف العمل، ويتم فيها تحديد الوظائف الفردية حتى يدرك كل واحد دوره أثناء التدخلات، وفي حالة غياب أي عضو من الجماعة يتم تعويضه من طرف الضابط النائب أو ضابط الصف بالاتفاق مع ضابط الحراسة، يتم تعليق نسخة من هذه الوثيقة على سبورة المداومة، حيث يتضح من خلالها تقسيم جماعة العمل إلى فرق، وعليه تبرز هذه الوثيقة قيمة العمل الجماعي.

#### 4-6- المذكرة: المتعلقة بحملة وطنية لتطوير وتعميم الإسعافات الأولية.

صدرت هذه الوثيقة بتاريخ 2011/07/17، تحت رقم 3655، عن المدير العام للحماية المدنية، تم الإعلان فيها عن انطلاق عملية التكوين في مجال الإسعافات الأولية، وأكد فيها على ضرورة التحاق المترشحين بقاعات الدراسة حسب البرنامج المرفق. وبعد قراءة هذه المذكرة نجد أنها تركز بالدرجة الأولى على قيمة الانضباط التي توضحها عبارات الجدول الموالي.

جدول رقم (5) القيم التنظيمية المستمدة من المذكرة الموسومة بحملة وطنية لتطوير وتعميم الإسعافات الأولية

القيمة	العبارة
قيمة الانضباط	- وثيقة الحضور اليومية للمترشحين إجبارية.
	- ترسل نسخة منها إلى مكتب التكوين وترسل في نهاية الدورة إلى المديرية العامة، لا يقبل أي تغيب للمترشح.
	- لا يحق للمكون التغيب إلا في الحالات الاستثنائية وبعد تقديم الوثائق المبررة.

#### 7-4- المذكرة: المتعلقة باحترام مواقيت العمل خلال شهر رمضان

صدرت بتاريخ 11/أوت/2011، تحت رقم:3733، عن المدير العام للحماية المدنية الذي يؤكد من خلالها أن على المستخدمين الموضوعين تحت تصرفه ضرورة احترام مواقيت العمل خلال شهر رمضان، ويتضح من محتوى هذه الوثيقة التأكيد على قيمة الانضباط كما هو مبين في الجدول الآتي:

##### جدول رقم(6) القيم التنظيمية المستمدة من المذكرة المتعلقة باحترام مواقيت العمل خلال شهر رمضان

القيمة	العبرة
قيمة الانضباط	- ضرورة احترام وتنظيم مواقيت العمل خلال شهر رمضان والمحددة من الساعة 9.00 الى غاية الساعة 16.00.

#### 8-4- المذكرة تخص إجراء تريض ميداني لأخصائية نفسانية:

صدرت بتاريخ:2010/01/14، تحت رقم 149، عن مدير الحماية المدنية لولاية -عنابة- ينص محتوى هذه المذكرة على تدعيم الأخصائية النفسانية للوحدة الرئيسية للحماية المدنية ببرنامج تريض بمستشفى أبو بكر الرازي، وذلك لأجل تمكينها من كسب تقنيات ومعارف ميدانية في مجال علم النفس العيادي، يفيد محتوى الوثيقة أن المنظمة تسعى إلى التطوير المستمر لكفاءاتها. وهذا ما تعنيه قيمة الصفة. وجاءت هذه القيمة بالعبارة الموجودة في الجدول الموالي:

##### جدول رقم(7) القيم التنظيمية المستمدة من المذكرة التي تخص إجراء تريض ميداني لأخصائية نفسانية

القيمة	العبرة
قيمة الصفة	يرمي محتوى المذكرة إلى كسب مهارات ميدانية لأن هذا التريض يمكنها من تطوير ذاتها وكسب تقنيات عملية.

9-4- المذكرة تخص برنامج التكوين والمناورات التطبيقية: صدرت بتاريخ 2010/01/17، تحت رقم:178، عن مدير الحماية المدنية لولاية -عنابة- ينص محتواها على ضرورة موافاة الإدارة العليا بصورة مستمرة بالبرنامج الخاص بالتكوين وباستمرار المتابعة اليومية وعليه فالمنظمة تؤكد على عملية التكوين حتى تضمن عمالا أكفاء فهي بهذا المعنى تتبنى قيمة الصفة التي توضحها العبارة الواردة في الجدول رقم(8):

##### جدول رقم(8) القيم التنظيمية المستمدة من المذكرة التي تخص برنامج التكوين والمناورات التطبيقية

القيمة	تحليل المعنى
قيمة الصفة	ينص محتوى هذه المذكرة على ضرورة مواصلة برنامج التكوين والتدريب لصالح فرق التدخل مصحوبة بموضوع التكوين و مدته.
قيمة الانضباط	موافاة الإدارة باستمرار المتابعة اليومية للتكوين.

#### 10-4- المذكرة المتعلقة بإثبات الحضور:

صدرت بتاريخ 2010/01/14، تحت رقم:168، عن مدير الحماية المدنية لولاية -عنابة- ينص محتواها على إجبار رؤساء المصالح على متابعة وثيقة الحضور أو ما يطلق عليها أحيانا بطاقة المواظبة.

جدول رقم (9) القيم التنظيمية المستمدة من مذكرة إثبات الحضور:

القيمة	العبرة
قيمة الانضباط	تؤكد على المتابعة الجيدة لأعوان الحماية المدنية مع مراقبة الإدارة بوثيقة إثبات الحضور.

وعليه يشير محتوى المذكرة المتعلقة بإثبات الحضور على قيمة الانضباط المعبر عنها من خلال العبارة الواردة في الجدول أعلاه والتي تؤكد على المتابعة الجيدة .

جدول رقم (10) يلخص القيم المستنبطة من الوثائق حسب ورودها في الوثائق

القيم الوثيقة	الأمانة والصدق		الانضباط		الإنصاف		الصفوة		العمل الجماعي		الصحة والسلامة المهنية		الإنسانية		المجموع	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
القانون الداخلي	11.76	4	41.17	14	2.94	1	08.82	3	11.76	4	23.52	8			99.97	34
نشيد الحماية المدنية											50	5	50	5	100	10
النصوص التأديبية					16.66	01					33.33	2			99.99	6
بطاقة التنقيط	33.33	1							33.33	1					99.99	3
وثيقة العمل اليومي									100	1					100	1
البطاقة اليومية لتفتيش العتاد											100	1			100	1
تتعلق بحملة وطنية لتطوير وتعميم الإسعافات الأولية															100	1
مذكرة تتعلق باحترام															100	1



معايير لتقييم الأداء على كل من قيمة الأمانة والصدق التي يمثلها معيار الضمير المهني وقيمة الانضباط ويمثلها معيار المواظبة وقيمة العمل الجماعي التي ينص عليها معيار العلاقة مع الغير ولقد تكرر معنى كل قيمة مرة واحدة.

وفيما يخص بقية الوثائق كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه احتوت كل وثيقة على قيمة واحدة. وبذلك يمكن القول إنها تساوت من حيث شدة القيم، كما هو الشأن في الوثيقة المتعلقة بالحملة الوطنية لتطوير وتعميم الإسعافات الأولية والمذكرة المتعلقة باحترام مواعيت العمل لشهر رمضان ومذكرة برنامج لتكوين المناورات التطبيقية والمذكرة المتعلقة بإثبات الحضور، تنص كل واحدة منها على قيمة الانضباط، بينما المذكرة التي خصت إجراء تربية ميداني لأخصائية نفسانية، جاء محتواها ينص على قيمة الصفوة، في حين ركزت وثيقة العمل اليومي على قيمة العمل الجماعي من خلال معنى العبارة التالية (يتم تحديد الوظائف الفردية حتى يدرك كل فرد دوره وفي حالة غياب أي عضو...الخ)، أما البطاقة اليومية لتفتيش العتاد، فركزت على قيمة الصحة والسلامة المهنية.

وبناء على النتائج التفصيلية لتحليل محتوى الوثائق يمكن تحديد مجموع القيم بحسب أهميتها في المؤسسة من حيث شدة ورودها في مجمل الوثائق المحللة والتي نوردتها في الجدول الموالي:

5-جدول (11) يوضح طبيعة القيم التنظيمية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية من حيث شدة ورودها في مجمل الوثائق.

القيمة	التكرار	النسبة
الانضباط	22	36.06%
الصحة والسلامة المهنية	16	26.22%
العمل الجماعي	06	9.83%
الصفوة	05	8.19%
الأمانة والصدق	05	8.19%
العلاقات الإنسانية	05	8.19%
الإنصاف	02	3.27%
المجموع	60	99.95%

**التعليق:** من خلال نتائج الجدول رقم (11) يتبين لنا أن قيمة الانضباط موجودة بقوة في محتوى الوثائق بنسبة 36.06%، تليها قيمة الصحة والسلامة المهنية بنسبة 26.22%. ولعل التأكيد على هذه القيم بالذات مقارنة مع القيم الأخرى، يرجع إلى طبيعة نظام مؤسسة البحث المعروف عنها إتباع النظام شبه العسكري، الذي يركز على الصرامة والتنظيم.

أما قيمة العمل الجماعي فوردت بنسبة 9.83%، الملاحظ أنه على الرغم من أهميتها إلا أنها جاءت بنسبة ضعيفة مقارنة بقيمتي الانضباط والصحة والسلامة المهنية، وهنا لا بد أن نلفت انتباه المسيرين والمسؤولين على

إعداد الوثائق الرسمية التركيز على هذه القيمة بالذات، مادام عمل أعوان الحماية المدنية يتم بطريقة عمل متناسقة تجمع مهارات وقدرات تكمل بعضها، لتحقيق أهدافهم المشتركة. في حين جاءت قيمتا الصفة والعلاقات الإنسانية والأمانة والصدق بنفس الشدة بنسبة مقدرة بـ 8.19%، وأخيرا قيمة الإنصاف قدرت بنسبة 3.27%.

## خاتمة

ختاما يمكن القول إن طبيعة القيم التنظيمية التي يتبناها جهاز الحماية المدنية تتمثل في قيم الانضباط والصحة والسلامة المهنية والعمل الجماعي والصفة والأمانة والصدق والعلاقات الإنسانية، والإنصاف. فهي قيم تتماشى وطبيعة النظام الذي يحكمه من جهة والنظام شبه العسكري الذي يركز أساسا على الصرامة وطبيعة المهام من جهة أخرى التي تركز على الدفاع المدني وحمايته من الأخطار بمختلف أشكالها. وعليه فقد فتحت لنا نتائج هاته الدراسة المجال للبحث مستقبلا عن القيم التنظيمية الفعلية في جهاز الحماية المدنية التي بدورها تفتح مجالا للبحث عن مدى تطابق القيم الفعلية والقيم الرسمية التي غايتها تحقيق التوافق المهني للفرد العامل والفعالية التنظيمية.

## الهوامش:

- 1- إبراهيم أنيس وآخرون: المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط2، القاهرة، 1979، ج2 ص 768
- 2- الفيروز أبادي: القاموس المحيط، المدرسة العربية للطباعة والنشر، لبنان، دت، ص 107.
- 3- سارة تونسي: المعجم الفلسفي النقدي، مراجعة عبد العزيز الجودة، هشام غربال، عدنان محفوظ د-ت ص 290.
- 4- فاروق عبده فليحة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة الأردن، 2005 ص 198.
- 5- جابر نصر الدين، مفاهيم في علم النفس الاجتماعي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 161.
- 6- ديف فرانسيس، مايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، مراجعة: وحيد أحمد الصفيري هندي، عامر عبد الله، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 17.
- 7- Jacques orsoni et Jean pierre helfer: management stratégique E2 paris: boulevard saint Germain, 1994, p 158.
- 8- مقدم عبد الحفيظ "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك"، دراسة امبريقية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 22، العدد(2/1)، ربيع صيف، الكويت، 1994، ص 106.
- 9- <https://ar.wikipedia.org>.
- 10- Somers Mark john, Ethical codes of conduct and organizational conetesct: Astady of the relations ship.between codes of conduct, employe behavior and organizational values, journal of business Ethics, volume30, issue 2, published by springer, Marsh, 2001, p188.
- 11- عامر سعيد يس: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز سرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة 1994، ص158.
- 12- مقدم عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص173.
- 13- مندل مارك، ج جوردن: قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة محمد حامد حسنين، مراجعة زكي راتب غوشة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان 1982، ص 13، 14.
- 14- حمادات محمد حسن: قيم العمل والالتزام الوظيفي، لدى المديرين والمعلمين في المدارس دار حامد للنشر، الأردن، 2006 ص 48.
- 15- المرجع نفسه، ص 37.

- 16-محمد شفيق: العلوم السلوكية في السلوك الاجتماعية والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 209.
- 17- ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص 41، 42، 43.
- 18- فاروق عبده قليلة، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 192، 193.
- 19- محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 398.
- 20- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 42.
- 21- القانون الداخلي للحماية المدنية.