

الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم

مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

سعيد سبعون

جامعة البليدة -2-

بوعلام أمينة

جامعة البليدة -2-

الملخص:

فقد حاولت هذه الدراسة أن تبين الفجوات التنظيمية التي تعترض الموظف حتى يكتمل تنشئته في مساره المهني، من خلال تحليل اجتماعي لها، من خلال معرفة حقيقة أزمة القيم لدى الموظف وآلية تشكيلها حيث أن نظام متكامل من القيم والمعايير والحقائق الثابتة من جهة، والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة من جهة أخرى، بقصد الوصول إلى درجات متقدمة من الكمال في الأداء الكلي، لتطوير الأداء الإداري المتسارع، حيث أن المنظمة تستطيع أن تؤثر على سلوكيات مواردها البشرية، بما يؤهل المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة.

الكلمات المفتاحية: الاندماج المهني، مفهوم القيم، أزمة القيم، صراع القيم.

مقدمة

إن الاختلاف القيمي له صورته في جميع جوانب البيئة التنظيمية، فالقيم عنصر يتداخل مع عدد من المكونات التي تؤسس كيان الفرد أو المؤسسة التنظيمية.

وهذه الخاصية التي تتمتع بها القيم تجعلها في الوقت نفسه مسببا للاختلاف حيث إن اتفقت تلك نظم التكوين الشخصية أو الاجتماعية أو الإدارية في احتوائها على عنصر القيم إلا أنها تختلف في طبيعة وماهية النسق القيمي الذي تحتويه فالفرد على سبيل المثال قد يحمل اختلافا قيمياً، يظهر في

# الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

صورة ازدواج سلوكي يتبنى إثره الفرد قيما قد لا تتطابق في مستوى التزامه بها ، أو حتى يتعدى ذلك إلى التناقض والتعارض بين دلالات وطبيعة كل قيمة عن الأخرى ، فالقيم في الشخصية المفردة هي تعبير عن اختيار أو ميل أي أنها قد تكون خيارا تفرضه النفس إتباعا لهوى أو التزاما بمذهب ، وتباين مصادر القيم يعطي الدلالة على أن قيمة القيم تتفاوت وتختلف ترتيباتها تبعاً لأهمية ومستوى المصدر المستقاة منه ، كما أن الاختلاف القيمي يتعدى الذات والفرد ليشمل الاختلاف القيمي مع الآخرين ، مع المجتمع أو مع قيم البيئة التي يعيش بها الفرد، والصراع القيمي إذا ما توضح في سياق الخيارات الحياتية العامة كان إدراكه في نظام جزئي كالنظام الإداري أكثر بيانا ، وعلم الإدارة يناول قضايا الصراع داخل المنظمات نتيجة لعدة مسببات نذكر منها وعلى الدوام الاختلافات القيمية والاتجاهات الأخلاقية بين العاملين في المنظمة .

## مفاهيم المقال

### 1. مفهوم الاندماج المهني

عندما نتحدث عن موضوع الاندماج المهني للموظف له أبعاد عديدة ودلالات متباينة هذا يقودنا إلى موضوع دمج العمال في المنظمة أي مشاركتهم في إدارة المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل بها.

وكذلك تطبيعهم بثقافتها وسلوك موحد أي سلوك جماعي تعاوني يحقق أهداف المنظمة بالتوازي مع أهداف العمال أو الموظفين في الإدارة.

ويعد هذا الموضوع في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة التي تلقى الاهتمام في مجال إدارة الجودة الشاملة، وانطلاقاً من التجربة اليابانية في مجال إدارة اندماج الموظفين وما حققته من نتائج مذهلة.(1)

من خلال التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه حتى أن يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ويقول بيت دراكز أن : "مصلحي اليابان أقاموا منذ مائة عام مضت، عن وعي بالثقافة الجديدة المصطبغة بالسلوك الغربي

## الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

الجديد، على قيم يابانية تقليدية وثقافة تقليدية، فالشركة والجامعة اليابانية الحديثة غريبة تماما من حيث شكلها ولكنها استخدمت كحاويات، إن جاز التعبير للثقافة اليابانية التقليدية غير الغربية"، مادية المتبادلة بين أجزائه المتخصصة والتي تترابط فيما بينها لتحقيق الأهداف ومن خلال قدرة التنظيم على تجنب الصراع بين أعضائه بما يوفره من فرص اتصال". (2)

نستطيع أن نعرف الاندماج المهني بأنه بنية مفاهيمية مركبة من قوى سياقية وحسية تربط الأشخاص بمواقع عمل وبالأشخاص الآخرين وبقضايا العمل الأخرى. (3)

تعريف آخر: "بنية مفاهيمية تنظر إلى الفرد كجزء من نسيج معقد من العلاقات والارتباطات وكلما كان النسيج الاجتماعي والتنظيمي أكثر تعقيدا كلما ازدادت العلاقات التي تربط العديد من جوانب حياة الفرد وأي تغيرات في النسيج سوف تتبعها تغيرات في العديد من المزايا الأخرى للحياة المهنية للفرد.

الباحثين يعرفا الاندماج المهني: أولا نعرف الإدماج المهني وهي المرحلة التي يكون فيها الموظف على اتصال أو أمام واقع تنظيمي يشمل مهام وأدوار ومعارف جديدة وقيم وقواعد ونظام اجتماعي جديد يؤدي بالموظف للتكيف مع هذه البيئة الثقافية الجديدة وهذا يتطلب وعيا لتوقعات الموظف وثانيا وجود قدرة وإدارة المؤسسة من خلال هذا التعريف يتضح لنا كل من الموظف والمنظمة وتقوم بدورها في الاندماج المهني وبالتالي تقوم المنظمة بالتوجيه والتدريب والمساعدة سواء من المشرف أو المختص، لكي يفهم الموظف دوره وينشئ في البيئة الجديدة الثقافية والاجتماعية للمنظمة والتفاعل مع زملاء جدد ويتواصل معهم ويتقبل اللوائح والقوانين والقواعد، يمكن وصف الاندماج المهني داخل المنظمة بأنه أشبه ما يكون

## الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

بعملية التعلم، بحيث يتعلم الموظفون الجدد معلومات كثيرة، وأنماط متعددة للسلوك وفهم الدور واستيعابه حتى يتم قبولهم كجزء من المنظمة ثم نصل إلى الاندماج المهني ويمكن فهمه بأنه مجموعة العلاقات والارتباطات التي تقيد فكرة ترك العمل من قبل الموظف، والتي تختلف قوتها وضعفها حسب الاندماج المهني لكل موظف في المنظمة ومدى قوة المؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تبقى في العمل، وهو أيضا حالة نفسية أساسية تعكس ارتباط الموظف بمنظمتها ولذلك فهو قابلة كاملة لتفسير والتأثير في العديد مواقف و السلوكيات المهمة في مكان العمل، ويمكن تعريفه بالتماثل شخصية الموظف مع كل مع يحويه التنظيم والتوحد معه.

القيم وفق المنظور الاجتماعي هي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية وانفعالية مهمة، نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، توجه اختيارات الفاعل بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد له نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل سلوكية.

### 2. مفهوم القيم التنظيمية

● ويعرف فلنكس قيم العمل: "مجموعة المبادئ المدونة أو غير مدونة تأمر أو تنهي على سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد معيار تحكم سلوكه". (4)

إذاهي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب وبين المرغوب فيه من سلوكيات. (5)

## الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

• ويرى كروزنو وادهاردفديارغ بأن استيعاب الفاعل للقيم والمواقف يعتبر ظاهرة ثقافية وقاعدة لهوية كل فرد، رغم أهميتها فإنها لا تحدد السلوك الفاعل في التنظيم، فالثقافة حسبهما هي بناء ينجزه الفاعلون اتجاه فاعلين آخرين داخل التنظيم. (6)

فهي إذا ذلك الكل من النماذج والأفعال والعلاقات التي تكون حصيلة امتزاج وتفاعل ثقافي بين النسق الخارجي الذي هو نسق اجتماعي مع النسق التنظيمي الداخلي بما يحمله من قواعد تسيير وقيم خاصة من أجل إيجاد صيغة ثالثة ألا وهي صيغة التوازن بين ثقافتين مكيمة مع طبيعة التنظيم (7) ، فبالنسبة لأهمية القيم فهي تنمي وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم مما يزيد على مراقبة أنفسهم ويجول أي انحرافات سالبة أو إداري غير مقصود إلى صورة إيجابية على فعاليتهم في العمل. (8)

القيم تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة وهي تحدد الأهداف والسياسات التي تكون متوافقة مع هذه القيم. (9)

تدعم فرص العدالة والحيادية داخل المنظمة وفي علاقات المنظمة مع الجمهور وخاصة بالنسبة للمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر لتفشي فيها مظاهر المحسوبية والفساد الإداري. (10)

### نذكر نماذج القيم الاجتماعية في العمل

1. معيار الانضباط: هو درجة التزام منفذ القرار بالمهام الموكلة إليه، وحرصه على تأديتها بالكيفية وفي الوقت المناسبين. ولكي يحقق الفرد منفذ القرار هذا المعيار، يجب أن يتحلى بقيمتي:

2. تثمين الوقت: لأن الالتزام بالوقت في أداء العمل من تمام الإتقان فيه، والأجر إنما يكون مقابل العمل في مواعيد محددة.

3. الطاعة: تعني امتثال الأمر بفعل المأمور، وامتثال النهي باجتناوب المنهي، فأبي عرقلة في تنفيذ القرار من طرف الموارد البشرية تعني مقاومة التغيير أو العصيان. (11)

2.2 عملية اكتساب القيم وهي:

## الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

سعيد سبعون

بوعلام أمينة

1. مستوى الاستقبال: يشير هذا المستوى إلى مرحلة وعي المتعلم وحساسيته بالمشيرات المحيطة به ورغبته في استقبالها وضبط انتباهه، وتوجيهه نحو مثيرات معينة، دون غيرها لأهميتها.

2. مرحلة الاستجابة: وهو انتقال المتعلم من الانتباه إلى مستوى الاندماج في الموضوع أو الظاهرة أو النشاط مع الشعور بالارتياح

لذلك. (12)

القيم التي نحن بصدد تعريفها هي تلك القيم المرجعية المكونة لشخصية القاعدية حيث أن القيم القاعدية تكمن في مستوى نضجها الوظيفي، الذي يسمح لها بنشر وسط سلطتها الرمزية وهي متحركة في كل التفاعلات الاجتماعية الظاهرة والخفية داخل التنظيم حيث الموظف في استمرار استيعاب هذه القيم من خلال التفاعلات والتبادلات .

وأخير التجمع حول قيم هي قدرة التنظيم على استخراج الطاقات، وإتاحة الفرصة للموظفين للإظهار مواهبهم وكل ما بإمكانهم القيام به، حيث يمكن للمؤسسة أن تؤثر على العاملين بها من خلال مدى جاذبية القيم السادة بها وتأثيرها على تصرفات الموظفين، والمساهمة الفعلية للمسيرين في المؤسسة ويجب الإشارة أن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل. (13)

النسق القيمي تحكمه مجموعة من العوامل التاريخية والسياسية والاقتصادية والدينية... وغيرها. وحتى يندمج الموظف ويتكيف مع القيم التنظيمية فإنه يتبنى هذه القيم ويتقبلها إن لم يتقبلها تكون لدينا:

3. أزمة القيم

## الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

إذا كانت القيم الإدارية هي مجموعة من المعايير والمبادئ بما هو صحيح أو خطأ يفترض فيها أن نوضح ما هو مطلوب من العمل، تتعايش تارة مع القيم المترسخة وتتصارع معها تارة أخرى، ويمكن أن نعرفها بفحوى إن اختلاف القيم التنظيمية والقيم الشخصية يؤدي حتماً إلى الصراع والتصادمات في داخل المنظمة مما يؤدي لشعور العاملين بعدم الرضا عن العمل .

ولكن كما لاحظ " وليام فوت وايت " فإن القيم التقليدية التي يكتسبها الفاعل من الجماعة الأولية تؤثر في المعاملة مع الجماعات الثانوية التي يشترك فيها المجتمع، فيحدد فيها علاقات شخصية مما يدفعه إلى الاستجابة بطريقة عداوية إلى التنظيم ومهاجمته باعتبار أن إجراءاته عقيمة"، (14) كذلك في عرضه للقيم التقليدية الخاصة بالعمل نلاحظ أن مندل أشار إلى أن بعض القيم ذات العلاقة بالتعاون داخل التنظيم مثل قيم الولاء للشركة والرغبة الأكيدة في الترقية والاهتمام وهي قيم تدفع العامل إلى أن يكون إيجابياً في علاقته مع وظيفته في الاستقرار في العمل بحيث لا يمكنه وهو يطمح إلى هذه الأهداف أن يكون سلبياً ويعمل ضد أهداف التنظيم بينما لاحظ أن قيم الموظف المعاصر تميل إلى ضعف الولاء إلى التنظيم والاهتمام بكيفية تحقيق الوقت وبذلك نلاحظ أن القيم والفراغ من العمل، أكثر من الرغبة في معرفة ما يدور داخل التنظيم تختلف من مجتمع لآخر ومن جماعة لأخرى ومن تنظيم لآخر ومن وقت لآخر في خصائصها وتنوعها وتعددتها. (15)

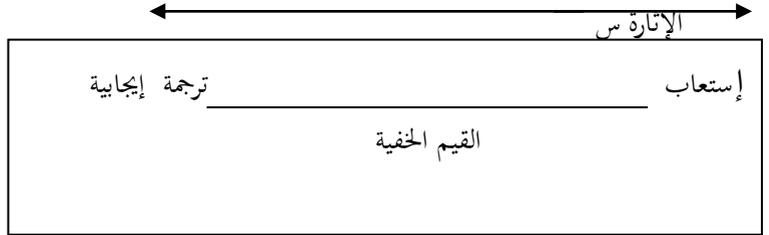
ولهذا حين تكون القيم الشخصية للموارد البشرية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي يعمل فيه يدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية تؤدي في النهاية لتحسين أدائها مما يؤهلها للوصول إلى مستوى الأداء البشري الناجح أو بالمقابل عندما تجد الموارد البشرية اختلاف قيمها الشخصية عن القيم السائدة في مكان العمل، يجعلها ذلك التصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل، مما يؤدي إلى نشوء الصراع الذي يقلل انجذاب الموارد البشرية أو ينقص أداء الكلي للمؤسسة تبعاً لذلك.

# الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

سعيد سبعون

بوعلام أمينة

تولد ع إستجابة



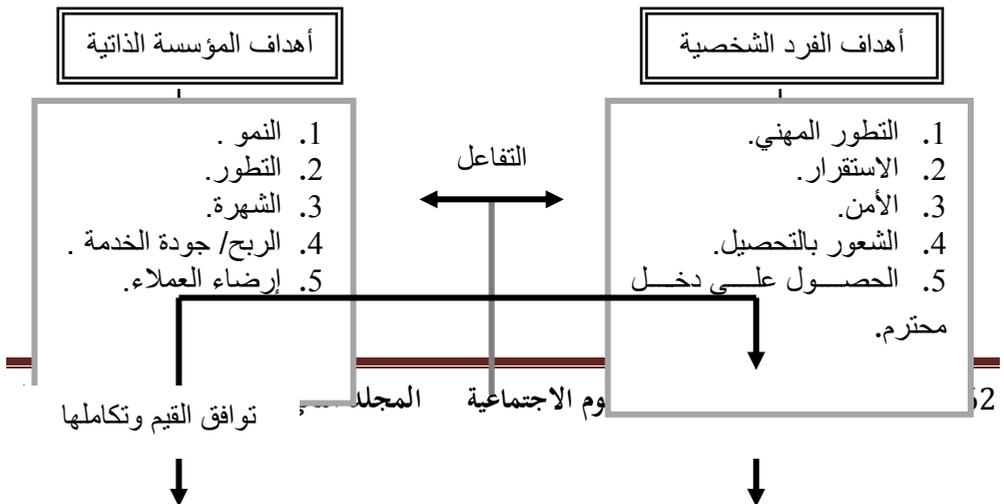
الشكل رقم (1)، تغذية مرتدة عبر القيم المرجعية

المصدر: بويحيوي عبد الكريم، الخواء الاجتماعي دراسة نظرية وميدانية تحليلية لظاهرة الاندماج المنظم أطروحة لتليل شهادة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 2007، ص 420.

## 4. صراع القيم

حيث هذا الأخير بأنواعه قد يظهر في ممارسات وصور تتخلل العمل الإداري وتختلف باختلاف موقعها من النظام ومن صور الاختلاف القيمي المؤثرة الاختلاف في تحديد أولوية العمل لإنفاذ الأهداف.

إن اختلاف القيم تسبب كثيرا من التصادم بين الغايات والأهداف ، إذ يحكم الفرد على أولوية إنفاذ هدف ما بناء على مرجعه القيمي ، بينما تدفعه القيم التنظيمية إلى مجال تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ، فيقع الفرد في صراع (16) ، ويوضح الشكل التالي معنى الصراع القيمي :



# الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

## صراع القيم

الرضا و الالتزام

عدم الرضا أو الرفض

## شكل رقم(2)التعارض القيمي

المصدر : محمد صدام ، 2004م ، الإدارة بالقيم : اتجاه إداري حديث ، ص.33.  
ومن صور الاختلاف القيمي الذي يواجهه الموظف الإداري احتمال وقوعه ضمن دائرة تعارض الدور ، فهو له مهامه التي تتعد ، وله أدوار ملتزم بها اجتماعيا وإنسانيا ، كما أن حكم الآخرين عليه قد يضعه في دائرة تعارض الدور فتوقعات الأفراد الذين يشملهم بقيادته تختف في تحديد دوره والمأمول منه ، كل هذه العناصر تتسبب في إرباكه.(17)

## التصور المقترح

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بجانب القيم الشخصية والقيم التنظيمية نطرح فيما يلي تصورا مقترحا نموذج لتحقيق التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وفيما يلي بيان المراحل السابقة :

## المرحلة الأولى : التقييم والمراجعة

إن عملية بناء النماذج تتطلب معرفة الواقع الفعلي للموضوع محل الدراسة وذلك لان هذه العملية تكشف بوضوح نقاط التعارض والاختلاف وتبين بعض السلبيات وأوجه القصور التي تعتبر الأساس الأول لعملية الإصلاح وطرح الحلول ومعالجة المشكلات.  
وتكمن صعوبة التقييم حين يكون منصبا على القيم لأنها غير منظورة وتتسم بالغموض والتعدد كما أنها تخضع لمبدأ الفروق الفردية التي نتجت عن التربية والعادات الاجتماعية والبيئة المحيطة بالفرد ، ويمكن القول أن تلك الصعوبة تتحدد من خلال جانبين أساسيين هما :

# الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

1. صعوبة العثور على مقاييس ثابتة ومحددة يمكن أن تقيس القيم قياسا علميا يمكن الاعتماد على نتائجه

2. أن القيم الإدارية بطبيعتها متعددة الاتجاهات فمنها ما يتصل بالأفراد ومنها ما يتصل بالنظام ومنها ما يتصل ببيئة العمل.

وبرغم تلك الصعوبات فإن الخطوة الجوهرية الأولى من خطوات تطبيق النموذج المقترح هي تتبع ما تم من دراسات وأبحاث علمية هدفت إلى تقييم الوضع الحالي للسلوك القيادي للقيادات الإدارية ومدى التزامه بالقيم وعلاقة تلك القيم بالإنتاجية وتتبع أثر القيم الشخصية على السلوك الإداري ، حيث أشارت تلك الدراسات إلى ما يلي:

1. أن تطبيق القيم حقق مفهوم الفريق وان العاملين يعملون كأسرة ، أكثر من كونهم جماعة عمل رسمية ، هذا الشعور الأسري انعكس على أسلوب الإدارة من حيث تشجيع فرق العمل وتوظيفها توظيفا جيدا.

2. التأكيد على أن لقيم المديرين في المنظمات المختلفة أثرها الكبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3. التنبه إلى خطورة الانقياد خلف الأنماط الإدارية الأجنبية المستوردة حيث من الضروري تطويع هذه الأنماط والأساليب والقواعد لتناسب مع ثقافة المنظمة وثقافة وقيم المجتمع المسلم .

4. من ابرز التصنيفات الشائعة لقيم المديرين والمديرات ثلاثة أصناف رئيسية هي : القيم النظرية والقيم الدينية والقيم السياسية .

5. وجود اثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية للمجتمع السعودي في فاعلية رؤساء الأقسام الجامعية ، كما أن لقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة اثر في فاعليتهم.

## الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

6. الحاجة ماسة لنموذج يحقق التوافق بين قيم التنظيم وقيم الأفراد وان ذلك ينعكس إيجابا على أداء القادة والمديرين.

وتعتبر تلك المؤشرات خطوة مهمة عبرت عن الصورة المختصرة عن الواقع وأن بناء النموذج المقترح قد يعالج الفجوة الحقيقية القائمة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية للقادة الإداريين والموظفين. ولعل ما يميز هذا النموذج انه انطلق من نتائج الدراسات العلمية السابقة له ، وأنه بدأ من حيث انتهت إليه تلك الدراسات التي حصرت مشكلات وسلوك القادة الإداريين مما يعطيه بعدا علميا جديدا.

### المرحلة الثانية : اكتشاف الفجوة (البحث العلمي والقيم)

حين تظهر عملية التقييم والمراجعة التي تم عرضها بالمرحلة السابقة وجود جوانب للقصور في أداء القيادات الإدارية نتيجة التباعد بين النظام القيمي للأفراد وبين التنظيم ، فإن هذا يؤكد وجود فجوة واضحة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية قد تصل أحيانا لدرجة التعارض . واكتشاف الفجوة وتحديدتها والاعتراف بوجودها يساهم في التوجه العلمي نحو معالجتها ، والبحث عن سبل الحد من أثرها ، والتعامل مع العوارض الناتجة عنها ، كما يساهم في تقديم تفسير واقعي لعملية اختلاف سلوك القادة تبعاً للقيم الشخصية السائدة لديهم فيقول أن هذا التصور لدور القيم يمكنه أيضا أن يساهم في تفسير تلك الفروق التي قد تكون شاسعة في سلوك القادة في المجالات المتشابهة فضلا عن المجالات المختلفة فالقائد الذي تشغل قيمة المساواة مكانا بارزا في نسقه القيمي ذلك النسق الذي يشكل بدوره أساس فلسفته في الحياة في مجال التعامل مع الآخرين سيتعامل مع رؤوسيه بطريقة تختلف عن قائد آخر في نفس العمل لا تشكل تلك القيمة أهمية ذات بال لديه .

### المرحلة الثالثة : التوافق و الإندماج المهني

يمكن القول بأن القيم هي درجة الأهمية التي تنسب إلي مفهوم معين في حين أن الاتجاه يصف كيف يستجيب الفرد لمفهوم معين ، وقد ينظر إلى العلاقة بين القيم والأداء من منظور الاتساق والتجسيد ، حيث يكون أداء الفرد منسجماً ومتسقاً مع قيمه و سلوكه واتجاهاته هي التي تجسد قيمه ومعتقداته .

# الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

سعيد سبعون

بوعلام أمينة

الذي يرى أن علم الإدارة ينظر إليه على انه علم إدارة السلوك البشري وان القيمة الحقيقية كما لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيس لرجل الإدارة لأنه يمارس نوعين من القوة أولهما قوة المركز الذي يتولاه بصفة رسمية تلك القوة التي تختص بالتركيز على الجانب التنظيمي في المؤسسة ، والقوة الثانية هي قوة التأثير الشخصية وهي قوة غير رسمية تنبع من شخصيته فالقائد الفعال هو القائد التوفيقي الذي يوفق بين التركيز على البعد التنظيمي ، وبين تلبية رغبات ودوافع العاملين وإرضاءهم وظيفياً من خلال الاعتراف بجهودهم وقدراتهم وإشباع رغباتهم.(18)

وعند التوقف قليلاً مع مفهوم القائد التوفيقي نجد انه أمام نظامين للقيم الأول قيم يحتويها التنظيم تنبع من أهدافه وتعلق برسالته وقيم تنبع من الشخصية تعكس تربية ومبادئ وقيم اجتماعية ، ومهمة القادة الأساسية تتركز في عملية دمج النوعين مع بعضهما في إطار تكاملي يحقق أهداف العمل وتوقعاتهم .

والتكيف والتوافق القيمي هو تكيف على مستويات أفقية وعمودية على حد سواء ، فالأفراد لديهم توافق قيمي مع القيادة العليا / عامودي ، والقائد لديه سمة التوافق على مستوى الأنساق القيمية التي يتبناها / أفقي ، والمنظمة تتوافق في قيمها التنظيمية مع المنظومة القيمية المنتمية للقادة وعموم الأفراد المنسبين إليها .

وهذا التكيف القيمي يأتي كمرحلة علاجية لعدد من السلبيات التي يخلفها الصراع أو الصدام القيمي ، إذ أن قيم الموظف الشبيهة بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل تدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، فيكون أكثر انجذاباً للمجموعة وأكثر تقارباً وانسجاماً مع أنماط العمل المقبولة، المتوقعة، كما أن هذا الاتفاق يقلل من تكوين الجماعات والتنظيمات غير الرسمية التي تتخلل النظام وتهدم بنائه العضوي وترابطه الإنساني.(19)

## المرحلة الرابعة : التكيف

تؤكد عملية التكيف على ضرورة تحقيق الانسجام والرضا عن القيم الإدارية المشتركة السائدة بعد اتساقها ، ومعنى ذلك أن الفرد يشعر بأنه يمارس قيمه الشخصية من خلال قيم التنظيم دون أن

## الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

نموذجاً مطورا (GETZELS-GUBA) يواجه أي ثغرة أو صراع وتصادم بينهما فقد طرح للتكيف القيمي لما يسمى بالنظام الاجتماعي القيمي حيث قاما بتفسير السلوك الاجتماعي الملاحظ من خلال دراستهم للنظام الاجتماعي أو المؤسسي فكل مؤسسة تعليمية تتكون من صنفين من الظواهر الأول هو المؤسسة وما تقوم به من ادوار وما يتوقعه الآخرون من تلك الأدوار ( لقيم التنظيمية) والصنف الثاني يمثل الأفراد في المؤسسة الذين يتميزون بقيمهم وشخصياتهم وحاجاتهم التي يرغبون في إشباعها فيكون السلوك الاجتماعي الملاحظ هو نتيجة التفاعل بين هذين الجانبين المؤسسة وأدوارها والمتوقع منها وجانب الأفراد وشخصياتهم وحاجاتهم التي يرغبون في إشباعها .

وعلى مستوى بيئة العمل نجد أن درجة تكيف الفرد مع بيئة العمل تزيد بانسجام هذه البيئة مع قيمه واتجاهاته وتلبيتها لاحتياجاته ورغباته ، في حين تتسع الفجوة بين الموظف والوظيفة كلما كانت الوظيفة أو محتوى بيئة العمل بعيدة عن قيمه واتجاهاته أو متعارضة معها .(20)

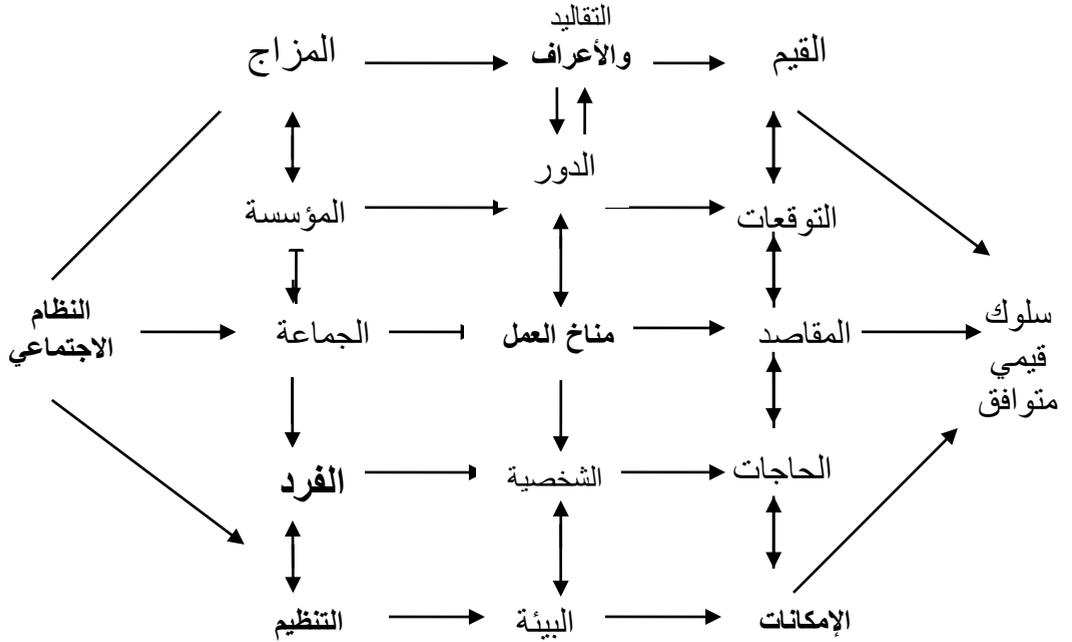
وبطبيعة الحال فإنه لا يمكن تحقيق التوافق دون أن تندمج القيم الشخصية بالقيم التنظيمية وتتكيف معها وذلك لان حصيلة السلوك القيادي الناتج عن هذا التفاعل تحدد بشكل كبير مدى صلاحية النظام القيمي ككل .

ويبين الشكل التالي عملية الاندماج والتكيف بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية:

الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

سعيد سبعون

بوعلام أمينة



شكل رقم (3) تصميم الباحثين

الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

ويتضح من الشكل السابق أن طرفي المعادلة في القيم الإدارة وهما الجانب الشخصي وما يتعلق به

من حاجات ومطالب وما يعترضه من مزاج وتقلبات والجانب الإداري وما يتعلق به من بنية ومناخ وتوقعات وادوار يشكلان نسقا قيميا واحدا يمكن النظر إليه على انه سلوك قيمي متوافق ، لانصهار قيم الشخصية مع الدور وانسجام الفرد مع المؤسسة ودخول القيم والأعراف السائدة في جملة القيم المعتمدة في العمل الإداري.

المرحلة الخامسة : الدعم والاستمرار

## الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

تشير هذه المرحلة إلى ضرورة متابعة التغيير في أساليب عمل الأفراد والقيادة نتيجة لتطبيق نموذج الإدارة بالقيم وخاصة ما يتعلق بتغيير نظام القناعات السابقة لدى القيادات الإدارية حول القيم ورصد ردود الأفعال المتوقعة ، حيث يتم رصد مدى التوافق العام داخل المؤسسة الجامعية ، والاتفاق على أن عملية الإدارة بالقيم المتوافقة هي عملية جيدة ، أو الاعتقاد بأنها عملية طويلة المدى لكنها أيضا قد تكون ثابتة ومستمرة ، أو رسوخ حقيقة أن الجميع لهم دور هام في عملية التوافق القيمي ، أو الاعتقاد بان الإدارة بالقيم هي قرار جماعي يجب أن يتكيف الجميع معه بشكل مستمر .  
ومهما يكن من أمر فان مقاومة التغيير عنصر أساس قد يقف عائقا أمام تطبيق النماذج والتجارب الجديدة وخصوصا من أولئك الذين اعتادوا أداء رتيبا وقيما محددة وقناعات سلبية صعبة التغيير ، لذلك تعتمد الإدارة بالقيم المتوافقة على المكاشفة والمراجعة التقييمية الدورية.

### الخاتمة

وهنا بعض المقترحات لحل أزمة القيم يمكن اختصارها فيما يلي :

- نشر المعرفة الصحيحة : إذ من المهم تزويد من لديهم صراع قيمي بالمعلومات الصحيحة عن القيم ذات العلاقة بعملهم ، ومع أن معرفة الطريق الصحيح لا تؤدي بالضرورة إلى السير على ذلك الطريق ، إلا أنها شرط من شروط تصويب الخطأ ، فنقص المعلومات سبب من أسباب حدوث الخلل في معتقدات الأفراد وسلوكهم.
- اقتراح بدائل جديدة : فالصراع يحدث لدى الفرد عندما يشعر أن عليه الاختيار بين الرغبة في الإبداع، والحفاظة على الأمن النفسي. وهنا يمكن أن تقترح المنظمة على الفرد المشاركة في لجنة تمكنه من تقديم أفكاره المبدعة، دون أن يشعر بان أمنه النفسي مهدد لان العمل ضمن مجموعة يوفر له الغطاء الأمني إن اتخذت إجراءات مناسبة.

## الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

- إعادة ترتيب القيم من حيث الأولوية : وفي بعض المواقف يحل صراع القيم من خلال مساعدة الأفراد على إعادة ترتيب الأولويات. فقد يرغب فرد في الاشتراك في دورة تدريبية , ولكنه في الوقت نفسه مطالب بأعمال معينة في وقت انعقاد الدورة التدريبية . ويمكن حل هذا الصراع إذا ما اعلم بأن إنجاز العمل مقدم على الاشتراك في الدورة, وانه يمكنه الالتحاق بدورة تدريبية أخرى تعقد فيما بعد.
- تطوير شخصية الأفراد : حيث من المناسب أن تعمل المؤسسة على تطوير شخصية كل عامل فيها , فالفرد الذي لا يثق بنفسه يمكن أن تسند له أعمال قادر على إنجازها بنجاح , ومعلوم أن النجاح حافز لمن يريد النجاح

أن عملية الاختيار بين القيم تقع في صميم العمل الإداري والحياة التنظيمية , ويجب تجنب التبسيط لها , والتحذير مما يعرف في إدارة صراع القيم بمجموعة المغالطات : مثل مغالطة فصل القيم عن الحقائق ومغالطة الانسجام , أي افتراض أن القيم كلها في مستوى واحد , ومغالطة الاستغناء , وذلك بممارسة السلطة دون التفكير بمدى الصواب في ذلك. (21)

### المراجع والهوامش

1. أنظر عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، الأردن، دار وائل، ، 2005، ص.538.
2. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص.23.
- 3.cf.Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51–89..
- 4.cf. Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18, 435–452.
5. محمد حسن حمدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى مديريين والمعلمين في المدارس، عمان، دار حامد، 2006، ص.32.

## الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

سعيد سبعون

بوعلام أمينة

6. أنظر موسى المدهون وإبراهيم الجزراوى، تحليل السلوك التنظيمي، عمان، مركز العرب للخدمات الطلابية، 1995، ص.400.
7. أنظر ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص.205.
8. أنظر ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص.205.
9. أنظر عبد المعطي عساف محمد، السلوك التنظيم في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران، 1999، ص.199.
10. أنظر محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط3، القاهرة، دار وائل لنشر، 2005، ص109، 110.
11. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء مهارات، ط2، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص، 144.
12. أنظر رتيبي فضيل، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، رسالة دكتوراه، الجزائر، قسم علم الاجتماع، 2005، ص.285.
13. أنظر أبي حفص زين الدين عمر الوردى، شرح البهجة الوردية، الجزء الخامس، بيروت، المكتبة الشاملة، دار الكتب العلمية، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 63.
14. أنظر مساك أمينة، مرجع سبق ذكره، ص.310.
15. أنظر ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري مرجع سبق الذكر، ص.205.
16. أنظر ناصر قاسمي مرجع سبق ذكره، ص.206.
17. أنظر محمد صدام ، الإدارة بالقيم : اتجاه إداري حديث اتجاه إداري حديث، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، بسلطنة عمان، 2004م ، ص.33 .
18. الغفيلي، إبراهيم فهد ، "العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي ،الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشري" استراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات"،الرياض (2001م)، ص 52 .
19. نصر، نوال الدور القيادي لناظر مدرسة التعليم الأساسي، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء55، رابطة التربية الحديثة، القاهرة(1993م)، ص.25.
20. عساف، عبد المعطي محمد، نظرية ( I ) للتفوق الإداري، دار وائل للنشر،الأردن،2005،ص.33.

الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم  
الشخصية وقيم التنظيم

بوعلام أمينة

سعيد سبعون

21. الزهراني ، عبدالله احمد، درجة الرضا عن بيئة العمل لدى اعضاء هيئة التدريس بالكليات الصحية السعودية ، (رسالة ماجستير منشورة) كلية التربية جامعة ام القرى، (1418هـ)، ص. 122 .

الاندماج المهني للموظف وأزمة القيم مع تقديم نموذج تصوري الاندماج والتكيف بين القيم الشخصية وقيم التنظيم

سعيد سجون

بوعلام أمينة