

علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك «دراسة أميريكية»

عبد الحفيظ مقدم

قسم علم النفس - جامعة الجزائر

المقدمة

يعد موضوع تكامل قيم الفرد وقيم المنظمة من أهم الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من طرف المنظرين في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي في العقود الأخيرة. فمثلاً نجد أن الاهتمام الأول في حقل التطور التنظيمي ينسب أساساً على الفرض القائل إن رضا العمال والأداء التنظيمي يتوقفان على مدى تكامل قيم وحاجات الأعضاء مع قيم وحاجات المنظمة (Argyris, 1964)، وبالمثل نجد المنظرين والباحثين في النسق الاجتماعي - التقني يهتمون بالطريقة التي يتفاعل بها النظام الاجتماعي والتقني بطريقة تؤدي إلى زيادة فعالية العمل الانساني في المنظمة (Trist, 1960). ورغم هذا الاهتمام النظري فإن الباحثين لم يدرسوا العلاقة بين قيم الفرد وقيم التنظيم (Connor and Becker, 1975)، وما زالت معظم الدراسات المتعلقة بالسلوك الانساني في ميدان العمل والتنظيم تتميز بواحدية الجانب فهي تنطلق إما من الفرد وترى أن سلوكه يتحدد بخصائصه الشخصية أو تنطلق من الموقف الخارجي وترى أن سلوك الفرد يتحدد بالمثيرات الخارجية (Boman, 1983). فأصحاب المنظور الفردي أمثال (Slagner, 1977; Epstein, 1979, Bower, 1973) يؤكدون على أن الاستقرار النسبي للفروق الفردية في الشخصية له أثر كبير على الطريقة التي يسلك بها في مختلف الأوضاع، وعليه فإذا عرفنا وضعية الفرد في سمات معينة فإنه بإمكاننا التنبؤ بسلوكه في أوضاع مختلفة. فمثلاً الشخص الذي يكون خجولاً في موقف معين يستلزم أن يكون خجولاً في كل المواقف، والشخص الذي يكون جدياً في عمله في موقف معين يستلزم أن يكون جدياً في كل المواقف.

أما أصحاب المنظور الخارجي أمثال (Mischel & peak, 1983; Mischel, 1968) فإنهم يرون أن شخصية الفرد غير مستقرة أو هي عرضة للتغير حسب الموقف الذي يكون فيه الشخص، وعليه فمثيرات الموقف هي التي تملي على الفرد أن يسلك سلوكاً معيناً، فالشخص الذي يكون خجولاً في موقف معين قد يكون منبسطاً في موقف آخر والذي يكون جدياً في عمله في موقف معين قد يكون متكاسلاً في موقف آخر.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أيضاً اختلافاً في إطار كل من هذين الاتجاهين، فأصحاب الاتجاه الفردي يختلفون في أي خصائص الفرد أكثر دقة في التنبؤ بسلوكه، خصائص مثل القدرات، والسمات، والحاجات، والاتجاهات والقيم إلى غير ذلك. وقد أشار (Locke, 1983) إلى أن غالبية الدراسات المتعلقة بالسمات والاتجاهات والحاجات أظهرت نتائج غير مستقرة ومنخفضة الدلالة، أما ما يتعلق بقدرة الذكاء في التنبؤ بالأداء، فالفرض السائد هو أن الذكاء وحده ليس صالحاً للتنبؤ بالأداء في المستويات العليا من الأعمال الإدارية والمهنية. ويرى (Forehend, 1968) أنه بينما هناك حد أدنى من القدرة الفكرية لأداء هذه الأعمال، فإن هذا الحد الأدنى يوجد تقريباً لدى كل الموظفين الذين يجتازون كل الصعوبات للوصول إلى هذه الأعمال، وعليه فاختلاف الأفراد في مستوى الأداء يجب أن يفسر بعوامل أخرى. ويضيف المؤلف قائلاً: «إن هذا التعليل للعلاقة بين الذكاء والأداء يتفق مع نتائج الدراسات التي أظهرت ارتباطاً منخفضاً بين الذكاء والأداء في هذه الأعمال. فالاختلاف إذن لا يرجع إلى الذكاء فقط وإنما يرجع أيضاً إلى خصائص الفرد الأخرى التي تؤثر في الأداء في الأعمال المعقدة. وأهم هذه الخصائص هي القيم التي تعد العناصر الأساسية في شخصية الإنسان. ويقول (Bohn & Super, 1971) بأن القيم تقوم بدور مهم في التطور المهني للفرد ونتيجة لهذا نجد الباحثين في علم النفس الاجتماعي وفي السلوك التنظيمي أمثال (England, 1973, 1979) و (Rokeach, 1967, 1979) وغيرهم يحولون اهتمامهم لدراسة القيم كوسيلة لفهم السلوك الإنساني.

والخلاف أيضاً يوجد بين أصحاب المنظور الخارجي فيما يتعلق بالعوامل الخارجية التي تحدد سلوك الفرد مثلاً: الجو التنظيمي، تصميم العمل، الظروف الفيزيائية، نمط القيادة، حجم المنظمة... إلى غير ذلك. وقد أجريت عدة بحوث في كل من هذه الجوانب، وكانت النتائج مرة أخرى غير مستقرة. ففيما يتعلق مثلاً بتصميم العمل أشار (Hackman & Suttle, 1977) إلى أن عدم الاستقرار في النتائج يرجع

إلى كون الأفراد يختلفون في قيمهم وحاجاتهم، فهذا يعطي أهمية أكبر لنوعية العمل، وذلك يعطي أهمية أكبر للأجر والآخر يعطى للظروف الفيزيائية وهكذا. ويبحث المؤلفان الباحثين على أن يكونوا حذرين قبل أن يكونوا أية افتراضات حول ما يقيّمه العمال. وفي هذا يصرحان قائلين:

«ليس كلّ العمال يرغبون في الأعمال المركبة أو في مزيد من الاستقلالية والمسؤولية والترقية إلى الأعمال الإدارية، أو في مزيد من فرص التفاعل مع الآخرين، بعض العمال يهتم أكثر بضمان العمل والاستقرار فيه والمكافآت المالية. ويفضل الأعمال البسيطة والمحددة أو يفضل العمل على انفراد».

وهناك أدلة عديدة تؤكد هذا الفرض (Oldham and Hackman, 1980)، وكمثال لهذا ذلك المشروع الذي قامت به شركة فورد Ford للتحقق مما إذا كان عمال السيارات الأمريكيين يشعرون بالرضا والإنجاز حينما يشتغلون في أعمال معقدة وضمن فرق عمل في مصانع السيارات السويدية. وقد قضى ستة عمال أمريكيين شهرا كاملاً يشتغلون في مهمة تجميع المحرك في شركة ساب SAAB، وفي نهاية الشهر أوضح التقرير أن خمسة من ستة عمال يفضلون العمل في خط التجميع التقليدي الأمريكي. وقد وصف التقرير ردود أفعال هؤلاء العمال كما يلي:

«وقد شعروا أنّ ذلك العمل في شركة ساب حرمهم من حريتهم، وكان العمل أكثر إرهاقاً ويتطلب مزيداً من المجهود المضجر والإجهاد. وكانوا يفضلون الحرية التي كان يمنحها لهم خط التجميع والقدرة على التفكير بأنفسهم والتحدث إلى الآخرين وكذا الغناء والرقص في خط التجميع الشيء الذي لا يمكن فعله في مصنع ساب، وكانت هناك حرية في خط التجميع لا توجد في الأعمال المعقدة. فالعمل البسيط يسمح بنوع خاص من الحرية، فالعمال الأمريكيون كان ردهم الفعلي بصورة عامة سلبياً لأداء أكثر من مهمة واحدة فهم لم يتعودوا عليها ولم تعجبهم» (Oldham & Hackman, 1980: 9).

فهذا المثال يؤكد إذن أنّ اتجاهات العمال نحو أعمالهم لا تتوقف على نوع

المهمة أو طريق تصميمها فحسب وإنما أيضاً على نظام القيم الذي يحمله الفرد. والمثال يوضح أيضاً كيف تفاعلت قيم هؤلاء العمال مع قيم العمل السائدة في شركة ساب ونجم عنها اتجاهات سلبية. فالعمل في شركة ساب يعطي أهمية أكبر للأعمال المركبة (المكونة من عدة مهام)، العمل ضمن فريق، واستقلالية الجماعة، في حين كان نظام القيم لدى العمال الأمريكيين يعطي الأولوية للأعمال البسيطة المحددة، التي تسمح بحرية التفكير في أمور أخرى والعمل على انفراد، والمثال السابق يؤكد أيضاً أهمية التناول التفاعلي لفهم سلوك العمال ويقترح بالتالي:

1 - ان محاولات تصميم الأعمال أو تغيير هيكل التنظيم أو سياسة التسيير يجب أن تسبقها دراسة لنظام القيم السائد لدى أعضاء المنظمة.

2 - ان طرق تصميم العمل وتنظيمها التي ثبت جدواها في دولة معينة قد تكون غير صالحة في دولة أخرى، وذلك لاختلاف نظام القيم في كلا البلدين.

وعليه فإن استيراد أو اقتباس تقنيات التسيير والتنظيم وتصميم الأعمال من دول أخرى يجب أن تسبقه دراسات ومقارنات بين القيم التي تفرضها هذه التقنيات، وبين القيم السائدة في البلد المستورد. وإذا كان لا بد من استيراد إحدى التقنيات برغم مخالفتها للقيم السائدة نظراً لأهميتها، يجب حيثئذ إعداد العمال نفسياً وتقنيا لقبول القيم الجديدة التي تحملها هذه التقنية، وقبل أن نستمر في تحليل عمليات التفاعل بين الفرد والمنظمة يجدر بنا أولاً أن نوضح أهمية دراسة القيم على مستوى الأفراد والمنظمات كعناصر أساسية في عمليات التفاعل.

القيم الفردية: تعرّض مفهوم القيمة لعدة استعمالات وكان موضوع جدال في الفلسفة وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا. وأصل الكلمة مستمد من علم الاقتصاد حيث كانت تعني قيمة الشيء، أما المفهوم الحديث للقيمة فيتراوح بين النظرة العامة كموضوع لأي اهتمام (Perry, 1954) إلى النظرة التي تربط بالمعتقدات كقيم أخلاقية مطلقة (Scott, 1965) ويرى (Lammont, 1955) أن معظم التعاريف تقع في واحدة من فئتين: الأولى تعرّف القيمة على أنها شيء أو ملكية أو ما يرتبط به موضوع معين كما هو الحال في نظريات الاقتصاد، والثانية ترى أن القيمة هي نشاط يحدث في ذهن الفرد. أي أنها عملية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات وتسمى عادة نظرية التقييم بدلاً من نظرية القيمة (Mumford, 1981). ونحن هنا نهتم بالمفهوم الثاني للقيمة ونفسرها على أنها ترتبط بالأفكار التي تجعلنا نعتبر بعضاً من أنواع السلوك (مثل الإخلاص، والتسامح، والمساعدة) وبعضاً من الأهداف الغائية (مثل الحياة المريحة، والحرية، والمساواة) كمفاهيم تستحق السعي لتحقيقها والتي إذا

اشبعت تجلب الرضا والسعادة. فعندما نطبق القيم على الأفكار أو المبادئ أو المعايير فإن ذلك يمكننا من تقييم بعض الأحداث الخاصة، وأن ننسب إليها قيمة سلبية أو إيجابية (Mumford, 1981: 18).

ومن بين أهم التعاريف في هذا السياق التي نالت إجماعاً من طرف المنظرين في العلوم الاجتماعية تعريف كل من كلوكهوهن وروكيش. يعرف (Kluchohn 1951) القيمة بأنها «مفهوم ضمني أو صريح مميز من مميزات الفرد أو خاصية من خصائص الجماعة حول ما هو مرغوب فيه والذي يؤثر على اختيار أنماط، ووسائل وأهداف الفعل»، أما (Rokeach 1973) فيعرف القيمة بأنها «اعتقاد ثابت نسبياً. بأن أنماطاً محددة من السلوك أو أهدافاً غائية تكون شخصياً واجتماعياً مفضلة على نقيضاتها من السلوك أو الأهداف الغائية الأخرى». وبرغم بعض الاختلاف الموجود بين المنظرين في تعريف القيمة إلا أنهم متفقون على أن القيم تقوم مقام المعايير في توجيه السلوك لتحقيق عدة أهداف في حياتنا اليومية. فهي التي تحلي علينا كيف نسلك، وماذا نحب، وما الاتجاهات التي يجب أن نحملها. وهي أيضاً معايير نستعملها لتبرير سلوكنا واتجاهاتنا، وإصدار الأحكام الأخلاقية وكذا مقارنة أنفسنا بالآخرين. وهناك تصنيفات عديدة للقيم لكن ما يعيننا منها هو ذلك التصنيف الذي يقسم القيم إلى نوعين هما: القيم الواسئلية والقيم الغائية. وقد أنشأ (Rokeach 1973) بناء على هذا التقسيم مقياساً يتكون من 18 قيمة من القيم الواسئلية (مثل متسامح، مستقل، مساعد الخ) و18 قيمة من القيم الغائية (مثل الحرية، المساواة، الحياة المريحة)، وتشكل القيم الغائية والواسئلية نظام القيم الفردي الذي يتضمن التركيب الهرمي لهذه القيم. ووفقاً لهذا النظام الهرمي فإن الأفراد لا يختلفون في عدد القيم وإنما يختلفون في الأولوية التي يعطونها لها. فمثلاً قد نجد فرداً معيناً يعطي أهمية قصوى للمساواة وأهمية أقل للحرية، في حين قد نجد فرداً آخر يعطي أهمية قصوى للحرية وأهمية أقل للمساواة. وتجدد الإشارة إلى أن الأولوية التي يعطيها الفرد لبعض القيم قد تتغير حسب الظروف التي يتعرض لها في محيطه (مقدم، 1991).

القيم التنظيمية: تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك. وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات. ويشير (Steiner 1975) إلى أن للمؤسسة الاقتصادية نظاماً للقيم وحيداً من نوعه وبحيث يشكل القوة الأساسية في كل مشروع، وتدل نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة مهمة بين القيم والأداء

التنظيمي، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة (Mokadem, 1993; peters and Waterman, 1992).

عرف مفهوم القيم التنظيمية نفس الجدال الذي عرفه مفهوم القيم الفردية وهذا لسببين على الأقل هما:

أولاً - عدم وجود معنى لغوي واضح لكلمة القيم، ثانياً - عدم وجود اتفاق واضح بين المنظرين في العلوم الاجتماعية لمفهوم القيمة والمفاهيم المرتبطة بها. وتجدر الإشارة إلى أن القيم التنظيمية يمكن تصنيفها أيضاً إلى قيم غائية ووسائلية، فإذا اعتبرنا المجتمع كتنظيم كبير مثلاً، فإننا نجد أن قيمة التنظيمية تعكس تلك التي نجدها في موثيقه الرسمية، فمثلاً نجد أن معظم الموثيق الجزائرية مثل الميثاق الوطني وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ونصوص مؤتمرات الحزب والخطب الرسمية كلها تؤكد على القيم التالية: التطور، تحسين مستوى المعيشة، رفاهية المواطن، الحرية، المساواة، التضامن، مشاركة العمال في التسيير، الانتاج والانتاجية، العمل، المسؤولية، الأداء، الصرامة، الانضباط، وظروف العمل الملائمة وغير ذلك. فهذه المفاهيم يمكن تصنيفها إلى قيم غائية (مثل التطور، رفاهية المواطن، الحرية المساواة) ونماذج سلوكية (مثل الانضباط، الأداء، الإنتاج)، وتجدر الإشارة إلى أن التنظيمات كالأفراد تختلف في ترتيبها للقيم. فمثلاً نجد أن المؤسسة الدينية تعطي أهمية أكبر للقيم الدينية والأخلاقية في حين نجد أن المؤسسة العسكرية تعطي أهمية أكبر لقيم الجدارة، والانضباط والصرامة والشجاعة، وأن المؤسسة العلمية تعطي الأولوية للقيم المعرفية والعلمية وهكذا.

ويمكننا التعرف على سلوك التنظيم من خلال تعرفنا على نظامه القيمي فإذا أخذنا مثلاً قيمتي الحرية والمساواة كمقياسين للأنظمة السياسية فإننا نجد أن النظام الشيوعي يعطي الأولوية للمساواة على حساب الحرية، وأن الأنظمة الديمقراطية (الرأسمالية) تعطي الأولوية للحرية على حساب المساواة. وتبعاً لذلك نجد أن كلا النظامين يسلك سلوكاً يتوافق مع قيمة، فالنظام الشيوعي يتميز سلوكه السياسي والاقتصادي والاجتماعي والاداري بتحديد الاستراتيجيات الضرورية لفرض المساواة أو منع اللامساواة، وهذا بوضع قيود على حرية الأفراد في التنافس والابتكار وامتلاك وسائل الانتاج حتى لايتجاوز أو يفترق القوي والمبدع والطموح والمجد والذكي عن الضعيف والخامل والكسول. في حين نجد أن النظام الرأسمالي يتميز سلوكه بوضع استراتيجيات لفرض اللامساواة أو منع المساواة وهذا برفع القيود أمام الأفراد في التنافس والابداع وامتلاك وسائل الانتاج الشيء الذي ينجم عنه فروق

شاسعة بين أفراد المجتمع. وتجدد الإشارة إلى أن ما ينطبق على المجتمع كتنظيم كبير ينطبق على مؤسساته، وكما أن نظام قيم هذه المؤسسات يتوافق إلى حد كبير مع نظام قيم المجتمع الذي يوجد فيه. ومن هنا فإن قيم المجتمع وتنظيماته تؤثر في اتجاهات الأفراد وسلوكهم وهذا من خلال التنشئة الاجتماعية والسياسية والتنظيمية إلا أن هذا التأثير يبقى محدوداً بسبب تدخل الخصائص الشخصية للأفراد. وعليه فالهدف الثاني من هذا البحث هو استكشاف إلى أي مدى ترتبط قيم التنظيم باتجاهات الفرد وسلوكه.

التفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم

إلى هنا نكون قد أوضحنا أهمية القيم في فهم السلوك الفردي والسلوك التنظيمي وكيف أن للفرد والتنظيم أبعاداً قيمية متوازية، فكما أن للفرد قيماً غائية ووسائلية فكذلك يكون للتنظيم. ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد والتنظيم. وفي هذا القسم نحاول أن نوضح كيف يتفاعل الطرفان عند حدوث اللقاء.

من الملاحظ أنه عندما يتم اللقاء بين الفرد والتنظيم فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا من خلال التنشئة التنظيمية، أي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعاييرها أو من خلال شخصية التنظيم Personalization أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه. ولقد أطلق Bakke (1953) على هذه العملية «عملية الالتحام» التي تعد قوة نشيطة تعمل على تلحيم قيم الفرد وقيم التنظيم من أجل السلامة التنظيمية، وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية وقد سماها Levinson (1962) بالعقد النفسي Psychological contract، حيث ينشئ الفريقان (الفرد والمنظمة) توقعات مشتركة عن بعضهما بعضاً، والتي توجه علاقاتهما. ويتضمن العقد النفسي عدداً من المطالب الشرعية (مثلاً مستوى معين من الإنتاج، أنواع النشاطات التشغيلية، الانضباط في العمل) التي تتوقعها المنظمة من الفرد. والفرد بدوره يقبل هذه المطالب كجزء من العقد وهذا مقابل الحصول على بعض النتائج القيمة (كالراتب والأمن والترقية) من طرف المنظمة. وقد قدمت Mumford (1981) تصوراً نظرياً للعلاقة التفاعلية بين الفرد والمنظمة مفاده أنه إذا استطاعت المنظمة أن توظف أو تكون موظفين تكون حاجاتهم وقيمهم توافق توقعاتها فإن هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما ويكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها. ووفقاً

لهذا المبدأ قدمت المؤلفة نموذجاً يتكون من خمسة عقود بين الفرد والمنظمة وهي عقد المعرفة، العقد النفسي، عقد الكفاية، العقد الأخلاقي، عقد المهمة.

وتفترض المؤلفة أنه إذا وافقت هذه العقود الخمسة قيم الفرد وحاجاته فإن سيكون له مستوى عال من الرضا. وإذا وافقت قيم المنظمة وحاجاتها فإنها تكون راضية عن كفايتها وبالتالي يحققان جو عمل مفيد لكلا الطرفين. ورغم أهمية هذا التصور للعلاقة بين الفرد والتنظيم إلا أنه يبقى نظرياً ولم تختبر بعد مصداقيته على محك الواقع، بالإضافة إلى هذا فإن عملية التفاعل بين الفرد والتنظيم لا يمكن تحديدها بعدد من العقود ذلك أن هناك عدة قيم خاصة أو عامة تدخل في عملية التفاعل. ويمكن اعتبار كل قيمة عقداً في حد ذاتها. وأكثر من هذا أن عملية التفاعل لا تتوقف عند مستوى التوقعات وإنما تتعداها إلى عملية التأثير والتأثر. فالمنظمة كما سبقت الإشارة تحاول التأثير في قيم الفرد لتعديلها وتكييفها لتتماشى مع قيمها، والفرد بدوره يقوم بمحاولة تكييف المنظمة لتتفق مع قيمه. وعليه فدراسة التفاعل في عبارات القيم يقدم لنا تصوراً أكثر وضوحاً لعملية التكامل والصراع بين الفرد والتنظيم.

ووفقاً للتصنيف السابق، فإن كلا من الفرد والتنظيم يسعى إلى تحقيق أهداف شخصية أو ذاتية. فالفرد يسعى لتحقيق ما يلي: التطور المهني، الحصول على دخل محترم، الاستقرار، الشعور بالتحصيل، الأمن وغير ذلك عن طريق التنظيم، في حين نجد أن المنظمة تسعى إلى تحقيق النمو والتطور والشهرة وغير ذلك من خلال الفرد. ومن الطبيعي أن تحقيق التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم يتوقف على كيفية تفاعل بقية القيم الأخرى، فمثلاً إذا كان الفريقان يعطيان نفس الأهمية لقيمة المساواة فإن ذلك يساهم في دعم التكامل، أما إذا كان الفرد يعطيها أولوية كبيرة في حين يدرك أن التنظيم لا يوليها نفس الأهمية، كأن يدرك مثلاً أن التنظيم لا يطبق مبدأ تساوي الفرص في الترقية، فإن هذا كفيل بأن يحدث اختلالاً في علاقتهما مما يؤدي بالفرد إلى إعادة النظر في قيمة الوسائل (الجدارة) التي تساهم في تطور التنظيم كالانضباط واستعمال المهارات وطاعة الأوامر وغير ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن أي قيمة من قيم الفرد يمكن أن تتفاعل مع أي قيمة من قيم التنظيم ويتجنى عنها سلوك معين، فإذا نظرنا إلى علاقات العمل على أنها مجموعة من العقود بين الإدارة والعمال فإن العلاقة العقدية الناجحة المعبر عنها بالقيم تكون عندما يتوصل الفريقان إلى نوع من الانسجام والتكامل. فكلما ازداد التكامل بين قيم الفرد وقيم التنظيم ارتفع مستوى الرضا لدى الأفراد وازدادت دوافعهم والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة،

وطبعاً الاتفاق هنا ضمني وليس صريحاً لكن عندما تتناقض قيم الطرفين وتصل إلى درجة الحدة، حينئذ يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها واتخاذ اجراءات بشأنها. فإذا شعر الأفراد أن الإدارة أخذت بأحد العقود فانهم سرعان ما يتخذون عدة اجراءات لإعادة التوازن آخرها الإضراب عن العمل. أما إذا كانت الإدارة هي التي شعرت بأن أحد العمال أو مجموعة من العمال أخذوا بأحد العقود (الانضباط مثلاً) فإنها سرعان ما تستخدم عدة اجراءات لإعادة الاعتبار للعقد آخرها طرد المعني أو المعنيين بالأمر.

ومجمل القول أن كل طرف يراقب الطرف الآخر في مجال يتكون من عدة قيم وأن إدراك أحد الطرفين أي تغير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تفسيره لما يدركه. فإن كان إيجابياً (كأن يدرك الفرد اهتماماً من طرف التنظيم لاحدى قيمه) ينجم عنه سلوك إيجابي، وإن كان مايدركه سلبياً ينجم عنه تبعاً لذلك سلوك سلبي. وعملية التفاعل بين الفرد والتنظيم يمكن تشبيهها بالتفاعل الكيميائي الذي يتفاعل فيه عنصر مع عنصر آخر ليتولد عن ذلك مركب جديد يختلف عن العناصر الفردية. فمثلاً إذا تفاعل عنصر واحد من الأوكسجين مع عنصرين من الهيدروجين تكون النتيجة ماء، أما إذا تفاعل نفس عنصر الأوكسجين مع عنصر واحد من الكربون تكون النتيجة أول أكسيد الكربون. وبنفس الطريقة نجد أن تفاعل قيمة الحرية مع المساواة تنتج سلوكاً معيناً، وأن تفاعل نفس قيمة الحرية مع قيمة أخرى مثل الابتهاج قد تنتج سلوكاً آخر مختلفاً عن الأول. ومن المعروف أن نتائج التفاعل الكيميائي يختلف ليس فقط باختلاف طبيعة العناصر المتفاعلة وإنما أيضاً باختلاف الأوزان التي تدخل فيها العناصر في التفاعل. فمثلاً إذا تفاعل عنصر واحد من الكربون مع أربعة عناصر من الإيدروجين تكون النتيجة غاز الميثان، أما إذا تفاعل عنصران من الكربون مع أربعة عناصر من الإيدروجين فإن النتيجة تكون غازا الإثيلين وهكذا. وبالمثل نجد أن السلوك الناتج عن تفاعل قيمتين أو فردين لايتوقف على نوع القيم المتفاعلة فحسب وإنما على أهمية هذه القيم بالنسبة لكل واحد منهما فمثلاً إذا التقى شخصان يعطيان نفس الأهمية لقيمة التسامح مثلاً فإن العلاقة بينهما تكون مختلفة عما لو كان أحدهما يعطيها أهمية كبيرة والآخر يعطيها أهمية صغيرة.

وفي هذا الصدد وجد (Rokeach 1973)، عن طريق تحليل المحتوى لأعمال كل من هتزر ولينين أن كل واحد منهما يرتب الحرية في المنزل الأخيرة من سلم قيمهما غير أنهما يختلفان في ترتيبها لقيمة المساواة التي يرتبها هتزر في المراتب الأخيرة في

حين يرتبها لينين في المراتب الأولى. وهنا قد يسأل سائل هل أن كل فرد يرتب قيمتي الحرية والمساواة في المراتب الأخيرة من نظام قيمة يشبه هتلر، وأن كل فرد يرتب قيمة الحرية في المراتب الأخيرة وقيمة المساواة في المراتب الأولى يشبه لينين؟ الجواب هو أن الترتيب وحده لا يكفي اذ نحتاج الى معرفة المعنى النفسي الذي يعطيه الشخص لكل من الحرية والمساواة والذي يمكن معرفته عن طريق الاستنتاج من الملاحظات حول الطريقة التي يربط بها الفرد الحرية بالقيم الأخرى. وعليه فهتلر ينكر الحرية لفرض اللامساواة، أما لينين فإنه ينكر الحرية لفرض المساواة.

وإذا أخذنا مثلاً آخر في ميدان العمل وأردنا أن نفهم سلوك الانسحاب أو ترك المؤسسة كاختيار سلوكي يقتضي منا أن ننظر إلى قيم الفرد وقيم المنظمة معا بسبب أن هذا السلوك هو نتيجة لنوع من التفاعل بين قيم الاثنين. وبمعنى آخر نفرض أن شخصا معينا يعطي أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية كالتعاون والعلاقات الجيدة والتقدير الاجتماعي، انضم إلى مؤسسة ذات نظام قيمي يركز على الكفاءة والانضباط وطاعة الأوامر وأقل تركيزاً على القيم الاجتماعية، وإذا فرضنا أن هذا الشخص لا يستطيع أن يمثل لقيم المؤسسة كما أنه لا يستطيع تعديل قيم التنظيم لتتفق مع قيمه، حينئذ يبقى له طريق واحد هو ترك المؤسسة.

ولقد أكد المنظرون في ميدان التنظيم أمثال (Argyris (1957, Sofer (1972، أن الصراع الذي يحدث في التنظيمات سببه الرئيسي هو صراع في القيم، وأن المصدر الرئيسي للرفض أو التفضيل الشخصي يرجع إلى التماثل والصراع في القيم الشخصية للمديرين والعمال. والصراع بين القيم يظهر عادة في عدة مظاهر وتعد الاضرابات المظهر الرئيسي للصراع. أما المظاهر الأخرى فتتضمن الامتناع عن بذل المجهود، التضيق، عدم الكفاية، التغيب، التنقل وغير ذلك. ويعد (إلتون مايو ورفقاؤه) أول من درس ظاهرة تقييد الإنتاج المنسق في شركة هاوثورن بامريكا. ومن بين الدراسات التي قاموا بها غرفة ملاحظة شبكة الأسلاك التي نهت الباحثين إلى التقييد المنظم للإنتاج من طرف جماعة من العمال حيث حددت عدد الوحدات الواجب إنتاجها يومياً بناء على عدد من القواعد، وقد حافظوا على أن يكون إنتاجهم أقل مما هم قادرون على إنتاجه، وقد أرجع الباحثون هذا السلوك إلى الصراع الموجود بين التنظيم التقني والتنظيم الاجتماعي (Sofer, 1972) وبمعنى آخر بين قيم الكفاءة التي تفرضها الإدارة والقيم الاجتماعية التي يركز عليها العمال..

إن دراسة عملية التفاعل بين الفرد والتنظيم بهذه الطريقة تقدم عدة فوائد منها:

- 1 - تساعد على تحديد القيم الفردية والتنظيمية ووضع مقاييس فعالة لقياسها إبراز القيم التي تحتل الأولوية لدى الطرفين .
 - 2 - تساعد على تحديد مجموعات القيم المتفاعلة والسلوك الذي يفرزها .
 - 3 - تسهل عملية التشخيص للمشاكل وأسباب الصراع داخل المؤسسة وذلك بفحص عمليات التفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم وتحديد القيم المتناقضة والمتصارعة .
 - 4 - يساعد هذا التشخيص التنظيم على تحديد الاستراتيجية الضرورية للتخفيف من حدة الصراع وهذا سواء بتعديل بعض من قيمه أو تخطيط برامج للتكوين والتوعية لتعديل قيم الفرد .
 - 5 - تسمح للباحث بتحديد نظام القيم لدى مختلف التنظيمات وآثار مختلف التفاعلات بين قيم الفرد والتنظيم على سلوكهما واتجاهاتهما نحو بعضها بعضا .
- ومجمل القول إن هذا التناول لدراسة التفاعل يوضح لنا أن سلوك الأفراد في التنظيم لا يحدد بمتغيرات التنظيم فقط ولا بقيم الأفراد فحسب وإنما أيضاً بعملية التفاعل بين قيم الأفراد وقيم التنظيم الذي يوجدون فيه .

الهدف من البحث

- لقد تأكد لنا من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن معظم المنظرين والباحثين في العلوم الاجتماعية يؤكدون على ما يلي :
- 1 - أهمية القيم كعناصر أساسية في شخصية الفرد والتنظيم في تفسير السلوك الفردي والتنظيمي ، والحاجة الماسة إلى دراسة ذلك .
 - 2 - أهمية التناول التفاعلي بين الفرد والتنظيم في تفسير اتجاهات الفرد وسلوكه .
 - 3 - معظم الدراسات التي تسعى إلى تفسير السلوك الفردي والتنظيمي ما زالت واحدة الجانب مما يستدعي ضرورة إجراء دراسات تتناول الجانب التفاعلي .
- ومن هنا فإن هذا البحث يهدف إلى استكشاف علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع بعض اتجاهات الأفراد (كالرضا والالتزام التنظيمي والدوافع) وسلوكهم في ميدان العمل (كالأداء والتغيب) ، وبعبارة أخرى يهدف إلى الاجابة عن الأسئلة التالية :
- 1 - هل ترتبط اتجاهات الأفراد أكثر بالقيم الفردية أو بالقيم التنظيمية أو بتفاعلها معا؟
 - 2 - هل يتغير هذا الارتباط بتغير الاتجاهات والسلوك؟

3 - هل يتأثر هذا الارتباط بمتغيرات أخرى كالجنس والسن ومستوى التعليم والأجر؟

فروض البحث

يهدف هذا البحث إلى التحقق من الفروض التالية:

الفرض الأول: هناك ارتباط معتدل بين القيم الفردية والاتجاهات والسلوك. لقد تمت الإشارة سابقاً إلى أن قيم الفرد ما هي الا طرف واحد في المعادلة التي تحدد سلوك الفرد. وعليه فإن ارتباطها بالاتجاهات والسلوك يكون معتدلاً.

الفرض الثاني: تتغير طبيعة هذا الارتباط بتغير طبيعة القيم. فمثلاً نتوقع أن ترتبط قيم التحصيل والكفاءة ايجابياً بالدوافع والأداء في حين ترتبط قيم المتعة والابتهاج سلباً مع المتغيرات نفسها.

الفرض الثالث: تتأثر طبيعة الارتباط بين القيم من جهة والاتجاهات والسلوك من جهة أخرى بالخصائص الفردية كالجنس والسن ومستوى التعليم والأجر.

الفرض الرابع: هناك ارتباط معتدل بين القيم التنظيمية والاتجاهات والسلوك وهنا أيضاً تعد القيم التنظيمية طرفاً واحداً في المعادلة، وعليه فإن ارتباطها أو تأثيرها على السلوك يكون محدوداً.

الفرض الخامس: تتغير طبيعة الارتباط بتغير القيم التنظيمية.

الفرض السادس: نتوقع أن يكون التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية أكثر مسؤولية عن التغيرات في المتغيرات التابعة من التأثيرات الرئيسة منفصلة. ويقصد بالتأثيرات الرئيسة تأثير القيم الفردية والتنظيمية مستقلة بعضها عن بعض.

تحديد متغيرات البحث

يتضمن البحث ثلاث مجموعات من المتغيرات وهي المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط:

1 - المتغيرات المستقلة: وهي التي نفترض أنها تؤثر على المتغيرات التابعة وتشمل القيم الفردية والتنظيمية.

أ - القيم الفردية: وهي اعتقادات ثابتة نسبياً على أن أنماطاً محددة من السلوك وأهدافاً غائية تكون مفضلة على نقيضاتها من الأنماط السلوكية والأهداف الغائية الأخرى. (Rokeach, 1973).

ب - القيم التنظيمية: وهي الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها.

2 - المتغيرات التابعة: وهي التي تتأثر بالمتغيرات المستقلة وتشمل الاتجاهات والمتغيرات السلوكية.

أ - الاتجاهات: وتشمل المتغيرات التالية: الرضا، الالتزام التنظيمي والدوافع.

1 - الرضا: حالة وجدانية سارة يعبر عنها الفرد ذاتيا وترتبط بما يلي:

1 - مدى اشباع أو تحقيق قيمه وحاجاته. 2 - ظروف العمل.

3 - المؤسسة. 4 - مستوى المعيشة.

2 - الالتزام التنظيمي: وهو القوة النسبية لتطابق الفرد واندماجه في منظمة معينة

(Steers, 1977) وهو يتميز بما يلي: 1 - تمسك كبير بالمنظمة وقبول الفرد

أهدافها وقيمها. 2 - الاستعداد لبذل مزيد من المجهود في سبيل المنظمة.

3- الرغبة الكبيرة في البقاء كعضو في المنظمة (Porter, 1974).

3 - الدوافع: وهي هنا اتجاه يتمثل في رغبة الفرد في بذل مزيد من المجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

ب - المتغيرات السلوكية: وتشمل الأداء والانتظام في العمل.

1 - الأداء: ويشير إلى نتائج السلوك التي تقدر عن طريق المحركات التالية:

1 - كمية الانتاج. 2 - جودة الانتاج. 3 - القدرة على الأداء.

4 - المجهود المبذول.

2 - الحضور: ويشير إلى مدى انتظام الفرد في العمل والمجيء في الوقت المحدد.

3 - المتغيرات الوسيطة: وهي التي يفترض أنها تتوسط العلاقة بين المتغيرات المستقلة

والتابعة، بحيث تؤثر فيها سلبا أو إيجابا وتشمل الجنس والسن ومستوى

التعليم والأجر.

منهج البحث

يتضمن منهج البحث المراحل التالية:

1 - طريقة البحث. 2 - اختيار العينة. 3 - جمع البيانات. 4 - تحديد

الاسلوب الاحصائي.

أولا: طريقة البحث: تتميز الطريقة المتبعة في هذا البحث بكونها مسحية

استكشافية وارتباطية، هدفها استكشاف العلاقة الموجودة بين متغيرات البحث.

ثانيا: العينة: تتكون العينة الكلية من 338 فردا تم اختيارهم من الوحدات

الإنتاجية الجزائرية في القطاعات الثلاثة التالية: النسيج والجلود، والمواد الغذائية

المحفوظة وهذا في عدة جهات من القطر. والعينة تتكون من ذكور بنسبة 67,5%،

واناث بنسبة 32.5٪. وتشمل العينة ايضا المستويات التنظيمية التالية: المديرون بنسبة 18٪، المشرفون بنسبة 21.6٪ والعمال بنسبة 55.6، يبلغ المتوسط العام لعمر افراد العينة 34.44 بانحراف معياري قدره: 8.86.

ثالثاً: جمع البيانات: اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيان المدعم بالمقابلة وهذا لشرح أي غموض محتمل في تعليمات الاستبيان وبنوده ولتحفيز المبحوثين والتأكد من الاجابة الكاملة للاستبيان. وقد كتب باللغتين العربية والفرنسية مع مراعاة قواعد الترجمة العلمية⁽¹⁾، ثم أجريت عليه دراسة استطلاعية لتفحص مدى صلاحية البنود وثباتها. ويتكوّن الاستبيان من عدة مقاييس بعضها مقتبس من استبيانات أخرى ثبتت مصداقيتها، والبعض الآخر صمم خصيصاً لغرض هذا البحث. وفيما يلي شرح مختصر لهذه المقاييس:

1 - **مقياس القيم الفردية:** يعد هذا المقياس تعديلاً لمسح روكيش للقيم Rokeach (1973) Value Survey، هو يتكوّن من قائمتين من القيم: الأولى وهي القيم الغائية التي تتكون من احدى عشرة قيمة هي «التحصيل، التطور، تأمين المستقبل، العلاقات، المساواة، الحرية، المتعة، الاحترام الذاتي، الاحترام الاجتماعي، حياة نشيطة وحياة مريحة». والثانية هي قائمة القيم الوسائلية المتكونة من احدى عشرة قيمة تشمل الصفات التالية: «طموح، منضبط، مستقل، كفء، مبدع، مخلص، مرح، مطيع، متسامح، مسؤول، مساعد». ويطلب ترتيب القيم في كل قائمة، من 1 إلى 11 حسب أهميتها أو أولويتها بالنسبة إليه. يتراوح معامل الثبات المعبر عنه بمعامل ارتباط سبيرمان بين التطبيق الاول والثاني من 0.72 للقيم الوسائلية و 0.88 للقيم الغائية.

2 - **مقياس القيم التنظيمية:** ويتكون من 19 بنداً يصف كل منها خاصية من الخصائص الداخلية لسياسة المؤسسة كما يدركها أعضاؤها. ولقد صمم حسب أسلوب ليكرت المكون من خمس اجابات اختيارية تتراوح بين «صحيح تماماً» ويعطي تقدير 5، إلى «غير صحيح تماماً» يعطي تقدير 1. تم تصنيف هذه البنود عن طريق التحليل العامل إلى أربعة أبعاد هي: «التشجيع أو الاهتمام بالفرد، التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة، الانضباط، قيم النمط الحر». والجدول (1) يوضح مقدار التباين الذي يساهم به كل عامل وتشبعات البنود بالعوامل. وفيما يلي شرح مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد:

- قيم التشجيع : وتتضمن البنود التي تركز على الاهتمام بالأفراد ليس بحاجاتهم وأهدافهم فقط ولكن بكفاءتهم واقتراحاتهم ومواهبهم أيضا.
- القيم ذات التوجه نحو الهدف : وتتضمن البنود التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة في التطور والسمعة الجيدة.
- قيم الانضباط : وتتضمن البنود التي تركز على سلوك الانضباط في الحضور والوجود في حالة النشاط الدائم.
- قيم النمط الحر : وتتضمن البنود التي تركز على إعطاء الحرية التامة لأعضاء التنظيم دون وضع قيود عليهم من ذلك تقبل الاعتذارات بسهولة والسماح بتغيير طرق العمل.

ولقد اعتمد الباحث في بناء هذا الاستبيان على مصدرين أساسيين هما :

1 - الاستبيانات السابقة وعلى وجه الخصوص استبيان :

. Litwin and Stringer (1968); Mumford (1981), Likert (1961).

- 2 - المنشورات والمواثيق الرسمية الجزائرية المتعلقة بالشغل وتسيير المؤسسات كالميثاق الوطني وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.
- لقد أعطي الاستبيان إلى عشرة اساتذة من علم النفس لإعطاء رأيهم فيما يتعلق بما يلي : (1) وضوح التعليمات، (2) مدى ملائمة البند لقياس خصائص التنظيم، (3) الصياغة اللغوية.

الصدق والثبات : يتميز المقياس بصدق وثبات مرتفع، ولقد تم دراسة صدق المقياس عن طريق الصدق الظاهري والصدق العاملي المشار إليه في جدول (1). وتشير نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى ارتباط مرتفع (عند مستوى الدلالة أقل من 0,001) بين كل بند والمقياس المكون لها.

وتم حساب ثبات المقياس الكلي باستعمال معامل (الفا) الذي كان في حدود 0,63، وتشير النتائج الى وجود ارتباطات مرتفعة بين بنود كل مقياس.

- 3 - مقياس الدوافع : وقد ألفه (Palchen 1970)، وقد عرف بصدقه في قياس مدى بذل الفرد لمزيد من المجهود في عمله وهو يتكون من أربعة أسئلة يتطلب كل منها اجابة واحدة من اربعة اختيارات، بلغ معامل ثباته 0,80.

- 4 - مقياس الالتزام التنظيمي : وضعه أولا (Porter and Smith 1970)، وقد اخترنا منه الصورة المصغرة المكونة من 15 بندا والمحدوف منها العبارات السلبية، تقس هذه البنود مدى انسجام الفرد مع مؤسسته ومدى التزامه بتحقيق أهدافها، ولكل بند 7 اجابات اختيارية من موافق تماما إلى غير موافق تماما. تم فحص صدق وثبات

الاختبار في عدة مجالات، وتراوح معامل الثبات الفا بين 0.93 (Cook,1980) .0,88.

جدول (1)
التحليل العاملي للقيم التنظيمية

رقم البند في الاستبيان	العوامل	التشبعات	التباين
1 - قيم التشجيع			
19	- الاهتمام بالعمال الأكفاء	.87	39.8
12	- الاهتمام بالابتكار	.77	
10	- الاهتمام بالمساواة	.75	
14	- تشجيع المسؤولية	.75	
15	- تشجيع الاقتراحات	.74	
07	- مخلص (الخلاص)	.73	
02	- تكافؤ	.70	
06	- تتعاون	.66	
03	- تسمح بمناقشة مشاكل العمل	.64	
	- مساعدة	.58	
13	- توفر جوا جيدا	.55	
2 - قيم ذات التوجيه نحو الهدف			
09	- التأكيد على تحقيق اهداف المؤسسة	.76	9.0
01	- التركيز على زيادة المجهود في سبيل تطور المؤسسة	.75	
05	- الاهتمام بسمعة المؤسسة	.70	
3 - قيم الانضباط			
17	- الوجود في حالة النشاط الدائم	.87	6.0
08	- الحث على السلوك الانضباطي	.64	
4 - قيم النمط الحر			
16	- تقبل الاعتذار	.78	5.4
17	- السماح بتغيير طريقة العمل	.70	

- 5 - مقياس الرضا: يتكون من 22 بندا تقيس مدى رضا الفرد عن (أ) الحياة العامة، (ب) العمل، (ج) المؤسسة، (د) العلاقات، (هـ) التقدم.
- 6 - مقياس الأداء: يتكون من 5 بنود تقيس كمية العمل، النوعية، والمقدرة، ومقدار المجهود المبذول والأداء العام.
- 7 - الحضور: ويتكون من بندين يقيس الأول مدى مجيء الفرد إلى العمل في الوقت المحدد والثاني مدى تغيّبه عن العمل.

رابعاً: أسلوب التحليل الإحصائي: نظراً لتعدد أهداف البحث وتعدد متغيراته فإنه تم اختيار الأسلوب الذي يتفق مع طبيعة البيانات والذي يسمح بتحقيق فروض البحث. ولقد تم استعمال الطرق الإحصائية التالية:

- 1 - معامل ارتباط بيرسون: استعمل لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث كالعلاقة بين القيم من جهة والاتجاهات والسلوك من جهة أخرى.
- 2 - التحليل العاملي: استعمل التحليل العاملي لغرضين: أ- دراسة الصدق العاملي لمقياس القيم التنظيمية ومقياس الرضا ب - تصنيف البنود إلى عوامل محددة.
- 3 - معامل الانحدار: استعمل لفرضين أساسيين: أ- دراسة مقدار التباين الذي تؤثر فيه العوامل المستقلة على العوامل التابعة. ب- دراسة دور التفاعل الإضافي والمضاعف للمتغيرات المستقلة على التغيرات التابعة.
- 4 - معامل الارتباط الجزئي: استعمل لدراسة مدى توسط الخصائص الفردية كالسن والجنس والأجر في العلاقة بين القيم من جهة والاتجاهات والسلوك من جهة أخرى.

تحليل النتائج

نعرض نتائج هذه الدراسة حسب الترتيب التالي:

- 1 - علاقة القيم الفردية بالاتجاهات والسلوك.
- 2 - علاقة القيم التنظيمية بالاتجاهات والسلوك.
- 3 - علاقة التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية بالاتجاهات والسلوك.
- 4 - الخلاصة.

أولاً: علاقة القيم الفردية بالاتجاهات والسلوك: يبين الجدول (2) القيم الغائية والوسائلية التي لها ارتباط أو أكثر مع المتغيرات التابعة. وما يلاحظ في الجدول

بصورة عامة أن العلاقة ضعيفة ومعقدة. ويمكن أن نستخلص من نتائج هذا الجدول عدة نقاط منها:

- (1) وجود عدد قليل من القيم التي أظهرت علاقة بالاتجاهات والسلوك.
- (2) ان هذه العلاقة تبقى ضعيفة لا تتعدى في غالب الأحيان 0,20.
- (3) ان طبيعة العلاقة مع الاتجاهات والسلوك تتغير بتغير نوع القيم وهذا يتفق مع الفرض الثاني. فكما نلاحظ نجد أن قيمة المساواة ترتبط سلبا مع كل من الالتزام والدوافع في حين نجد أن قيمة المساواة ترتبط ايجابيا بهذين المتغيرين. وأخيرا ليست هناك مجموعة موحدة من القيم ترتبط بكل الاتجاهات والسلوك فمجموعة القيم التي ترتبط بالالتزام تختلف عن القيم التي ترتبط بالدوافع.

جدول (2)

معامل الارتباط بين القيم الفردية والاتجاهات والسلوك

القيم	الرضا	الالتزام	الدوافع	الأداء	الحضور
التحصيل			**0,16		
تأمين المستقبل					*0,13
علاقات جيدة			*0,10		
المساواة		**0,15	*0,14		
الحرية		**0,15-	*0,09-		
المتعة			**0,15-	**0,13-	
الاحترام الذاتي				**0,15	
حياة مريحة			**0,18-	*0,10-	
منضبط					*0,11
كفاء				**0,14	
مرح		**0,14-	*0,11-	*0,12	
مطيع	**0,17	***0,20			*0,11

* ح = $> 0,05$, ** ح = $> 0,01$, *** ح = $> 0,001$ حيث ح احتمال الخطأ أو الدلالة الاحصائية.

- **علاقة القيم الفردية بالدوافع:** - وبالمثل نجد أن طبيعة علاقة القيم بدوافع الفرد تتوقف على نوع القيم، وكما يمكن أن نتوقع فإن النتائج تشير إلى أن الأفراد الذين يتميزون بدوافع مرتفعة هم الذين يعطون الأولوية للتحصيل والعلاقات والمساواة، أما الذين يتميزون بدوافع منخفضة فهم الذين يعطون الأولوية للحرية والمتعة والمرح والحياة المريحة.

- **علاقة القيم بالرضا:** - تشير النتائج إلى أن الرضا العام أقل ارتباطا بالقيم من المتغيرات الأخرى وكما يبدو فإن الذين يشعرون بالرضا هم الذين يعطون الأهمية للطاعة فقط. وقد يرجع سبب هذا الضعف إلى أن الرضا العام مركب من عدة أبعاد بعضها يرتبط مباشرة بالقيم والحاجات، وبعضها الآخر لا يرتبط بها. وعليه، فعندما نتفحص علاقة القيم بأبعاد الرضا نجد أن هناك مجموعة من القيم المرتبطة بالأبعاد المختلفة للرضا. فمثلا يشير جدول (3) إلى:

أن قيمة التحصيل ترتبط إيجابيا بالعمل، وهذه النتيجة والنتيجة التي تتعلق بارتباط التحصيل بالدوافع تدعم نظرية Mc Clelland (1961) التي ترى أن ذوي الحاجة العالية إلى التحصيل يتميزون بدوافع مرتفعة، وأنهم يستمدون رضاهم من عملهم. ويلاحظ أن قيمة الحرية ترتبط سلبا مع الرضا عن العمل. ولعل هذا يفسر أن الذين يعطون الأولوية للحرية ينظرون إلى العمل على أنه يقيد حريتهم. ويبدو من هذه النتائج أن المبدعين لا يحبون العلاقات الاجتماعية وقد يرجع ذلك إلى أنها تحول بينهم وبين تحقيق إنجازاتهم الإبداعية. ولعل هذا ما يفسر تصريحات المبدعين في تفضيلهم للانفراد في أماكن هادئة خالية من العلاقات.

- **علاقة القيم الفردية بالالتزام التنظيمي:** يتضح من نتائج (جدول 3) أن الارتباطات الموجبة والسالبة بين القيم والالتزام تتوزع تقريبا بالتساوي. فمثلا يلاحظ أن قيمة المساواة والطاعة ترتبطان إيجابيا في حين نجد أن قيمة الحرية والمرح ترتبطان سلبا. ومن هنا يمكن القول أن الملتزمين بأهداف المؤسسة هم: (1) الذين يعطون أهمية أكبر لقيمة المساواة حيث يتميز أصحابها بأنهم ربما كانوا أقل أنانية وأكثر عدلا في تعاملهم مع الآخرين، وأنهم يرون المؤسسة التي يشتغلون فيها على أنها شريك معنوي يجب تطبيق المساواة معه لتحقيق أهداف الاثنين معا (2) الذين يعطون أهمية أكبر للطاعة التي تعكس ولاء الفرد وامتناله لأهداف المؤسسة. أما الذين لا يلتزمون بأهداف المؤسسة فهم: (1) الذين يفضلون الحرية أو عدم التقيد بالقوانين والإجراءات التنظيمية (2) الذين يميلون إلى المرح والابتهاج.

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين بعض القيم الفردية وأبعاد الرضا

أبعاد الرضا القيم	المؤسسة	العمل	العلاقات	الحياة عامة	التقدم في العمل
التحصيل		*0,10			
التطور	*0,12				
المستقبل				*0,12	
المساواة			*0,11		
الحرية		*0,11			
الاحترام الذاتي	*0,10-				
حياة نشيطة	*0,12-				
حياة مريحة	*0,09-				
مبدع			*0,11-		
مخلص				*0,13-	
مطيع	*0,14	*0,19	*0,16		

* = $0,05 >$ **, $0,01 >$

- علاقة القيم بالأداء: يلاحظ أن القيم التي ترتبط سلباً بالدوافع ترتبط سلباً أيضاً بالأداء. فالقيم مثل المتعة والحياة المريحة والمرح لها علاقة سلبية قوية مع الأداء، وبالمقابل نجد فقط أولئك الذين يعطون الأولوية لاحترام الذات والكفاءة يتميزون بأداء مرتفع.

- القيم الفردية والتغيب: كما يمكن أن نتوقع، فإن القيم التي لها علاقة ايجابية قوية بالحضور هي ضمان المستقبل والانضباط والطاعة. وهذه القيم لها دلالة معنوية قوية. فالأفراد الذين يهتمون بتأمين المستقبل يمكن القول إنهم يتخوفون من الطرد من العمل نتيجة للتغيب أو التأخر في العمل، وعليه فإنهم يحاولون تجنب أي تغيب أو تأخر يمكن أن يهدد أمن مستقبلهم، أما قيمتا الانضباط والطاعة فانهما ترتبطان ببعضهما بعضاً. فالذين يعطون الاهمية للانضباط يعطون الاهمية أيضاً

للمطاعة وكلاهما يتعلّق بالولاء والامتثال. ويبدو أن الذين لا يلتزمون الحضور أو الذين يتغيّبون ويتأخرون عن العمل هم أولئك الذين يعطون الأولوية للمرح.

ومجمل القول فإن الفرض المتعلق بتوقع وجود علاقة بين القيم الفردية من جهة وبين الاتجاهات والسلوك من جهة أخرى قد تحقّق، ولو أن هذه العلاقة تبقى ضعيفة في معظمها. ويمكن أن نعزو هذا الضعف في الفرض الثالث إلى بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تتوسط هذه العلاقة كالسن والجنس والأجر. ولقد تحقّق هذا الفرض جزئياً حيث أظهرت نتائج معامل الارتباط الجزئي الذي يسمح بعزل هذه المتغيرات الدخيلة أن الأجر كان من العوامل الرئيسة في توسط العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك. ولقد ظهر مراراً مع معظم المتغيرات التابعة.

ومن الملاحظات التي تجدر الإشارة إليها أن علاقة القيم بالاتجاهات تظهر أقوى وأكثر تكراراً من علاقتها بالسلوك، وأن الاتجاهات بدورها تظهر أكثر ارتباطاً بالسلوك كما يوضح ذلك الجدول (4)، هذا ما يؤكد التسلسل التالي: «القيم - الاتجاهات - السلوك»، حيث تعد القيم أكثر مركزية وعمومية حيث ترتبط مباشرة بالاتجاهات التي تعد من جهة تعبيرات للقيم ومن جهة أخرى أكثر تحديداً وارتباطاً بالسلوك، وعليه فإن الاتجاهات تلعب دوراً رئيسياً في توسط العلاقة بين القيم والسلوك، وإذا أخذنا على سبيل المثال قيمة التحصيل التي تعد أساسية في شخصية الفرد التي قد تعني التحصيل والانجاز في مهام متعددة فإن علاقتها تكون قوية بالدافع كالاتجاه الذي يعد أكثر تحديداً وارتباطاً بالسلوك وبالتالي تكون علاقته بالسلوك أقوى من قيمة التحصيل.

جدول (4)

معامل ارتباط بيرسون بين الاتجاهات والسلوك

الاتجاهات		السلوك
		الأداء
		الحضور
الرضا	***0,23	**0,16
الالتزام التنظيمي	***0,25	**0,15
الدوافع	***0,42	***0,35

*** ح > 0,001

** ح > 0,01

ثانيا: علاقة القيم التنظيمية بالاتجاهات والسلوك: تشير النتائج المستخرجة إلى تدعيم قوي لفروض البحث (الفرض الرابع. والخامس) القائلة بأن هناك ارتباطاً بين القيم التنظيمية والاتجاهات والسلوك وأن هذه العلاقة ترتبط بنوع القيم. وكما يتضح من جدول (5) فإن العلاقة بين القيم التنظيمية المتمثلة في التشجيع، التركيز على الأهداف، الانضباط، النمط الحر تبدو قوية مع معظم الاتجاهات والمتغيرات السلوكية. ولو أن هذه العلاقة تميل لأن تكون أعلى مع الاتجاهات عنها مع المتغيرات السلوكية، ويمكن ترتيب أبعاد القيم التنظيمية حسب قوة علاقتها حيث تحتل قيم التشجيع المرتبة الأولى، تليها قيم التركيز على الهدف ثم الانضباط وأخيراً النمط الحر.

جدول (5)

معامل ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والمتغيرات التابعة

القيم التنظيمية				المتغيرات التابعة
النمط الحر	الانضباط	التركيز على الهدف	القيم التشجيعية	
***0,24	**0,17	***0,41	***0,59	الرضا عن المؤسسة
0,18	**0,17	*0,29	***0,49	الرضا عن العمل
0,14	0,08	*0,18	***0,42	الرضا عن الحياة العامة
0,04	**0,14	***0,15	***0,20	الرضا عن العلاقات الاجتماعية
0,14	*0,10	*0,27	***0,31	الرضا عن التقدم في العمل
***0,22	**0,18	***0,38	***0,59	الرضا العام
0,17	*0,26	***0,41	***0,48	الالتزام التنظيمي
0,02	0,08	***0,35	**0,14	الدوافع
0,00	***0,20	***0,25	**0,13	الأداء
0,01	**0,18	***0,25	**0,11	الحضور

$$0,001 > = *** , 0,01 > = ** , 0,05 > = *$$

- قيم التشجيع: إن قيم التشجيع التي تشمل بنوداً تهتم بسعادة العمال وكفاءتهم ومواهبهم وبتشجيعهم على مناقشة مشاكلهم وتقديم اقتراحاتهم ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً مع جميع أبعاد الرضا والالتزام غير أن درجة العلاقة تنخفض نسبياً مع الدوافع والمتغيرات السلوكية، وهذه النتيجة تدعم النتائج التي توصل إليها

(1969) Fredlander and Margulies والتي تشير إلى أن الجو التنظيمي المتميز بالتدعيم (التشجيع) من أهم محددات الرضا. وكما وجد Fredrickson في Litwin and Stringer, (1998) أن الجو التنظيمي الذي يهتم بابداع العمال ومواهبهم يؤدي إلى انتاجية عالية.

- قيم التركيز على تحقيق الأهداف: ويتضح من النتائج أن بعد التركيز على الأهداف جاء أيضا في المرتبة الأولى من حيث عدد الارتباطات ذات الدلالة المعنوية، إلا أنه يأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة العلاقة حيث يبلغ متوسط الارتباطات 0,30 مقارنة بمتوسط الارتباطات لقيم التشجيع التي تعادل 0,34، إلا أن بعد التركيز على الأهداف يتفوق على بعد التشجيع من حيث قوة العلاقة مع المتغيرات السلوكية (الأداء والحضور). فقوة العلاقة هذه تشير إلى أن المؤسسات التي تعطي أهمية لهذا البعد تميل لأن (1) تعطي أهمية كبيرة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (2) تتميز بدوافع قوية نحو التحصيل و (3) تهتم بالانتاج من خلال الاهتمام بالافراد الذي يحفز دوافع العمال. فنتيجة العلاقة بين هذا البعد والدوافع (= 0,35) التي تعد ذات دلالة معنوية عالية تدعم نتائج الابحاث السابقة، حيث وجد Cawsey في Litwin and Stringer, 1968) أن الافراد الذين يدركون الجو التنظيمي الذي يشتغلون فيه على أنه يركز على الاهداف يقيمون أنفسهم على أنهم يتميزون بأداء مرتفع مقارنة بالذين يدركون بأنه أقل اهتماما بانجاز الاهداف.

- قيم الانضباط: جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث عدد الارتباطات وقوة العلاقة مع المتغيرات التابعة. وتوضح النتائج المجدولة أن علاقة هذا البعد بالمتغيرات السلوكية تبدو أقوى نسبيا من علاقته بالاتجاهات. ويمكن تفسير هذا بأن المنظمات التي تعطي أهمية أكبر للانضباط تميل لأن تقدم مطالب محددة لأعضائها ولا تتردد في تطبيق نظام العقوبات على أي اهمال أو تكاسل أو خطأ. ومن الواضح أن الافراد الذين يدركون أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للسلوك المنضبط يسجلون درجات مرتفعة على مقياس الأداء والحضور. ولكن هذا ربما لا يعني أنه ناجم عن دوافع قوية، ذلك أن علاقة هذا البعد بالدوافع تقارب الصفر (= 0,08)، وإنما تجنباً للعقوبات الصارمة التي يمكن أن تمارس ضدهم فيما لو أساءوا الانضباط. وعليه فهم يشعرون بأنهم ينجزون أكثر ويتغيبون أقل لأنهم مطالبون بذلك وليس لأنهم مدفوعون عن رضا ومن تلقاء أنفسهم.

- قيم النمط الحر Laissez - allez values: إن النتائج التي توصل إليها هذا البحث تتسق تماما مع خصائص النظام الحر الذي لا يتميز بأي توجه وليس له

أولويات ولكن يترك الأشياء تمشي على هواها. ونجد تحت هذا النظام أن العمال يتميزون برضا مرتفع نحو مؤسساتهم ما دامت هذه الأخيرة لا تقيد سلوكهم ولا تخضعهم لأي اجهاد أو ضغط سواء من طرف الوظيفة أو الرؤساء. في حين نجد أن أداءهم ومدى حضورهم في العمل يميلان لأن يكونا حدها الأدنى، وهذا راجع لعدم وجود نظام أو استراتيجية لمراقبة العمال ومكافآتهم بقصد تحفيزهم على زيادة الأداء وانضباطهم في الحضور. وهذه النتيجة تؤكد مرة أخرى نفي العلاقة أو على الأقل عدم استقرار العلاقة بين الرضا والأداء، وأن العمال الراضين عن مؤسساتهم وأعمالهم ليسوا بالضرورة أعلى أداء من غير الراضين (Locke, 1976).

ورغبة في تفحص الاتجاهات أو التفاعلات الممكنة بين هذه الأبعاد والتي يمكن أن تضاعف من مساهمتها في التأثير على الاتجاهات والسلوك استعملنا تقنية الانحدار المتعدد التي تؤكد نتائجها مرة أخرى (انظر جدول 6). على أن قيم النظام الحرق سقط من معادلة الانحدار وذلك لكونه (1) لم يظهر أية مساهمة معنوية لأي من المتغيرات التابعة وهذا سواء كبعد مستقل أو في ائتلافه مع الأبعاد الأخرى. (2) ان الاتحاد بين بعد التشجيع والتركيز على الأهداف أظهر أكبر مساهمة في الرضا العام (ر² = 0,39 > 0,001) والالتزام التنظيمي (ر² = 0,29 > 0,001). أما اتحاد بُعد التركيز على الأهداف مع الانضباط فإنه يساهم أكثر في رفع الأداء (ر² = 0,12 > 0,001).

جدول (6)

الانحدار المتعدد للقيم التنظيمية والاتجاهات والسلوك

القيم التنظيمية		الاتجاهات				السلوك					
		الرضا ²		الالتزام ²		الدوافع ²		الأداء ²		الحضور ²	
		ح	ر	ح	ر	ح	ر	ح	ر	ح	ر
التشجيع + التركيز على الاهداف		0,39	0,001			0,29	0,001				
التركيز على الاهداف						0,25	0,001				
التركيز على الاهداف + الانضباط								0,12	0,001		
الانضباط										0,06	0,01

(1) ر² = مقدار التباين ح = احتمال الخطأ أو الدلالة الاحصائية.

ومن الملاحظ أن الأبعاد الثلاثة وائتلافاتها تتكامل في تأثيرها على الاتجاهات والسلوك وهذا ما قد يشير إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة تكتسب أهمية كبيرة في زيادة فعالية المنظمات، إلا أنه يجب الإشارة إلى تجنب المبالغة في التركيز على الانضباط، وأن نظام الجزاء والعقاب يجب أن يستعمل بطريقة صحيحة وإلا فإنه سيعود بنتائج سلبية على فعالية المنظمة على المدى البعيد. وعلى الرغم من أن بعض نتائج الدراسات يشير إلى أن القيادة الاستبدادية تؤدي إلى زيادة في الانتاج عنها من القيادة الديمقراطية إلا أن نوعية العمل تبقى أحسن في القيادة الديمقراطية عنها من الأتوقراطية (Cartwright & Zander, 1968)، ومع هذا يعد الانضباط من أهم العوامل الضرورية في نظام التحفيز في المنظمات ويرجع هذا إلى ثلاثة أسباب على الأقل كما يلي:

أولاً: إن بعض الأفراد ينقصهم الانضباط الذاتي الضروري لسير العمل في المنظمة بطريقة فعالة ومنسجمة.

ثانياً: إن الأفراد يتميزون بالعاطفية والعقلانية في آن واحد، وهم عادة مدفوعون لتحقيق أهداف متضاربة وأنهم تعلموا اشباع حاجاتهم بطرق قد تكون في بعض الأحيان مضرّة بالمنظمة وبالموظفين الآخرين.

ثالثاً: ان بعض الموظفين يدركون توقعات رؤسائهم بأنها غير معقولة وغير عادلة، ونتيجة لهذا الإدراك الخاطئ فإنهم يقررون تجاوز قوانين العمل. وقد صرح McGregor أحد اعمدة العلاقات الانسانية عند مغادرة المعهد الذي كان رئيساً له قائلاً:

«كنت أعتقد مثلاً أن القائد يمكن أن يعمل بنجاح كمستشار في منظمته، وكنت أظن أنني أستطيع تجنب تقمص شخصية المدير... كنت أظن أنني أعمل بطريقة سوف تجعل كل واحد يحبني وأن العلاقات الانسانية سوف تقضي على كل نزاع أو خلاف. وقد مضى على هذا الاعتقاد عدة سنوات لكن في النهاية بدأت أدرك أن القائد لا يستطيع تجنب ممارسة السلطة بقدر ما يستطيع تجنب المسؤولية لما يحدث لمنظمته» (Handy, 1976).

فهذا التصريح يتضمن تقريراً على أنه ليس كل الناس يلتزمون بأهداف

وإجراءات العمل، وأنه ليس كل الناس ناضجين ومنضبطين ذاتيا لدرجة تصبح الإجراءات الانضباطية غير ضرورية. وعليه فإن السير الفعال للمنظمة يتطلب الاستعمال الفعال لإجراءات الانضباط ولاسيما استعمال الانضباط الوقائي وتشجيع العمال على الامتثال للمعايير والقوانين. ويذكر (Davis 1981) أن الإجراءات الانضباطية الفعالة يجب أن تكون (1) مرفقة بانذار (2) فورية (3) ثابتة (4) موضوعية.

ثالثا: علاقة التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: بعد أن تناولنا علاقة كل من القيم الفردية والتنظيمية بالاتجاهات والسلوك، نتناول في هذا القسم التفاعل بينهما وعلاقة ذلك بالاتجاهات والسلوك، والهدف هو فحص الفرد القائل بأن التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية على الاتجاهات والسلوك تؤثر أكثر من التأثيرات الرئيسة مستقلة. وهذا يعني وجود ثلاثة احتمالات: (1) أن تأثير القيم الفردية على الاتجاهات والسلوك أكبر من تفاعلها مع القيم التنظيمية، (2) أن تأثير القيم التنظيمية أكبر من تفاعلها مع القيم الفردية و (3) أن التفاعل بينهما أكبر من التأثيرات الرئيسة مستقلة. وتجدر الإشارة إلى أن درجة التأثير هنا تقاس بمقدار التباين الذي يؤثر فيه كل متغير من المتغيرات المستقلة على كل متغير من المتغيرات التابعة. وقد استعمل لهذا الغرض أسلوب تحليل التباين والانحدار المتعدد، ونكتفي هنا بعرض نتائج الانحدار المتعدد. ونشير أولا إلى أنه ينبغي التزام الحذر في تأويل هذه النتائج وذلك لسببين على الأقل: أولهما مدى حساسية وتعقد أسلوب الانحدار المتعدد، وثانيا تعقد وتعقد متغيرات البحث. تتكون معادلة الانحدار من 22 قيمة من القيم الفردية و 4 أبعاد من القيم التنظيمية، وتكون عملية التفاعل من الدرجة الاولى بحيث تتفاعل كل قيمة من القيم الفردية الـ 22 بطريقة تضاعفية (Multiplicatively) مع كل بعد من الأبعاد التنظيمية الأربعة. والجدول (7) يلخص أولا مقدار التباين الذي تؤثر به كل من القيم الفردية وعددها 22 موحدة والأبعاد التنظيمية الأربعة (التأثيرات الرئيسة) وتفاعلها (القيم الفردية $\times$ القيم التنظيمية) على المتغيرات التابعة.

جدول (7)

مقدار التباين الذي تؤثر فيه كل من القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلهما على الاتجاهات والسلوك

المتغيرات التابعة	القيم الفردية التباين (²)	القيم التنظيمية التباين (²)	القيم الفردية x القيم التنظيمية التباين (²)
الرضا	0,02	***0,39	0,09
الالتزام	**0,15	***0,29	***0,20
الدوافع	**0,16	***0,25	***0,18
الاداء	0,06	*0,12	**0,15
الحضور	0,02	0,05	0,02

*** ح > 0,001

** ح > 0,01

* ح > 0,05

وكما يلاحظ من الجدول فإن النتائج تدعم جزئيا فقط الفرض القائل بتفوق التفاعل على التأثيرات الرئيسة مستقلة. وأن نسبة التباين التي يفسرها التفاعل تفوق تلك التي تفسرها القيم الفردية، غير أننا لا نجد إلا حالة واحدة فقط من ست حالات يظهر فيها تفوق التفاعل على القيم التنظيمية. ان نسبة التباين المنسوبة إلى القيم التنظيمية تتفوق على القيم الفردية والتفاعل معا. وهذه النتيجة تدعم كثيرا وجهة نظر البيئين أكثر من وجهة نظر الفردين والتفاعليين في تفسير اتجاهات الأفراد وسلوكهم. لكن هذا لا يعني أن القيم التنظيمية تحدد السلوك بطريقة (سكينر) التي تؤكد على أن السلوك هو نتيجة للمؤثرات الخارجية وأن لا دخل للخصائص الفردية فيه، ذلك لأن البيئة في حد ذاتها محدّدة - شخصا Person-Specific (Bowers, 1973) أي أن البيئة أو المؤثرات الخارجية ما هي الا ما يراه الفرد أو يدركه. وقد تأكد من تجارب الادراك أنّ تفسير الفرد للمثيرات الخارجية يتأثر بقيم الفرد ومشاعره (Bruner, 1954). وعليه فإن أي مثير خارجي يمكن أن يفسر بطرق مختلفة من طرف عدّة أفراد لكن يبدو أن هناك عدّة أسباب وراء ضعف القيم الفردية في التنبؤ بالاتجاهات والسلوك والتي ترجع في معظمها إلى الطريقة المستعملة لقياس القيم الفردية المتمثلة في طريقة الترتيب:

1 - إن طريقة الترتيب تتطلب من الفرد أن يرتب عددا من القيم في اطار مغلق ومحدّد وعليه فإنه من الممكن أن نجد أن الفرد الذي ليس له قيم قوية قد

يرتب القائمة بنفس الطريقة التي يربتها فرد آخر يتميز بقيم قوية . وهذا يعني أن الفرد المتميز بنظام قيم غير ناضج وغير متميز ربما لا يمكن تمييزه عن فرد آخر له نظام قيم ثابت ومتناسق (Kitwood, 1978).

2 - إن طريقة الترتيب ربما لا تقيس ما يسمى بالقيم الحقيقية (الفعلية) وإنما تقيس ما يسمى بالقيم المعتنقة أو المعتقدة Espoused Values . وفي هذا المجال يشير (Argyris and Schon 1974) إلى أن هناك فرقا بين القيم المعتقدة والقيم الحقيقية في تأثيرها على السلوك .

«عندما يسأل الفرد حول الطريقة التي يسلك بها تحت بعض الظروف فإن الجواب الذي يعطيه مستمد من قيمه المعتقدة للفعل في تلك الوضعية . . لكن النظرية التي تحكم أفعاله هي ما يسمى بنظرية الاستعمال أو قيم الاستعمال التي قد تنطبق أو لا تنطبق على القيم أو النظرية المعتقدة . والفرد قد يشعر وربما لا يشعر بعدم المطابقة بين النظريتين» .

فعلى سبيل المثال قد نجد شخصا يؤمن بالمساواة ويعطيها أهمية كبيرة كقيمة سامية في حياة الناس ، لكن عندما يكون في موقف معين يتطلب تطبيق هذا المبدأ قد نجده يسلك سلوكاً أنانياً مضاداً لما كان يؤمن به . ومع ذلك يبقى هذا التمييز بين القيم المعتقدة والمستعملة صحيحاً فقط في حالة ما إذا كان نظام القيم لدى الأفراد هشاً وسريع التغير وغير متناسق . بحيث تصبح المثيرات الخارجية تهيمن على سلوكه . أما إذا كان نظام القيم قويا وثابتا نسبيا ومتمائزا فإن تأثير القيم على السلوك يكون كبيرا .

3 - تعد القيم وحدات أساسية في شخصية الفرد وتتميز بالعمومية أو الشمولية وهي حينئذ ترتبط بأكثر من اتجاه وبأكثر من سلوك . وهي بالتالي قد يكون لها ارتباط قوي بسلوك معين وضعيف بسلوك آخر . وقد يكون ارتباطها قويا بالاتجاه وضعيفا بالسلوك . فعلى سبيل المثال قد نجد من يؤمن بالحقوق المدنية ويعطيها أهمية كقيمة اجتماعية مهمة في المجتمع ، وقد نجد اتجاهه إيجابيا نحو منح الحقوق المدنية لبعض الجماعات الهامشية كالسود في أمريكا مثلا ، ولكنه قد يرفض المشاركة الفعلية في مسيرة السود التي تطالب بالحقوق المدنية لهم . وبالمثل قد نجد شخصا يؤمن بنفس القيمة ولكنه يسلك سلوكين متضادين .

فهو قد يشارك في مسيرة النساء التي تطالب بالحقوق المدنية ولا يشارك في مسيرة السود. ومن هنا يتضح أن علاقة القيم بالاتجاهات والسلوك علاقة معقدة وتتطلب مقاييس دقيقة ومتعددة.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات. ومن جهة أخرى يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها. فالشخص الذي يعطي أهمية كبيرة للحرية وهو يشعر في الوقت نفسه أنه محروم منها فإنه سوف يسلك سلوكاً لتحقيق حريته يكون أقوى من نظيره الذي لا يعطي أهمية كبيرة لقيمة الحرية. وهذا ينطبق على الأفراد كما ينطبق على المجتمعات فهناك شعوب حاربت الاستعمار حرباً شرسة من أجل انتزاع حريتها، وشعوب أخرى بقيت تنتظر حتى جاءتها الحرية والاستقلال بفعل الضغوط الدولية والانفراج الدولي، وما الفرق بين الاثنين إلا أن الأولى تعطي أهمية أكبر للحرية من الثانية. ورغم هذا توضح نتائج الانحدار المتعدد وجود مجموعة من القيم الفردية التي تتفاعل مع القيم التنظيمية لتؤثر سلباً أو إيجاباً على الاتجاهات والمتغيرات السلوكية. فعلى سبيل المثال يتضح من جدول (8) أن قيمة الطاعة تتفاعل مع قيمة التركيز على الأهداف لتؤثر إيجاباً على الرضا، في حين نجد نفس القيمة الفردية عندما تتفاعل مع النمط الحر فإنها تؤثر سلباً على الرضا.

وهذه النتيجة ذات دلالة معنوية كبيرة يجب أخذها بعين الاعتبار عند أحداث أي تغيير في نمط التسيير أو الاشراف. فكما تشير هذه النتيجة إلى أن الذين يعطون أهمية للطاعة يشعرون بعدم الرضا في جو يترك الحرية المطلقة للأفراد في التعامل مع أعمالهم. وهذا يعود ربما إلى: (1) كون هؤلاء تربوا وتعودوا على تسلم الأوامر في كل صغيرة وكبيرة، الشيء الذي لا يوجد في النمط الحر الذي يشترط في أعضائه وخصوصاً اتخاذ المبادرات التلقائية التي تنقص هؤلاء الذين تعودوا على الطاعة وانتظار الأوامر لأداء أعمالهم و (2) كون هؤلاء تربوا وتعودوا على إعطاء الأوامر في كل صغيرة وكبيرة، فالمدبر الذي تعود على إعطاء الأوامر والذي يفرض عليه العمل في جو يعطي الحرية للأفراد في أعمالهم قد يشعر بالتذمر نتيجة للقيود التي يفرضها عليه هذا الجو، والتي تحول دون تنفيذ رغبته في إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات وبعبارة أخرى نتيجة لعدم اشباع رغبته في تطويع الآخرين. وعليه فإن الفرد العامل الذي تعود على الطاعة وتسلم الأوامر ربما لا يكون فعالاً في الجو التنظيمي الديمقراطي الذي يترك المبادرة للأفراد، وبالمثل

جدول (8)

أثر التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية على المتغيرات التابعة

تفاعل القيم الفردية مع القيم التنظيمية	الرضا بيتا ¹ ح ²	الالتزام بيتا ح	الدوافع بيتا ح	الأداء بيتا ح	الحضور بيتا ح
الطاعة × التركيز على الهدف	0,15	0,001	0,10	0,001	
الطاعة × النمط الحر	0,54-	0,01			
المساواة × الانضباط		0,18	0,02	0,25	0,001
الطاعة × التشجيع		0,79	0,01		
الاحترام الاجتماعي × التركيز على الهدف		0,16	0,03		
التحصيل × النمط الحر			0,25	0,003	
تأمين المستقبل × الانضباط			0,23	0,01	
الكفاءة × النمط الحر			0,19	0,03	
علاقات جيدة × الانضباط			0,16	0,03	
الاحترام الذاتي × التركيز على الهدف				0,93	0,004
تأمين المستقبل × التركيز على الهدف				0,23	0,005
علاقات جيدة × النمط الحر				0,21	0,008
الاحترام الذاتي × الانضباط				0,64-	0,04

(1) تشير بيتا Beta إلى المعامل المعياري للانحدار، وهي تعكس أثر الفرق في الانحراف المعياري في المتغير المستقل على الانحراف المعياري في المتغير التابع. نلاحظ مثلاً أن انحرافاً معيارياً واحداً في المتغير الطاعة × النمط الحر يحدث فرقاً مقداره 0,54- ب في الرضا، وهذا عند مستوى دلالة احصائية 0,01 أي أن التفاعل بين الطاعة والنمط الحر يؤثر سلباً على الرضا.

(2) ح = احتمال الخطأ.

فإن المدير التسلطي الذي تعود على إصدار الأوامر وتطويع الآخرين ربما لا يكون فعالاً وربما لا يستطيع التكيف مع الجو الديمقراطي الذي لايسمح باستعمال الاساليب التسلطية في ادارة الأفراد. ويمكن تفسير بقية التفاعلات الاخرى بنفس الطريقة حسب اشارة السالب أو الموجب، فالاول يشير إلى تأثير سلبي والثاني إلى تأثير ايجابي.

وتجدر الإشارة إلى أن قوة تأثير التفاعل تحدث عندما تكون التأثيرات الرئيسة ضعيفة، فعلى سبيل المثال نلاحظ في الجدول أن تفاعل قيمة الاحترام الذاتي تتفاعل مع بعد الانضباط في التنظيم لتؤثر سلباً في الأداء والذي يمكن تفسيره بأن الذين يعطون أهمية كبيرة للاحترام الذاتي يشعرون بالتذمر في جو تنظيمي يتميز بالانضباط ويشعرون بانتقاص كرامتهم عندما يجدون أنفسهم مجبرين على الامتثال للأوامر والتنفيذ الحرفي لاجراءات العمل. وكوسيلة لرد الاعتبار واثبات الذات فإنهم يقومون بتخفيض مستوى أدائهم. لكن ماذا يمكن أن يحدث فيما لو ازدادت اجراءات الانضباط ووضعت معايير محددة لتقييم الأداء ان أي ضعف في الأداء يعرض صاحبه لعقوبة الطرد. وماذا يمكن أن يحدث فيما لو لم يستطع هذا الفرد التخلي عن عمله، الجواب طبعاً الامتثال لهذه الاجراءات ورفع مستوى أدائه الذي لم يكن نتيجة للتفاعل التلقائي بين قيمه وقيم التنظيم وانما نتيجة للتأثير الكبير للجو التنظيمي الصارم.

وعليه فكلما كانت التأثيرات الرئيسة قوية انخفضت قوة التفاعل، وأن وجود تفاعل يعني ضعف التأثيرات الرئيسة أو اعتدالها.

الخلاصة

تناول هذا البحث علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات (الرضا، والالتزام التنظيمي والدوافع) والسلوك (الأداء والحضور في العمل). وقد تعرض بداية وباختصار إلى الاسس النظرية للموضوع حيث أشير إلى التناقض القائم في بحوث علم النفس التي مازالت تتميز بواحدية الجانب في تفسيرها للسلوك الانساني. فهي اما فردية ترى أن الخصائص الداخلية للفرد هي المؤثرات الرئيسة في السلوك، واما بيئية ترى أن السلوك الانساني نتيجة للمؤثرات الخارجية، وهذا رغم نمو الاتجاه التفاعلي الذي حاولنا توضيح أهميته في تحديد سلوك الفرد. كما تعرض المقال إلى مفهوم القيم الفردية كخصائص أساسية في شخصية الفرد ومدى تأثيرها في سلوكه، ثم إلى مفهوم القيم التنظيمية كخصائص ثابتة نسبياً تعكس الجو الداخلي

للمنظمة . واستعرض المقال نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة أولاً بعلاقة القيم الفردية والتنظيمية بالاتجاهات والسلوك، وثانياً بالاجابة عن التساؤل فيما إذا كان التفاعل بينهما أكثر تأثيراً في الاتجاهات والسلوك من التأثيرات الرئيسية مستقلة . وقد بينت النتائج أن علاقة القيم الفردية بالاتجاهات والسلوك ضعيفة ومعقدة وهذا بسبب: (1) أن القيم وحدات أساسية في شخصية الفرد ترتبط بأكثر من اتجاه وبأكثر من سلوك. (2) وجود عوامل أخرى تتوسط هذه العلاقة كالجنس والسن ومستوى التعليم والأجر بالإضافة إلى الاتجاهات والمثيرات الخارجية. (3) ونظراً لمركزية القيم فإن مقاييس الترتيب ربما لا تستطيع الكشف عن النظام الحقيقي لقيم الفرد. ومع هذا توضح النتائج وجود 13 قيمة من 22 لها علاقة ايجابية أو سلبية بالاتجاهات وقيم ذات علاقة ايجابية أو سلبية بالمتغيرات السلوكية.

أما القيم التنظيمية التي اختصرت عن طريق التحليل العاملي إلى أربعة أبعاد فقد أظهرت علاقة ايجابية مرتفعة بكل الاتجاهات والمتغيرات السلوكية حيث احتلت قيم التشجيع التي تعطي أهمية للفرد وكفاءته المرتبة الأولى من حيث عدد الارتباطات وقوتها، تليها قيم التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة ثم الانضباط، وأخيراً قيم النظام الحر التي أظهرت علاقة ضعيفة جداً وأحياناً منعدمة مع معظم المتغيرات التابعة باستثناء الرضا. وأظهرت النتائج أن الجمع بين قيم التشجيع والتركيز على الهدف يساهم أكثر في الرضا والالتزام التنظيمي، وأن الجمع بين التركيز على الهدف والانضباط يساهم أكثر في الأداء.

وفيما يتعلق بالفرض المتعلق بتفوق التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية في تأثيره على المتغيرات التابعة عن التأثيرات الرئيسية مستقلة فإنه تحقق جزئياً فقط، ذلك أن التفاعل أظهر تفوقاً على القيم الفردية فقط، حيث أظهرت القيم التنظيمية تفوقاً في خمس حالات من ست على التفاعل. وهذا ربما يدعم وجهة نظر البيئة التي ترى أن السلوك يتحدد أكثر بالمؤثرات الخارجية. وما يمكن أن نستخلصه من هذا أن تفوق التفاعل لا يحدث في حالة ما إذا كانت التأثيرات الرئيسية قوية، وأن وجود التفاعل يعني أن التأثيرات الرئيسية ضعيفة أو معتدلة.

الهوامش

- (1) يشكر المؤلف السادة تعزيت وأمالى على ترجمة المقاييس إلى العربية، وبوشرف ويخلف على الترجمة العكسية لها.

المصادر العربية

مقدم عبدالحفيظ

- 1991 «القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري: دراسة مسحية» حوليات جامعة الجزائر، عدد 6 (1)، 9 - 23 .

المصادر الأجنبية

Argyris, C.

- 1957 Personality and organization. New York Harper.

- 1964 Integrating the individual and the organization. New York Wiley.

Argyris, c. and Schon, D.A.

- 1974 Theory in practice: Learning Professional effectiveness. San Fransisco Jossey-bass.

Bakke, W. E.

- 1953 The fusion proces. Yale University Labour and Management Centre.

Borman, W. C.

- 1983 "Implications of personality theory and research for the rating of perfomance in organization", pp 130 - 165 in landy, F. et al. (Eds.) Perfomance mesurement and theory. London: Lawrence Elbaum Association Publishers.

Bowers, K. S.

- 1973 "Situationism in psychology". pschological Review 80 (S).

Bruner, J. S and Tagiuri R.

- 1954 "The perception of peopels", 634 - 654 in lindzey, C. (Ed) Handbook of social psychology. Vol. 2 Reading MA Addison Wesley.

Cartwright, D. and Zander, A. (Eds)

- 1968 Group dynamics Reseach and theory. New York Harper and row.

Connor. P. E. and Bēcker, B. W.

- 1975 "Values and the organizations: Suggestions for research". Academy of management Journal 18. 550 - 561.

Cook, J. D. et al.

- 1980 The experience of Work. London Academic Press.

Davis, K.

1981 Human behaviour at work. New Delhi Tata McGraw-Hill Publishing Company.

England, G. W.

1967 "Personal value System of American managers" Academy of Management Journal 10.53-68.

Epstein, S.

1979 "The stability of behaviour on predicting most of the people much of the time". Journal of Personality and Social psychology, 37. 1097 - 1126.

Forehand, G. A.

1968 "On the interaction of persons and organizations", 129 - 158 in Tagiuri, R. and Litwin, G. H. Organizational climate. Cambridge Harvard University Press.

Friedlander, F. and Margulies, M.

1969 "Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction". Personnel journal, 22. 171 - 83.

Hackman J. R. and Suttis. J.

1977 improving life at work. Santa Monica California Good Year.

Handy, C. B.

1976 Understanding organizations. London Penguin books.

Kitwood, T.

1976 "Review of Rokeach Value Survey" in Buros, O.K. "The eighth mental measurement year book, vol. 1, New Jersey, the Gryphon press.

Kluckhohn, C.

1951 "Values and value orientations in the theory of action", 338 - 433 in Parsons, T. and Shils, E.A. (Eds) Toward a theory of action. Cambridge Harvard University Press.

Lammont W. D.

1955 The value judgement. Edinburgh University Press.

Levinson, H. Price C. R. manden, H. S. and Solley, C. M.

1962 Men management and Mental health. Cambridge Harvard University Press.

Likert, R.

1961 New patterns of management, New York Mc Graw-Hill.

Litwin, G. and Stringer, R.

1968 Motivation and organizational climate. boston Harvard University Press.

Locke, E. A.

1976 "The nature and causes of job satisfaction", 1297 - 1349 in Dunnette, M (Ed) "Handbook of industrial and organizational psychology". Chicago Rand Mc Nally.

Locke, E. A.

1983 "A new look at work motivation: Theory V", in franke, R. (Ed) The science of productivity. San francisco Jossey - Bass.

Mc Clelland, D.

1961 The Achieving Society, New York Van Nostrand.

Mischel, W.

1968 Personality and assessment. New York Wiley.

Mischel, W. and Peak, P.

1983 "in search of consistency: Replies to Epstein, Funder and Bern" Psychological Review 90, 394 - 402.

Mokadem, A.

1993 "Culture and organizational performance: A study of high and low performing firms". 129 - 158 in Mokadem, A. (Ed) Culture and Management. Proceedings of the international confrence held in Algeria, Algiers University.

Mumford, E.

1981 Work values and technology. London Nijhoff Martinus.

Oldham. E. R. and Hackman J. R.

1980 Job redesing, NewYork, Addison - Wesley Publishing Company

Patchen, M.

1970 Participation, Achievement and involvement in the job. New Jersty Prentice Hall..

Perry R. B.

1954 Realism of values A critique of Humane civilization. Cambridge Harvard University Press.

Peters, T. J. and Waterman, R. H.

1982 in search of excellence Lessons from America's best run companies.
New-York Harper and Row.

Porter, L.W. et al

1974 "Organizational commitment job satisfaction and turnover among
psychiatric technicians". Journal of Applied psychology. 59.603 - 09.

Porter, L. W. and Smith f.j.

1970 "The etiology of organizational commitment: A longitudinal study of
the initial stages of the employee-organization reactions". unpub-
lished paper Graduate School of Administration. University of
California Irvin.

Rokeach, M.

1973 The nature of human values. New York the free press.

1979 Understanding human values. New York the Free Press.

Scott, W. A.

1965 Values and organization: a study of Fraternities and sororities
Chicago Rand Mc Nally.

Sofer, C.

1972 Organization in theory and practice. London heinsman Educational
Books.

Stagner, R.

1977 "On the reality of traits" The Journal of General Psychology. 96, 185 -
207.

Steers, R. M.

1977 "Antecedents and outcomes of organizational commitment".
Administratives Science Quarterly, 22. 46 - 56.

Steiner G. A.

1975 Business and society. New York Random House.

Super. D. A. and Bohn M. J.

1971 Occupational psychology. London Tavistock institut

Trist, E. L.

1960 Socio - Technical System, London Tavistock.

استلام البحث سبتمبر 1992

اجازة البحث فبراير 1994

The Impact of Individual Values, Organizational Values and Their Interaction on Attitudes and Behaviour

Abdul Hafez mokadem

The article illustrates first the actual debate in social science research concerning individual behaviour which is still divided into personalistic and situationist despite the growing school of interactionists. The article attempted also to illustrate the neglected topic of values and their importance of as standards that guide individual and organizational behaviour.

The results showed that, while the relationship between individual values and attitudes and behaviour was tenuous and complex, organizational values showed strong relationship with the same variables, and therefore are more responsible for their variation than the personalistic and interactionist approach.

The article concludes that (1) the superiority of any approach depends on the contrality and importance of the interacting variables (2) the tenuity of the personalistic approach may be due to the type of measures used to measure variables. The interactionist method may not measure the real variables that conduct individual behaviour.