

القيم التنظيمية والقيادة الفعالة: أي دور للقائد في ترسيخ القيم التنظيمية لدى الأعضاء؟

د.عبيد طاوس، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة- الجزائر

ملخص: حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على القيم التنظيمية والقيادة الفعالة، وذلك من خلال البحث والتقصي عن الكيفية التي على أساسها يقف القائد كفاعل مهم يصبو إلى إبراز جملة من القيم التنظيمية محاولا ترسيخها لدى الأعضاء، الأمر الذي قد يمكنه في النهاية من جعل الأسلوب القيادي يتميز بالفعالية.

وفي هذا المقام يتعين علينا القول بأن هذه الفعالية تبرز من خلال القدرة على التكيف مع الظروف الخارجية الطارئة، وكذا إيجاد حلول وطرح بدائل للمشكلات الداخلية التي تعاني منها المؤسسات كالصراع بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية.

وفي هذا السياق تم تكريس الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل المركزي الذي تمحور حول: هل يساهم القائد في ترسيخ القيم التنظيمية لدى أعضاء مجموعته؟، حيث تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، لدراسة المجتمع المتمثل في بعض القادة داخل مركب تجميع الغاز الطبيعي سكيكدة، أين اختيرت العينة بطريقة قصدية شملت ثمانية عشر (18) قائد، وضمنها تمكنا من جمع البيانات بالاعتماد على تقنيتي المقابلة والملاحظة كأداتين تتناسبان مع هذا النوع من الدراسات.

وبعد المناقشة والتحليل توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن القائد يساهم في ترسيخ القيم التنظيمية لدى أعضاء مجموعته داخل مركب تجميع الغاز الطبيعي، وهذا من خلال مساهمة القيم التنظيمية في زيادة فعالية أعضاء المجموعة، كذلك دور القيم التنظيمية في تبني النمط القيادي ودور الصراع القيمي في الحد من فعالية القيادة.

الكلمات المفتاحية: القيم، القيم التنظيمية، القائد، القيادة، القيادة الفعالة، صراع القيم.

Organizational values and effective leadership What is the role of the leader in organizational values inculcating among the members?

Abstract: Through this paper, we have tried to shed light on organizational values and effective leadership by searching and exploring how the leader stands as an important actor who aims to highlight a set of organizational values in an attempt to establish and implant them within members, which may ultimately enable him eventually to make a

leadership style an effective character. In this regard, we must say that this effectiveness is manifested through the ability to adapt to external urgent circumstance, as well as finding solutions and proposing alternatives to internal problems affecting institutions, such as conflict between organizational and personal values. In this context, the current study was devoted to answering a key question which is: Does the leader contribute to the consolidation of organizational values along the members of his team?

A case study approach was used to study the society represented by some leaders within the Natural Gas Liquefaction Complex of SKIKDA, the sample was selected intentionally which included eighteen, within which we were able to collect data using the two techniques of observation and interview as appropriate tools to this type of study. After discussion and analysis, the study reached the conclusion that the leader contributes to the consolidation of organizational values of the members of his team within the Natural Gas Liquefaction Complex, and this is through the contribution of organizational values in increasing the effectiveness of team members, as well as the role of organizational values in adopting leadership style and also the role of the values conflict in reducing the effectiveness of leadership.

Key words: values, organizational values, leader, leadership, effective leadership, conflict of values.

مقدمة:

تطمح غالبية المؤسسات اليوم إلى تحقيق النجاح بشكل مستمر على جميع الأصعدة، إلا أن تأثير التحولات الخارجية والتغيرات المتسارعة يقف عقبة أمام هذا الطموح، وغالبا ما يحول بينها وبين تحقيق الأهداف، ولذلك تلجأ المؤسسة باستمرار إلى استحداث السبل والإستراتيجيات الكفيلة في سبيل مواجهة أي ظرف قد يعرقل مسارها، كما أن هوية المؤسسات تتحدد وفق الثقافة التنظيمية التي يبرز فيها كل مكون بدرجة كبيرة من الاهتمام على غرار عنصر القيم التنظيمية الذي ينفرد كمعلم مهم، حيث يعد من أكثر العناصر المؤثرة في تحديد مدى نجاح أو فشل عملية التسيير والإدارة داخل المؤسسات، إذ أن الرؤية العلمية حول موضوع القيم تهدف إلى بناء الأنماط التي تجرى في إطار بحث وعرض السياقات التي تفسر وتوجه السلوك الإنساني، سواء كانت مكتسبة في أول حياة الفرد عن طريق التنشئة الاجتماعية والتي تمثل قيمة الشخصية التي

يؤمن بها، أو قيم تنظيمية تم إضافؤها من طرف المؤسسة التي يعمل بها في قالب المعايير والقوانين لتشكل أهم عناصر الثقافة التنظيمية، وبالتالي ففضية القيم (الشخصية أو التنظيمية) يمكن تشكيلها من خلال الثقافة العامة والثقافة الفرعية التي ينتمي لها الأفراد أو تلك التي يتشاركون فيها ويتقاسمونها، ومن ناحية أخرى ارتبط نجاح المؤسسات بالكيفية التي يدير بها القادة المجموعات والفرق، وكذا النمط القيادي الذي يتبعه، وأيضا الصفات التي يتحلى بها والامكانيات التي يتمتع بها، ونجاح القائد يرتبط بدوره بنجاح مجموعته حيث يتطلع لخلق روح التعاون والتضامن بين الأعضاء، وهذا هدف من أهداف القيادة باعتبار أن غرس القيم التنظيمية للمؤسسة بين أعضاء المجموعة من شأنه أن يوحد طريقة التفكير ويقرب من آرائهم وتطلعاتهم، مما قد يساهم في زيادة فاعلية المجموعة وإنتاجيتها، لذلك نعتقد بأن للقائد دور كبير في زيادة فاعلية المجموعة من خلال المساهمة في ترسيخ القيم التنظيمية بين الأعضاء.

على هذا الأساس جندت هذه الدراسة لإعطاء صورة مقربة حول موضع القيم التنظيمية والقيادة الفعالة، حيث قسمت إلى أربعة محاور أساسية، اشتمل المحور الأول على الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة (الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، المفاهيم...)، أما المحور الثاني فخص الإطار المنهجي للدراسة (حدود الدراسة، المنهج، العينة، الأدوات...)، وبالنسبة للمحور الثالث فقد خصص للحديث عن القيادة الفعالة والقيم التنظيمية، وأخيرا اهتم المحور الرابع بعرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية

لقد تزايد الاهتمام بالجانب الثقافي للمؤسسات خاصة القيم، لذلك فمعرفة وفهم القيم التنظيمية بالنسبة للقيادة يعتبر أمر ضروري من أجل إدارة وتسيير الأفراد والمجموعات، لأن فهم القيم التنظيمية هو فهم للسلوك التنظيمي، وقد حضي موضوع القيم التنظيمية بالاهتمام الكبير من قبل العلماء والمفكرين من قبل، من خلال محاولات نظرية وأخرى إمبريقية خاصة رواد الفكر التنظيمي مثل "فريدريك تايلور" "Frédéric Taylor" صاحب نظرية (التنظيم العلمي للعمل) و"هنري فايول" "Henri Fayol" (التنظيم الإداري)، أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية، كذلك بروز المداخل النظرية الحديثة والنماذج المختلفة للقيم من خلال الأعمال التي قدمها الباحثون حول موضوع القيم مثل "روكيتش" "Rokeach"، "شوارتز" "Shwartz" وغيرهما، وعليه فتميز المؤسسات واختلافها يتجلى من خلال اختلاف ثقافتها التنظيمية، حيث تمثل المنظومة القيمية العنصر الأهم من مكوناتها، وهذا لارتباطها الواسع بمختلف الظواهر التنظيمية مما جعل العديد من المؤسسات تنتهج أسلوب الإدارة بالقيم كأسلوب جديد في الإدارة والتسيير، لما يترتب عن ذلك من نتائج جيدة تساهم في التقدم والتنمية.

في هذا الإطار لا بد أن تساهم القيم التنظيمية في التعبير والتعريف بالهوية التنظيمية للمؤسسة، وفي الوقت ذاته تتيح للفرد فرصة التعرف على نفسه ضمن المنظومة التنظيمية التي ينتمي إليها، كما تمكن المؤسسة من التعرف إليه من خلال مدي ارتباط وتوافق قيمه الشخصية مع القيم التنظيمية للمؤسسة، وقد توصلت بعض الدراسات والأبحاث إلى التأكيد على أن الأفراد يتقاسمون جملة من القيم التي تحدد سلوكياتهم، ومن هنا يبرز سلوك القائد الذي يوحي عن مدى فعالية القيادة أو من عدمها، كما استوحيت واستعجلت التغييرات والتطورات التي تشهدها المؤسسات اليوم على مستوى القيادة، وكذلك التحولات التي طرأت على مستوى الهياكل التنظيمية واتسامها بدرجة من التعقيد والصرامة البحث والدراسة حول موضوع فعالية القيادة.

لذلك تعتبر المتغيرات التي تتعلق بموضوع القيادة اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث داخل المؤسسات، وفي الوقت نفسه يمثل إحدى أهم المؤشرات الذي يقيس نجاح المؤسسة أو يعبر عن فشلها، أي أن نجاحها يرتبط بنجاح القيادة وقدرة القائد على تبني وتجسيد نمط تسييري معين، يضمن له غرس وترسيخ القيم التنظيمية للمؤسسة لدى الأعضاء كالالتزام والعدالة في توزيع المهام... إلخ، إلا أن تضارب القيم يقف عقبة أمام فعالية القيادة، ليبقى صراع القيم من أهم المشاكل التي تصادف القائد مما يعقد من دوره ويحد من فعاليته القيادية.

وفي ضوء هذه الدراسة سنسعى من خلالها التطرق إلى موضوع القيم التنظيمية بغرض البحث عن العلاقة التي تربطه بفعالية القيادة، محاولين إبراز الدور الذي يؤديه القائد في ترسيخ القيم التنظيمية لدى أعضاء مجموعته، وفي هذا الصدد ومن أجل الولوج للموضوع نطرح الإشكالية التالية: هل يساهم القائد في ترسيخ القيم التنظيمية لدى أعضاء مجموعته؟

ويتفرع عن التساؤل المركزي تساؤلات فرعية ثلاثة تتمثل في:

- هل تساهم القيم التنظيمية في زيادة فعالية أعضاء المجموعة؟

- هل تساهم القيم التنظيمية في تبني النمط القيادي؟

- هل يحد الصراع القيمي من فعالية القيادة؟

2. الفرضيات:

تأسيساً على إشكالية الدراسة لأجل بلوغ الغايات البحثية التي تشكل أفقا لها، فإننا سنعمل على تجنيد الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: التي مفادها "يساهم القائد في ترسيخ القيم التنظيمية لدى الأعضاء"

وقد انبثق عن هذه الفرضية العامة فرضيات جزئية ثلاث تتمثل فيما يلي:

1. تساهم القيم التنظيمية في زيادة فعالية أعضاء المجموعة.

2. تساهم القيم التنظيمية في تبني النمط القيادي.

3. الصراع القيمي يحد من فعالية القيادة.

3. دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

لقد طرأت تحولات كثيرة في أساليب التسيير في البلدان المتطورة، إلا أن الدول المتخلفة على غرار الجزائر لا تزال مختلف مؤسساتها تعتمد على الطرق التقليدية، ومن بين الأساليب الحديثة أسلوب الإدارة بالقيم الذي اعتمد في مؤسسات عالمية متعددة، ونأمل أن تتبنى المؤسسات الجزائرية هذا الأسلوب وتعتمد إلى تطبيقه من أجل تحقيق الفعالية.

بالإضافة إلى دوافع أخرى تمثلت فيما يلي:

- إمكانية البحث والتقصي حول موضوع الدراسة ميدانيا.
 - قلة البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع.
 - حدائة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة.
 - الموضوع يدخل ضمن تخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل.
4. أهداف الدراسة:

أردنا تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع المرتبطة بالقيادة الفعالة، حيث كان هدفنا الرئيسي المتمثل في الإجابة عن التساؤل المطروح حول موضوع دراستنا الراهنة، أي معرفة مساهمة القائد في ترسيخ القيم التنظيمية لدى أعضاء الفريق من خلال الدور الذي يلعبه ويؤدي، بالإضافة إلى بعض الأهداف التي لا تقل أهمية والمتعلقة بإبراز مساهمة القيم التنظيمية في زيادة الفعالية داخل الفريق، وكذا مساهمة القيم التنظيمية في تبني النمط القيادي، وأيضا التأكد من أن الصراع القيمي يعيق فعالية القيادة.

5. تحديد ومناقشة المفاهيم:

نعتقد بأن مطلب تحديد المفاهيم في إطار البحث العلمي السوسبيولوجي لا يتأتى حصرا بمجرد تعريفها في نطاق عدد من الجمل وإن طالت، بل يستدعي الأمر شرح مختلف المفاهيم، إذ لا يمكن التطرق إلى الموضوع مباشرة والشروع في سرد التفاصيل، وقد حرصت هذه الدراسة على ذكر الدلالة اللغوية للمفاهيم عند بعض العلماء والباحثين.

طبعاً وتجنباً لحشو المقال بالتعاريف سنحاول عرض تعريف أو تعريفين لكل مصطلح، حتى نبقى ضمن الإطار المسموح به.

القيم: لم يتفق العلماء حول تعريف موحد للقيم، فاختلقت التعاريف باختلاف التيارات التي ينسب إليها الباحثون، ويمكن تصنيف أغلب هذه التعاريف ضمن مجموعتين، الأولى تعبر عن

الاختيارات والتفضيلات المرغوب فيها، وهذا ما ذهب إليه بعض العلماء على غرار العالم الأمريكي "كلايد كلوكهون" **"Clyde Klockhohn"**. حيث عرفها على أنها تصميم صريح أو ضمني يميز الفرد أو الجماعة، يعبر عما هو مرغوب فيه، كما أن لها تأثير على اختيارنا بين مختلف النماذج المتاحة، وترتكز القيم على كل ما يقوله ويفعله الأفراد. (C.Kluckhohn, 1951, p395)

في حين أن المجموعة الثانية تربط القيم بمفاهيم أخرى كالمعايير أو المعتقدات أو الاتجاهات...إلخ.

فحسب العالم "ملتون روكيتش" **"Milton Rokeach"** وهو أحد أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع القيم قام بتعريفها على أنها مجموعة من المعتقدات التي تتميز بالثبات، وهي تعبر عن تقضيل شخصي أو اجتماعي اتجاه طريقة محددة للسلوك أو لبلوغ الهدف النهائي. (M. Rokeach, 1979, p156)

القيم التنظيمية: تمثل القيم التنظيمية أحد أهم العناصر المكونة لثقافة المؤسسة، وقد تعددت التعاريف التي أحاطت بهذا المفهوم ليبقى بعض الغموض يسوده. تعرف القيم التنظيمية بأنها عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها. (محمد الساسي وخديجة عبادو، 2016، ص75)

ميز الباحثان بين مصدرين للقيم التنظيمية، الأول الإدارة والثاني القيم المتفق عليها من قبل الموظفين.

في حين يقر "ماري فرانس واكسن" **"Mari France Waxin"** و"كريستوف بارماير" **"Christoph Barmayer"** أنه من أجل السير الحسن لأي مؤسسة، وجب على أعضائها تقاسم مجموعة من القيم قصد الحصول على التوازن والانسجام، ولكن إلزام بعض العاملين بقيم المؤسسة قد يطرح العديد من الصعوبات على الصعيدين الثقافي والأخلاقي، نتيجة التباعد بين القيم التنظيمية للمؤسسة وقيم بعض الأفراد. (M. Waxin and C. Barmeyer, 2008, p94)

القائد: يعرف "ويل شوتز" **"Will Schutz"** مؤلف نظرية "فيرو" القائد على أنه هو الشخص الذي يكمل ويربط بين جميع العمليات التي يقوم بها أعضاء مجموعته، ويعمل على المراقبة والتأكد من أن جميع الوظائف المحددة واللازمة لتحقيق أهداف المجموعة قد نفذت على النحو الصحيح. (N. P. Jenster, 2009, p19)

وعلى هذا الأساس فالقائد هو فرد من المجموعة كغيره من الأفراد، له مهمة الربط والمراقبة واطمأن مختلف العمليات والمهام التي تنفذ من قبل أعضاء المجموعة، حيث يكون أكثر الأعضاء كفاءة وحرصاً على تحقيق الأهداف، كذلك يملك السلطة والصلاحيات خلافاً لبقية الأعضاء.

القيادة: اختلف العلماء والباحثون في تحديد مفهوم موحد حول القيادة، حيث ارتبط ارتباطا كبيرا بالسلطة، الإدارة، التحكم وكذا الاشراف، فحسب الباحث "فيلدر" "Fiedler" تمثل القيادة علاقة بين مجموعة من الأشخاص توزع فيها السلطة والنفوذ على نحو غير متساوي، إذ يقوم شخص واحد بتوجيه سلوك الآخرين والتحكم في المجموعة ويحاول التأثير عليهم. (M. Asrar, ul Haq and S. Anwar, 2018, p180) بمعنى أن القيادة تنحصر في العمليات التي يقوم بها فرد معين للتأثير على مجموعة من الأفراد، تشمل هذه العمليات التوجيه والتنظيم، كذلك والربط والتنسيق بين أفراد المجموعة.

القيادة الفعالة: تطرق الباحث "غاري يولك" "Gary Yulk" سنة 2002 إلى أن فعالية القيادة تتعلق بمدى نجاح القائد في تأدية المهام وبلوغ الأهداف وقدرته على وضع الاستراتيجيات والتخطيط لها، حيث يقوم باختيار الأفراد والفرق ذوي المهارات والكفاءات لتكليفهم بالقيام بالمهام ولعب الأدوار بالتساوي وفي جو تعاوني، مما يشجعهم على بذل المزيد من الجهد في سبيل حل المشكلات ومواجهة العراقيل التي قد تعترض المؤسسة، وأضاف الباحث "غاري يولك" بأن تشكيل فرق العمل وإشراكها في عمليات اتخاذ القرار من شأنه أن يحسن الأداء، فالمؤسسات اليوم تستجد بفرق العمل لما تحققه من الإبداع والابتكار. (G. Yukl, 2013, p-p 137-138)

بالنسبة للباحث تعد إلزامية القائد على تحقيق الأهداف عند القيام بالوظائف يدل على فعالية القيادة، ومع ذلك فهو يشير إلى مجموعة من القيم التي من شأنها أن تساهم في دعم القيادة، بالتعاون والمشاركة والإبداع.

صراع القيم: عرف "ويلر" "Weller" "صراع القيم على أنه تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم، حيث قدم مثلا كالتضاد الذي يحدث بين القيم التي تنبثق عن التنظيم الاجتماعي وبين القيم التي ترتبط بمثل إنسانية، والتي أشبه ما تكون مثالية". (عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، 2009، ص55) بمعنى أن صراع القيم يحدث نتيجة تعارض أو تناقض بين القيم، كالتباين الذي من شأنه أن يحدث بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية.

6. الدراسات المشابهة:

نظرا لتقدينا في هذه الدراسة بعدد محدود من الصفحات ومن باب الالتزام وجب علينا ألا نطيل الحديث عند التطرق لبعض النقاط، لذلك ارتأينا أن نستعرض دراستين فقط.

الدراسة الأولى: (زبيدة بوزياني، 2014) أطروحة مقدمة سنة 2014 من طرف الباحثة "بوزياني زبيدة" لنيل شهادة الدكتوراه في الأنثروبولوجيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية موسومة "القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، حيث قامت الباحثة بدراسة دافع المنفعة الذي يقوم بتحديد طريقة وأسلوب ممارسة القادة للاتصال وينمي الرغبة لديهم في الاهتمام بالاتصال أو تجاهله.

فرضيات الدراسة: صيغت الفرضية الرئيسية كالتالي:

-يمارس القادة الاتصال من خلال تصورهم للمنفعة التي تعود عليهم من إتباع سلوك أو نمط قيادي، لذلك فإنهم يسعون لخلق علاقات الثقة مع من يتفوقون معهم في الأهداف والمصلحة لتحقيق هذه المنفعة.

بالإضافة إلى فرضيات فرعية ثلاث تتمثل في:

-تساهم الخصائص الاجتماعية والثقافية في بناء تصورات تتعلق بتحديد المنفعة والسلوك المشكل في هذا الإطار هو سلوك يقاوم أي سلوك عقلائي رشيد يخدم أهداف المؤسسة.

-تساهم التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين في تعليم منظومة القيم والمعايير التي تشكل أنماط السلوك الذي ينبغي على القائد إتباعها أو تجنبها وهذا حسب تصوره للمنفعة أو الضرر الذي يعود عليه من إتباعها.

-عدم رغبة القادة في خلق علاقات الثقة بالمرؤوسين الذين يختلفون معهم في الأهداف فيحدث تعسف في استخدام السلطة وتظهر الخلافات والانشقاقات التي تؤدي إلى صعوبات في الاتصال.

المنهج المتبع: استخدمت الباحثة في دراستها للموضوع منهج التفاعلات الرمزية، وتمت على عينة تتكون من 35 قائدا.

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

-تساهم الخلفية الثقافية والاجتماعية للأفراد في بناء آرائهم وتوجهاتهم إلى درجة مقاومة أي تغيير حتى لو كان هذا التغيير في صالحهم وصالح المؤسسة.

-تختلف المنفعة التي يتصورها القائد على المستوى الأول عن المنفعة التي يتصورها الرؤساء على المستويات الأخرى.

-كل قائد يحاول تدارك السلبيات المترتبة عن الأسلوب القيادي المتبع بحسب تصوره للمنفعة التي سيحققها.

-يدرك القادة أن تحقيق المنفعة مرتبط بالثقة، أي على القائد أن يبحث عن أشخاص يبادلهم المنفعة من أجل ضمان ولائهم، ومنه على القائد أن يهتم بإنشاء علاقات حسنة من المرؤوسين.

-يمارس القادة الاتصال من خلال تصورهم للمنفعة التي تعود عليهم من إتباع سلوك أو نمط من أنماط القيادة، لذلك فهم يسعون إلى خلق علاقات الثقة مع من يتفق معهم في الأهداف والمصلحة لتحقيق المنفعة.

تقييم الدراسة ومجال الاستفادة منها

اتسمت هذه الدراسة على العموم بتقديمها معلومات قيمة حول موضوع القيادة الذي أصبح يجلب اهتمام الباحثين، حيث استعرضت أنماط القيادة الناجحة وكذا المشاكل التي تعيق فعالية القيادة والاتصال داخل المؤسسة على غرار المشاكل التي تتعلق باتخاذ القرار، وقامت بإسقاط ذلك على المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة ميدانية شملت مؤسسة "Soitex" بتلمسان، كذلك ما يميز هذه الدراسة هو دعم الأفكار المطروحة والمضامين المقدمة بالأدلة والبراهين، من خلال الاستدلال بأراء ودراسات الباحثين الذين اهتموا بدراسة المواضيع المرتبطة بالقيادة.

بالنسبة للإشكالية لم يتم صياغتها على شكل تساؤل، كما أن تطبيق الدراسة على عينة تتألف من 35 مبحثا هو عدد قليل بالنسبة لدراسة الدكتوراه، وأيضا اعتمدت الباحثة على عدد قليل من المراجع مما يوحي بأنها كررت استعمالها كثيرا، كذلك قسمت الباحثة دراستها إلى فصلين اثنين فقط.

وقد ساعدتنا هذه الدراسة في فهم بعض النقاط المتعلقة بموضوع القيادة كالصراع والأنماط القيادية.

الدراسة الثانية: (الصميلي أحمد بن علي، 2015) تمثلت في أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية موسومة "القيم التنظيمية ودورها في أحداث التغيير التنظيمي"، قدمت سنة 2015 من اعداد الباحث أحمد بن علي الصميلي، حيث قام بدراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، وكان فحواها يدور حول إيجاد أوجه التشابه والاختلاف بين القيم السائدة في المؤسسات الأمنية والمدنية وكيفية قدرتها على التأثير في التغيير التنظيمي لها.

أهداف الدراسة: كانت كالتالي:

- التعرف على القيم السائدة والمتمثلة في (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل، الأمانة، النزاهة، التعاون، الثقة، المشاركة والإبداع) في كلية الملك فهد الأمنية وشركة المياه الوطنية بالرياض.

- التعرف على واقع التغيير التنظيمي والمتمثل في (مجالات الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والقواعد الحاكمة للعمل، طرق وأساليب العمل، الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية ومجال الموارد البشرية).

- التعرف على مدى اسهام القيم التنظيمية السائدة في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسستين المذكورتين.

- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة وواقع التغيير التنظيمي.

المنهج المعتمد: تقيد الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح كمنهج يناسب دراسة الظاهرة كما تظهر على أرض الواقع، للتعرف على العلاقات الموجودة بين المتغيرات وكذا التنبؤ بحدودها ونتائجها، وطبق على عينة تتكون من 180 مفردة.

نتائج الدراسة: جملة النتائج التي أسفرت عن هذه الدراسة ملخصة كالآتي:

- حلت في المرتبة الأولى مجموعة من القيم بالمؤسستين الأمنية والمدنية وهي عدالة التعامل، الأمانة، النزاهة، التعاون.

- كما توصلت الدراسة الى الإجابة عن التساؤل الثاني المتمثل في واقع التغيير التنظيمي في المؤسستين، إذ أكدت وجود تغيير تنظيمي بدرجة مرتفعة داخل المؤسستين في مجالات الاستراتيجيات والأهداف.

- ومن نتائج هذه الدراسة كذلك الوصول إلى أن قيم عدالة الإجراءات، والإبداع هي أهم القيم التي لها تأثير بدرجة عالية على أحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسستين الأمنية والمدنية، في حين

تأتي قيمتي المشاركة والتعاون في المركز الثاني من حيث تأثيرها على أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الأمنية.

تقييم الدراسة ومجال الاستفادة منها

يعد موضوع الدراسة من بين المواضيع المهمة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وقد مست جوانب متعددة سواء حول القيم التنظيمية أو البحث عن أهم السبل المؤدية إلى أحداث التغيير، إلا أن ما يؤخذ على هذه الدراسة هو ادراج المتغيرين ضمن فصل واحد مما أدى إلى غياب معيار التجانس بين مختلف الفصول، أيضا من المفروض دمج الفصلين الرابع والخامس لمدى ارتباطهما ببعضهما البعض، ومن ناحية أخرى استدل الباحث بعدة آيات قرآنية ليست في محل الاستشهاد، إذ كان بإمكانه تدعيم الفكرة بأية تخدمها مثل ما جاء في الصفحة رقم (34)، حيث ذكر بأن الاسلام دين الأخلاق الفاضلة وهدفه اخراج الانسان من نفق الرذائل المظلم إلى نور الايمان والفضائل، فلو حيد لو استدل بآيات أخرى مثل الآيات التي عبرت عن أصول الفضائل وأصول الرذائل.

أيضا عمد الباحث من خلال التساؤل الفرعي الثاني إلى البحث عن واقع التغيير التنظيمي، فباعتبار أن هذا المتغير هو التابع، بمعنى نتيجة للمتغير المستقل المتمثل في القيم التنظيمية، وجب ربطه بمؤشر من مؤشرات المتغير المستقل، بالإضافة إلى بعض الملاحظات التي تم تسجيلها كترقيم المقدمة، عدم احتواء الدراسة على خاتمة وملخص، وكذا عدم توفر الملاحق إلا الاستبانة.

رغم هذه الملاحظات إلا أن هذه الدراسة ساعدتنا في الوقوف على أهم القيم التنظيمية التي تتبناها المؤسسات كقيم العدالة، الالتزام، المشاركة، الثقة والابداع، كذلك سمحت لنا بالاطلاع على بعض المراجع.

مجالات الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات المشابهة: ركزت الدراسة الراهنة على موضوع القيم التنظيمية باعتباره أحد المواضيع المهمة بالنسبة للمؤسسات، إلا أن حدثته في المؤسسة الجزائرية جعلته يشوبه نوع من الغموض بين العمال وحتى عند بعض المسؤولين، مما دفع بنا إلى محاولة ربطه بفعالية القيادة من خلال معرفة الدور الذي يؤديه القائد في سبيل ترسيخ القيم التنظيمية بين أعضاء فريقه، باعتبار أنه يمثل نمط قيادي جديد يتبناه القائد من أجل تحقيق الأهداف بكل فعالية، حيث أن لتقريب الوجاهات والأفكار بين الأعضاء وإزالة الفروقات والاختلافات، والتي قد تنجم عنها توترات وصراعات تمكنه من وضع استراتيجيات ورؤى مبنية على مراعاة أسس ومعايير التي تقوم عليها المؤسسة، ومن شأنه أن يبني فريق متماسك ومتلاحم، وهذا ما تم رصد كنتيجة داخل المؤسسة محل الدراسة التي تعد الأكبر في الجزائر، وبهذا تكون هذه المؤسسة تسيير نحو تبني هذا النمط القيادي الجديد والتخلي عن بقية الأنماط التقليدية، ومن جهة أخرى تدخل هذه الدراسة في إطار إعداد مقال ومن الطبيعي أن لا يتوسع فيه الباحث بالشكل الذي تمت من خلالها الدراسات المشابهة (أطروحة دكتوراه)، كما أن الدراسة الراهنة اشتملت على عينة صغيرة استعملت فيها المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة

1. حدود الدراسة

-**الحدود المكانية:** هو المكان الذي تمت فيه هذه الدراسة بمعنى ذكر جميع الأماكن أو المؤسسات المعنية بهذه الدراسة والدراسة الراهنة تمت داخل على مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة أحد فروع مؤسسة سوناظراك.

-**الحدود البشرية:** بالنظر إلى الخصوصية البيداغوجية لبحثنا وتعلقه بالقيادة، فقد شملت الدراسة قادة الفرق والمجموعات داخل المؤسسة محل البحث.

-**الحدود الزمنية:** المقصود به المدة الزمنية المستغرقة لإجراء الدراسة، وقد قمنا بزيارة المؤسسة مرات عدة على مدار خمسة عشر يوماً، وكان هذا خلال شهر مارس 2021.

2. **المنهج:** طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج المختار بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة، وبالنظر إلى موضوع الدراسة والذي يهدف إلى معرفة الدور الذي يؤديه القائد من أجل ترسيخ القيم التنظيمية لدى أعضاء مجموعته، فقد تم استخدام منهج دراسة حالة، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالاً في العلوم الاجتماعية، وهو طريقة مرنة لجمع معلومات حول المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يسمح هذا المنهج بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث.

3. **العينة:** تعبر عن نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تمثله وتحمل صفاته المشتركة، هذا الجانب أو الجزء يعني الباحث عن دراسة المجتمع ككل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل أفراد المجتمع، وقد كان اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية لثمانية عشر (18) قائد.

4. أدوات جمع البيانات

المقابلة: تم الاستعانة بتقنية المقابلة لما تتوفر عليه من مرونة وتزيد من اهتمام وراحة لدى المستجوب، حيث بإمكانه سرد تفاصيل تجربته كقائد، والتعبير عن كل الأفكار العميقة. اخترنا إجراء المقابلات مع أفراد العينة حتى نستطيع جمع بيانات ومعطيات ثرية، وهذا من أجل القيام بتحليل كيفي يكشف عن تفاصيل التمثلات التي يحملها القائد داخل المركب.

وكانت بطريقة مباشرة مع القادة، تضمنت أربعة محاور كما هو موضح على النسخة المرفقة آخر الدراسة، حيث كانت الأسئلة موحدة باعتبار أن العينة اشتملت على القادة الذين يعملون في قسم الصيانة، ومع ذلك كان هنالك أحياناً خروج عن الموضوع من طرف بعض المبحوثين، إلا أننا استطعنا تخطي ذلك الأمر بسهولة، خاصة وأن أغلب الأسئلة كانت موجهة ومغلقة.

- **الملاحظة:** تساعد الملاحظة على التأكد من بعض الإجابات وكذا تصحيح بعض البيانات الغامضة في أغلب الأحيان، وقد تم الاستعانة بالملاحظة البسيطة، حيث قامت الباحثة بمعاينة

بعض ورشات العمل من أجل الاستماع إلى الكلام المتبادل بين الأعضاء، ورؤية الأساليب التي يتبعونها أثناء القيام بالمهام بصورة مباشرة، كذلك تم حضور بعض الاجتماعات التي برمجت بين الأعضاء والقائد بغرض معرفة أسلوب القائد أثناء تعامله مع المجموعة، وكذلك ردة فعل الأعضاء وطريقة تصرفهم مع بعضهم البعض، وقد سهلت لنا الملاحظة تفسير وشرح بعض الإجابات المدرجة ضمن دليل المقابلة.

ثالثاً: القيادة الفعالة والقيم التنظيمية

1. القيادة

1.1. لمحة تاريخية عن القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من أبرز المواضيع التي نالت اهتمام العلماء والباحثين في شتى الميادين السياسية، العسكرية الادارية...إلخ، وهذا بالنظر إلى أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات ومدى ارتباطه بكل مجالات حياة البشر، وكذلك الدور التي يلعبه النمط القيادي والقائد في تحقيق التطور والتنمية على مستوى جميع الأنظمة والأنساق.

ففي القديم ضل مفهوم القيادة مرتبط بالمجالين العسكري والسياسي، فكانت صفة أو تسمية القائد مقتصرة على قادة الجيوش أو الزعماء السياسيين، خاصة عندما يحقق هذا القائد انتصارات ويبرز من الشجاعة والحنكة ما قد يكسبه ثقة أتباعه ومحبيه، فيكون له الفضل في أحداث مهمة ينسبها التاريخ إليه. (G. Yukl, 2013, p02)

ونتيجة مجموعة التغيرات والتحويلات التي طرأت على المجتمعات كانهضة الصناعة في القرن الثامن عشر وتطور المفاهيم المتعلقة بالإدارة والتسيير، حيث شملت هذه التحويلات جميع المستويات من دون تمييز، أدى كل ذلك إلى مسارعة العلماء والباحثين في كل الميادين للبحث والدراسة، خاصة بعد التطور الذي عرفته المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الصناعية بصفة خاصة، فحاول علماء الإدارة والاقتصاد دراسة موضوع القيادة من زاوية تتحدد من خلالها إمكانية إيجاد نمط قيادي فعال داخل المؤسسات من أجل التسيير الأمثل للموارد، في حين حاول علماء الاجتماع دراسة القيادة فيما يتعلق باحتياجات المجتمع والتنمية، كذلك دراسة الأنماط السلوكية والصفات لإضفاء الصبغة السوسولوجية.

وينظر معظم الباحثين إلى الجهود البحثية من ثلاثينيات إلى خمسينيات القرن العشرين على أنها تمثل بداية الدراسة الرسمية لموضوع القيادة، وقد تركزت في البداية على البحث حول شخصية القائد وأهم الخصائص التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند محاولة اختيار الأفراد لأدوار قيادية، ثم تحول اهتمام العلماء إلى التركيز على سلوك القائد، حيث تعد دراسة "فليشمان" "Fleishman" سنة 1953 ودراسة "هاريس وفليشمان" "Harris and Fleishman"

سنة 1962، من أشهر الدراسات التي استهدفت البحث عن نموذج لأسلوب القيادة. (I. T. Robertson and all, 2002, p203)

ونظرا لأهمية موضوع القيادة فقد سارع الباحثون إلى تطوير مجموعة من النماذج وكذلك العديد من النظريات، كما قاموا بالبحث والتحري حول جوانب القوة والضعف للأنماط القيادية، وقد تم ربط موضوع القيادة بمتغيرات متعددة كالتحفيز، الفعالية التنظيمية، القيم التنظيمية، حيث تعد فترة السبعينيات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين بمثابة نقطة تحول في تاريخ القيادة، لغزارة الأبحاث والدراسات التي قدمت للمؤسسات الكثير حول الأنماط القيادية، كدراسة "هاوس" "House" سنة 1971، ودراسة "باس" "Bass" سنة 1985، وكذلك دراسة "كونجر" "Conger" سنة 1989 وغيرها...إلخ.

2.1. الأنماط القيادية

لقد اختلف العلماء والباحثون في تحديد وحصر الأنماط القيادية، فلم يكن اتفاق بينهم حول تصنيف موحد، وهذا راجع لتنوع المؤسسات وتباين الشخصيات واختلاف الوظائف والمواقف، ونميز بين الأنماط التالية.

1.1.2.1 القيادة الكاريزمية (Charismatic leadership)

وصف "ماكس فيبر" "Max Weber"، الكاريزمية بأنها تتعلق بشخصية فريدة، يتم بموجبها تمييزه عن الأشخاص العاديين، يملك مواهب خارقة للطبيعة ويتحمل أكثر من طاقة البشر، أو على الأقل له قدرات وصفات استثنائية، وهذه الأمور لا يمكن الوصول إليها من قبل الشخص العادي حيث يعتبر نموذج مثالي، وجادل ويبر بأن القيادة الكاريزمية هي واحدة من عدة أنواع مثالية من السلطة. (S.P. Robbins and T. A. Judge, 2013, p379)

وهذا يعني بأن هذا النوع من القيادة لا يتعلق بسلوك القائد فحسب بل بشخصيته وكذلك المواهب الغير عادية التي يتحلّى بها، حيث أنه على استعداد بتحمل المخاطر على كل المستويات في سبيل تحقيق الأهداف، إلا أن هذا النوع من القيادة لا يكون دوماً فعال لأن الحل لا يتوقف دائماً على القائد، فالنجاح يعتمد على تظافر جهود جميع الأفراد.

2.2.1 النمط الديمقراطي (Democratic style)

أساسها مشاركة القائد الأعضاء في تسطير الأهداف وتنفيذها، في جو مليء بالمناقشة والتعاون، وهذا بالتشجيع على التعبير عن الأفكار والمواهب مما يزيد من توسيع شبكات الاتصال وتنمية الثقة وخلق روح الاحساس بالانتماء، وتسمى كذلك القيادة الاستشارية لأنها مبنية على التشاور والمناقشة، ومع ذلك ففي الأخير ترجع الكلمة الأخيرة للقائد، وتشير الدراسات إلى أنه أفضل

الأنماط القيادية التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع الرغبات والحاجات النفسية للأعضاء. (M. Chaqib Khan and Others, 2015, p88)

تعمل المجموعات الديمقراطية تحت نظام معين يضم الموارد والمهام، وقد تتخذ القيادة موقفا حازما لذلك لا يجب الخلط بين الديمقراطية وعدم وجود هيكل أو حدود، كما أنها تدعوا مشاركة الأعضاء مما يخلق لديهم روح الابداع والابتكار، وينمي الثقة ويزيد من التواصل بين الأعضاء ككل.

3.2.1. النمط الأوتوقراطي (Autocratic style)

يطلق عليه النمط التسلطي حيث يقوم هذا النوع على الدكتاتورية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف من قبل القائد بشكل منفرد ومستقل، فيقدم القائد رأيه في صيغة الأمر لما يجب القيام به ومتى وكيف ينبغي فعل ذلك، وغالبا ما يتم تطبيق القيادة التسلطية في المواقف المستعجلة أو في حالة ضعف أفراد المجموعة، فهنا تقتصر مهمة الأعضاء على التطبيق وتنفيذ الأوامر، مما قد يضيق على الابداعات لدى الأعضاء. (M. Chaqib Khan and Others, 2015, p88)

4.2.1. النمط الحر (Free style)

في هذا الأسلوب القيادي تترك الحرية المطلقة للأعضاء في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات دون أن يتدخل القائد، لذلك فتأثير القائد على سلوك الأفراد محدود، فالأعضاء متحررين من سلطة القائد. (عادل عبد الرزاق هاشم، 2019، ص41)

يسمى كذلك النمط الطليق يقوم القائد بإعطاء الحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرارات وممارسة المهام، كما أنه يقوم بتفويض السلطات إلى الأعضاء الذين يملكون المهارة والكفاءة في العمل، لذلك فالأعضاء يؤدون مهامهم بكل حرية ودون توجيه، فعمل القائد يقتصر على اعطاء التوجيهات والتعليمات تاركا للأعضاء حرية التصرف، ويطلق على هذا النمط بالقيادة الفوضوية.

كذلك توجد أنماط أخرى قد لا تكون معروفة بالنسبة للجميع، لذلك لم نشأ التطرق إليها مثل القيادة التحويلية وأسلوب المشاركة النشطة، والقيادة الداعمة...إلخ.

3.1. المؤهلات القيادية

تعتبر القيادة الناجحة والفعالة عن مجموعة الأساليب التي يتبعها القائد في سبيل حل المشكلات وتحقيق الأهداف، لذلك وجب على الشخص الذي يمارس قيادة مجموعة أو فريق ما أن يملك من المؤهلات والكفاءات اللازمة ليكون متميزا عن بقية الأعضاء، وتشتمل على كل القدرات التي يملكها القائد ويستخدمها من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء، إذ يفترض بالشخص الذي يتولى مهمة قيادة الأفراد أن يكون متميزا في الشخصية وكذلك في طريقة تعامله ومنهجية ولديه

المقدرة في تكوين وتسيير العلاقات مع الآخرين، ويملك من المعارف والمهارات ما تؤهله لحمل شارة القائد ومن أهم هذه المؤهلات نذكر:

1.3.1. المؤهلات الشخصية: لطالما ارتبط مفهوم القائد بالقوة والشخصية المتميزة والذكاء، وهذا نظرا للمؤهلات التي تحملها شخصيته كأن يتصف بالنزاهة والصدق، الطموح والمثابرة، كذلك يملك روح المبادرة ورؤية مستقبلية ولديه ثقة بالنفس. (A. Aldawood and C. Bach, 2014, p52)

بالإضافة إلى الأخلاق الجيدة وقوة الاقناع والتأثير على الآخرين.

2.3.1. المؤهلات في التسيير: مثل أن يعرف كيفية خلق الثقة بين الأعضاء ويبرز لهم أنه ليس في السلطة، ويمتلك طريقة مميزة في المتابعة والخروج بالحلول من المشاكل ورفع العقبات، ولديه رؤية واضحة وثاقبة في تحديد الخطوات وبرمجتها، أيضا يكون واقعي وعملي من خلال تركيزه على العمل والقدرة على تقريب وجهات النظر وإزاحة الفوارق من أجل توفير بيئة موحدة وموجهة لتحقيق الأهداف.

3.3.1. المؤهلات في المنهجية: على القائد أن يعرف التقنيات اللازمة للتكيف مع كل الأوضاع من خلال القدرة على التحليل والتركيب والصيغة، من أجل توفير بيئة عمل آمنة والتقليل من المخاطرة، بالإضافة إلى دعم وتشجيع أعضاء فريقه على جهودهم وتحفيزهم باستمرار باعتبار أنه حليف لهم.

4.3.1. المؤهلات العلانية: يعد تسيير الأفراد وتوجيههم من أصعب الأعمال التي يقوم بها القائد، نظرا للاختلاف الموجود بين الأفراد على مستوى الأفكار والقيم، وعلى القائد الكفو أن يكون قادرا على المخاطبة والاتصال مع الأعضاء، وأن يبدي تعاطفه مع الجميع، ويوسع دائرة الاتصال معهم خارج مكان العمل كأن يشاركهم الأفراح والأحزان، ويحافظ على أسرارهم الشخصية. (R. B. Dilts, 2009, p11)

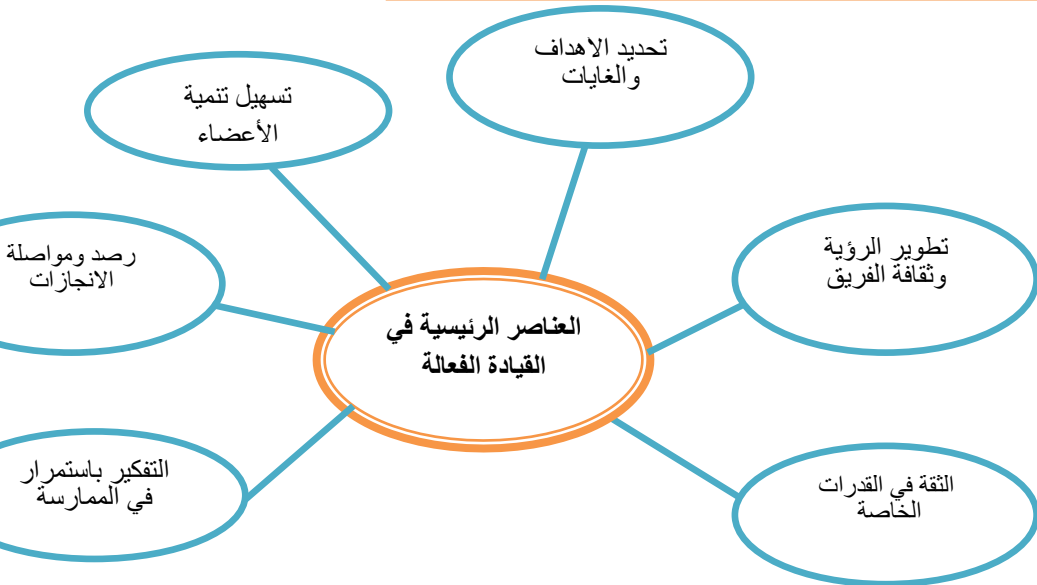
4.1. القيادة الفعالة

تختلف أوجه التصور للباحثين حول القيادة الفعالة وذلك تبعا لمجموعة من الأسباب التي جعلت من هذا الموضوع يتسم بالتعقيد والتشابك كتغليب نمط قيادي على آخر، بالإضافة إلى التغيرات التي واكبت المؤسسات في الآونة الأخيرة خاصة فيما يتعلق بأساليب الإدارة والتسيير، فقد يكون وضع الاستراتيجية وتسطير الأهداف ثم تحقيقها يعبر عن فعالية القيادة بالنسبة لبعض الباحثين، في حين يرى البعض أنها لا تتوقف عند هذا الحد بل تتعداه إلى الابداع الذي من شأنه تطوير المؤسسة.

وقد أوضح الباحث "باس" Bass سنة 1990 من خلال الدراسة التي قام بها لاكتشاف العلاقة بين سمات ومهارات القادة بتدابير فعالية القيادة، ليقوم بربطها مع المؤشرات التي تدل على القيادة الفعالة مثل الرضا الوظيفي والأداء، كما أجريت على مدى سنوات العديد من الدراسات لاكتشاف صفات ومهارات القائد وعلاقتها بالتقدم في المناصب العليا والنجاح الوظيفي وغيرها من المؤشرات التي تعبر عن القيادة الفعالة مثل دراسة "كامبل" Campbell ورفاقه سنة 1974 ودراسة الباحث "مينر" Miner سنة 1978، بالإضافة إلى دراسة "هوارد وبراي" Howard and Bray سنة 1974 ودراسات أخرى. (R. B. Dilts, 2009, p-p 136-137)

لقد قام الباحثون من خلال العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع القيادة بمحاولة الربط بين القيادة الفعالة وتحقيق أهداف المؤسسة، ليصبح كل مفهوم يعبر عن الآخر، ويتجلى ذلك في النجاح الذي تحققه هذه القيادة، إلا أن القائد الجدير بهذه التسمية هو الذي يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك أهداف الأعضاء المسؤول عليهم من خلال تلبية حاجياتهم واشباع رغباتهم، باعتبار أن النجاح لا يأتي دوماً من عند القائد لوحده، بل هو حصيلة لتظافر الجهود، لذلك وجب على القادة الاهتمام أكثر بأعضاء فريقهم من أجل بناء علاقات جيدة يسودها الاحترام والثقة والتعاون، والشكل التالي يمثل مجموعة العناصر الأساسية التي تشرح القيادة الفعالة:

الشكل 01: العناصر الأساسية في القيادة الفعالة



المصدر: C. Ritchie, challenge and change for the early years workforce, Routledge, 2015, P 55

2. القيم التنظيمية: تلعب القيم عموماً دوراً مهماً في التحفيز والتوجيه، وهي من العناصر الأساسية المكونة للهوية والشخصية سواء للأفراد والجماعات أو على مستوى المؤسسة أيضاً، وتعتبر مصدر قوي للتكامل الاجتماعي، إلا أنها قد تكون سبباً في الصراع والنزاع عندما تختلف القيم وتتقاطع فيما بينها كالصراع بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، الذي قد يؤدي إلى نقص الانسجام بين الأفراد وكذا نقص الفعالية.

1.2. تكوين القيم التنظيمية

لا تخلو أي مؤسسة من القيم باعتبارها إحدى أهم العناصر التي تشكل هويتها، كذلك المحرك الأساسي في تحديد سلوك الأفراد والجماعات، وقد أثبتت العديد من الدراسات مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة في تحقيق النجاح والتقدم، ولا خلاف بين العلماء حول اثبات وجودها، غير أن الخلاف قائم حول تكوينها أو مصادر تكوينها، لذلك كان التباين بين التعاريف المطروحة كما سبق الذكر، حيث انقسم الباحثون إلى فرق ثلاث حول موضوع تكوينها.

فاستنتجنا من التعريف الذي تقدم به الباحثان "إليزابيث رفلان" وزميلها "بورس مقلينو" يمكن عرض القيم التنظيمية كنتيجة لتجميع القيم الشخصية لأعضاء المؤسسة، وبالتالي يعتبرون أن القيم الوحيدة للمؤسسة هي قيم أعضائها حتى لو لم يحدث اتفاق حولها من قبل الجميع.

وفي المقابل يبرز لنا التعريف الثاني الذي عرضه الباحثان "ماري فرانس واكسن" و"كريستوف بارماير" بأن القيم التنظيمية هي القيم موضوع اتفاق بين الأعضاء أي أنها منتج جماعي، وطبعاً في هذه الحالة قد يتعارض جزء منها مع القيم الشخصية لبعض الأفراد.

ومن ناحية أخرى، قد تمثل قيم المؤسسين الأوائل للمؤسسة، حيث بقيت مستمرة بالتواتر عبر الزمن تتوارثها الأجيال، وهذا كثيراً ما نجده في المؤسسات العائلية، بمعنى المؤسسة التي أغلب أفرادها تجمعهم قرابة.

2.2. خصائص وأهمية القيم التنظيمية:

على الرغم من اختلاف وتباين العلماء في تعريفهم للقيم التنظيمية إلا أن اتفاقهم كان يدور حول بعض الخصائص التي تتميز بها، إذ تعد جوهر الخطابات داخل المؤسسات ووسيلة للممارسات والقيادة الإدارية.

ومن أبرز خصائصها أنها نسبية تختلف من مؤسسة لأخرى على اختلاف ثقافتها التنظيمية وهي ذات طبيعة عامة معروفة عند جميع أفراد المؤسسة، كما أنها تؤثر على سلوكيات الأفراد وتوجههم لذلك فهي قابلة للقياس.

والقيم التنظيمية ليست على المستوى نفسه من الأهمية بالنسبة للمؤسسات، فقد تمثل قيم العدالة، التعاون والثقة أبرز القيم التنظيمية في مؤسسة ما، بخلاف مؤسسة أخرى التي قد تعتبر الالتزام والأمانة أهم القيم لديها، كما أن القيم التنظيمية تعتبر من أهم العناصر المكونة لثقافة أي مؤسسة.

وقد كان اجماع العلماء والباحثين حول أهمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة، إلا أنهم اختلفوا حول المحاور التي تشملها هذه الأهمية، ولكن عموماً تساهم القيم التنظيمية بشكل كبير في تحديد سلوك الأفراد والجماعات، وهي تمثل أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في وضع الخطط وتسطير الأهداف العامة، ولها دور مهم في التقريب بين مختلف أفكار وتصورات أفراد الجماعات والفرق ومعالجة الأفكار المنحرفة والسيئة.

وتؤكد العديد من الدراسات على الدور الكبير الذي تلعبه القيم التنظيمية بالنسبة للمؤسسة والأفراد، فحسب نتائج الدراسة التي قام بها "بانسال" "Bansal" سنة 2003، فهي تؤثر على الهيكل التنظيمي وكذا القضايا الاستراتيجية للمؤسسة، ومن جهة الباحثين "أشفورث ومايل" "Ashforth and Mael" فإنه يتم التأكيد على أهمية القيم التنظيمية من خلال مكانتها المركزية في العديد من الظواهر التنظيمية بما في ذلك تحديد هوية المؤسسة، في حين توصلت الدراسة التي قامت بها الباحثة الأمريكية "جيان ليدتكا" "Jeanne Liedtka" سنة 1989، إلى أن القيم التنظيمية تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار داخل المؤسسة. (H. Bourne, 2013, p496)

يمكن القول بأن القيم التنظيمية تندمج في شخصية المؤسسة وبالتالي فهي تلعب دوراً مشابهاً للقيم في حياة الأفراد، من خلال توجيه الأنماط السلوكية والتأثير على العلاقات داخل المؤسسة، وبصفة عامة فإن القيم التنظيمية تؤثر على العمليات التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة كصنع القرار والتغيير التنظيمي... الخ.

وقد تتضح أهمية القيم التنظيمية عندما تكون مطابقة بشكل كبير مع القيم الشخصية فيكون الجميع على المستوى نفسه، وعندئذ يشعر الأفراد بقيمة وجودهم داخل المؤسسة.

3.2. الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية:

الاختلاف موجود وسيظل قائم في جميع جوانب الحياة، لأنه قد يؤدي أحياناً إلى التطور والتقدم نتيجة التصحيح المستمر للأخطاء التي نرتكبها سواء داخل مكان العمل أو خارجه، والاختلاف بين القيم الشخصية للفرد والقيم التنظيمية صورة من صور الاختلافات التي لا بد منها داخل المؤسسة، ليس لأهميتها ولكن لحتميتها باعتبار أن المؤسسة تضم أفراداً يختلفون في التنشئة

الاجتماعية والطبع، كذلك الشخصية والقيم... إلخ، وباعتبار أن هذه الأخيرة عنصر مهم في تكوين الشخصية والهوية وتساهم في تحديد السلوك، فهي تختلف من فرد لآخر حسب الأهمية وأيضاً من حيث ترتيبها حسب قيمتها.

وتبين "ديان جيرارد" "Diane Gerard" أن تضارب القيم ينشأ عندما تتعارض الإجراءات التي يمكن اتخاذها وتطبيقها في حالة الاستناد إلى القيم التي هي محل اختلاف بين الأفراد والمؤسسة، إذ يمكن أن يكون هذا التضارب في القيم مصدراً للقلق والإحباط، أو سبباً في عدم رضا الأفراد، مما قد يساهم في زيادة التوتر والصراع، الأمر الذي سيؤثر سلباً على جودة العمل وعلى العلاقات بين الأفراد، وقد يخلق مشكلات نفسية. (D. Girard, 2009, p-p 134-135).

إن تجنب الصراع القيمي ليس بالأمر السهل لأنه متأصل في الحياة التنظيمية، فهو نتيجة طبيعية للتفاعل داخل المؤسسة، لذلك يستوجب التعامل معه بأسلوب ملائم للتخفيف من حدته، وهذا الدور يرجع إلى القادة بصورة كبيرة والنمط القيادي المتبع من طرفه، من خلال محاولة التقريب بين القيم حتى يتسع نطاق دائرة القيم المشتركة، لأنه كلما كان الاختلاف بين القيم كبير كلما زاد احتمال الوقوع في الصراعات.

3. دور القائد في ترسيخ القيم التنظيمية لدى الأعضاء: يصبو القائد الفعال بالدرجة الأولى إلى جذب اهتمام الأفراد إليه وتحسين العلاقات التي تربطه بهم، وذلك تبعاً لما يوفره لهم من الاحتياجات التي تعبر عن أهم امتياز يسعى من خلاله هؤلاء الأفراد إلى بدل المزيد من الجهد لتأدية المهام المنوطة إليهم، كما يستلزم على القائد أن يبقى حريصاً على تنمية وتطوير الشبكة العلائقية ما بين الأفراد بما يحدث التوافق بين رغباتهم وبين أهداف المؤسسة، الأمر الذي قد يشعرهم بالتقدير من قبل قائدهم وكذلك أهميتهم في مجال عملهم، وتعد مسألة نقل وترسيخ القيم التنظيمية لدى الأعضاء من أصعب المهام التي قد تقع على عاتق القائد قبل إدارة المؤسسة، لذلك وجب عليه البحث عن السبل والطرق الكفيلة لإتمام هذه المهمة، والتي تم تلخيصها من خلال هذه الدراسة في الاعتماد على منظومة القيم والأخلاق، محاولة كسب ثقة الأفراد، الاعتماد على الإدارة بالقيم واستخدام السلطة، وأخيراً إدارة الصراعات.

1.3. الاعتماد على منظومة القيم والأخلاق

وفي السياق ذاته باستطاعتنا فهم أن أهم مورد يمتلكه القائد ويستطيع من خلاله التأثير على الآخرين يتمثل في مورد القيم والأخلاق التي نشأ عليها في مراحلها العمرية الأولى أو تلك التي فرضتها عليه المؤسسة التابع لها واكتسبها من الأدوار الوظيفية التي مارسها لتصبح جزءاً من قيمه العامة وهذه المنظومة القيمية يتحلى بها ويطبقها في مجاله العملي، وبهذا يكون قد حقق جزءاً مهماً مما يريد الوصول إليه وهو الرضا عن الذات.

وقد أقر الباحثان "ستيفن روبنز وشموشي جادج" "Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge" بأن القادة الذين يعاملون أعضاءهم بإنصاف وخاصة من خلال توفير معلومات

صادقة ودقيقة يكونون أكثر فعالية، كما أن القادة الذين يملكون أخلاقا عالية يكونون أكثر تأثيرا على تغيير سلوك الأفراد. (S.P. Robbins and T.A. Judge, 2013, p379) وعلى هذا الأساس نميز بأنه هناك تقاطع بين الأخلاق والقيادة في عدد من النقاط المهمة، حيث يقوم بعض القادة بتعزيز المنظومة الأخلاقية عندما يحاولون تغيير مواقف وسلوكيات أعضاء مجموعتهم، باعتبارها أداة تستخدم في بناء العلاقات الاجتماعية وتقويتها، وتزيد من الاحترام والمودة بين القائد والأعضاء.

2.3. كسب ثقة الأعضاء

كما أنه غالبا ما تنجم مشاكل داخل المؤسسة يعود سببها إلى سلوكيات منحرفة من بعض الأفراد تنبثق عن قيمهم الشخصية، لذلك يبحث القائد عن الحلول اللازمة التي من شأنها أن توحد مجموعته وتجعلها متماسكة، من خلال بعض الإجراءات مثل تعزيز العلاقات بينهم وتوسيع دائرة الاتصالات معهم، كذلك خلق جو تعاوني واشراكهم في اتخاذ القرارات، وكذا البحث عن سبل خلق وكسب ثقة الأفراد.

وقد أكد الباحث "دافيد ديشاين" "David Ducheyne" أن تنمية الثقة من شأنها أن تكون سببا قويا في كسب الأعضاء اتجاهه، وتعتبر قيم النزاهة، الاحترام والالتزام، كذلك القدرة والمهارات التي يتحلى بها هذا القائد أهم العناصر التي تدفع بالأفراد إلى الثقة به، فتنشكّل بذلك بيئة عمل مستقرة يكون فيها الأفراد على ثقة بأن حقوقهم محفوظة ولا يمكن الإساءة إليهم، مما يزيد من روحهم المعنوية فيسهل بهذا ترسيخ القيم التنظيمية لديهم. (D. Ducheyne, 2016, p178)

وعليه فإن الثقة قيمة أساسية ترتبط ارتباطا كبيرا بالقيادة والقائد، فلا يكفي أن يكون القائد على معرفة واسعة ويمتلك تفكيرا ابداعيا ومهارات فنية من أجل حل المشكلات إذا كان الأعضاء لا يثقون به، لأن غياب الثقة يمكن أن يؤثر على حسن سيرورة العمل وكذلك على القرارات التي يتخذها، وهذا الأمر من شأنه أن يحول بين تحقيق أهداف المؤسسة.

3.3. القيادة بالقيم واستعمال السلطة

لعل أهم ما يميز المؤسسات في الأونة الأخيرة هو تطور أساليب الإدارة والتسيير، وكذلك الاعتماد على أنماط قيادية جديدة بغرض تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية، حيث تعد الإدارة بالأهداف التي عبرها يتم إشراك القائد جميع أعضاء مجموعته في عملية التخطيط ووضع الأهداف، الأمر الذي يجعلهم متحمسين للعمل والبحث عن أفضل الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بلوغ تلك الأهداف، كذلك الإدارة بالقيم التي اعتمدت عليها المؤسسات حديثا لتحافظ على هويتها الثقافية، فمثلا الحديث عن قيمة الالتزام قد يدفعنا لتفحص النموذج الياباني الذي يتسم بالمثالية طالما أنه يطبق هذه القيمة، ناهيك عن قيم أخرى كالإتقان للعمل، الاحترام والتعاون... إلخ، وهذا ما جعل من المؤسسات اليابانية تشجع على تطبيق هذا الأسلوب، وتعتبره من الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق النجاحات وتطوير المؤسسة، وكذلك قد يجد الأعضاء ذوي المواهب والقدرات الفنية طريقهم في التعبير عن أفكارهم وعرض ابداعاتهم بكل أريحية.

وقد قدمت الدراسة التي قام بها "إسحاق برييل ثانسكي" "Isaac Prilleltensky" سنة 2000 نموذج حول القيادة القائمة على الإدارة بالقيم، حيث ركز الباحث على الصراعات الموجودة بين القيم والمصالح، فالسلطة التي يملكها القائد تزيده من القدرة على التخفيف من حدة التوترات،

وكذلك توضيح وتقريب القيم التنظيمية من الأعضاء وتعزيز الممارسة القائمة على القيم، بالإضافة إلى محاولة كسب الأفراد والعمل على تطابق الشخصيات والسلوكيات، كما أنه مستعد لمواجهة الأفراد الذين يعارضون قيم المؤسسة أو يسيئون استعمالها. (I. Prilleltensky, 2000, p139)

لقد أضافت هذه الدراسة أداة مهمة للقائد تساعده في توصيل القيم التنظيمية للمؤسسة تتمثل في السلطة التي منحت له، حيث أنه يستطيع استعمالها في حدود المعقول من دون افراط حتى لا يظلم الأفراد، خاصة في المواقف التي قد تواجهه مثل عدم امتثال أحد الأعضاء للأوامر ومعارضته لقيم المؤسسة ربما بسبب الاختلاف الكلي مع قيمه، ففي هذه الحالة الأفضل للقائد طرد هذا العضو من المجموعة خشية تأثيره على البقية أو تسببه في تأخر تأدية المهام، خاصة إذا كان هذا العضو غير فعال.

4.3. القدرة على إدارة الصراعات

بالنسبة للقادة يمثل تسيير المورد البشري أصعب المهام التي يقوم بها، وهذا نتيجة طبيعية لوجود أنواع متعددة من الشخصيات داخل المجموعة وكذا الفروقات بين قيمهم ومبادئهم التي يركز عليها سلوك كل واحد منهم، خاصة إذا كان هناك تفاوت بين الأجيال أو اختلاف كبير بين المستوى التعليمي، فبروز الصراعات والنزاعات بين الأعضاء أمر عادي ما لم يؤثر ذلك على حسن سير المهام، وتدخل القائد في حل الصراعات التي يعود أساسها إلى اختلاف القيم والآراء يجب أن يكون بشكل منظم ومنهجي، وبطريقة توحى بكفاءته وتمكينه حتى يتسنى له السيطرة على الوضع ويتفادى بعض السلوكيات الغير مرغوبة والتي قد تصدر من قبل بعض المشاعيين.

وقد عالجت دراسات عديدة موضوع الصراعات القائمة داخل المؤسسات بصورة عامة، وانصب تركيز أخرى على موضوع الصراع بين القيم، كالدراسة التي قام بها "ديديي نويي" **Didier Noyé** سنة حول إدارة الصراعات ومواجهتها، كذلك دراسة "غلوندا إليوث" **Glenda R. Elliott** حول صراع القيم والأخلاق القائمة بين الأعضاء، وقد اعتبرت الباحثة "إنيكن ثيطوف" **Eneken Titov** زملائها من خلال الدراسة التي قدموها سنة 2018، أن الصراع بين القيم داخل المؤسسة إنما هو مؤشر على وجود القيم التنظيمية.

وقد أظهرت نتائج دراسة "إنيكن ثيطوف" ورفاقها أن الصراعات تصف القيم التنظيمية الحقيقية وبالتالي يمكن استخدامها كأداة لتقييم القيم التنظيمية، إلا أن كثرة الصراعات الغير بناءة من شأنها أن تدمر المؤسسة، لذلك نعتبر بأن القيادة الفعالة هي التي تحول الصراعات إلى صراعات بناءة ومنتجة تساهم في تطوير المؤسسة، وبهذا تخلق الظروف الملائمة للاعتراف بالقيم التنظيمية لهذه المؤسسة. (E. Titov and all, 2018, p28)

أي أن فعالية القائد تتجلى من خلال تحويل الصراع إلى خدمة مصالح المؤسسة ولكن عليه التأكد من أن مصالح واحتياجات وقيم جميع الأطراف قد أخذت في الاعتبار، وقد ينجح في منع الصراع

قبل حدوثه إذا تم تحديد القيم المشتركة، حيث يقلص من امكانية التضارب بين القيم لذلك يمكن اعتبارها استراتيجية وقائية في إدارة الصراعات.

وتضيف "ثيطوف" ورفاقها بأن هناك اتفاق بين الباحثين على أن القيم التنظيمية والنجاح مرتبطان ويعتمدان على بعضهما البعض في كثير من الأحيان، وأن القيم والصراعات هي مواضيع بحثية شائعة، ومع ذلك لا يزال هناك الكثير من العمل الذي يجب القيام به لربط هاتين الظاهرتين، لقلة الأدلة التي تؤكد كيفية ارتباط وتأثير مختلف الأشكال والمستويات للقيم التنظيمية أو كيفية تأثيرها على الأشكال والمستويات المختلفة من الصراعات التنظيمية. (E. Titov and all, 2018, p28)

يقر الباحثون بأن رغم توفر الدراسات التي شملت موضوعي القيم والصراع إلا أنه من المبكر التأكيد على كيفية ونوعية العلاقة التي تربطهما، كما أنهم أشاروا إلى أن القيم التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح.

رابعاً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

1. في ضوء الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم 01: يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة

الحالة العائلية	الجنس	السن	الأقدمية	المستوى التعليمي
متزوج (14)	15 من أفراد العينة من جنس الذكور مقابل 3 من جنس الإناث	3 من أفراد العينة تقل أعمارهن عن 30 سنة، 10 أفراد تنحصر أعمارهن بين 30-40 سنة، و4 أفراد تنحصر بين 40-50 سنة، وأخيراً فرد واحد يفوق 50 سنة	3 أفراد لديهم أقدمية بين 05-10 سنة، و10 لديهم أقدمية بين 10-15 سنة، و5 أفراد لديهم أقدمية بين 15-20 سنة	16 فرد من أفراد العينة لديهم المستوى الجامعي، مقابل فردين فقط لديهم المستوى الثانوي
أعزب (01)				
مطلق (02)				
أرمل (01)				
المجموع (18)				

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعطيات

من خلال الجدول نلاحظ بأن أغلب أفراد العينة متزوجون وعددهم أربعة عشر (14) فرداً، أما بالنسبة لجنس المبحوثين فأغلبهم من جنس الذكور وعددهم خمسة عشر (15) فرداً مقابل ثلاثة

(03) من الإناث، وفيما يخص السن فأغلب أفراد العينة من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة و عددهم ثلاثة عشر (13)، وعن معيار الأقدمية فقد تبين بأن عشرة (10) ممن لديهم أقدمية تتحصر بين 10-15 سنة، مقابل خمس (05) قادة لديهم أقدمية بين 15-20 سنة، أما عن القادة الذين تتحصر أقدميتهم داخل المؤسسة بين 05-10 سنوات فقد سجلنا وجود ثلاث قادة، في حين لم نسجل أي حالة تقل أقدميته عن الخمس سنوات، وهذا طبيعي بالنظر إلى المسؤولية التي تقع على عاتق القائد الذي ينبغي أن يملك من الخبرة في مجال عمله، وأخيرا أظهرت النتائج أن أغلب المبحوثين لديهم المستوى الجامعي كان عددهم ستة عشر قائد مقابل قائدين فقط لديهما المستوى الثانوي.

2. في ضوء فرضيات الدراسة:

1.2. في ضوء الفرضية الأولى: التي مفادها " تساهم القيم التنظيمية في زيادة فعالية أعضاء المجموعة "

لقد توصلنا من خلال النتائج أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن العلاقات التي تسود مجموعاتهم جيدة، حيث أقر خمسة عشر قائدا بذلك، وفي المقابل نجد بقية القادة يؤكدون على أن العلاقات التي تسود المجموعة أحيانا ليست جيدة، وقد أرجعوا ذلك لوجود بعض التوترات بين الأعضاء. فعموما نقر بأن العلاقات جيدة لغياب الصراعات خاصة إذا علمنا أن أغلب الأعضاء من الشباب ومن الطبقة الجامعية، مما يبين غياب صراع الأجيال على وجه الخصوص.

كما أفرزت النتائج أن بعض القادة يؤكدون على أنهم لا يؤمنون بالأهداف العامة للمؤسسة بالنظر إلى الأسس التي تعتمد عليها، وقد عبر عن ذلك نصف العينة، في حين النصف الآخر يؤمنون بالأهداف العامة للمؤسسة، يمكن أن نعتبر هذه النتائج سلبية بالنسبة للمؤسسة، وقد يرجع ذلك لعدم وجود التشجيع عن العمل بشكل كافي، كذلك ربما قد لا تتقاطع أهداف المؤسسة وأهداف القادة بشكل كبير، وعند تقصينا للأسباب وقفنا على أن بعض الأنظمة كنظام الترقية، التكوين وتوزيع المهام قد تغيرت كثيرا بشكل لا يخدم مصلحة القادة والعمال، فبعدما كانت الترقية بشكل آلي تشمل الأفراد كل خمس سنوات، وقد تكون قبل هذه المدة في حالة اقتراح المسؤول عضو من الأعضاء للترقية مع تقديم الأدلة التي تثبت جدارته، إلا أن الأمر تغير فقد تم تحويل الزيادة الموجهة للأعضاء الأكفاء إلى ترقية في الدرجة لكل فرد لم يحصل على ترقية منذ مدة ثلاث سنوات، وهذا يعد هضم لحق العامل، فبدلاً أن يحصل العامل كان قائداً أو عضواً ضمن مجموعة على الامتيازين مع حصل على واحد فقط.

بالنسبة للسؤال المتعلق بمدى رضا القادة عن عمل مجموعاتهم فقد توزعت النتائج بين الرضا بدرجة كبيرة جدا (7 قادة)، الرضا بدرجة كبيرة (6 قادة) وكذا الرضا بدرجة متوسطة (4 قادة)، مقابل قائد واحد الذي عبر عن رضاه لكن بدرجة صغيرة، ومنه نستنتج أن القادة راضون على عمل فرقهم، خاصة وأن أعضاء الفريق يؤدون المهام المسندة إليهم بالطريقة السليمة وعلى

أحسن وجهه، وهذا يرفع من قيمة القائد أمام الإدارة، حيث تزيد ثقة المسؤولين به وبفريقه مما يضاعف حظوظ الفريق ككل في تلقي الحوافز ويكون أعضاؤه مرشحوں للترقية أيضا.

ومن ناحية أخرى أظهرت التحليلات أن أغلب القادة يقرون بأن أعضاء مجموعاتهم يقومون بالواجبات عند تأدية المهام، حيث عبر عن ذلك عشر (10) قادة، مقابل سبع (7) ممن يؤكدون على أن أعضاء مجموعاتهم يجتهدون بشكل أكثر عند القيام بالعمل، ويبقى قائد وحيد يرى أن بعض الأعضاء ضمن المجموعة لا يباليون بتأدية العمل، ومنه فإننا نستنتج أن أغلب المبحوثين يقرون بأن سيرورة العمل تأخذ منحى القيام بالواجبات.

نرجح بأن اختيار القيام بالواجبات هو الاختيار الصائب، وهذا باعتبار أن المطلوب من كل عضو داخل الفريق أو المجموعة هو تأدية دوره والقيام بالمهام الموكلة إليه دون التدخل في عمل الآخرين حتى لا يفسده بتدخله، ونعتقد بأن قلة الحوافز هي السبب في عدم بذل جهود إضافية.

ويؤكد معظم القادة على أن تطبيق القيم التنظيمية يزيد من فعالية الأعضاء داخل الفريق، حيث أكد عن ذلك سبعة عشر (17) قائدا من مجموع ثمانية عشر.

نعتقد بأن تطبيق القيم التنظيمية من شأنه أن يشعر الأعضاء بالأمان والطمأنينة اتجاه المؤسسة، مما يدفعهم إلى التركيز أكثر على تأدية المهام ولعب الأدوار بكل أريحية، وخلق جو من التضامن والتجانس من أجل العمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

ومما سبق نستنتج بأن هناك علاقة قوية بين مؤشرات القيم التنظيمية ومؤشرات فعالية أعضاء المجموعة، ويمكن اعتبار الفرضية التي انطلقت منها هذه الدراسة على أنها صادقة ومثبتة، وعليه يمكن قبول الفرضية.

2.2. في ضوء الفرضية الثانية: التي مفادها " تساهم القيم التنظيمية في تبني النمط القيادي "

أغلب القادة وعددهم اثني عشر (12) قائدا يؤكدون على أن الكفاءة تعد بمثابة الميزان التي يعتمدون عليها في تعاملهم مع الأعضاء، يليه معيار العلاقات الشخصية حيث أقر بذلك أربع (4) قادة، وأخيرا أكد قائدين على أنهما يتعاملان مع أعضاء الفريق على أساس المساواة والإنصاف.

وعلى هذا الأساس فإن الكفاءة هي المعيار الذي يعتمد عليه القادة في تعاملهم مع الأعضاء، وهذه النتائج تعكس المبادئ التي يستند إليها أسلوب العمل الجماعي، حيث يسعى القائد دوما إلى ضم العناصر الأكثر كفاءة وفعالية إلى فريقه، من أجل القيام بالمهام بسرعة وبكل فعالية، لأن ذلك يحسن من صورته أمام الإدارة، باعتبار أن نجاح المجموعة يعني نجاح القائد، ومع هذا نجد بعض القادة يميلون إلى بعض الأعضاء دون آخرين بسبب علاقات تربطهم ببعض مثل القرابة، الصداقة... إلخ.

في حين أكدت نسبة من المبحوثين على أن أساس التعامل هو قيمة المساواة بين الأعضاء، إلا أنه ما يرونه مساواة قد يراه البعض عكس ذلك، فمعاملة القائد لشخص يقوم بالمهام بشكل جيد ومن دون أخطاء في كل مرة، هي المعاملة نفسها لعضو آخر غالبا ما يؤدي مهامه بشكل سيء، لا نعهده من المساواة.

كما بينت النتائج أن اجابات القادة قد تباينت حول الأسلوب المتبع في تعاملهم مع الأعضاء، حيث أكد ثمانية (8) قادة أن التعاون هو أساس المعاملة، أما البعض فيرى بأن الصرامة وفرض القوانين هي القاعدة وعددهم خمسة (5) قادة، والعدد نفسه بالنسبة للقادة الذي يرون أن أسلوبهم يتميز بالانضباط.

وفي هذا الصدد نقول بأن القادة يؤكدون على أن التعاون هو الأسلوب الذي يتبعونه عند تعاملهم مع الأعضاء في الكثير من الأحيان، وهذا لعلمهم بأن التعاون هو أحد أهم القواعد التي تبنى عليها فعالية الفرق والمجموعات، وربما طبيعة وخطورة العمل الذي تمارسه المؤسسة يستلزم تعاون القادة مع الأعضاء في سبيل القيام بالمهام على الشكل الصحيح، باعتبار أن الخطأ أحيانا داخل مثل هذه المؤسسات قد يكلف خسائر كبيرة تتعدى إلى الخسائر البشرية، ومع ذلك قد يستوجب الأمر أن يكون القائد صارم في تطبيق القوانين، خاصة على الأعضاء الذين لا يؤدون المهام الموكلة لهم دوما على الشكل الصحيح نتيجة التهاون أو التكاسل، باعتبار أن القادة كذلك هم موضع سؤال الإدارة.

ومن جهة أخرى أظهرت النتائج أن معظم المبحوثين قد أكدوا على أنهم يحظون بالتقدير والاحترام من قبل أعضاء مجموعاتهم، وقد أجمع على ذلك خمسة عشر (15) قائدا، مقابل ثلاثة (3) قادة يعتقدون أنهم لا يحظون بتقدير واحترام أعضاء مجموعاتهم.

نعتقد بأن أغلب القادة على علم بمدى تأثير قيمة احترام الأعضاء على فعالية الأداء واثقانه، لذلك هم يقدرون الأعضاء من أجل كسب ثقتهم وتنفيذ المهام بطريقة فعالة وسليمة من خلال مبادلتهم الاحترام والتقدير، والتفسير أن جميع أعضاء الفرق تقريبا من فئة الشباب، ضف أن معظمهم من خرجي الجامعات، لذلك نستبعد وجود توترات كثيرة، مما يخلق علاقات طيبة مبنية على التفاهم والاحترام المتبادلين، ضف إلى ذلك التزام القائد اتجاه الأعضاء وممارسة مسؤوليته بكل حزم ولكن بإنصاف قد يكون أحد الأسباب التي تجعل الأعضاء يحترمونه، وفي المقابل قد يرجع عدم احترام بعض الأعضاء للقادة إما إلى الأسلوب الذي يتعامل به القائد مع أعضاء فريقه، أو إلى بعض المشاكل أو التوترات التي تحصل أحيانا بينهم، وقد نرجع السبب إلى بعض الأعضاء الذين دوما يعتقدون أن حقوقهم مهضومة وأن القائد يفضل عضو عن آخر، وما شابه من المشاكل التي تحصل باستمرار داخل المجموعات والفرق.

كذلك بينت النتائج أن أغلب القادة يلزمون الأعضاء بالالتزام بمواقيت العمل واحترام أوقات الدوام، وقد أدى ذلك إلى انضباطهم والتزامهم أثناء تأدية المهام وكان عدد القادة الذين أقرروا بذلك

يمثلون الأغلبية بسبعة عشر (17) قائدا، حيث يمكن تفسير هذه النتائج على أساس الفطرة البشرية، حيث أن أغلب الأشخاص يصبحون أكثر انضباطا والتزاما في حالة إلزامهم احترام القوانين واللوائح، سواء كان ذلك كتابيا أو شفويا خاصة في حالة معاقبة المخالفين، ونعتقد بأنه في القانون الداخلي للمؤسسة هناك تصنيف للأخطاء والتجاوزات التي قد تقع بدرجات متفاوتة مع العقوبة التي تقابلها.

ومن جهة أخرى تبين أن الثقة التي يضعها القائد في أعضاء مجموعته تزيد من التزامهم ودافعيتهم للعمل، وقد عبر عن هذا ستة عشر (16) فردا من المبحوثين، وتفسير ذلك يرجع في اعتقادنا إلى كون أن الثقة هي نتيجة لعوامل أو قيم أخرى نلمسها من خلال سلوكيات الأفراد، حيث أن القائد بصفة عامة يبقى محتاط وحذر عند تعامله مع الأعضاء في أول الأمر، حتى يتم إثبات أنهم جديرين بثقته من خلال عدة عوامل كالالتزام التام وتطبيق الأوامر بصورة مستمرة، وهذا من شأنه أن يخلق صورة جيدة وانطباع حسن عنهم من قبل القائد، ويزيد من ارتياحه وامكانية الاعتماد على الأعضاء من دون مراقبتهم أو تتبعهم، وهذه نتيجة وثوقه بهم، لذلك يمكنه تغيير نمطه القيادي حسب الظروف.

من خلال الإجابات المتعلقة بمشاركة القادة أعضاء مجموعاتهم اتخاذ القرارات فمعظم القادة أدلو بأنهم يتقاسمون مع أعضاء المجموعة الآراء والأفكار في أغلب الأحيان من أجل اتخاذ بعض القرارات، أما بالنسبة للقرارات التي لا تخص الأعضاء أو عملهم بشكل مباشر فالقرار يعود للقائد وحده، وقد اتضح أن أحد عشر (11) فردا من المبحوثين قد صرحوا بذلك، وبالنسبة لتفسير هذه المعطيات نعتقد أن القرارات قد تتكرر باستمرار لذلك قد يرى القادة أنه ليس من الضروري إشراك الأعضاء بشكل دائم، كذلك قد يكون الأمر مستعجلا ولا يقبل التأجيل أو الانتظار فيعطي القائد التعليمات مباشرة للأعضاء من أجل التنفيذ، أو قد تكون بعض الأمور السرية التي لا تسمح الإدارة للقائد أن يخبر بها الأعضاء، في حين يتطلب القيام ببعض المهام التشاور والمناقشة بين القائد وأعضائه من أجل اتخاذ القرارات الصائبة، ونظن أيضا أن نقص الخبرة وقلة الكفاءة لدى بعض القادة يدفعهم إلى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات، ولعل مركزية القرار قد تكون له تأثيرات سلبية كما قد تكون تأثيراته ايجابية وهذا حسب نوعية القرار، وفي اعتقادنا أن هذا يرجع إلى طبيعة العمل داخل المركب، إذ لا مجال لمشاركة الأعضاء في بعض القرارات المستعجلة والتي قد ينجم عن تأجيلها حوادث خطيرة على غرار حادثة الانفجار الذي ذهب ضحيته (27) شخصا، وخسائر مادية تقدر بالملايير في 19 جانفي 2004.

مما سبق نستنتج بوجود علاقة قوية بين القيم التنظيمية وفعالية القيادة، ويمكن قبول الفرضية واعتبارها صادقة.

3.2. في ضوء الفرضية الثالثة: التي مفادها " الصراع القيمي يحد من فعالية القيادة "

أفرزت النتائج المتعلقة بوجود النزاعات داخل المجموعة من عدمها، تأكيد اثني عشر (12) قائداً على أنه لا توجد توترات ونزاعات بين الأعضاء، مقابل ستة (6) قادة ممن يؤكدون على وجود نزاعات داخل فرقهم، فبالنظر إلى أعمار الأعضاء ومستواهم التعليمي فإن ذلك من شأنه أن يمثل نقطة ايجابية بالنسبة للفرق والمجموعات، أين تتضاءل معدلات حدوث سوء الفهم وكذا غياب صراع الأجيال، ضف إلى سهولة نشأة علاقات الصداقة بينهم التي من شأنها أن تقوي علاقاتهم في العمل، إلا أن كل ذلك لا يمنع من وجود الصراعات نهائياً وهذا لوجود اختلافات في الآراء والأفكار وكذا الشخصية وتضارب القيم، ونعتقد أن معظم الصراعات إن وجدت ليست مدمرة بل قد تكون ايجابية تخدم مصلحة المجموعة.

وقد أرجع القادة الذين أقرروا بوجود الصراعات داخل المجموعات أن الأسباب عديدة تختلف باختلاف نوع الصراع، إذ أن مصادر التوتر متعددة، فقد يكون سبب النزاع كلمة نطق بها عضو من الأعضاء، وقد يرجع الصراع إلى تعنت أحد الأفراد في الرأي أو الفكرة... إلخ، كما أن القادة يرون أن سوء الفهم يلعب دوراً هاماً في نشوب الخلافات وهذا ربما لقلة الخبرة المهنية.

كذلك يرى بعض القادة أنهم يجدون أحياناً صعوبة في التواصل مع بعض الأعضاء، قد ترجع الصعوبة في الاتصال بين الأعضاء أحياناً إلى سوء الفهم أو قلة الخبرة في التعاملات الرسمية، أو حتى نقص وسائل الاتصال، فغالباً لا يجد الأعضاء صعوبة في التواصل خاصة مع توفر وسائل الاتصال داخل المركب وحتى الهواتف النقالة الشخصية.

وقد أظهرت النتائج أن أغلب القادة أقرروا بوجود تعاون بين الأعضاء، وهذه النتائج تؤكد أن التعاون بين الأعضاء يمثل أهم القيم التي تؤدي إلى نجاح الفرق والمجموعات، فلعل الأعضاء فعلاً تمكنوا في حل المشاكل بواسطة تعاونهم وتضامنهم، ولم يقوموا باللجوء إلى القائد أو استشارته إلا في حالات نادرة تتطلب تدخله، في حين أكد البعض على أن عامل غياب الصراعات من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء، باعتبار أن بعض الصراعات قد تكون مدمرة للفرق خاصة، وهؤلاء القادة حتماً قد مروا بمثل هذه الصراعات فنقص أدائها ضمن فرقهم، ويعلمون مدى خطورة بعض الصراعات التي من شأنها أن تؤدي إلى تفكك المجموعة أو استبدال الأعضاء.

ومن جهة أخرى أدلى بعض القادة بأن وجود الصراع القيمي من شأنه أن يربك المجموعة ويفقد القائد على التحكم بزمام الأمور، وقد صرح بذلك إحدى عشر (11) فرداً من أفراد العينة، كما أن هؤلاء القادة أقرروا بأن صراع القيم يضعف من فعالية القيادة مهما كان نوع النمط المتبع.

وفي السياق ذاته تم تأكيد بعض القادة إلى أن عامل غياب الصراعات من شأنه أن يساهم في زيادة أداء القائد وفعالية المجموعة، أين عبر على ذلك عشر (10) قادة، وهؤلاء القادة حتماً قد مروا بمثل هذه الصراعات فنقص أدائها وأداء فرقهم، ويعلمون مدى خطورة بعض الصراعات التي من شأنها أن تؤدي إلى تفكك الفريق أو استبدال الأعضاء.

ويبقى حب المهنة بالنسبة للعضء وعددهم خمس(05) قادة هو أحد الدوافع التي تساهم في الرفع من مستوى الأداء، باعتبار أن طبيعة النشاط ومدى توافقه مع مجال تخصصه يمكن أن يمثل أحد أهم الأسس التي يستند إليها المركب في توزيع المهام ووضع العضء المناسب في مكانه المناسب، وينتج عن ذلك قدرة الفرد على التأقلم وسهولة الاندماج في العمل مع بقية الأعضاء، كما تتيح له فرصة الإبداع في مجال تخصصه، وبالنسبة للبقية فتعتقد أن الأداء يزيد بفعل الحوافز، وأدلت بعض الشواهد بأن من الحوافز خاصة المادية منها هي التي تقوي الرغبة في العمل وتزيد من الحماس لتقديم أعلى المستويات من الأداء.

أما فيما يخص الإجابة حول انعكاسات مركزية القرار، فقد تباينت الإجابات لتؤكد على وجود تأثيرات سلبية وأخرى إيجابية وهذا حسب نوعية القرار، وفي اعتقادنا أن هذا يرجع إلى طبيعة العمل داخل المركب، إذ لا مجال لمشاركة الأعضاء في بعض القرارات المستعجلة والتي تتسم بالسرية أحيانا، ويعتقد كذلك بعض القادة أن مركزية القرار يزيد من الصرامة والانضباط بين أعضاء الفريق خاصة الجدد منهم، نتيجة نقص الخبرة الميدانية، إلا أنه في المقابل يخلق مجال للتوترات وأحيانا معارضة الأوامر من قبل بعض الأعضاء.

ومما سبق نستنتج بأن هناك علاقة عكسية قوية بين الصراع القيمي وفعالية القيادة، ويمكن اعتبار الفرضية التي انطلقت منها هذه الدراسة على أنها صادقة ومثبتة، وذلك حسب الأرقام الاحصائية التي أدلت بها مفردات العينة، وعليه يمكن قبول الفرضية.

النتيجة العامة للدراسة:

بناء على عرض وتفسير البيانات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء خصائص العينة وفي ضوء الفرضيات الثلاث، حيث تم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية لذلك يمكن اثبات الفرضية الرئيسية التي مفادها " يساهم القائد في ترسيخ القيم التنظيمية لدى الأعضاء "، وبذلك تمت الاجابة على التساؤل المركزي الذي مفاده "هل يساهم القائد في ترسيخ القيم التنظيمية لدى الأعضاء؟"، ويمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة تملك العديد من القيم التنظيمية التي تقوم بتطبيقها وتعمل على ترسيخها لدى أعضاء داخل الفرق والمجموعات.

خاتمة

مما سبق يمكن القول أن القيم التنظيمية تعد أحد أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، حيث يتبناها القائد ويعمل على تكريسها وترسيخها لدى الأعضاء، إما بأسلوب مباشر أو غير مباشر من جهة ، ومن جهة أخرى قد يتمكن من بلوغ جانب من القيادة الفعالة، وهذه الأخيرة تمثل بالنسبة للمؤسسة الوسيلة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف، لذلك يعتبر القائد الناجح هو الذي يبذل قصارى جهده في سبيل تحصيل هذه الأهداف، إلا أن المهمة لا تبدو بسيطة وسهلة خاصة مع وجود العوائق والعقبات التي قد يصعب تجاوزها من قبل القادة العاديين، وقد دفعت الظروف والتغيرات التي تعرف وتيرة متصاعدة بالمؤسسة إلى البحث عن سبل تحقيق الفعالية والتكيف مع كل التحولات التي قد تطرأ، سواء كانت من محيطها الخارجي كالمنافسة وعدم استقرار البيئة، أو من الداخل من خلال السلوكيات والتصرفات الغير متوقعة من قبل الأفراد مما

قد يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات الصائبة، وهذا راجع أحيانا إلى الصراعات المتأصلة داخل المؤسسة نتيجة الاختلافات الموجودة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، إلا أن موضوع القيم يبقى غامضا ومن الصعب أن نفهم كيف تتطور القيم داخل المؤسسة، كذلك يصعب معرفة القيم التنظيمية أو تقييمها لأنها لا تعرض على شكل قوانين أو لوائح، بل تستنتج من خلال السلوكيات والتصرفات، وقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يؤديه القائد في تجسيد وترسيخ القيم التنظيمية لدى الأعضاء، وهذا بغية توسيع نطاق القيم المشتركة داخل المؤسسة بين الأفراد.

توصيات:

بعد قيامنا بهذه الدراسة نخلص إلى عرض جملة من النتائج والتوصيات التي يمكن إدراجها كالتالي:

- نتيجة الفساد العارم الذي تشهده أغلبية المؤسسات الجزائرية نستنتج أنه من بين العوامل المساهمة في زيادة وتيرة هذا الفساد، غياب المنظومة القيمية وتدنيها بشكل كبير، إلا أننا نأمل مستقبلا أن يتم إرساء أسلوب تسييري قائم على الإدارة بالقيم، مع وجوب إدراج القيم التنظيمية ضمن القانون الداخلي للمؤسسة.

- إن كل نمط قيادي يستند على توفر مجموعة من الخصوصيات أهمها التحلي بالأداب والأخلاق العالية داخل وخارج بيئة العمل.

- تفرض المؤسسات المتقدمة على نفسها رغبة الوصول إلى إدارة مثالية أو ما يطلق عليه اليوم مصطلح الإدارة الرشيدة التي تستوجب وجود عناصر مهمة كالعدالة، الشفافية، النزاهة،... أي أن أساس نجاح وفعالية المؤسسات، يقترن بصفة مباشرة ضرورة تفعيل المنظومة القيمية للمؤسسة.

- إن القيادة وفقا لنقل القيم التنظيمية والسهر على ترسيخها لدى الأعضاء يتيح فرصة العمل في مناخ يسوده نوع من الشفافية، الاستقرار، الثقة، الرضا عن العمل...، وهذا ما يحفز الأعضاء على بذل الجهد لتقديم الأفضل، الخضوع بسهولة إلى تنفيذ القرارات التي يتخذها القائد، وكذا السعي نحو طرح بدائل واقتراحات لحل المشكلات التي قد تعرقل مسار العملية الوظيفية.

- تؤكد بعض البحوث والدراسات المتعلقة بالقيم مدى أهميتها في فعالية القيادة ودعمها كذلك التي تم الاستدلال بها في هذه الدراسة.

قائمة المراجع :

1. زبيدة بوزياني(2014)، القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية "مؤسسة SOITEX بتلمسان نموذجا/ دراسة أنثروبولوجية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، تخصص أنثروبولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
2. الصميلي أحمد بن علي(2015)، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

3. عادل عبد الرزاق هاشم(2019)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. عبد الله عقله مجلي الخزاعلة(2009)، الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
5. محمد الساسي الشايب وخديجة عبادو(2016)، القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة ببعض الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 6.A. Al dawood and C. Bach(2014), major traits and qualities of leadership, international journal of innovation and scientific journal, Vol 03, N° 01.
- 7.C. Kluckhohn(1951), values and value orientation in theory of action, in toward a general theory of action, ED PARSONS T, SHILS E, HAVARD university press, Cambridge.
- 8.C. Ritchie(2015), challenge and change for the early year workforce, Routledge.
- 9.D. Ducheyne(2016), le leadership durable : ou comment diriger dans un monde VUCA, la Charte.
- 10.D. Girard(2009), conflits de valeurs et souffrance au travail, revue de l'éthique publique, Vol 11, N° 02.
- 11.E. Titov and all(2018), conflict in organization: indicator for organizational values, IntechOpen.
- 12.G. Yukl(2013), leadership in organizationals, eighth edition, Pearson.
- 13.H. Bourne(2013), organizational values; a dynamic perspective, organization studies, Vol 34, N° 04.
- 14.I. Prilleltensky(2000), value-based leadership in organizations: balancing values, interests, and power among Citizens, workers, and Leaders, Ethics & Behavior, Vol 10, N° 02.
- 15.I. T. Robertson and all(2002), organizational effectiveness: the role of psychology, John Wiley & Sons, Ltd, UK.
- 16.M. Asrar ul Haq and S.Anwar(2018), the many faces of ledearship; proposing research agenda through a review of literature, future business journal, VOL 04.
- 17.M. Chaqib Khan and others(2015), the style of leadership; a critical review, public policy and administration research, Vol 05, N° 03.

18.M. Rokeach(1979), Understanding human values individual and societal, the free press library of congress cataloging, USA.

19.M. Waxin et C. Barmeyer(2008), gestion des ressources humaines internationale, Edition liaison, France.

20.N. P. Jenster(2009), Leadership Impact on Motivation, Cohesiveness and Effectiveness in Virtual Teams, A Thesis submitted of the requirements of the degree of Doctor of Business Administration, Grenoble Ecole de Management France.

R. B. Dilts, traduction par C. Carrat, leadership visionnaire ; outils et compétences pour réussir le changement par la PNL, 1^{ère} édition, de Boeck, Belgique, 2009.

S. P. Robbins and T. A. Judge, organizational behaviour, 15th edition, Pearson, USA, 2013.