

المحاضرة (٣) : [القيم التنظيمية]

- تعريف القيم وأهميتها .
 - العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك .
 - تقسيمات القيم .
 - الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم .
 - التوافق في القيم .
- * تعريف القيم وأهميتها :**

- القيم هي المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات و التصرفات الأخرى ، و هي التي تحدد إطاراً عاماً للممارسات الضرورية المرغوبة ، حيث تؤدي الوظائف التالية :

- تحديد بدائل التصرف الممكنة .
- تقييم بدائل التصرف .
- التصرف وفقاً لتوجيهه قيمي معين .
- تحديد ردود الفعل الفردية اتجاه ما تم اتخاذه من تصرفات .

< كما تعمل القيم على :

- التأثير في توقعات الأفراد و أنماط سلوكهم تجاه المواقف المختلفة .
- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزم التوافق بين أعضاء الجماعة .
- المساعدة في تحديد و فهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد و الجماعة .
- تشكيل هيكل ثقافة الجماعة و أنماط السلوك الثقافي التي تميزها .
- تحقيق التكامل و الانسجام بين أهداف و معايير كل من الأفراد و الجماعات .

< والخاصة أن القيم تمثل :

- تصوراً يميز الفرد أو الجماعة و يحدد ما هو مرغوب ، و يؤثر في اختيار الطرق و الأساليب و الوسائل والأهداف الخاصة بالتصرف ، و فكرة المرغوب فيه تحدها ثقافة الفرد و الجماعة التي تعتبر جدر الزاوية في مفهوم القيم .

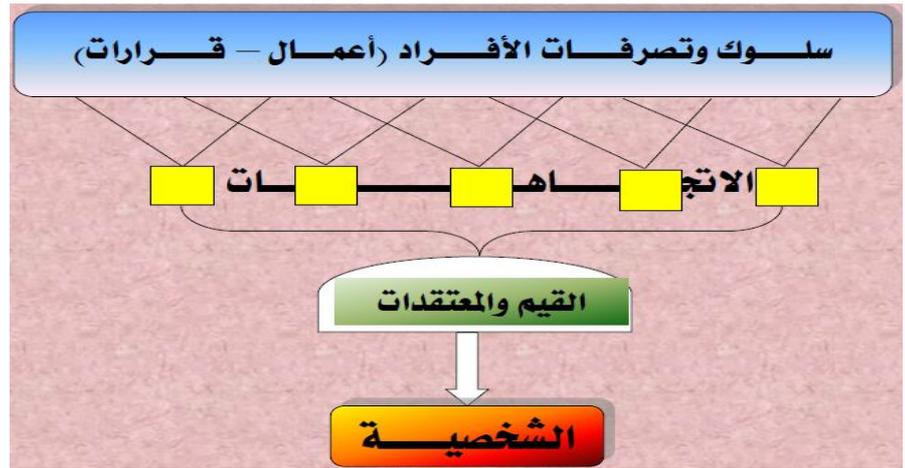
< أهمية القيم :

- تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً و مقبولاً و أخلاقياً .
- تساعد في تقويم مختلف أنواع السلوك و التصرفات الفردية .
- تلعب دوراً مؤثراً في تحديد نوعية الأفراد الذين يتوافق الفرد معهم .
- تحدد اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بمختلف النواحي الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية .

< أهمية القيم للمديرين و متخذي القرارات :

- تؤثر في إدراك و توقع المدير للمشاكل الحالية و المستقبلية .
- تؤثر على أنماط القرارات الشخصية و التنظيمية و حلول المشكلات .
- تحديد أسلوب تعامل المديرين مع الأفراد و الجماعات داخل و خارج المنظمة .
- تؤثر على تحديد معاني الانجاز و النجاح الفردي التنظيمي .
- تضع حدود معينة للسلوك الأخلاقي و غير الأخلاقي .
- تؤثر على مدى قبول المدير و استيعابه للضغوط من داخل و خارج المنظمة .
- تؤثر في تحديد الأهداف الفردية و التنظيمية وأولويات تحقيقها .

* جذور شجرة القيم و فروعها :



* العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك :

- القيم (معتقدات رئيسية) : - أساسية . - قليلة نسبياً . - ثابتة . - مستمرة .
- الاتجاهات (الرغبة و الميل إلى العمل و الأشياء) : - محددة حسب الموقف . - متعددة نابعة من القيم .
- السلوك (الأعمال و القرارات) : - مختلف و متعدد و متغير . - نابع من القيم و الاتجاهات .

* الخصائص التي تحدد الفروق بين القيم والاتجاهات :

الخاصية	القيم	الاتجاهات
الموافقة الاجتماعية	قد تتطلب موافقة إجتماعية لإقرارها فهي تعبير عن فعل إجتماعي	قد لا يحتاج لموافقة إجتماعية فهي مجرد ميل لفعل مرغوب حول موضوع معين
درجة الوعي	تمثل وعياً إجتماعياً لعنتيقها حيث تحدد الأحكام والمبادئ والمعايير المتصلة بنشاط وتفاعل الجماعة . وبالتالي فهي معيارية	تمثل وعياً فردياً لعنتيقها حيث تحدد نشاطه الواقعي أو المحتمل . وبالتالي فهي غير معيارية ولا تصلح كأحكام نهائية
درجة التجريد	أكثر تجريداً وأكثر رمزية	أقل تجريداً
الثبات	أكثر ثباتاً فهي تتغير ببطء .	أقل ثباتاً فهي أسهل تغييراً
التكوين	تتكون ببطء ، لحاجتها لاتجاهات وخبرات ومعارف .	تتكون بسرعة فهي لا تحتاج لخبرات كثيرة .
درجة العمومية	لها صفة العمومية ، فهي تعبر عن أحكام عامة تعتمد على مجموعة من الاتجاهات .	تعبر عن موقف أو موضوع واحد أو عدد قليل من المواقف .

* تقسيمات القيم :

(أ) تقسيم القيم بحسب مثاليتها و قيمها :

١- اتجاهات اهتمت بمثالية القيم :

- و تقوم هذه الاتجاهات على أساس أن القيم معتقدات أزلية رئيسية ثابتة و غير قابلة للتعديل مع اختلاف الزمان و المكان و الأشياء ، و لهذا فإن القيم هنا مطلقة و مجردة لا ترتبط بتجارب أو خبرات سابقة و إنما تتميز بالسمو و الرفعة و المثالية و المعنوية .

٢- اتجاهات اهتمت بواقعية القيم :

- وتتأس هذه الاتجاهات على فكرة مؤداها أن القيم حقيقة موجودة في الواقع المادي و ليست مجرد معنويات و مثاليات ، و لهذا يمكن تحديد القيم من خلال التحليل العلمي و العقلي ، و بالتالي فإن القيم هنا تهتم بالجوانب الاجتماعية بهدف تحقيق سعادة و منفعة الإنسان و تحفيزه على العمل و الإنتاج و تحقيق الذات .

٣- اتجاهات اهتمت بنسبية القيم :

- وتبيني هذه الاتجاهات على أساس عدم وجود قيم أخلاقية مطلقة إذ أن القيم قابلة للتغير و النظرة إليها نسبية تختلف من فرد لآخر ، و من موقف لآخر و من مكان لآخر ، و من زمان لآخر ، و من مهنة لأخرى وهكذا .

(ب) تقسيم القيم بحسب أنماط الشخصية و الميول المهنية (القيم الشخصية) :

القيمة	الخصائص المميزة
القيم الاجتماعية	العلاقات بين الأشخاص، الحب ، والإخاء ، والانتماء .
القيم النظرية	الحقيقة والمعرفة والأفكار الرؤية المستقبلية .
القيم الاقتصادية	المجالات المادية والمالية والمنفعة .
القيم الجمالية	الجمال ، الحق ، العدل ، الشكل والتناسق والجماليات .
القيم الدينية	المعتقدات والمبادئ الدينية الراسخة .
القيم السياسية	المركز والنفوذ والسلطة والسيطرة والمكانة .

➤ القيم النظرية :

- اهتمام الفرد و ميله إلى اكتشاف الحقيقة ، و السعي لتكوين الاتجاه المعرفي ، و الموازنة بين الأشياء على أساس ماهيتها ، و السعي وراء القوانين الحاكمة . النظرة الموضوعية النقدية ، المعرفة التنظيمية .

➤ القيم الاقتصادية :

- اهتمام الفرد بكل ما هو مادي . و السعي للحصول على الثروة و زيادتها عن طريق الإنتاج و التسويق و استهلاك البضائع و استثمار الأموال . يتميز الفرد بنظرة عملية و تقييم الأشياء و الأشخاص تبعاً لمنفعتها .

➤ القيم الجمالية :

- اهتمام الفرد و ميله إلى كل ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق ، و النظر إلى العالم نظرة تقدير من ناحية التكوين و التنسيق و التوافق الشكلي ، و لا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون فنانين مبتكرين بل أن بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني .

➤ القيم الاجتماعية :

- اهتمام الفرد و ميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم و يبني إلى مساعدتهم ، و يجد في ذلك إشباعاً له ، و يتسم الأفراد الذين يتميزون بتلك القيم بالعطف و الحنان و الإيثار و خدمة الغير .

➤ القيم السياسية :

- اهتمام الفرد و ميله للحصول على القوة و النفوذ ، و السيطرة و التحكم في الأشياء أو الأشخاص ، ولا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون من رجال السياسة فبعضهم قادة في نواحي الحياة المختلفة ، يتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم و التحكم في مصائرهم .

➤ القيم الدينية :

- اهتمام الفرد و ميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري ، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان و مصيره ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه . وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة .

* الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم :

- ١) قيام بعض القادة بدور السماسرة بين المنظمات التي يعملون بها و بين عملاء من خارجها .
- ٢) التدخل بالوساطة أو السلطة لضمان تعيين بعض الأصدقاء أو الأقارب أو المؤيدين .
- ٣) الموافقة على إصدار العقود و التراخيص لأعمال تضر بالصالح العام أو تلوث البيئة .
- ٤) فرض الحماية أو التستر على البعض الخارجين عن القانون أو المزاولين لأعمال منافية لقيم و تقاليد المجتمع .
- ٥) ممارسة بعض العاملين لأنماط ضارة بالمجتمع و تخل بمبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين مثل الرشوة المحسوبة .
- ٦) ابتكار طرق و أساليب ملتوية في الاستغلال و سوء استخدام السلطة و المركز الوظيفي .
- ٧) زيادة ظاهرة طلب العمولات و البقشيش من جانب بعض العاملين و ارتفاع قيمتها بشكل ملحوظ بارتفاع المستوى الإداري .
- ٨) لجوء بعض المسؤولين إلى التهرب من المسؤولية عن بعض الأعمال .
- ٩) استغلال المنصب و المركز الوظيفي في الإثراء غير المشروع .
- ١٠) سوء معاملة الجمهور و المتعاملين و التعالي عليهم .
- ١١) إظهار فروض الطاعة و الولاء من جانب بعض المرؤوسين لرؤسائهم حتى ولو تعارض ذلك مع صالح العمل .
- ١٢) الإعلان عن قيام مشروعات وهمية أو احتيالية تم يكتشف المتعاملون أنهم ضحايا نصب و احتيال .
- ١٣) تهرب بعض أصحاب الأعمال من دفع حق الدولة من الضرائب المستحقة على نتائج أعمالهم أو ابتكار أساليب ملتوية للغش و التزييف .
- ١٤) عدم مشاركة منظمات الأعمال في النهوض بالمجتمع و الوفاء بمسؤولياتها تجاهه .

< عزيزي الطالب :

يجب أن تعلم :

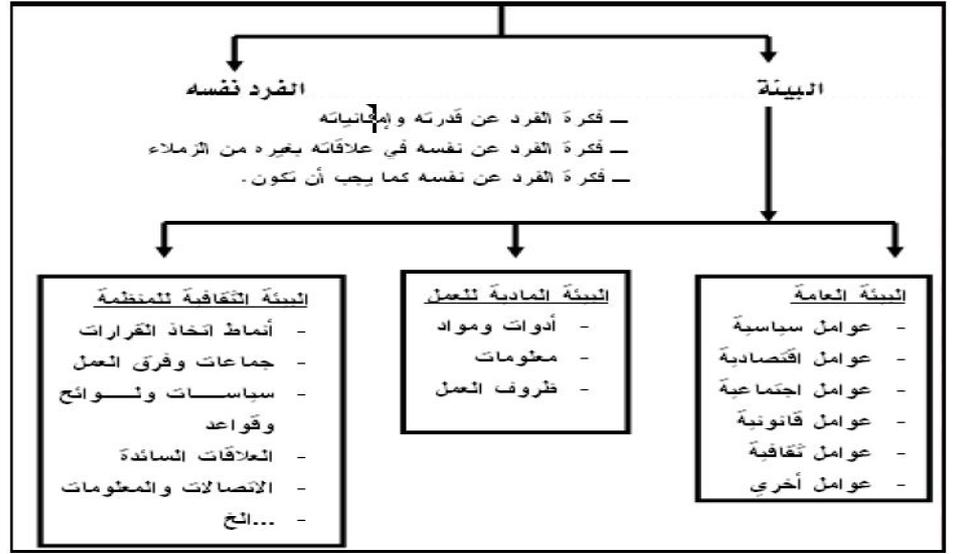
- أن هناك فرق بين العلماء و الباحثين على ما للقيم من دور في تحقيق التوافق و التوازن الداخلي للفرد ، بالإضافة إلى توافقه مع الجماعات المحيطة به ، و البيئة التي تنتمي إليها .
- إمكانية التعرف على أنماط القيم لدى الأفراد من خلال تحديد ردود أفعالهم تجاه مواقف محددة ، وتلعب استقصاءات القيم دورا هاما في ذلك .

- تنظيم القيم في بناء هرمي ، أي أنها ليست ذات درجة واحدة من الأهمية . و تختلف هذه الأهمية النسبية من فرد لآخر طبقاً لاختلاف البيئة و الخبرات المكتسبة و الخصائص الشخصية .
- أن القيم موضوعات مرغوبة دائماً ، وهو ما يعني بأن اتخاذ السلوك لنمط معين بناء على توجيه قيمى محدد يجب أن يتم وفقاً لرغبة الفرد و إرادته دون ضغط أو إذعان لأي مصدر خارجي .

* التوافق في القيم Value Congruence :

- هو درجة الأنساق أو التماثل أو التشابه بين قيم الأفراد داخل المنظمة خلال فترة زمنية محددة .

* العوامل المؤثرة في توافق القيم :



* أهمية التوافق في القيم :

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل سواء تعلق هذا الرضا بخصائص العمل أو بيئته .
- كلما زادت درجة التوافق بين قيم العاملين من جهة و بينهم وبين قيم المنظمة من جهة أخرى كلما زادت درجة ولائهم للمنظمة و التزامهم بسياساتها و نظم العمل بها .
- إن فعالية القيادة لها علاقة مباشرة بالقيم المتبادلة بين القائد و تابعيه .
- إن فعالية مجموعات و فرق العمل و فعالية التنسيق فيما بينها يرتبط بتوافق القيم بين أعضاء المجموعات و الفرق .
- يشتد الصراع بين الأفراد و الجماعات و يصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم .
- تزداد فعالية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها عندما تتوافق قيم المدربين و المتدربين .
- إن تضارب القيم وعد تجانسها و اختلاف توجهاتها قد يؤدي بالمنظمة إلى التفكير و الانهيار .
- يساعد توافق القيم على زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات و الاتصالات و تبادل المعلومات .
- يساعد على زيادة الكفاءة في العمل و رفع معدلات الأداء .
- المساعدة في تصميم و تنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية .

* الإستراتيجيات التنظيمية لتحقيق التوافق بين القيم :

(أ) وضع قائمة واضحة بقيم المنظمة و المحافظة على استمرارها **Code of Ethics** :

< تعتبر الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد القيم الأساسية للمنظمة.

< كل مدير أو رئيس قسم يعتبر مسئول عن المحافظة على تلك القيم بإرسالها لدى تابعة عن طريق :

- القدوة . - سياسات و إجراءات العمل المدعمة للقيم . - الإقناع . - الإيجار .

< وقائمة قيم المنظمة يجب أن يراعى ما يلي :

- أن تكون مناسبة لطبيعة نشاط المنظمة.

- أن تكون القيم تشملها القائمة محددة بدقة ووضوح .

- أن تحوز رضا و قبول جميع أعضاء المنظمة و كافة مستوياتها .

- أن تتكون من مجموعة متجانسة من القيم .

< وللمحافظة على القيم و استمرارها يجب مراعاة ما يلي :

- تعريف العاملين بالمنظمة بها و بما هو مطلوب منهم للمحافظة عليها .

- نقل قيم المنظمة للأعضاء الجدد و ضمان استيعابهم الجيد لها .

- دعم و تجديد الهيكل التنظيمي و الوظائف بما يدعم القيم القائمة و يساعد في المحافظة عليها .

< أن يكون توافق القيم أحد المسئوليات الهامة لإدارة الموارد البشرية :

< حيث تعتبر تلك الإدارة مسئولية عن زيادة التوائم بين خصائص الفرد و مواصفات الوظيفة من خلال الأنشطة التالية :

- الاختيار و التعيين . - التدريب و التطوير . - التقييم و نظم المكافآت . - تصميم الوظائف و الأعمال .

< تكامل حاجات الرؤساء و المرؤوسين : تنقسم إلى نوعين :

(أ) احتياجات وظيفية :

- تتمثل في تحديد ما ينجز من (الأهداف) و كيفية الإنجاز (الأنشطة) ، و كيفية قياس مستوى الإنجاز (التقييم و

المعلومات المرتدة) علاوة على توفير الموارد اللازمة للعمل .

(ب) الاحتياجات الشخصية :

- و هذه الاحتياجات تعتبر متبادلة فلرؤساء احتياجاتهم من المرؤوسين ، و للمرؤوسين احتياجاتهم من الرؤساء ، وتختلف

هذه الاحتياجات المتبادلة باختلاف دورة حياة كل منهم بالمنظمة .

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..