

### المحاضرة الثالثة : القيم التنظيمية

**تعريف القيم وأهميتها :** القيم هي المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات الأخرى ، وهي التي تحدد إطاراً عاماً للممارسات الضرورية المرغوبة ، حيث تؤدي الوظائف التالية :

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

**كما تعمل القيم على :**

- ١- التأثير في توقعات الأفراد وأنماط سلوكهم تجاه المواقف المختلفة .
  - ٢- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزم التوافق بين أعضاء الجماعة .
  - ٣- المساعدة في تحديد وفهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد و الجماعة .
  - ٤- تشكيل هيكل ثقافة الجماعة وأنماط السلوك الثقافي التي تميزها .
  - ٥- تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف ومعايير كل من الأفراد والجماعات .
- والخلاصة أن القيم تمثل :** تصوراً يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب ، ويؤثر في اختيار الطرق والأساليب والوسائل والأهداف الخاصة بالتصرف ، وفكرة المرغوب فيه تحدها ثقافة الفرد والجماعة التي تعتبر حجر الزاوية في مفهوم القيم .

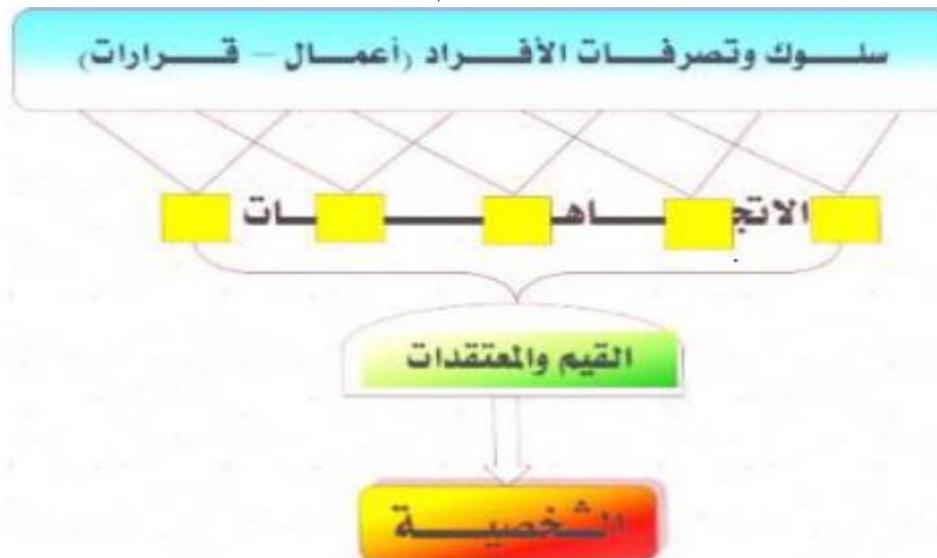
**أهمية القيم :**

- ١- تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً .
- ٢- تساعد في تقويم مختلف أنواع السلوك والتصرفات الفردية .
- ٣- تلعب دوراً مؤثراً في تحديد نوعية الأفراد الذين يتوافق الفرد معهم .
- ٤- تحدد اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بمختلف النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .

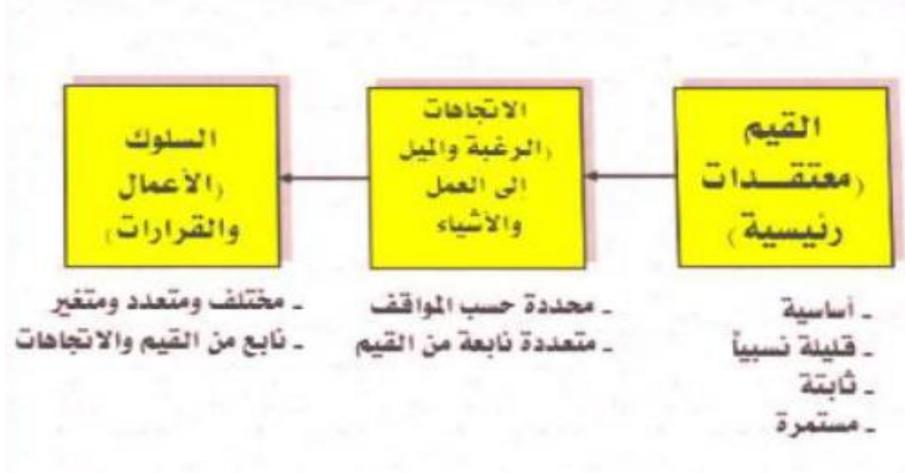
**أهمية القيم للمديرين و متخذي القرارات :**

- ١- تؤثر في إدراك وتوقع المدير للمشاكل الحالية والمستقبلية .
- ٢- تؤثر على أنماط القرارات الشخصية والتنظيمية وحلول المشكلات .
- ٣- تحديد أسلوب تعامل المديرين مع الأفراد الجماعات داخل وخارج المنظمة .
- ٤- تؤثر على تحديد معاني الإنجاز والنجاح الفردي والتنظيمي .
- ٥- تضع حدود معينة للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي .
- ٦- تؤثر على مدى قبول المدير واستيعابه الضغوط من داخل وخارج المنظمة .
- ٧- تؤثر في تحديد الأهداف الفردية والتنظيمية وأولويات تحقيقها .

**جذور شجرة القيم وفروعها**



## العلاقة بين القيم و الاتجاهات والسلوك



الخصائص التي تحدد الفروق بين القيم و الاتجاهات :

الخاصية	القيم	الاتجاهات
الموافقة الاجتماعية	قد تتطلب موافقة اجتماعية لإقرارها فهي تعبير عن فعل اجتماعي	قد لا يحتاج لموافقة اجتماعية فهي مجرد ميل لفعل مرغوب حول موضوع معين
درجة الوعي	تمثل وعياً اجتماعياً لمعتنقها حيث تحدد الأحكام والمبادئ والمعايير المتصلة بنشاط وتفاعل الجماعة . وبالتالي فهي معيارية	تمثل وعياً فردياً لمعتنقها حيث تحدد نشاطه الواقعي أو المحتمل . وبالتالي فهي غير معيارية ولا تصلح كأحكام نهائية
درجة التجريد	أكثر تجريداً و أكثر رمزية	أقل تجريداً
الثبات	أكثر ثباتاً فهي تتغير ببطء .	أقل ثباتاً فهي أسهل تغييراً
التكوين	تتكون ببطء ، لحاجتها لا اتجاهات 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 وواقعيته

١- اتجاهات اهتمت بمثالية القيم :

وتقوم هذه الاتجاهات على أساس أن القيم معتقدات أزلية رئيسية ثابتة وغير قابلة للتعديل مع اختلاف الزمان والمكان والأشياء ، ولهذا فالقيم هنا مطلقة ومجردة لا ترتبط بتجارب أو خبرات سابقة وإنما تتميز بالسمو والرفعة والمثالية والمعنوية .

٢- اتجاهات اهتمت بواقعية القيم :

وتتأسس هذه الاتجاهات على فكرة مؤداها أن القيم حقيقة موجودة في الواقع المادي وليست مجرد معنويات ومثاليات ، ولهذا يمكن تحديد القيم من خلال التحليل العلمي والعقلي ، وبالتالي فإن القيم هنا تهتم بالجوانب الاجتماعية بهدف تحقيق سعادة ومنفعة الإنسان وتحفيزه على العمل والإنتاج وتحقيق الذات .

٣- اتجاهات اهتمت بنسبية القيم :

وتبني هذه الاتجاهات على أساس عدم وجود قيم أخلاقية مطلقة إذا أن القيم قابلة للتغير والنظرة إليها نسبية تختلف من فرد لآخر ، ومن موقف لآخر ومن مكان لآخر ، ومن زمان لآخر ، ومن مهنة لأخرى ... وهكذا .

ب- تقسيم القيم بحسب أنماط الشخصية والميول 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 وميله إلى اكتشاف الحقيقة ، والسعي لتكوين الاتجاه المعرفي ، والموازنة بين الأشياء على أساس ماهيتها ، والسعي وراء القوانين الحاكمة . النظرة الموضوعية النقدية ، المعرفة التنظيمية .

**القيم الاقتصادية :** اهتمام الفرد بكل ما هو مادي ، والسعي للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال ، يتميز الفرد بنظرة عملية وتقييم الأشياء والأشخاص تبعاً لمنفعتهم .

**القيم الجمالية :** اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق ، والنظر إلى العالم نظره تقدير من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي ، ولا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون فنانين مبتكرين بل أن بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني .

**القيم الاجتماعية :** اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ، ويجد في ذلك إشباعاً له ، ويتسم الأفراد الذين يتميزون بتلك القيم بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الغير .

**القيمة السياسية :** اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والنفوذ ، والسيطرة والتحكم 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 والتحكم في مصائرهم .

**القيم الدينية :** اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري ، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره 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 يعلمون بها وبين عملاء من خارجها .
- ٢- التدخل بالوساطة أو السلطة لضمان تعيين بعض الأصدقاء أو الأقارب أو المؤيدين .
- ٣- الموافقة على إصدار العقود والتراخيص لأعمال تضر بالصالح العام أو تلوث البيئة .
- ٤- فرض الحماية أو التستر على بعض الخارجين على القانون أو المزاولين لأعمال منافية لقيم وتقاليد المجتمع .
- ٥- ممارسة بعض العاملين لأنماط ضارة بالمجتمع وتخل مبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين مثل الرشوة والمحسوبية .
- ٦- ابتكار طرق وأساليب ملتوية في الاستغلال وسوء استخدام السلطة والمركز الوظيفي .
- ٧- زيادة ظاهرة طلب العمولات والبقيش من جانب بعض العاملين وارتفاع قيمتها بشكل ملحوظ بارتفاع المستوى الإداري .
- ٨- لجوء بعض المسؤولين إلى التهرب من المسؤولية عن بعض الأعمال .
- ٩- استغلال المنصب والمركز الوظيفي في الإثراء غير المشروع .
- ١٠- سوء معاملة الجمهور من المتعاملين والتعالي عليهم .
- ١١- إظهار فروض الطاعة والولاء من جانب بعض المرؤوسين لرؤسائهم حتى ولو تعارض ذلك مع صالح العمل .
- ١٢- الإعلان عن قيام مشروعات وهمية أو احتيالية ثم يكتشف المتعاملون أنهم ضحايا نصب واحتيال .

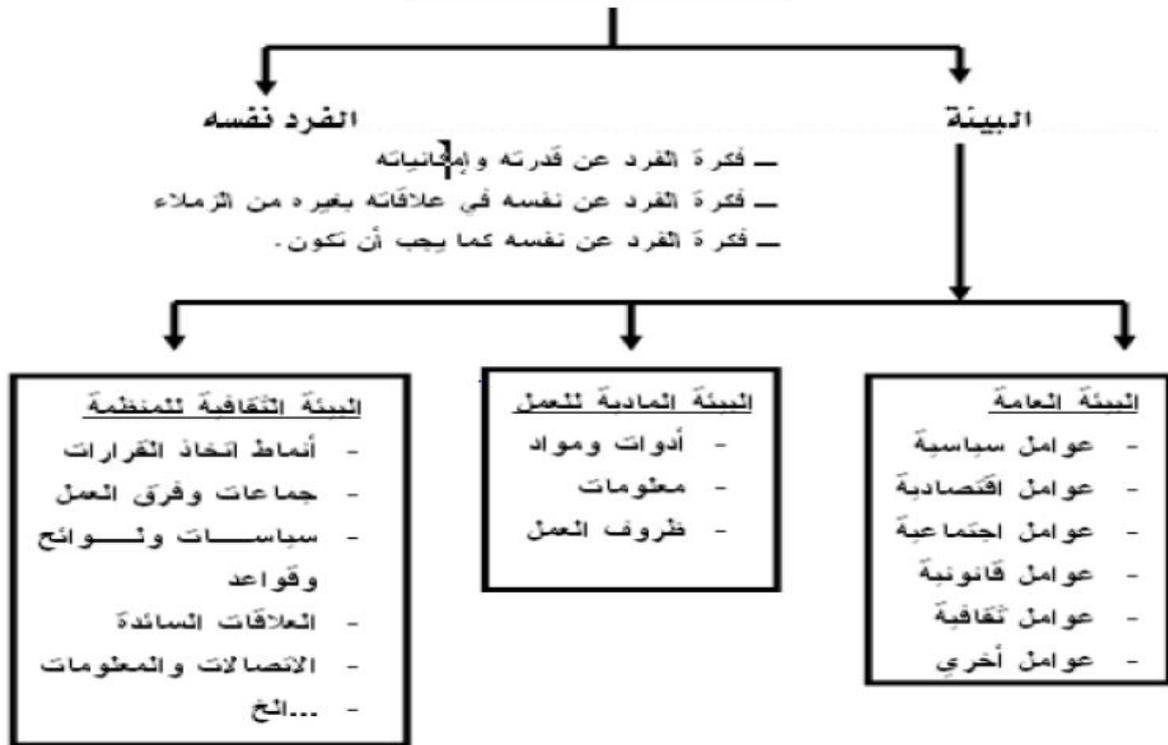
١٣- تهرب بعض أصحاب الأعمال من دفع حق الدولة من الضرائب المستحقة على نتائج أعمالهم أو ابتكار أساليب ملتوية للغش والتزييف .

١٤- عدم مشاركة منظمات الأعمال في النهوض بالمجتمع والوفاء بمسؤولياتها تجاهه .

### عزيز الطالب يجب أن تعلم :

- أن هناك اتفاق بين العلماء والباحثين على ما للقيم من دور في تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للفرد ، بالإضافة إلى توافقه مع الجماعات المحيطة به ، والبيئة التي ينتمي إليها .
- إمكانية التعرف على أنماط القيم لدى الأفراد من خلال تحديد ردود أفعالهم تجاه مواقف محددة . وتلعب استقصاءات القيم دوراً هاماً في ذلك .
- تنظيم القيم في بناء هرمي . أي أنها ليست ذات درجة واحدة من الأهمية ، وتختلف هذه الأهمية النسبية من فرد لآخر طبقاً لاختلاف البيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية .
- أن القيم موضوعات مرغوبة دائماً ، وهو ما يعني بأن اتخاذ السلوك لنمط معين بناء على توجيه قيمه محدد يجب أن يتم وفقاً لرغبة الفرد وإرادته دون ضغط أو إذعان لأي مصدر خارجي .
- **التوافق في القيم :** 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 :

- ١- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل سواء تعلق هذا الرضا بخصائص العمل أو بيئته .
- ٢- كلما زادت درجة التوافق بين قيم العاملين من جهة وبينهم وبين قيم المنظمة من جهة أخرى كلما زادت درجة ولائهم للمنظمة والتزامهم بسياساتها ونظم العمل بها .
- ٣- إن فعالية القيادة لها علاقة مباشرة بالقيم المتبادلة بين القائد وتابعيه .
- ٤- إن فعالية مجموعات وفرق العمل وفعالية التنسيق فيما بينها يرتبط بتوافق القيم بين اعضاء المجموعات والفرق .
- ٥- يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم .
- ٦- تزداد فعالية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها عندما تتوافق قيم المدربين والمتدربين .
- ٧- إن تضارب القيم وعد تجانسها واختلاف توجهاتها قد يؤدي بالمنظمة إلى التفتك والانحيار .
- ٨- يساعد توافق القيم على زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات .
- ٩- يساعد توافق القيم على تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات .

١٠- يساعد على زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء .

١١- المساعدة في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية .

### الاستراتيجيات التنظيمية لتحقيق التوافق في القيم

- وضع قائمة واضحة بقيم المنظمة والمحافظة على استمرارها :

تعتبر الإدارة العليا مسئولة عن تحديد القيم الأساسية للمنظمة .

كل مدير أو رئيس قسم يعتبر مسئول عن المحافظة على تلك القيم بإرسائها لدى تابعيه عن طريق :

(١) القدوة .

(٢) سياسات وإجراءات العمل المدعمة للقيم .

(٣) الإقناع

(٤) الإكراه

وقائمة قيم المنظمة يجب أن يراعي فيها ما يلي :

١- أن تكون مناسبة لطبيعة نشاط المنظمة .

٢- أن تكون القيم التي تشملها القائمة محددة بدقة ووضوح .

٣- أن تحوز رضا وقبول جميع أعضاء المنظمة وكافة مستوياتها .

٤- أن تكون من مجموعة متجانسة من القيم .

وللمحافظة على القيم واستمرارها يجب مراعاة ما يلي :

• تعريف العاملين بالمنظمة بها وبما هو مطلوب منهم للمحافظة عليها .

• نقل قيم المنظمة للأعضاء الجدد وضمان استيعابهم الجيد لها .

• دعم وتجديد الهيكل التنظيمي والوظائف بما يدعم القيم القائمة ويساعد في المحافظة عليها .

أن يكون توافق القيم أحد المسئوليات الهامة لإدارة الموارد البشرية :

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

• الاختيار والتعيين .

• التدريب والتطوير .

• التقييم ونظم المكافآت .

• تصميم الوظائف والأعمال .

تكامل حاجات الرؤساء و المرؤوسين :

حاجات المرؤوسين من الرؤساء تنقسم إلى نوعين :

أ- احتياجات وظيفية :

وتتمثل في تحديد ما ينجز من ( الأهداف ) وكيفية الإنجاز ( الأنشطة ) ، وكيفية قياس مستوى الإنجاز ( التقييم

والمعلومات المرتدة ) علاوة على توفير الموارد اللازمة للعمل .

ب- الاحتياجات الشخصية :

وهذه الاحتياجات تعتبر متبادلة فللرؤساء احتياجاتهم من المرؤوسين احتياجاتهم من الرؤساء ، وتختلف هذه الاحتياجات

المتبادلة باختلافات دورة حياة كل منهم بالمنظمة .

حروف أنثوية