



جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال
المرحلة الثانية

محاضرات السلوك التنظيمي
للمرحلة الثانية للدراستين
الصباحية والمسائية
الكورس الثاني

اعداد
م.م ضحى خالد خلف

المحاضرة الرابعة / القيم

أولاً: مدخل إلى مفهوم القيم في السلوك التنظيمي

يُعد موضوع القيم من الموضوعات الأساسية في علم السلوك التنظيمي، لأنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بفهم دوافع الأفراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل بيئة العمل. فالمنظمات لا تعتمد فقط على القوانين والتعليمات الرسمية لتنظيم سلوك العاملين، بل تعتمد بشكل كبير على القيم التي يحملها الأفراد والتي تشكل الإطار النفسي الذي يوجه قراراتهم وتصرفاتهم.

إن القيم تمثل ما يمكن تسميته "البوصلة الداخلية" للفرد، فهي التي تحدد له ما هو صواب وما هو خطأ، وما هو مهم وما هو غير مهم، وما يجب القيام به وما يجب تجنبه. لذلك، فإن دراسة القيم تساعد الإدارة على فهم أسباب اختلاف سلوك العاملين حتى في ظل وجود نفس الأنظمة والتعليمات.

كما أن القيم لا تؤثر فقط على سلوك الفرد، بل تؤثر أيضاً على العلاقات بين الأفراد، وعلى مستوى التعاون أو الصراع داخل المنظمة، وعلى درجة التزام العاملين بالأهداف التنظيمية.

ثانياً: مفهوم القيم وتعريفاتها العلمية

١. التعريف العام للقيم

القيم هي مجموعة من المعتقدات الراسخة التي يحملها الفرد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، والتي توجه سلوكه وتؤثر في قراراته واختياراته في الحياة.

٢. التعريف في علم النفس

يرى علماء النفس أن القيم هي معايير داخلية تساعد الفرد على الحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف، وتعمل كمرشد لاتخاذ القرار.

٣. التعريف في السلوك التنظيمي

"مجموعة المعتقدات الأساسية التي تحدد تفضيلات الفرد بشأن أنماط السلوك والنتائج المرغوبة داخل بيئة العمل.

ثالثاً: خصائص القيم

تتميز القيم بعدد من الخصائص المهمة التي تفسر طبيعتها وتأثيرها في السلوك:

١. الثبات النسبي

القيم تتسم بدرجة عالية من الثبات، لأنها تتشكل عبر سنوات طويلة من التنشئة الاجتماعية والخبرات الحياتية. ومع ذلك، فإنها ليست ثابتة تماماً، إذ يمكن أن تتغير ببطء نتيجة الخبرات الجديدة.

٢. الطابع الشخصي

تختلف القيم من فرد إلى آخر، حتى داخل نفس المجتمع، وذلك بسبب اختلاف البيئة والتجارب الشخصية والتعليم.

٣. التأثير العميق في السلوك

القيم تؤثر في جميع جوانب السلوك، بما في ذلك:

- اتخاذ القرار
- العلاقات الاجتماعية
- مستوى الالتزام
- طريقة حل المشكلات

٤. الترتيب الهرمي

يمتلك كل فرد "سلم قيم" يرتب فيه القيم حسب أهميتها، وقد يفضل قيمة معينة على أخرى عند التعارض.

مثال: قد يفضل الموظف قيمة "الأمان الوظيفي" على قيمة "المغامرة المهنية"

٥. العمومية

القيم تؤثر في جميع مجالات حياة الإنسان وليس العمل فقط.

٦. الطابع المعياري: القيم تعمل كمعايير للحكم على السلوك، فهي تحدد ما يعتبر سلوكاً مقبولاً أو غير مقبول.

رابعاً: مصادر القيم

تتكون القيم نتيجة مجموعة من العوامل والمؤثرات الاجتماعية والنفسية:

١) الأسرة

تلعب الأسرة الدور الأكبر في تكوين القيم الأساسية حيث يتعلم الفرد من خلالها الصدق، الأمانة، الاحترام، المسؤولية.

٢) الثقافة المجتمعية

المجتمع يحدد القيم المقبولة مثل التعاون والانضباط، الالتزام بالقوانين.

٣) التعليم

يساهم التعليم في غرس القيم العقلية والأخلاقية مثل التفكير العلمي والمسؤولية الاجتماعية، العمل الجماعي.

٤) الخبرات الشخصية

تجارب نجاح أو فشل الفرد تؤثر في تعديل أو تعزيز القيم.

٥ وسائل الإعلام والتكنولوجيا تشكل الإعلام الحديث مصدراً مهماً في التأثير على القيم نشرها وتغييرها .

خامساً: أنواع القيم في السلوك التنظيمي

أولاً: القيم النهائية (Terminal Values)

هي القيم التي تمثل الأهداف النهائية التي يسعى الفرد لتحقيقها، مثل:

- النجاح
- السعادة
- الاستقرار
- الحرية
- الامن الوظيفي

ثانياً: القيم الوسيطة (Instrumental Values)

هي القيم التي تمثل الوسائل لتحقيق الأهداف، مثل:

- الصدق
- الاجتهاد
- التعاون
- الانضباط

سادساً: أهمية القيم في السلوك التنظيمي

تكتسب القيم أهمية كبيرة في المنظمات للأسباب التالية:

١. توجيه سلوك العاملين : تحدد القيم طريقة تصرف الأفراد داخل المنظمة.
٢. تعزيز الانسجام التنظيمي : تساعد القيم المشتركة في تقليل الصراعات.
٣. دعم اتخاذ القرار : توفر القيم معايير واضحة لاتخاذ القرارات.
٤. تشكيل الثقافة التنظيمية : القيم تمثل الأساس الذي تقوم عليه ثقافة المنظمة.
٥. زيادة الالتزام الوظيفي : كلما تطابقت قيم الفرد مع المنظمة زاد التزامه.

سابعاً: القيم الفردية والقيم التنظيمية

القيم الفردية : هي المعتقدات الشخصية للعاملين.

القيم التنظيمية : هي المبادئ التي تعتمدها المنظمة وتروج لها.

العلاقة بينهما:

- إذا حدث توافق / زيادة الأداء والرضا
- إذا حدث تعارض / صراعات وظيفية وانخفاض الأداء

ثامناً: توافق القيم واثره التنظيمي (Value Congruence)

يقصد بتوافق القيم مدى انسجام قيم الفرد مع قيم المنظمة.

أهميته:

- رفع الرضا الوظيفي
- تقليل معدل دوران العمل
- تعزيز الولاء التنظيمي
- زيادة الإنتاجية

تاسعاً: دور الإدارة في تعزيز القيم التنظيمية

يمكن للإدارة ترسيخ القيم عبر:

١. القيادة القدوة: عندما يطبق القادة القيم عملياً.
٢. التدريب التنظيمي: تضمين القيم في برامج التدريب.
٣. نظم المكافآت: مكافأة السلوك المتوافق مع القيم.
٤. الاتصال التنظيمي: نشر القيم عبر السياسات والأنظمة.

عاشراً: تأثير القيم في القرارات الإدارية

القيم تؤثر في:

- أسلوب القيادة
- اتخاذ القرار
- إدارة الصراعات
- اختيار الموظفين

مثال:

مدير يقدر العدالة → يوزع المكافآت بشكل متساوٍ.

الحادي عشر: القيم والأخلاقيات التنظيمية

ترتبط القيم بالأخلاقيات ارتباطاً وثيقاً، حيث:

- القيم تحدد ما هو صحيح
 - الأخلاقيات تحدد كيفية تطبيقه
- القيم هي الأساس للأخلاقيات المهنية.

الثاني عشر: قياس القيم التنظيمية

يمكن قياس القيم من خلال:

- الاستبيانات
- المقابلات
- تحليل الثقافة التنظيمية
- ملاحظة السلوكيات

الثالث عشر: مشكلات تعارض القيم في المنظمات

من أبرز المشكلات:

- صراع القيم بين الإدارة والعاملين
- الفساد الإداري
- ضعف الالتزام التنظيمي
- انخفاض الثقة

الرابع عشر: طرق إدارة تعارض القيم

- الحوار التنظيمي
- التدريب الأخلاقي
- وضع مدونات سلوك واضحة
- تعزيز العدالة التنظيمية

الخامس عشر: القيم في المنظمات الحديثة

أصبحت المنظمات اليوم تركز على قيم مثل:

- الابتكار
- الاستدامة
- المسؤولية الاجتماعية
- العمل الجماعي

السادس عشر: تطبيقات عملية للقيم في بيئة العمل

أمثلة:

١. الالتزام بالمواعيد → قيمة الانضباط
٢. مساعدة الزملاء → قيمة التعاون
٣. الشفافية → قيمة النزاهة

السابع عشر: دور القيم في تحسين الأداء التنظيمي

القيم تسهم في:

- رفع الكفاءة
- تحسين جودة العمل
- تقليل الأخطاء
- زيادة الولاء

القيم عنصر أساسي في تفسير السلوك التنظيمي، فهي توجه تصرفات الأفراد وتحدد طبيعة العلاقات داخل المنظمة، كما تؤثر بشكل مباشر في الأداء والنجاح التنظيمي.