**قسم علم النفس –جامعة عنابة الأستاذ/ بولهواش عمر**

**المستوى: ماستر1 علم النفس التنظيمي و ت م ب المقياس: السلوك التنظيمي**

**عنوان المحاضرة: القيـم التنظيميـة**

**1-مفهوم القيم التنظيمية:**

يزداد الاهتمام بالاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون إلى المنظمات التي يشتغلون فيها حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم لما يخدم الأهداف التنظيمية،ولا يحصل التعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم واتجاهات المنظمات التي يعملون بها. فالمنظمات والمجتمعات تختلف حول القيم والقواعد الجماعية.

ومن هذا المنطلق يمكن استعراض أهم المدلولات المفاهيمية للقيم التنظيمية من خلال مجموعة هذه التعاريف:

-القيم التنظيمية هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك.

- القيم التنظيمية هي عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم فهي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فإن قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة .

- القيم التنظيمية عبارة عن تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف.فنسق القيم الذي يتبناه القائد يحدد جزئيات حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحته لهم، ولذا يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الاستبداد.

وعرفت من طرف "كاثي انز"على أنها**:** المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما عرفت من طرف "جانس أرسن" و"بير هلفر"بأنها: مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، تعمل كموجه لهم في سلوكاتهم.

وكمفهوم عام فالقيم التنظيمية هي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهي نواة الثقافة التنظيمية، وتلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في ترسيخها.

**2-خصائص القيم التنظيمية:**

اختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم بصفة عامة(اقتصادية،سياسية، دينية، جمالية).ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالتالي:

**- نسبية:**القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص أو الأشياء أو الأحكام ذاتها مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع.وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها، فهي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن ثقافة إلى أخرى.

**- مكتسبة:** يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد ( يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.

**-ذاتية اجتماعية:**القيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم.وتختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

**- مرنة:**تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي

يعيشها الإنسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجدد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري.

**- تلقائية:**هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي ، ويمكننا حصر خصائص القيم التنظيمية في النقاط التالية:

. تشكل نواة الثقافة التنظيمية.

. تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة،و تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها.

. منتشرة داخل التنظيم، مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كوجه لهم في أدائهم لوظائفهم.

. مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم و تقف وراء السلوك الإرادي لأفراد المنظمة.

. نسبية تختلف من شخص لآخر، بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.

. تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.

. معروفة لدى أفراد المنظمة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم.

. صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

**.** تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.

.القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة.فهي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.

.تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.بحيث تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح.

. الإدارة بالقيم توجها جديدا يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية.

.تؤثر القيادة وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم.

. مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.

.توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تقويض أسباب التنافر غيرالشريف أو الصراع المدمر، أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها.

**3-تصنيف القيم التنظيمية:**

**3-1-من حيث المحتوى:**

**-القيم النظرية:** وترتبط بسلوك الشك والبحث عن الحقيقة بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء واكتشاف حقيقتها، وتتجلى لدى العلماء والمصلحون والفلاسفة، الذي يسعون وراء المبادئ والمثل العليا.

**-القيم الاقتصادية:** ترتبط بسلوك التوفير لجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد والمال.ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها، عن طريق الإنتاج والتسويق،واستهلاك البضائع واستثمار الأموال وتتجلى هذه القيم لدى أشخاص يمتازون بنظرة عملية. وترتبط أيضا بالنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم لبعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

**-القيم الروحية:** أو الدينية وهي القيمة التي يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة ،والإيمان بالغيب.

**القيم الاجتماعية:** وترتبط بسلوك البحث عن الرفاق والأصدقاء، والهروب من العزلة الاهتمام بالطاعة الاجتماعية والمسايرة وتدعيم الاجتماعية.

**-القيم السياسية:** وتربط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة.

**-القيم الجمالية:** وهي تذوق الجمال ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك ما يمكن أن يتذوق فيه الإنسان معنى الجمال.

**3-2-من حيث المقصد:**

**-قيم وسائلية:** هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقي.

**-قيم غائية (هدفية:** وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها،فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية تكسبه الترقي في المنصب والشرف والترقي في هذا الموقف قيمة غائية هدفية.

**3-3-من حيث الشدة:**

**-قيم ملزمة** :آمرة ناهية وتكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.

**-قيم تفضيلية:** تكون حسب ما يفضله الفرد ، كتفضيل القيم جمالية على القيم الاقتصادية.

**-قيم مثالية:** وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تتطلب أن يعمل الفرد لدنياه كأنه يعيش أبدا ولآخرته كأنه يموت غدا، وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معا.

**3-4-من حيث الدوام:**

**-قيم عابرة:** وهي القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال،مثل القيم المرتبطة بالموضوعات والنزوات.

**-قيم دائمة:** وهي القيم التي تبقى زمنا طويلا مستقرة في نفوس الناس يتناولها جيل عن جيل، كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد، وهو دوام نسبي.

**3-5-من حيث المرونة:**

**-قيم مرنة:** تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها وقيمها، فما كان مناسبا في الماضي قد لا يكون مناسبا في المستقبل.

**-قيم جامدة:**وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أولا ثم بجماعة العمل التابعة لهم، وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة.توصف المنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها عن التكيف أمام الضغوط والتغييرات التي تفرضها البيئة، ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرونة والنظام المغلق الجمود.

**4-أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:**

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة.ومن الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلبا أو إيجابا على الأجهزة التي يديرونها.ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب احترام الأفراد لها كنظم اجتماعية.

إن تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات ومن جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية وقوتها؛ ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تمليها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات.

**و**للوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن يتحدد من خلال:

- تحديد الأهداف: حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب انجازه.

.تحليل البيانات: تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها.

- وضع البدائل: يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها.

- تنفيذ القرار: تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وضع عليه الاختيار.

-التقييم والمتابعة: يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقويم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق.

ويؤكد "مندل وجوردن**"** في هذا السياق علىأن للقيم تأثيرا في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلبا أوإيجابا، وينظر إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون ويجب أن لا يكون وذلك على النحو التالي:

- القيمة ليست رأيا أو موقفا تجاه موضوع أو مكان أو شيء إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.

-القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى عرضة لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.

- القيمة ليست فعلا إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله وبما أن القيم تختلف يختلف تأثيرها على الأفراد، باختلاف الثقافات.