

اتجاهه الكسول،... كما أن الحلال في سلوكيات الأفراد يرتبط بالقيم التي يتمسك بها والتي قد تعكس طموحات شخصية لا تتسجم مع أهداف المنظمة.

#### أولاً: الاتجاهات

تشكل الاتجاهات سلوك العاملين داخل للمنظمة لذلك يجري الباحثون دراسات مستفيضة لقياس اتجاهات العمال نحو العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي كعلاقتهم بالرؤساء و المشرفين، ظروف العمل الأساليب القيادية المطبقة أنظمة الأجور والحوافز المتبعة، وغيرها من للعاملين.

**1-تعريف الاتجاهات:** تعتبر الاتجاهات أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكيل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات، وتعرف الاتجاهات عموماً بأنها نظام للمعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة.

يعرف (*Cheim*) الاتجاهات بأنها: " استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة"<sup>1</sup> حيث يكون الفرد مستعد للاستجابة بناء على خبراته السابقة لمثيرات معينة: مواقف، أحداث، أفراد، مواضيع شيء معين، بطريقة محددة.

ويعرف الاتجاه بأنه: " استعداد منسق للاستجابة لموضوع ما بطريقة مفضلة أو غير مفضلة"<sup>2</sup>، فاستجابة الفرد مبنية على خبراته السابقة، لكن في بعض الأحيان قد لا يتفق سلوك الفرد مع اتجاهاته، وذلك لوجود معطيات بيئية تفرض على الشخص تصرفاً معيناً.

كما سبق يمكن تعريف الاتجاهات بأنها تنظيم متكامل من المفاهيم والميول السلوكية، فهي الموقف الذي يتخذه فرد تجاه أشخاص أو قضايا أو أشياء معينة، ويعبر عنه من خلال سلوكيات معينة كالأقوال والأفعال مثلاً. لا تشتمل الاتجاهات بالثبات فهي قابلة للتحويل والتعديل بحارة مع أي تغيير قد يحدث في البيئة، فالمنظمات يمكنها تعزيز الاتجاهات الايجابية لموظفيها، وإقناعهم بتغيير الاتجاهات السلبية التي تتعارض مع أهدافها.

**2- العوامل المؤثرة في الاتجاهات**<sup>3</sup>: هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتجاهات الفرد، منها ما هو متعلق بالفرد نفسه ومنها ما تعلق بالوسط الاجتماعي الذي يتفاعل معه:

**1.2-عوامل بيئية:** البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد على مستوى الأسرة، المدرسة، الوسط الإعلامي، العادات والتقاليد السائدة،.....

**2.2-عوامل خاصة بالفرد ذاته:** تجارب الفرد، خبراته، مستواه الثقافي والتعليمي، مستواه إدراكه، قدراته على التحليل والاستنباط، مدى استقلالته،... الخ.

<sup>1</sup> يوسف غصنر، ناجي لبيب، أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد السابع - جويلية 2014، ص 138.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد العزيز الطنجي، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 88-89.

**3.2-عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الاتجاه:** الفرد بطبيعته مدفوع لإشباع حاجاته وذلك للتخفيف من حدة التوتر الناتج عن هذه الحاجات، الفرد يتكون لديه اتجاه إيجابي نحو كل المواقف والأحداث والأشخاص المساهمين إيجابيا في سبيل إشباع رغباته، بينما يتخذ موقف مضاد من الأشياء التي أعاققت تحقيق هذا الهدف، هذا الاتجاه السلبي قد يدفع الفرد إلى أعطاء سلوكية متعددة تأخذ أشكالاً عدوانية ، إعادة المحاولة، أو الانسحاب.

- 3-مكونات الاتجاه:** يتألف مفهوم الاتجاه لدى الأفراد من ثلاثة عناصر هي:
- فهم واستيعاب وإدراك الموضوع، الموقف أو الحدث من طرف الفرد.
  - شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو الموضوع.
  - سلوك الفرد المترتب على استعداده المسبق تجاه هذا الموضوع.

**الشكل رقم (04): العناصر الأساسية للاتجاهات**



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص89.

يظهر هذا الشكل أن مدى الاستيعاب الذهني لموضوع الاتجاه يؤثر على إحساس الفرد تجاه الموضوع، ثم يؤثر إحساس الفرد تجاه هذا الموضوع على سلوكه.

**4-توظيف الاتجاهات في إدارة السلوك التنظيمي:** تحتاج المنظمات إلى التحكم في اتجاهات الأفراد العاملين فيها من أجل تغيير سلوكياتهم وتحقيق أهدافها.

إن الاتجاهات عبارة عن استعداد نفسي بوجه سلوك الأفراد، لذلك فإن فهم اتجاهات الأفراد يسهل على المنظمة:

- تحديد الأسباب التي تدفع شخص إلى سلوك ما.
- التنبؤ بسلوك الفرد إذا عرفت اتجاهاته.
- محاولة التحكم في هذا السلوك من خلال إحداث التغيير الممكن في ميوله بتعزيز ما هو مستهدف مثلاً زيادة الدافعية للإنجاز وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز والدوافع، والتقليل من ما هو غير مرغوب فيه بالنسبة للمنظمة كغياب العمال وتأخرهم.
- إن تطوير المنظمة يحتاج إلى إحداث تغييرات في سلوك الأفراد العاملين فيها، وبالتالي يجب التحكم في اتجاهاتهم وتمييزها بالترغيب والترهيب والارتياح لهذا التطوير والتغيير و إلا كان فاشلاً.

-تقدم المنظمة للعاملين معلومات تثير فيهم الجوانب العقيدية والعاطفية والميول السلوكية حتى تتولد فيهم اتجاهات ايجابية محفزة لأهدافها حيث تقوم بـ :

**1.4-استثارة عنصر العقيدة:** للتأثير على سلوكهم التنظيمي حيث تتعامل مع جوانب يقدسها الأفراد وتمس نواحي ذات أهمية خاصة لديهم .

**2.4-استثمار الجانب العاطفي :** تلجأ الإدارة في كثير من الأحيان إلى استثارة عواطف أفراد المنظمة كي يكسبوا اتجاهات تتوافق مع أهداف المنظمة، مثال : التركيز على استثمار حماس العاملين باعتبارهم أعضاء في منظمة وطنية لها تاريخ مشهود، استثارة عواطف الكراهية للمنافسين الذين يهددون المنظمة، استثارة عاطفة الخوف من فقد العمل .

**3.4-تحريك الميل إلى السلوك:** حيث تقوم الإدارة بإتاحة الفرصة أمام العاملين كفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتضعهم في مواقف المسؤولية عن النتائج.

**5-أساليب قياس الاتجاهات:**استعمل الباحثون طرق لقياس اتجاهات الأفراد في مواضيع مختلفة منها:

**1.5-مقياس التوافق الاجتماعي لـ ( بوقاردس Bogardus):** اهتم بقياس المسافات الاجتماعية بين الأفراد استعمله بوقاردس عام 1926 لقياس اتجاهات الأمريكيين تجاه الجنسيات الأخرى، يتكون من سبع درجات تدرج من الرفض المطلق إلى القبول المطلق (العنصرية).

**2.5-مقياس (ثurston Thurston):** يتدرج من الايجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة، يتكون من خطوات :

-تعميم مجموعة من العبارات لجمع آراء العاملين تجاه الأسلوب القيادي للتعامل بالمنظمة.

-عرضها على خبراء للتأكد من وضوحها، سهولتها وخلوها من الغموض والتأويلات غير المقصودة.

-إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس ووفقاً لحالة الاتجاه من حيث الايجابية، السلبية ثم بحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة.

**3.5-مقياس (ليكرت Likert):** أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً، توضع فيه مجموعة من العبارات المتعلقة بأراء العينة حول موضوع معين، وتكون الإجابات بـ :موافق بشدة- موافق - محايد -غير موافق -غير موافق بشدة.

**4.5-مقياس (أوسجود Osgood):**استخدمت فيه ثلاث أبعاد لدلالات المعاني: أبعاد قوة(قوي/ضعيف) (كبير/صغير)،...الخ-أبعاد تقييمية(ناجح/فاشل)، (سار/غير سار)،...الخ، أبعاد نشاط(سريع/بطيء) (نشط/كسول)

**5.5-الاختبارات الاسقاطية (Projective Tests):**تعتمد على مفهوم التحليل النفسي حيث تكشف الاختبارات عن شخصية الفرد واتجاهاته عن طريق: الصور، بقع الحبر، الرسم، تكلمة الجممل،...الخ.

ثانياً: القيم

تعد القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم، وهي بذلك توفر الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية داخل المنظمة وخارجها.

**1-تعريف القيم:** ليس هناك اتفاق حول تعريف محدد و دقيق لمفهوم القيم بين الباحثين، لكن بالرغم من الاختلافات في تعريفاتهم للمفهوم إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون.

القيم هي المعاني التي يعطيها الفرد الأهمية الكبرى والتقدير الأكبر والأولوية في حياته، فهي معتقدات راسخة في الذهن، حيث تعمل القيم كضابط وموجه أو مرشد لسلوك الأفراد في تصرفاتهم.

يرى بوسنر و مونسن *Posner* و *Munson* 1979<sup>1</sup> أن القيم تعني تصديق الفرد بما هو صحيح أو خطأ مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب أو غير مرغوب فيه، فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير للحكم على الأشياء، نقاش، وتحليل خيارات، تخطيط أنشطة، اتخاذ قرارات، حل خلافات، تغيير وضع قائم وإحداث تغيير.

إن لكل فرد إطاره القيمي الخاص به الذي يميزه عن غيره، وتكون هذه القيم ذات ثبات واستمرار نسبي فهي قابلة للتغير نتيجة للتفاعل المستمر بين الفرد والبيئة، لكنها أكثر رسوخاً وأقل احتمالاً للتغيير من الاتجاهات.

**2- أنواع القيم:** هناك عدة تصنيفات للقيم يمكن تلخيصها على النحو الآتي<sup>2</sup>

**1.2-القيم الأخلاقية الإنسانية:** والمقصود بها القيم التي ترتبط بمعايير الصواب والخطأ، والخير والشر في ضوء المعتقدات الدينية والأعراف الاجتماعية الموروثة في كل المجتمعات بغض النظر عن الدين أو الجنس مثل الصدق والأمانة، والنزاهة، المساواة، العدالة و التسامح.

**2.2-القيم الاجتماعية:** والمقصود بها القيم التي ترتبط بمعايير علاقة الفرد مع الآخرين في مجتمع معين، مثل التعاون، والمساعدة، والتعاطف، والاحترام، والاستماع، واحترام الكبير.

**3.2-القيم المعرفية أو العقلية:** والمقصود بها القيم التي تمثل الأخلاق العلمية والسمات العقلية مثل الفضول، والعقلانية، والدقة، والموضوعية.

**4.2-القيم الوطنية:** ويعبر عنها بالمواطنة الصالحة، وتفضيل المصلحة العامة مقابل المصلحة الشخصية، والتضحية في سبيل الوطن.

**5.2-القيم الشخصية:** القيم التي تعبر عن صفات خاصة بالفرد، مثل الصبر مقابل التهور، وتحمل المسؤولية مقابل اللامبالاة، والثقة مقابل الخوف، والشجاعة مقابل الجبن.

<sup>1</sup> محمد، ربيع زياتي، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>2</sup> حياء زاهر، **القيم في العملية التربوية**، مؤسسة الخليج العربي، القاهرة، 1991، ص54.

**6.2-القيم الجمالية:** وللقصود بما اهتمام الفرد بكل ما هو جميل الشكل أو متناسق، ويتميز الأفراد الذين يفضلون هذه القيم بالميل للفن والإبداع والتناسق.

**3- مصادر القيم :** القيم التي يحملها الأفراد لم تأت من فراغ وإنما لها مصادر أساسية وتمثل بالتالي:

**1.3-التعاليم الدينية:** يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه<sup>1</sup>، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: "من غش فليس منا"<sup>1</sup> وهناك أحاديث كثيرة تُهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد، ومنها قول الرسول عليه السلام: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"، فحثنا الرسول الكريم على إعطاء أجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد.

**2.3-التنشئة الاجتماعية:** يكسب الفرد قيمة بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة، وتشير نظرية أريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته وتبدأ مع الأم ثم تتسع دائرة النمو لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاء اللعب، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعاشيهم بين أفراد الأسرة وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالاتهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه وقد نجد أفراداً يفضلون العيش منعزلين عن المجتمع والعكس صحيح .

**3.3- الحرية السابقة:** تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحيته، والشخص الأُمّي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه .

**4.3-الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة يعتبر مصدراً آخر للقيم، فالفرد قد يعثر من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه، فنجد أحياناً أشخاصاً نشقوا نشأة دينية ونتيجة دخولهم في جماعة لا تحتم بالقيم الدينية فإن قيمهم الدينية ستتغير، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة.

**4-مفهوم القيم التنظيمية:** القيم هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصبح وما هو الخطأ وما هو السيء وما هو الجيد.

تعرف القيم التنموية بأنها: "الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء، المهم وغير المهم"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الحزامة عبد الله غللة مجلي، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، كول شعة ، دون سنة نشر ص 74.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 45.

تعرف القيم التنظيمية بأنها: "اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، في مكان أو بيئة العاملين، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الوقت... الخ"<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها: "مجموعة من المعتقدات و الاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يتناوَقها هؤلاء المديرين لإيمانهم بصحتها و تحدد النهج الذي يتهجونه في انجازهم لأعمالهم و إدارتهم لمنظمتهم و اتخاذهم لقراراتهم"<sup>2</sup>

وهناك الكثير من التصنيفات للقيم التي يتبناها العامل والتي تحدد سلوكياته التنظيمية ومنها القيم الفكرية القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية، القيم الدينية، القيم الجمالية والأخلاقية.

#### 5- خصائص القيم التنظيمية: تتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>3</sup>

-تخص القيم الإدارية بتنمية الجانب الروحي وتعامل الفرد بالإنسانية السامية التي تشركه في اتخاذ القرارات حسب الاستعداد الفكري والمقدرة العقلية.

-تعمل القيم التنظيمية على احترام النظام وتحدد المسؤوليات كما تحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكلي التنظيمي وتعمل على تحقيق الطاعة بها"<sup>4</sup>.

-تعتبر القيم التنظيمية عاملاً إنسانياً يحاكي في الفرد وعيه وينمي فيه قدراته الفكرية ويجعله فرداً مسؤولاً عن قراراته في التنظيم ومطيعاً للإجراءات الرسمية فيه.<sup>5</sup>

- يجب أن تكون القيم متنسقة مع بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة.

-يجب أن تكون القيم محدودة العدد فمحاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة.

-يجب أن تكون القيم عملية فالقيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة، لذا يجب أن لا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة.

1 عمود سلمان العبيان، مرجع سبق ذكره، ص 112 .

2 وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن نصير العاني، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنطوق الاستراتيجي لطاقة القيم المتوازن، ط1، ج2، دار وائل، عمان، 2009، ص 68.

3 عبد الله علقا، مجلتي المراجعة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

4 الطيب داودي، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2004، ص 25.

5 محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنسان الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 178.

-ينبغي أن تعزز القيم الأداء فهي عبارة عن وسيلة تمكينية فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية.

-يجب أن تكون جذابة وتدعو للفخر ليرتقي الموظفون من خلال قيم للمنظمة.

-تكون قيم العمل قابلة للتدوين حتى تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها، إن القيام بتدوين القيم له ثلاثة فوائد: إذ هو يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم، كما أنه يثير النقاش حولها، ويوزع أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال."

-يجب أن تكون القيم عبارة عن قواعد ومبادئ متناسقة فيما بينها ومنسجمة ومعدودة حيث تُخدم نفس الأهداف ويفعالية عالية وتشعر الموظفين بالفخر عند تبنيها فكلما زادت قيمة وأهمية هذه القيم لديهم ازدادت فعالية أداءهم وتحسنت سلوكياتهم نحو الإدارة وقيماً بينهم، إضافة إلى تدوين هذه القيم في لوائح تساعد في الالتزام بها ومعرفتها من قبل جميع الفاعلين داخل التنظيم.

**4-القيم وأخلاقيات العمل:** توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تزداد القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها:

-افتقار الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل-وجود بعض التمييز في المعاملة بسبب المحسوبية والواسطة.

-تردي الأحوال الاقتصادية مما زاد من استغلال النفوذ وقبول الرشوة.

-كثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بإنتاج العمل .

-عدم إعطاء موضوع أخلاقيات العمل العناية الكافية في مناهج معاهد التدريب.- تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة والصدقة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة.

-ضعف الرقابة.

- ضعف الروادع القانونية.

**5-القيم الشخصية والقيم التنظيمية:** يجب التفريق بين القيم الشخصية للعامل أي التي ترتبط به والقيم التنظيمية أي قيم العمل، و هي التي ترتبط بالمنظمة، ومن الضروري خلق التوازن بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

القيم الشخصية هي قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم، فهي المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشداً عاماً للسلوك ومن أبرز القيم الشخصية: الإلتقان، والمبادرة، الأخلاق، والتطوير الذاتي، والمهارة والتخصص، والأمانة.

أما القيم التنظيمية فهي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة التي تعبر عن فلسفتها وتمثل البؤرة العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات فيها، ومن أبرز القيم التنظيمية: الجودة، والشفافية والعدالة، والنمو والتطوير، والكفاءة ووحدة السلطة.