

**المحاضرة الخامسة**  
**محددات السلوك التنظيمي**  
**(الاتجاهات والقيم)**

د. فداء ناصر

## مفهوم الاتجاهات:

تعتبر الاتجاهات من محددات (عوامل) السلوك التنظيمي، فالفرد يأتي إلى المنظمة وهو محمل بالأفكار والاتجاهات والآراء والقيم التي لا بد لها أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل.

ولذلك فمن الضروري جدًا أن يتفهم المديرون الاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون معهم للعمل في المنظمات.



حتى يتمكنوا من توجيههم نحو الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال غرس الاتجاهات الايجابية نحو العمل ومحاولة التقليل من الاتجاهات السلبية التي تتعارض مع الأهداف والطموحات التنظيمية، عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات والأنظمة واللوائح.

وبالتالي يمكن القول أن **الاتجاهات** هي:

ذلك التنظيم المتكامل من المفاهيم والميول والآراء التي تؤثر في سلوك وتصرفات الناس.

## تكوين الاتجاهات:

تتكون الاتجاهات لدى الإنسان بشكل تدريجي ووفقًا للأنماط التالية:

1- **تتكون الاتجاهات أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته**، فالإنسان كائن

يسعى دومًا لإشباع حاجاته، ويصادف في سعيه لتحقيق ذلك عديدًا من

الخبرات السارة والخبرات غير السارة، الايجابية وغير الايجابية، ويكون

الإنسان اتجاهات إيجابية حيال الخبرات أو الأشخاص الذين يساعده في

إشباع حاجاته، وأخرى سلبية تجاه العوائق وتجاه الناس الذين اعترضوا

إشباع تلك الحاجات لتلعب بعد ذلك الاتجاهات دورًا مؤثرًا في سلوك

الفرد.

2- **تتكون الاتجاهات عند الفرد حسب المعلومات المتوفرة** لديه

فالمعلومات أساس تكوين الاتجاهات وبدونها يصعب تكوين الاتجاهات،

وهنا لايتعلق الأمر بمدى صحة وزيف المعلومات بل بمجرد توفرها

لتكوين اتجاهات معينة لدى الفرد.

3- تعتبر الاتجاهات محصلة معتقدات وقيم البيئة الاجتماعية والتي تعتبر التنشئة الاجتماعية وقيمها التي تغرسها عامل أساسي في تشكيل الاتجاهات، فالأُسرة والمدرسة والزملاء تعد مصادر لاتجاهات عديدة.

## تغيير الاتجاهات:

يمكن تغيير الاتجاهات أو تعديلها بصورة غير مباشرة، وذلك عن طريق التحكم بالعوامل التي تساهم في تشكيلها.

فعلماء السلوك التنظيمي يفترضون إمكانية تغيير وتعديل السلوك بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والذاتية للفرد. **فالتدريب** مثلاً يوجه في مجمله نحو **تشكيل اتجاهات إيجابية** يفترض أن تكون جزءاً أساسياً من البرامج التدريبية ومنها التأكد من أن أداء العمل بشكل جيد ينعكس إيجابياً على مصالح الفرد وليس هناك من تعارض بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للفرد.

وعلى هذا الأساس، فإنه من اللازم على الإداريين أن يحاولوا تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين عن **طريق مكافأة** من يلتزم بهذه الاتجاهات، كأن توفر الإدارة مثلاً خدمات نقل للعاملين الأمر الذي من شأنه أن يعزز الاتجاه بالالتزام بأوقات العمل وعدم التأخر أو التغيب عنه.

## تتوقف عملية تغيير الاتجاهات على أمرين أساسيين هما:

1. مدى اهتمام وشعور العاملين بالموضوع الذي يتعلق به الاتجاه، فكلما ضعفت الاهتمامات كلما كان تغييرها أسهل والعكس صحيح.

2. مدى توافر المعلومات عن الموضوع، فالإنسان أكثر عرضة لتغيير اتجاهاته عن الموضوعات التي لا يعرف عنها الكثير، بينما تزداد مقاومته للتغيير كلما زادت المعلومات عن الموضوع.

ويجمع خبراء التغيير أنه لا بد من توافر بعض الشروط لإجراء مثل هذا التغيير المرغوب به في الاتجاهات، ومن أهم هذه الشروط شرطين أساسيين هما:

1. الحصول على معلومات جديدة، فالإنسان عادة ما يغير اتجاهاته حول موضوع ما عندما تتوافر لديه معلومات جديدة عن ذلك الموضوع.

2. حصول تغيير فعلي في الموضوع، حيث أن البعض من العاملين يشكك بمدى صدق ونوايا الإدارة إذا لم يكن هذا التغيير قد تم فعلا حول الموضوعات محل اهتمام هؤلاء العاملين.

القيم

## ► مفهوم القيم:

► تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يؤمن أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، وتتصف القيم بأنها نسبيًا أكثر ثباتًا وديمومة من الاتجاهات.

► فالقيمة لا تتغير بنفس السرعة أو الدرجة التي يمكن فيها من تغيير الاتجاهات، **لأن** القيم هي قناعات راسخة في أغلب الأحيان.

► وعلى الرغم من ذلك فهذا لا يعني استحالة تغيير القيم، إذ يعيد الناس النظر بالقيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الدينية في بعض الأحيان، فقيمة الكرم عند ابن الريف أو عند من يعيش في الصحراء تعد ذات أهمية أكبر منها عند سكان المدن الذين طغت عليهم القيم الاقتصادية المادية، وذلك بفعل التطور الاجتماعي وزيادة تكاليف ومتطلبات المعيشة.



## ▶ مصادر القيم:

▶ لا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع، ويمكن تحديد مصادر القيم بالمصادر التالية:

▶ 1. **التعاليم الدينية:** فالدين هو من المصادر الرئيسية لقيم كثيرة مثل الحب والتعاون والتسامح وإتقان العمل وعدم الغش والمسؤولية والعدالة.

▶ 2. **التنشئة الاجتماعية:** تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع آخر، فقيمة المال والوقت مثلاً في المجتمعات الصناعية أكبر من قيمتها للفرد الذي يعيش في مجتمع زراعي حيث لا يعطي الناس المال والوقت نفس القيمة.

▶ 3. **الخبرات السابقة:** تكسب الخبرات السابقة الفرد قيماً ذات أهمية كبيرة فالسجين يقدر قيمة الحرية أكثر من غيره لأنه عانى من الكبت والحرمان، والمريض يقدر قيمة الصحة أكثر من الأصحاء والغني الذي مر بحياة الفقر يصبح المال بالنسبة له ذو قيمة كبيرة حتى وبعد أن يصبح غنياً.

4. **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** تعتبر الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مصدرًا آخر للعديد من القيم، فالفرد يعتنق قيمًا جديدة، أو يغير قيمًا كانت لديه بفعل تأثير الجماعة عليه.

## أهمية القيم بالنسبة للثقافة التنظيمية:

بوجه عام الثقافة التنظيمية هي: مجموعة القيم والاتجاهات الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه موظفيها والمتعاملين معها والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ومن الأمثلة التي تركز عليها التنظيمات المختلفة :

- نوعية المنتج والخدمة.

- الاهتمام بالعملاء.

- تقليل الكلفة والمحافظة على الموارد.

- العلاقات التعاونية بين العاملين.

وتلعب القيم دورًا كبيرًا وأساسيًا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقن العاملون القيم التي ترغب المنظمة بها من خلال وسائل عديدة.

فالقيم المرغوب بها هي أساس خلق ثقافة تنظيمية مبنية على معتقدات وقناعات راسخة تساعد الإدارة في خلق جو يسوده المحبة والتعاون والثقة والانجاز لتحقيق الأهداف بأفضل كفاءة وفعالية، وتلعب رؤية وفلسفة الإدارة العليا دورًا مهمًا في تنمية القيم الثقافية لتشكيل ثقافة مؤسسة تحفز الجميع نحو التطوير والإبداع.

شكراً كسب اصغائكم