



# مقدمة

كل مجتمع يحفل بالعديد من منظمات الأعمال التي تسعى لتنظيم أعمالها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهذا يتوقف على نوعية العمل الإداري وفعالته و وضع الأنظمة التي تمكنها من تجنيد الموارد المالية و البشرية و توجيهها بمهارة فائقة نحو الأهداف المرجوة .

ولهذا يأتي موضوعنا حيث يسعى لعرض اتجاه جديد في الإدارة، يهدف إلى وضع السلوكيات المادية للإنسان في إطار من القيم الضابطة و الموجهة لهذا السلوك، وهذا الاتجاه يُسمى ( الإدارة بالقيم ) .

حيث التحولات التي يشهدها العالم جارفة و سريعة، و تتطلب استجابةً فورية، و تعاملًا دقيقاً مع معطياتها و تلك التحولات و التغييرات تحدث على مستوى الممارسات و الممارسات أساسها تغيير على مستوى الفكر و المواقف و القيم .

المعنى اللغوي : أَدَارَ يُدِير ، أَدِرُ ، إِدَارَةٌ ، فهو مُدِير .  
تُعرف الإدارة بـ (الإدارة هي صناعة واتخاذ القرارات التي تتعلق  
بكيفية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ؛ لتحقيق النتائج  
المخطط لها ورضاء عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين عن طريق  
تطبيق واستحداث مجموعة من النظم المتقدمة فنيا ، وإداريا ، وماليا ،  
وتكنولوجيا ، واجتماعيا ، وبيئيا وقانونيا في إطار دولي مقارن ) .

أما عن نظريات الإدارة فعندما ننظر لنشأة علم الإدارة سنجد بعض  
النظريات والتي قد يتعارض بعضها مع البعض الآخر ، ثم تبلور  
مفهوم الإدارة أكثر وقد أفرز عن نظريتين رئيسيتين وهما الكلاسيكية  
و السلوكية و الأولى كانت تركز على الأهداف و تغافلت عن دور  
العلاقات ، بينما حاولت الأخرى إبراز دور العلاقات في الإدارة .

و للنظرية التي سوف نتناولها هي تستند إلى المدخل السلوكي في الإدارة  
و محاولة التنسيق بين كلا من الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم .

## القيم :

المعنى اللغوي : مفردها قيمة ، قيمة الشيء : الثمن الذي يعادل تكلفته.

تُعرف القيمة بأنها جملة المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها وتُحدد له السلوك المقبول أو المرفوض، والصواب أو الخطأ.

فالقيم - كما يقول أهل الاصطلاح - قيم شخصية وقيم جماعية واتحاد هذه القيم يكون ما يسمى القيم الاجتماعية .

## الإدارة بالقيم المفهوم و النشأة :

إن إدراك رواد البحث للتحويلات الثقافية والمتغيرات التي لا بد أن تواجهها البيئة الإدارية ، واستنتاج الأبحاث لأهمية العنصر الإنساني والقيادة على وجه الخصوص ، جميع هذه المعطيات دفعت بالدراسات إلى تحليل إثر المحددات الداخلية للذات البشرية ، و باعتبار القيم من ضمن أهم تلك المحددات ، ولأن القيادة الإدارية كما ذكر الدوسري « هي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة ، ومهما كانت الصعاب التي

تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها ، فإن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم» . تم استثمار دور القيم في عملية توجيه الخطاب الهادف إلى تطوير وتفعيل العنصر القيادي داخل النظام الإداري.

في سياق العمل على تدعيم القيم الإيجابية، والتوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد تكون إعادة التفكير والتغيير مرحلة حتمية تتطلب رؤية واسعة ونظرة مُتأنية لما تحدثه ثورة التغيير والتطوير في المفاهيم والمصطلحات الإدارية. فيتردراكر حينما استحدث مفهوم «الإدارة بالأهداف» باعتباره طريقة لقيادة المنظمة من خلال أهدافها المعلنة، طرح فكرة التحكم في اتجاه العمل من خلال تحديد وتوحيد الأهداف وإعلانها، وعلى غرار هذه الطريقة ظهر في عام ١٩٩٠ م ، مفهوم «الإدارة بالقيم» كي يضع الشراكة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد العاملين بها على أنه أسلوب لإدارتها. ولقد بين هذا الابتكار أهمية القيم ودورها البارز في إدارة المنظمة ككل .

ومن يقوم بعملية الإدارة بالقيم هو القائد أو مدير المنظمة وعلى هذا القائد الجيد أن يُركز على تلك الأخلاقيات :

« التأثير في الآخرين :

فالسماة التي يمتلكها القائد قد تساعده بشكل كبير في تحقيق أهداف الجماعة ، فشعور الأتباع بالمحبة و المودة سيجعلهم أكثر رضاً و تقبلاً

لآراء القائد ليس خوفاً و لكن طواعية و احتراماً .

### « نمط الاتصال :

يجب أن تكون قنوات الاتصال مفتوحو و واضحة بين القائد و الأتباع ، فسوء نظام الاتصال يعمل على فقدان التنسيق بين وحدات المنظمة ، أما نظام الاتصال الفعّال فيعتمد على التغذية الراجعة بين القائد و الأتباع ، و هو الذي سيعمل على تحقيق الأهداف و جعل كل من القائد و الأتباع شركاء في تحمل المسؤولية .

### « التفويض :

و يُقصد به إعطاء السلطة و المسؤولية إلى مستويات إدارية أقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف المقررة ، و لا بد لهذا التفويض من تحقيق شروط عدة ؛ و هي : ضرورة إيصال المعلومة بشكل كامل من القائد للعاملين ، و إعطاء السلطة و المسؤولية معاً ، و وضع معايير للرقابة و الأداء ، و متابعة ما يتعلق بالدعم و عدم التهرب من المسؤولية.

### « العدالة و الموضوعية :

العدالة هي إعطاء كل ذي حق حقه ، لذا من الواجب على المسؤولين في القيادات الإدارية أن يتوخوا العدالة فيما يتعلق بكافة الإجراءات و القرارات التي يقومون باتخاذها من تعيين ، و ترقية ، و إجازات و

غيرها، فلذلك يُقيد مشاعر التابع تجاه المنظمة وينمى انتماؤها لها .

## تصنيف القيم :

لا يوجد تصنيف موحد يعتمد عليه في تحديد أنواع القيم، فهناك عديد من التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجال بناء على معايير مختلفة؛ ويذكر (المعاينة) الأسس التي اعتمد عليها في تصنيف القيم على النحو التالي:

### ١ - تصنيف القيم حسب المحتوى :

إذ تنقسم القيم، حسب هذا الأساس، إلى: قيم نظرية، وقيم اقتصادية، وقيم جمالية، وقيم اجتماعية، وقيم سياسية، وقيم دينية.

### ٢ - تصنيف القيم حسب مقصدها :

إذ تنقسم القيم، حسب هذا الأساس، إلى قيم وسائلية، أي تعتبر وسائل لغايات أبعد، وقيم غائبة أو نهائية.

### ٣ - تصنيفها حسب شدتها :

إذ تصنف القيم، حسب هذا الأساس، إلى قيم ملزمة، أي ما ينبغي أن يكون، وقيم تفضيلية، أي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها، ولكن لا يلزمهم بها إلزاماً.

#### ٤- تصنيفها حسب العمومية :

إذ تنقسم القيم، حسب هذا الأساس، إلى قيم عامة يعم انتشارها في المجتمع كله، وقيم خاصة تتعلق بمناسبات أو مواقف اجتماعية معينة.

#### ٥- تصنيفها حسب وضوحها :

إذ تنقسم القيم، حسب هذا الأساس، إلى قسمين: قيم ظاهرة أو صريحة، وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالسلوك أو بالكلام، وقيم ضمنية، وهي التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد.

#### ٦- القيم حسب ديمومتها :

إذ تصنف القيم، حسب هذا الأساس، إلى صنفين، هما: القيم الدائمة، وهي التي تدوم زمناً طويلاً، وقيم عابرة، وهي التي تزول بسرعة .

ويُعد التصنيف الذي أورده عالم الاجتماع الألماني (سبرانجر) في كتابته: «أنماط الناس» من أكثر التصنيفات استخداماً في دراسة القيم، حيث قسّم القيم إلى ست مجموعات، هي :

القيم الدينية، والقيم السياسية، والقيم الاجتماعية، والقيم النظرية، والقيم الاقتصادية، والقيم الجمالية .



## القيم الشخصية و القيم التنظيمية :

يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح ، فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفاعلية المنظمة ، وفي هذا الإطار يؤكد احد الباحثين على أن البعد القيمي يتعاظم دوره في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة على حساب هوية حضارة أخرى ، فظهر الاتجاه نحو تتبع اثر الجانب الإنساني وعلم السلوك على الإدارة .

وكشفت دراسات أخرى عن مدى تأثير القيم التنظيمية وأهمية القيتها في المنظمة وحدتها في : القوة ، والفاعلية ، والعدالة ، وفرق العمل ، والقانون ، والدفاع ، واستغلال الفرص ، والمنافسة واتفق الباحثون على أهميتها في العمل .

وأشارت بعض الدراسات بشكل مباشر إلى أهمية القيم في العمل الإداري ، بل وحددت أهمية القيم الشخصية للقادة وتأثيرها في المنظمة ، وكذلك أهمية القيم التنظيمية داخل تلك المنظمة وأثرها على الفرد ، ودراسة كل من هذه النظم القيمية يعطي مدلولاً واضحاً على أهميتها

## القيم الشخصية

تُعتبر القيم من العناصر الأساسية في تكوين الثقافة الشخصية ، حيث لها بالغ الأثر في حياة الأفراد الخاصة و العملية ، بوصفها إحدى المكونات الأساسية للشخصية ، فيشتمل تأثير سلوك الأفراد و اتجاهتهم ، و علاقاتهم ؛ لذا فهي بمثابة الموجه لسلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات و خارجها ، فتقوم بدور المراقب لأفعال الأفراد و تصرفاته .

فالقيمة هي ما يراها الفرد مُهماً ، و ذا قيمة في حياته ، حيث يسعى الفرد إلى أن يكون سلوكه متسقاً مع تلك القيم التي يؤمن بها ، لذا فالقيم لا يمكن الاستغناء عن دراستها عن التعرض لفهم السلوك الإنساني .

ويرى علم النفس أن السلوك الظاهري هو أحد وجهي القيمة ؛ والوجه الآخر هو الإدراك الباطني ، وكل اتجاه للعمل أو السلوك يمكن ملاحظته أو رصده ، هو في الواقع المظهر الخارجي المعبر عن أحكام القيمة الداخلية وأن اختيار الشخص لهذا الطريق أو ذاك ، هو في حد ذاته حكم مرده إلى القيمة باعتباره مكوناً في الأساس من مكونات الشخصية .

ولقد التقى علم النفس الاجتماعي والعلوم السلوكية على عمومها

بعلم الإدارة بصفته منهجاً جديداً يهدف إلى استكشاف وتفسير السلوك الإنساني ضمن النظام الإداري ، وارتبطت القيم والسلوك ارتباطاً وثيقاً في العلوم السلوكية وعلم الإدارة ، حتى إذا أصبح الحقل الإداري بيئة عمل للعلوم السلوكية قامت الأخيرة بتقديم شروحات وأقيسة تعين باحثي الإدارة في تحليل كيان الفرد باعتباره جزءاً من البناء الإداري الأعم ، والقيم الشخصية التي تحددت في التعريفات السابق عرضها في أصناف تباينت واختلفت هي أيضاً منظومة سعى علم النفس الاجتماعي إلى وضع سبل قياس تهدف إلى تحديد نمط أو معرفة ترتيبات النظم القيمة لدى الفرد .

## القيم الشخصية و السلوك القيادي الإداري :

تُعد القيم الشخصية لدى المدير أو القائد ذات تأثير مباشر بسلوكه القيادي ، بل وتعطي مؤشراً للنمط الإداري الذي يتبعه القائد .

## أهمية دراسة القيم الشخصية :

« تؤثر القيم الشخصية في رؤية وعلاقة المدير بالأفراد والجماعات داخل النظام الإداري .

« تؤثر قيم المدير في إدراكه للمشكلات والمواقف التي يواجهها .

« تؤثر قيم المدير في القرارات التي يتخذها والحلول والبدائل التي

يطرحها، فيبني اختياره

« للتحول والقرارات والبدائل على نسقه القيمي .

« تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل من خلال قيم المدير ،

وما تحدهم ما هو مقبول وما هو مرفوض؟

« القيم الشخصية تحدد الأنماط السلوكية وما تقبله وما ترفضه

منها وإن كانت صادرة عن المنظمة أو عن التنظيمات غير الرسمية

بها.

« الانتماء والولاء لجماعة العمل أو للمنظمة كلها تبنى على القيم

الشخصية للفرد داخل المنظمة.

والقيم الشخصية عند تحديدها مثلت باختلاف الرؤى أساسا للحكم

والتوجه الإنساني والمعبر عنه سلوكيا ، واعتمدت عمليات التوجيه

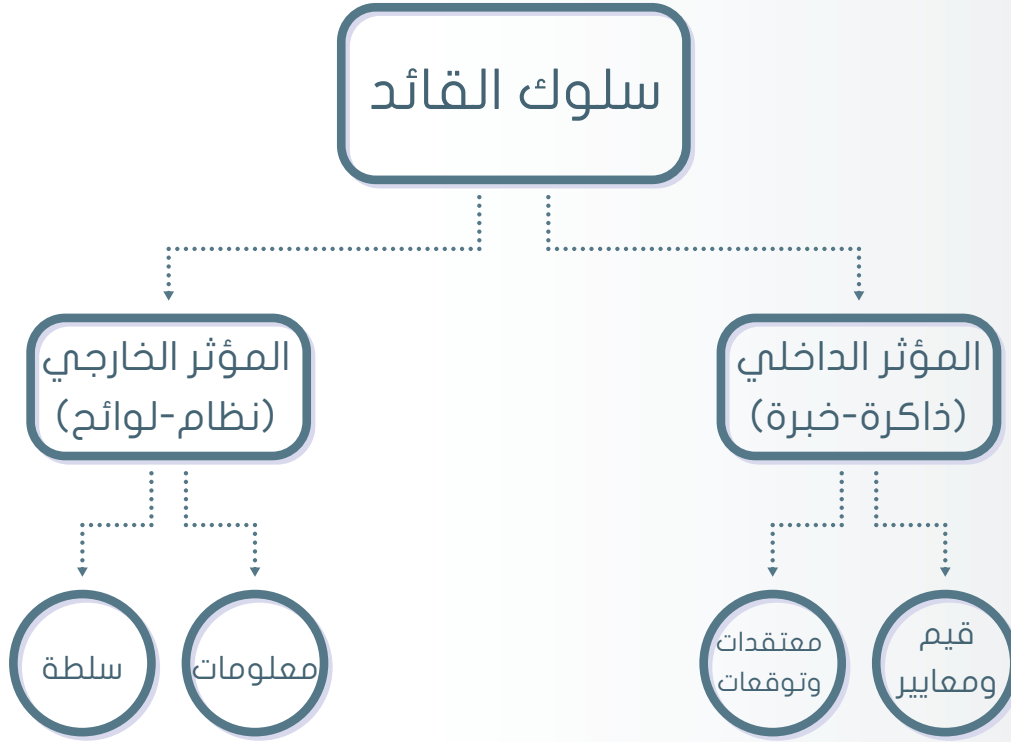
والتغيير في علم النفس على الأداء الاعتباري للمسار التالي :

## شكل رقم (1)

نموذج مسار التغيير

١ - تغيير المعتقدات والقيم ٢ - تغيير الاتجاهات ٣ - تغيير السلوك

يوضح تأثير القيم على العمليات الإدارية



## القيم التنظيمية :

وللقيم التنظيمية أثر في العمل ومن أهمها الأداء الجيد ، والكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف وغيرها .

يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر

الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات .  
وتمثل القيم التنظيمية في هذه الدراسة تلك القيم التي تحكم العمل  
وتحدد مستوى الأداء فيه وهي ( الجودة ، والتنافس ، والعدالة ، والنمو  
والتطوير ، والكفاءة ، ووحدة السلطة).

وقد استخدم تصنيف القيم كأداة لتحديد دور القيم في مجالات بعينها ،  
فظهرت القيم المهنية / قيم العمل ، وقيم المجتمع ، والقيم الشخصية ،  
وأخذت الدراسات تتجه إلى تخصيص الوظيفة القيمة من خلال وضع  
نظم قيمية محددة للعمل بها ضمن مجال محدد أو في نطاق مخصص ،  
ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي  
تختص بها المنظمات ، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من  
صيانة التماسك في البناء التنظيمي .

والقيم التنظيمية هي تلك التي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل  
بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف  
التنظيمية المختلفة» .

## أنواع القيم التنظيمية :

من التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس  
وودكوك (١٩٩٥م) فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنا عشر قيمة  
تنظيمية أصنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي :

« قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) أو القيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفة والمكافأة.

« قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي، الفعالية والكفاءة والاقتصاد.

« قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل، والقانون، والنظام.

« قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير على هذه البيئة أو القيم التي تتبع لإدارة البيئة هي الدفاع التنافس أو استغلال الفرص.

« وتناولت الدراسة اثنا عشر قيمة هي القوة، والصفة، المكافأة والفاعلية الكفاءة، الاقتصاد، العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام، الدفاع والتنافس.

لذا فإن القيم التنظيمية ترتبط بالنظام وتميل إلى جانبه أكثر من ارتباطها بالفرد فهي للفرد لا تمثل أكثر من إطار يجمع لوائح وأهداف واتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، وقد يوافق هذا الاتجاه الأفراد وقد

## القيم التنظيمية و السلوك القيادي الإداري

ويرى هيجان ( ٢٠٠٤ م ) أن ارتباط السلوك القيادي بالقيم التنظيمية يُحدد مدى فعالية هذه القيم ، فالمنظمات تعكس ثقافتها من خلال القيم التنظيمية التي تظهر من خلال سلوك القيادات الإدارية ، وأن طبيعة العلاقة البينية للعناصر الثلاثة : القائد والقيم والمنظمة تحدد سلامة وصحة البناء الذي يجمعها ، لذا يعتبر إيدجار شاين ١٩٨٥ م ، أبرز من كتبوا في مجال الثقافة التنظيمية .

فالقيم التنظيمية جوهر ثقافة المنظمة وأن هذه القيم ذات تأثير عميق في أداء القيادة والأفراد والمنظمة .

## الصراع القيمي :

إن الفجوة بين كلا من قيم الأفراد و قيم المؤسسة هي سبب أساس لظاهرة التنظيمي فعند تحليل ظواهر الصراع والاختلاف داخل النظم الإدارية طرح الفكر الإداري حلولاً تعددت مجالات تطبيقها والعناصر التي تضمنتها ، فأرجعت النظريات علل الصراع إلى التنظيم أو القيادة تارة وإلى الاتصال الإداري تارة أخرى ، وهي في ذلك تتعامل مع



وهذا لأن الصراع في المقام الأول يرتبط بوجود المصالح المشتركة للأفراد ، حيث يسعى كل فرد لتحقيق جملة من الفوائد من انضمامه للتنظيم و هنا قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

وعلى الرغم من أن معظم الباحثين يحكم بأن الصراع عملية سلبية يدل على عدم اتساق القيم ، إلا أن له آثار إيجابية لأنه طبيعي الحدوث ، ويأخذ جزءا ليس باليسير من وقت الموظف الإداري ، وإن الاعتراف به كجزء لا يتجزأ من العمل الإداري يعتبر أكثر وعيا ومعرفة به حتى يتم تجنب آثاره السلبية واستثمار بعض إيجابياته لصالح المنظمة والأفراد .

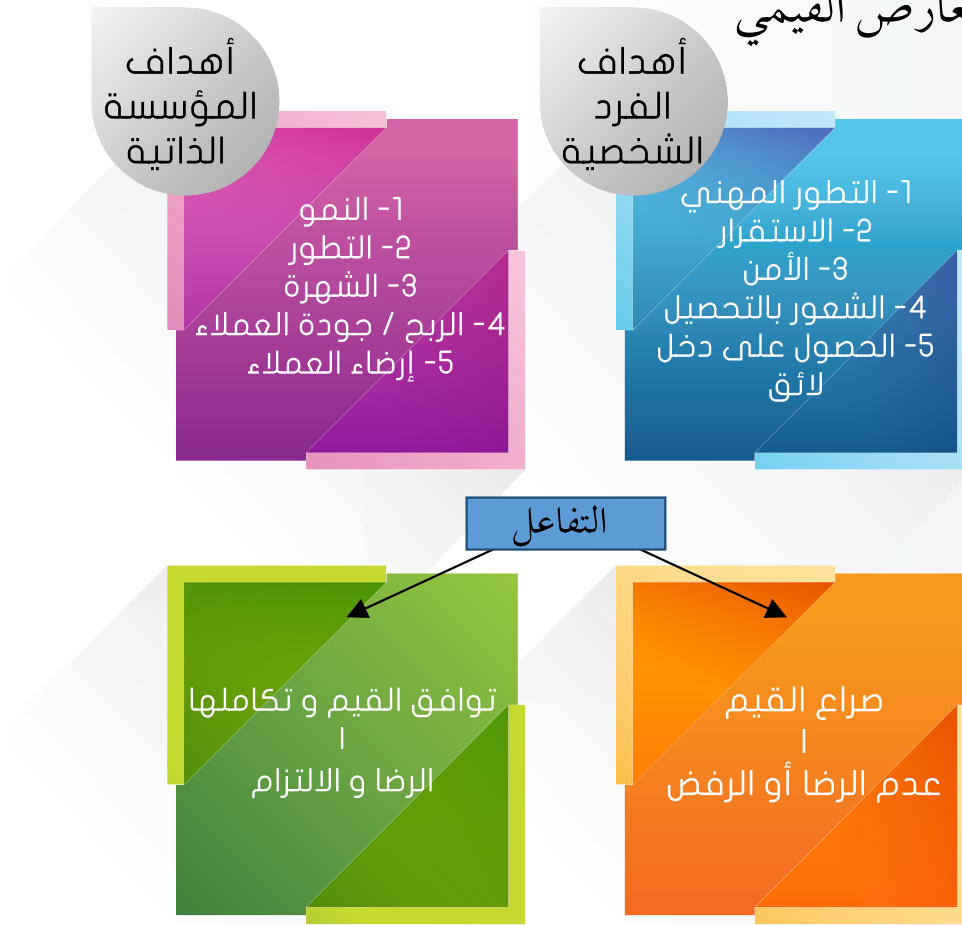
والاختلاف القيمي له صورته في جميع جوانب الحياة الإنسانية، فالقيم عنصر يتداخل مع عدد من المكونات التي تؤسس كيان الفرد أو المجتمع أو الثقافة أو حتى الحضارة بمفهومها الشامل .

وفي الدراسات السابقة تم التطرق إلى دراسة الغفيلي ، والتي أشار فيها إلى ما قد يتسبب فيه الاختلاف والتنافر بين قيم الفرد وقيم المنظمة من تشتت عوامل الانتباه لدى الأفراد ، والقائد الذي لا يمثل قيم منظمته هو خير مثال على أسباب التنافر القيمي ، إذ لا يمكن معالجة هذا التنافر إلا بتحقيق انسجام بين سلوك القائد وبين القيم التي

يعلن التزامها بها .

والصراع القيمي بأنواعه قد يظهر في ممارسات وصور تتخلل العمل الإداري وتختلف باختلاف موقعها من النظام ومن صور الاختلاف القيمي المؤثرة الاختلاف في تحديد أولوية العمل لإنفاذ الأهداف .

### شكل (3) التعارض القيمي



### حلول بديلة لعملية الصراع القيمي :

« الصراع يحدث لدى الفرد عندما يشعر أن عليه الاختيار بين الرغبة في الإبداع ، والمحافظة على الأمن النفسي ، وهنا يمكن أن تقترح

المنظمة على الفرد المشاركة في لجنة تُمكنه من تقديم أفكاره المبدعة ، دون أن يشعر أن بأمنه النفسي مهدد؛ لأن العمل ضمن مجموعة يوفر له الغطاء الأمني.

« إعادة ترتيب القيم من حيث الأولوية : وهنا يرى مرغاد أن في بعض المواقف يحل صراع القيم من خلال مساعدة الأفراد على إعادة ترتيب الأولويات، فقد يرغب فرد في الاشتراك في دورة تدريبية ، ولكنه في الوقت نفسه مُطالب بأعمال معينة في وقت انعقاد الدورة التدريبية ، ويمكن حل هذا التصادم إذا ما أُعلم بأن إنجاز العمل مقدم على الاشتراك في الدورة ، وأنه يمكنه الالتحاق بدورة تدريبية أخرى تعقد فيما بعد.

« تطوير شخصية الأفراد : فمن المناسب أن تعمل المؤسسة على تطوير شخصية كل عامل فيها، فالفرد الذي لا يثق بنفسه يمكن أن تسند له أعمالاً قادراً على إنجازها بنجاح، ومعلوم أن النجاح حافز لمن يريد النجاح .

## الإدارة بالقيم كنظرية :

أولاً : القيم في الإدارة الحديثة :

حاولت النظريات الإدارية طويلاً العمل على وضع نموذج يُحقق التميز والتفوق الإداري ، ويضمن الاستقرار أو نمو هذا التميز، فخرجت نظريات تجاوزت نقطة الانطلاق ( المبادئ والقيم ) إلى السلوكيات

(الإبداع) ونتائج السلوكيات أو أهدافها (التفوق والتميز).

وهذه النظريات استدعت سبلا عديدة للاستعانة بها في معالجة القصور الناتج عن نظريات إدارية أخرى سبقتها، فأصبح الحقل الإداري تجريبيا لفترات طويلة حتى نشأت فجوة بين النظرية والتطبيق وأصبح الخطاب الإداري الإصلاحي مجرد منبر أكاديمي متخلف عن معطيات الواقع أو متباعد عن مواطن الخلل.

والقيم كعنصر ارتبطت بالمفاهيم الإدارية منذ اتجهت الدراسات الإدارية إلى التداخل مع علم السلوك الإنساني. وتميل قيم تطوير المنظمات نحو الإنسانية والتفائل والديمقراطية فالقيم الإنسانية لدى علماء الإدارة ظهرت كعامل تحديد منهج يدعو إلى أهمية الفرد في النظام واحترامه ومعاملة الناس باحترام وكرامه أو يحتوي هذا المنهج افتراض أن للجميع قيمة متأصلة، وإن كل الناس لديهم الإمكانية والرغبة في التطوير أو تنبع هذه الاعتقادات من القيم الإنسانية، واتجهت الجهود نحو الربط بين كلا من القيم والثقافة التنظيمية.

وحاولت النظريات القيادية تحسين مسار فعالية القيم التنظيمية، لتصبح هي أداة قيادة لا العكس، فيصبح القائد هو الصورة الممثلة للقيم التنظيمية، وأعادت النظريات تكوين قيادة التغيير فخرجت نظرية القيادة التحويلية، وهي قيادة تنشئ الثقافة وتنشرها بدلاً من حراستها وإنفاذها، والقيادة التحويلية تعتمد بطبيعة الحال على

القيم التنظيمية إلا أنها تمارس نوعاً من المشاركة لتحديد البناء القيمي التنظيمي نظراً لمرونة الاتجاه في القيادة التحويلية ، وما القيادة التحويلية والقيادة الشاملة إلا جزء من مفاهيم إدارية حديثة ارتبطت بها القيم ، بل ومثلت جزءاً وعنصراً حيوياً من عناصر بنائها ، وفي الجدول التالي عرض لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة التي ارتبطت بالقيم .

ثانياً : مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم :

١ - وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف وقيم المنظمة ، وهي مرحلة يُعدها اوكونور أساساً لنجاح تطبيق هذه النظرية ، وفي هذه المرحلة تعمل النظرية على تحديد عنصراً هاماً لكل الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية ألا وهي القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بوجود شراكة تامة ، وهذه المرحلة يغلب عليها العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل النظام . و تتم هذه المرحلة إذا ما اقترن كلا من الأقوال والتصورات من ناحية وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا .

٢ - وهذه المرحلة تعمل فيها نظرية MBV من أجل التأكد من نشر و بث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام ، و القيم المعلنة بمثابة الدستور الحاكم لشتى العمليات الإدارية المتخذة لاحقاً .

٣ - مرحلة التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج و الانسجام بين سياسة العمل و بين مبادئ الإدارة ، و متطلبات تحقيق هذا توجيه

ثلاث من الأساليب داخل النظام :

« الأسلوب الأول : هو الأسلوب الفردي و فيه القائد و الأفراد داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية و التعامل ما قد تتسبب فيه من ضغوطات .

« الأسلوب الثاني : هو الفرق حيث تقوم القيم بتوجيه دينامية الفريق و تقديم خطوات لتعزيز أدائه المتميز و فض ما يعتريه من خلافات .

« الأسلوب الثالث : تقوم هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية استراتيجيات الإدارة و الأنظمة و العمليات ، مع التركيز على نظام الأجور و الحوافز .

## مبادئ نظرية الإدارة بالقيم :

- « الشفافية و إزالة الغموض .
- « تحديد الأولويات ، و الشراكة .
- « الرئيس في المنظمة هو القيم .
- « الاتصال الفعال .
- « التوجه عبر القيم .
- « التوافق مع متطلبات التغيير ، و تعديل النماذج السلوكية و المواقف .
- « ليست المنظمة هي التي تجعل الإدارة بالقيم واقع فعلي بل الناس

## الإدارة بالقيم في الفكر الإسلامي :

و الفكر الإسلامي لديه مخزون كبير من القيم منها ما يتعلق بالأفراد و منها ما يتعلق بالمنظمة ، حيث إن مفهوم الإدارة بالقيم يقوم على سلوك إداري تنظيمي أساسه القيم على مستوى كافة العمليات والممارسات الإدارية في المؤسسة، وتمثل رؤيتها لأسلوب الإدارة بالقيم تجسيدا للقيم الإسلامية بشكل واضح في عملية وضع قواعد التنظيم الإداري ورسم ملامحه ، لتلاءم مع ظروف كل بيئة وكل عصر.

وتتمثل خصائص نظام الإدارة بالقيم لديهما في طبيعة الإدارة الإسلامية إذ هي إدارة تركز على القيم ولعل هذه الركيزة هي التي تميزها عما سواها من الإدارات التي تنتمي إلى أفكار ونظريات وضعها البشر لأنفسهم أو تتلخص فوائده ومزايا نظرية الإدارة بالقيم من منظور إسلامي في نقاط أجمالها فيما يلي :

- ١ - الارتباط الوثيق بين الإدارة بالقيم والبيئة الإسلامية.
- ٢ - قيام الإدارة بالقيم على أساس الشورى، يمثل شفافية النظرية الإسلامية وعدالتها.
- ٣ - إدارة الذات برقابة ذاتية تعتمد على العقيدة والمبدأ.
- ٤ - إشباع الحاجات المادية للعامل.
- ٥ - التخطيط والمرونة ونظام الحوافز كلها سمات حققتها التوجيهات الإسلامية للبيئة الإدارية.

- ٦- الإدارة بالقيم هي إدارة وسطية تستند على العلاقات الإنسانية.
- ٧- وهي إدارة شاملة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية.
- ٨- كما أنها إدارة تتخذ العدالة قيمة جوهرية في جميع تعاملاتها

ويمكن تحديد القيم وأخلاقيات المهنة من منظور إسلامي في مباحث ثلاثة أولها عن تصنيف القيم الأخلاقية في الإسلام ، ثم القيم التي ترتبط بالمهنة وشروطها، ثم القيم التي ترتبط ببعض المهن دون أخرى ، وخلص البحث إلى عدة نتائج تمثلت في التأكيد على أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة ، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء ، وأن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم ، ومما بيته الدراسة أن القيم الأخلاقية للمهنة من منظور إسلامي هي ضمن سياق منظومي متداخل ومتشابك وتعمل جميعها من أجل هدف واحد هو السمو بالمهنة إلى درجاتها الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع تتناسب مع روح الشرع الحنيف .

## دراسات و نتائج :

أ) دراسة قام بها (مقدم، ١٩٩٤م) بعنوان « علاقة القيم الفردية



والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك « حيث هدفت إلى استكشاف علاقة القيم الفردية والقيم التنظيمية وتفاعلها مع بعض اتجاهات الأفراد كالرضا والالتزام الوظيفي وسلوكهم في ميدان العلم كالأداء والتغيب، واستخدم فيها الباحث المنهج المسحي الارتباطي وتكونت العينة من ٣٣٨ فردا تم اختيارهم من القطاعات الإنتاجية بالجزائر، وكمقياس استعان الباحث بمقياس روكش Rokeach للقيم الفردية ومقياس القيم التنظيمية المصمم حسب أسلوب ليكرت والمكون من أربعة أبعاد تضمن كل بعد عددا من القيم. وكان من نتائج هذه الدراسة أن أظهرت وجود ١٣ قيمة من ٢٢ لها علاقة إيجابية أو سلبية بالاتجاهات، وقيم ذات علاقة إيجابية أو سلبية بالمتغيرات السلوكية. أما القيم التنظيمية التي اختصرها الباحث عن طريق التحليل العائلي إلى أربعة أبعاد، فقد أظهرت علاقة إيجابية مرتفعة بكل الاتجاهات والمتغيرات السلوكية حيث احتلت قيم التشجيع التي تعطي أهمية للفرد وكفاءته المرتبة الأولى من حيث عدد الارتباطات وقوتها، تليها قيم التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة ثم الانضباط، وأخيرا قيم النظام الحر، وأظهرت النتائج أن الجمع بين قيم التشجيع والتركيز على الهدف يساهم أكثر في الرضا والالتزام التنظيمي وان الجمع بين التركيز على الهدف والانضباط يساهم أكثر في الأداء.

ب) أجرى (الغفيلي، ٢٠٠١م) دراسة بعنوان: «العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر

والإسلامي « وقد هدفت الدراسة إلى عرض العلاقة بين قيم الفرد والمنظمات وتأثيرها في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي ، من خلال محورين هما :

١. العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر الإداري المعاصر.

٢. القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي.

وناقش الباحث في المحور الأول تسلسلاً زمنياً لورود مفاهيم السلوك وأخلاقيات المهنة في تاريخ علم الإدارة، فذكر أن الاهتمام بالأخلاقيات ظهر أولاً لدى أصحاب فلسفة القيم كما كس شيلر ورينيه لوسن، ثم بين المقصود بقيم الفرد وقيم المنظمة من منظور الفكر المعاصر إذ تشمل قيم الفرد على مجموعة الميول الشخصية والرغبات، بينما تتمثل قيم المنظمة فيما يسمى بالثقافة التنظيمية ، وفي المحور الثاني من الدراسة تناول الباحث القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي حيث أكد على أن الإسلام قد رسم للقيم والأخلاق منهجاً واسعاً ومرناً ييسر التطبيق ، وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً رحباً يحقق الحرية الشخصية ويتقبل الجهود الفردية، وأقام في هذا الإطار كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الفساد وجعل من شعائر العبادات قوة دافعة ذاتية لتنمية الخلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية .

ومن نتائج الدراسة التأكيد على أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء، و أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم، ومما بيته الدراسة أن القيم الأخلاقية للمهنة من منظور إسلامي هي ضمن سياق منظومي متداخل ومتشابك وتعمل جميعها من أجل هدف واحد هو السمو بالمهنة إلى درجاتها الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع تتناسب مع روح الشرع .

(ج) وفي تشخيص علمي دقيق للعلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية العامة قدم (Gilbert Jeffrey, 2005) دراسة بعنوان: «العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في إدارة منظمة مشروع الجيش». حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في منظمة إدارة مشروع للجيش، تضمن مسار الدراسة الإجابة عن سؤالين أساسيين: السؤال الأول يحلل ما إذا كانت سلوكيات القادة من المستوى المتوسط - كما هي ملاحظة من مرؤوسيه - هي نفسها كسلوكيات المدراء من المستوى الأعلى في إدارة مكتب برنامج الجيش ويحاول السؤال الثاني تحديد ما إذا كان أولئك الذين ينظر لهم على أنهم أكثر المدراء الأكثر نجاحاً يبدون

أساليب قيادية متوازنة أكثر ، وتشير الدراسة إلى أنها تعتمد رؤية كوين Quinn ( 1988 م ) في تحليل قيم المنافسة لدى القيادات الأكثر نجاحا وشملت العينة القيادات العليا و ١٥٤ موظف من المكتب التنفيذي لبرنامج الجيش ، وكانت النتيجة أن القيادات في المنظمة أجابوا في تحديدهم لقيم المنافسة أنهم يميلون إلى مراعاة أداة الفعالية التنظيمية ومن ثم الموظفين . وتشير الدراسة إلى أن إطار قيم المنافسة كما يطرحه كوين تؤيده النتائج إذ أن سلوكيات المدراء تهتم بأن تحقق التوافق مع القيم التي تم يتبناها كبار القادة في المنظمة ، ولا توجد علاقة هامة تم ملاحظتها بين السلوكيات للمدراء المتوسطين والقيم التنظيمية المتصورة من قبل القادة من المستوى الأعلى ، ويقترح نموذج النتائج أن أكثر المدراء فعالية يوازن السلوكيات عبر جميع الأبعاد الثمانية لإطار عمل قيم المنافسة وأن تحليل الافتراضات أثبت قصوراً في التماثل في استخدام دور القائد ضمن أولئك المصنفين كأكثر المدراء فعالية ( باستخدام تقديرات أداء الجيش ) كما تم مقارنتها بتلك المقدرة بأنها فقط فعالة .

( د ) وفي إطار البحث عن العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي للعاملين أجرى (حمادات ، ٢٠٠٦ م ) دراسة بعنوان « قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس » وهدفت الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل لدى المديرين والمعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من خلال بحث وتحليل هذه القيم ومدى تطابقها

مع الممارسة ومن ثم انعكاسها على التزامهم الوظيفي، مع تحليل أثر المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي على قيم العمل وعلى تحقق الالتزام الوظيفي لدى هؤلاء المديرين والمعلمين، وكان من نتائج الدراسة أن قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاء في أول قائمة الترتيب قيم الامتثال ثم قيم الأمانة وجاءت قيم العلاقات الإنسانية متأخرة وقيم العدل في آخر المنظومة، بينما كانت قيم العمل لدى المعلمين من وجهة المديرين مرتبة تنازليا ابتداء بقيم الأمانة تلتها مباشرة قيم العلاقات الإنسانية وجاءت قيم القيادة في آخر السياق. أما الالتزام الوظيفي فلقد رتب المعلمين مجالات الالتزام لدى المديرين في مسؤوليات خمس جاءت مسؤولية المدير نحو زملائه المعلمين على رأس القائمة بينما كانت مسؤولية المدير نحو أولياء الأمور والمجتمع في آخرها، أما المديرين فمن وجهة نظرهم لمجالات الالتزام لدى المعلمين كانت مسؤولية المعلم نحو زملائه المعلمين ونحو أولياء الأمور والمجتمع في طليعة مجالات التزامه الوظيفي وأن هناك علاقة قوية موجبة بين درجة الالتزام بقيم العمل السائدة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، وكان من توصيات الدراسة الإشارة إلى أهمية تحديد عدد من معايير اختيار المعلم والمدير تدعم من لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل التربوي.

(هـ) وحول دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام

بالجامعات أجرت (الأحمدي، ٢٠٠٧ م) دراسة بعنوان: ( دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية )

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، واستخدمت الباحثة النهج الوصفي التحليلي وعملت على تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم ٣٦٣ رئيس قسم بسبع جامعات سعودية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن ترتيب القيم لدى رؤساء الأقسام تنازليا كان على النحو التالي: القيم الدينية والقيم الفكرية ثم الاجتماعية ثم السياسية والجمالية فالاقتصادية أخيرا، وإن ترتيب القيم التنظيمية بدأ بقيمة الفريق وانتهى بالمشاركة في صنع القرارات، وأثبتت النتائج وجود أثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية في فاعلية رؤساء الأقسام، كما لقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة أثر في فاعلية رؤساء الأقسام، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة قيام الجامعات بتعزيز القيم الإيجابية لأثرها في فاعلية رؤساء الأقسام، وأن تأخذ تلك المؤسسات التعليمية العليا دورها في نشر القيم بين أفرادها ومنسوبيها.

# المحتوى

3	مقدمة
4	: المفاهيم
4	: الإدارة
4	: القيم
5	: الإدارة بالقيم المفهوم و النشأة :
6	: تصنيف القيم :
8	: القيم الشخصية و القيم التنظيمية :
8	: القيم الشخصية
9	: القيم الشخصية و السلوك القيادي الإداري :
10	: أهمية دراسة القيم الشخصية :
11	: القيم التنظيمية :
11	: أنواع القيم التنظيمية :
12	: القيم التنظيمية و السلوك القيادي الإداري :
13	: الصراع القيمي :
14	: حلول بديلة لعملية الصراع القيمي :
15	: الإدارة بالقيم كنظرية :
15	: أولاً : القيم في الإدارة الحديثة :
15	: ثانياً : مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم :
17	: مبادئ نظرية الإدارة بالقيم :
18	: الإدارة بالقيم في الفكر الإسلامي :
19	: دراسات و نتائج :
22	: المراجع

# المراجع

- ١ - المعجم الوسيط .
- ٢ - الزهراني ، عبدالله بن أحمد سالم ، (٢٠٠٩ م ) ، نموذج مقترح لتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، جامعة أم القرى ، مكة .
- ٣ - حسن ، راوية (٢٠٠٤م) ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- ٤ - بلانكارد ، كنيث ، كونور ، مايكل (٢٠٠٠م) ، الأخلاق الحديثة للإدارة : الإدارة بالقيم : ترجمة عدنان سليمان ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا .
- ٥ - العازمي ، مزنة سعد (٢٠١٥ م) ، أهمية القيادة الأخلاقية في إدارة المعاهد العلمية ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر و ملتقى المعاهد العلمية ، تركيا .
- ٦ - بالخضر ، مرغاد ، رايس (٢٠٠٦م) الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات العمل ، ايتراك ، القاهرة ، مصر .
- ٧ - الغفيلي ، إبراهيم فهد (٢٠٠١م) ، علاقة القيم الفردية و التنظيمية و تفاعلها مع الاتجاهات و السلوك : «دراسة» مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد الأول و الثاني ، مجلس النشر العالمي ، جامعة الكويت .



- ٨- حمادات ، محمد محسن (٢٠٠٦م) ، قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ، دار الحامد ، الأردن .
- ٩- الأحدي ، وفاء (٢٠٠٧م) دور القيم الشخصية و التنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- ١٠- العتيبي ، مشاعل بنت ذياب (٢٠٠٩م) ، الإدارة بالقيم و تحقيق التوافق القيمي في المنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، المحور الثاني التوجهات و الأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .