



المملكة العربية السعودية
معهد الإدارة العامة



المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي

المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات

قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية

١٣ - ١٦ ذو القعدة ١٤٣٠ هـ الموافق ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩ م





المملكة العربية السعودية
معهد الإدارة العامة



المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي

الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات

إعداد

مشاعل بنت ذياب العتيبي

مشرفة إدارة العلاقات العامة والإعلام بقسم الطالبات
بجامعة أم القرى

قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية

١٣ - ١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ الموافق ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩م



المخلص:

تضطلع النظريات التنموية بدور المرشد إلى أهمية الأخذ بثوابت ومبادئ تستثمرها العمليات التنموية بصفقتها قاعدة ضامنة لعمق المنطلق ومتانة الجذور ، وفي العصر الحديث أخذت جهود التنمويين حول العالم تعيد صياغة خطاب التطوير والبناء من طرح آليات التنمية إلى مراجعة أصول التنمية ودوافعها ، فالتحولات التي يشهدها العالم جارفة وسريعة في الآن ذاته ، تتطلب تفاعلاً فورياً ، وتعاملاً دقيقاً مع معطياتها ؛ إذ هذه التغييرات تعتبر تحدياً حقيقياً لأنها قبل أن تكون تغييرات على مستوى الممارسات والتصرفات، هي أولاً وقبل كل شيء تغييرات على مستوى الفكر والمواقف والقيم ، وهذه الأخيرة تمتاز باختلاف أو ائتلاف أنساقها وأنواعها تبعاً لعوامل ومؤثرات عدة.

لذا تطرح ورقة العمل هذه والمعنونة بـ " الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات " مقترحاً للإفادة من نظرية الإدارة بالقيم ، وذلك بتحليل العلاقة أولاً بين القيم وصنفان منها : القيم الشخصية والتنظيمية وبين السلوك القيادي باعتبار القادة عنصراً بشرياً مؤثراً في مسار المنظمة ، و ثانياً باستعراض بنود ومراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم ، وإيجابيات استثمار دور هذه النظرية لتحقيق التوافق بين أنساق القيم ، ومعالجة أوجه الخلاف أو الصراع القيمي ، وتختتم الورقة بطرح مجموعة من المقترحات والتوصيات .

Abstract

Developmental theories assume the role of guide to importance of holding principles and roles invested by the development process as a platform that guaranty depth of base and solidity of roots. In the recent era, efforts of developers around the world began to form letter of development and construction in terms of providing development mechanisms to review fundamentals and motivations of development. These transformations witnessed in the world are torrential and instant in the same time, requiring immediate reaction and accurate handling with its datum. These changes are considered real challenge that before being changes on the level of practices and behaviors, they are changes on the level of thought, standings and values in the first instance, the latest is distinguished by variation or consistency of its patterns and types according to various factors and effects.

Accordingly, this worksheet addressed as "Management by Values and Achieving Value Consistency in Organizations" is a tip off to benefit from Management by Values theory through analyzing relation between values and two types thereof in the first instant: first, personal and organizational values, and leading behavior, considering leaders are human factor that affects the path of organization. Second, by displaying items and stages of applying Management by Values theory, favorable of investing role of this theory to achieve consistency among values patterns, treat variations or value conflict. The worksheet concludes by providing a group of recommendations and suggestions.

مقدمة:

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 2003م " هي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة ، ومهما كانت الصعاب التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها ، فإن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم " (ص 9). تم استثمار دور القيم في عملية توجيه الخطاب الهادف إلى تطوير وتفعيل العنصر القيادي داخل النظام الإداري.

ويعد تطوير القيادة الإدارية أو الكادر القيادي داخل المنظمات مجالاً خصباً لتطبيق عدد من النظريات والمناهج الحديثة في علم الإدارة ، لذا اتجهت الدراسات مؤخراً إلى معالجة وتحليل أثر سلوك الشخصية القيادية ومنهجها الإداري داخل المنظمات ، وأصبحت هذه المعالجة و التعامل مع السلوكيات والطابع الإنساني للإدارة تهتم بمراجعة مكونات الشخصية الإدارية ، والقيم تأتي على رأس مكونات الشخصية بصفقتها مؤثراً أولياً في السلوك والأداء ، إذ يرى السقا (2006م) أن العمل الإداري مفعم بالقرارات القيمية ، و أن القادة الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم ، و يقومون باتخاذ الكثير من القرارات الإدارية داخل مؤسساتهم ، وهذه القرارات تكون في الغالب متأثرة بالقيم والاعتقادات المختلفة التي يتبناها هؤلاء القادة (ص13).

وذكر هيجان (1998م: 7) أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات وتحديد وتحقيق أهدافها ، لذا فإن دراسة سلوك ومكونات شخصية هذه الفئة القائدة هو من ضروريات البحث في مجال تطوير و تفعيل الإدارة الحديثة الناجحة ، ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات ، وهذه القيم التي قد تكون عامل هدم أو عنصر بناء إنما تنتمي في تعدد أنساقها إلى جهات ومجالات عدة ، فقيم الفرد تخ تلف عن قيم المنظمة ، والقيم المهنية قد تمتزج مع القيم الاجتماعية في حين آخر ، و الفرد بقيمه ينتمي لمنظمة هي أيضاً تحمل عنصر القيم باعتباره جزءاً من مكوناتها الثقافية ، مما يجعلنا نرى تقاطعاً حتمياً بين الأنساق القيمية ينبغي إثره التنبيه لما يترتب على هذا ال تقاطع أو التقابل بين الأنساق ، الأمر الذي يزيد من ضرورة العمل على تحليل دور كل نسق على حدة ، والبحث عن بدائل أو حلول تعمل على إعطاء كل نسق حقه ، دون أن يقع أي صراع أو تعارض سلبي.

لذا نجد أن عملية التوافق بين القيم الشخصية لدى القادة الإداريين، والقيم الت تنظيمية داخل المنظمات التي يعملون فيها، تعد مطلباً أساسياً لتحقيق منظومة من القيم المنسجمة المتوافقة التي تؤثر تأثيراً إيجابياً في العمل الإداري داخل هذه المؤسسات ، وهذا ما أكد عليه (العوامل : 1993 م) من أن عملية التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية داخل المنظمة لها تأثير إيجابي في نجاح العملية الإدارية (ص79).

وفي سياق العمل على تدعيم القيم الإيجابية، والتوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد تكون إعادة التفكير والتغيير مرحلة حتمية تتطلب رؤية واسعة ونظرة متأنية لما تحدثه ثورة التغيير والتطوير في المفاهيم والمصطلحات الإدارية. فبيتر دراكر 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 1990 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 ، وفي ورقة العمل هذه أحاول تقديم تصور لعملية الاستفادة من فكرة الإدارة بالقيم في تحقيق التوافق بين ال قيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى القيادات الإدارية بالمنظمات.

الجزء الأول:

القيادة والقيم

أولاً- القيم والسلوك القيادي:

ينظر إلى القيم على أنها خاصية ثقافية تقع ضمن إطار عملية التفاعل بين الفرد والمجتمع فيظهر طابع التأثير والتأثير جلياً في هذه الخاصية، بمعنى أن الفرد أينما كان موقعه لا بد أن يقع اتصال مباشر بين قيمه وقيم البيئة التي ينتمي إليها، بل هو يمثل المجتمع الذي نشأ فيه بسلوكيات تستند إلى منظومة قيمية صدرت تأثراً بما يتضمنه المجتمع من رؤى ومبادئ ثقافية (الأستاذ وحمدان 2004 : ص 3).

النظام الإداري باعتباره جزءاً من الأنظمة في أي مجتمع يستقي القيم والمبادئ التي يتضمنها من المجتمع، كما تتمثل تلك القيم والمبادئ في سلوكيات الفرد المنتمي لهذا النظام، والقائم فيه، ولعل العلاقة بين القيم والقيادة الإدارية تتحدد في بدايتها في العلاقة بين العلوم السلوكية و علم الإدارة بجميع نظرياتها وتوجهاتها، فالقيم لها علاقة وثيقة بالسلوك، وهي في الكيان الإداري تعد جزءاً لا يتجزأ من عنصرين هما : السلوك الإنساني داخل المنظمة، و ثقافة المنظمة، و تعلق القيم بهذين العنصرين شكل محور اهتمام دراسات عدة، حاولت تقصي أثر القيم في السلوك الإداري من جهة وأثر القيم في ثقافة المنظمة من جهة أخرى، فدراسة البداينة والعضايلة (1996م) تصور طريقة من طرق استثمار القيم وقيم المديرين وخاصة في التعرف على التركيب البنوي لثقافة المنظمات التي ينتمون إليها، وكيف أن سلوكهم القيادي إنما يركز على مجموعة من الدوافع والأهداف والقيم.

وفي سياق التفصيل تقدم هذه الورقة عرضاً لطبيعة العلاقة بين القيم والسلوك القيادي بتحديد نسقين قيمين لدى القادة الإداريين هما : القيم الشخصية والقيم التنظيمية ومن ثم التفاعل بين هاذين النسقين وما قد ينتج عنه من اختلاف أو صراع قيمي .

القيم الشخصية والقيم التنظيمية:

أ- القيم الشخصية:

تعد القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية ، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية ، بوصفها إحدى المكونات الأساسية للشخصية، ويشمل تأثيرها سلوك

الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم، وهي بذلك تُوفّر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يُراقب أفعال الفرد وتصرفاته، فالقيمة هي ما يعده الفرد مهماً، وذا قيمة في حياته، ويسعى دائماً إلى أن يكون سلوكه متسقاً، ومتوافقاً مع ما يؤمن به من قيم، ولذلك لا يمكن إغفال دراسة القيم الشخصية عند تحليل السلوك الإنساني سعياً إلى فهم السلوك فهماً يحيط بطبيعته ودوافعه واتجاهاته .

ومفهوم القيم الشخصية تفاوت بين الشمولية والتخصيص ، فبعض الدراسات قصدت بالقيم الشخصية قيم الفرد بشتى تصنيفاتها الدينية والاجتماعية وقيم العمل كذلك ، ودراسات أخرى تضع القيم الشخصية داخل إطار خاص يتضمن القيم الذاتية بمعزل عن قيم العمل أو القيم الاجتماعية ، و لإدراك أبعاد ومحتوى القيم الشخصية لابد من التوقف عند محددات عناصر وسمات الشخصية التي تباينت الاتجاهات والنظريات في طرحها وتحليلها ، إذ تطورت نظريات الشخصية وهي تحاول تفسير بنائها، فكانت في بدايتها تدور حول سمات الفرد أو الخصال المتعلقة به على الدوام ثم تحولت الدراسات إلى محاولة لربط هذه الخصال بعضها مع بعض لتكون طرازاً أو نمطاً معيناً ، إذ يرى إيزينك Eysenck أن فهم الشخصية يتكون بمعرفة العلاقة بين نمطين هما : المتوازن ، والانطوائي ، ثم اتجهت هذه الدراسات إلى مسار التحليل النفسي التي طورها فرويد : Frued والتي ركزت على مداخل التعرف على الشخصية الثلاثة : الذات الدنيا والأنا والأنا العليا (نبيهة السامرائي 2003م : 52) .

ومقومات الشخصية أو مكوناتها هي التي تمثل الاتصال بين القيم والشخصية والسلوك الإنساني، ويمكن تحديد هذا الاتصال في ما عرضه عايدة قاسم (د.ت) من أن الشخصية تقع ضمن محددات عامة يتصل بها تكوين الشخصية ونموها ، وهذه المحددات هي : الإدراك والقيم والاتجاهات والدوافع (ص 289) .

واتسعت صفات قراءة وتحليل هذه المحددات لتداخل العلوم التي تقرأ أثرها وتركيبها ، فعلم النفس الاجتماعي يبحث في نتائج التحولات الاجتماعية وآثارها وتداعياتها من زاوية القيم والأعراف في شخصية الفرد وأبعادها المختلفة، فيرى أن القيم الشخصية هي مجموعة حالات إدراكية واقعية توجه سلوك الفرد في مختلف المواقف، ويميز هذه الحالات الإدراكية اتصالها الثقافي، أي أنها ترتبط بثقافة المجتمع الذي تقع ضمن إطاره وخلال تفاعل الفرد معه (الهاشمي و عبدالسلام 1980م : 4) .

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 أساساً من مكونات الشخصية (نبيهة السامرائي 2003م: 138).

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 تبايخت واختلفت هي أيضاً منظومة سعى علم النفس الاجتماعي إلى وضع سبل قياس تهدف إلى تحديد نمط أو معرفة ترتيبات النظم القيمية لدى الفرد.

والقيم الشخصية عند تحديدها مثلت باختلاف الرؤى أساساً للحكم والتوجه الإنساني والمعبر عنه سلوكياً، واعتمدت عمليات التوجيه والتغيير في علم النفس على الأداء الاعتباري للمسار التالي:

شكل رقم (1)

نموذج مسار التغيير

تغيير المعتقدات والقيم ← تغيير الاتجاهات ← تغيير السلوك

المصدر: راوية حسن 2004م، السلوك التنظيمي المعاصر، ص 165

ويعد هذا النموذج التوجيهي تقليدياً في مجال تغيير الاتجاهات، إذ عبر دراسات حديثة ظهر مدخل بديل لتغيير الاتجاهات، ويتمثل هذا المدخل في تغيير السلوك أولاً، مفترضاً بذلك أن الفرد سوف يوحد اتجاهاته لتدعم السلوك، ووفقاً لنظرية التوافق الوجداني فإن ارتباط الفرد بسلوك معين لا تدعمه اتجاهاته هو أمر قد يؤدي به إلى تغيير تلك الاتجاهات لتخفيض التوتر الناتج من عدم التوافق، ويمكن تحقيق هذا من خلال تمثيل الأدوار للأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم، وحدد الباحثون ثلاثة أساليب يمكن استخدامها لتغيير السلوك وهي: نمذجة السلوك، وتمثيل الأدوار للسلوكيات الصحيحة، التدعيم الاجتماعي للسلوك التمثيلي، (راوية حسن: ص 165، 167).

ويؤيد مقدم (1994م) هذا الاتجاه خلال بحثه عن القيم الفردية والقيم التنظيمية، فيرى أن تحديد القيم والأهداف العليا ثم توجيه الفرد إليها أولى مما يتضمنه المسار السابق، فالقيم الشخصية لدى مقدم هي التي ترتبط بالأفكار التي تدفع الفرد إلى سلوكيات يحكم عليها بالصلاحيّة أو يلتزم بها

رغبة في تحقيق أهدافه وغاياته، والقيم الشخصية / الفردية لدى مقدم هي في إطار تصنيفها تعتمد على الوسيلة أو الغاية كما قسمها روكيش 1973م ، فالاختلاف بين الأفراد ليس اختلافاً في محتوى القيم ، بل اختلاف في هرمية التركيب، (ص 149).

وفي هذه الورقة يحتوي مفهوم القيم الشخصية على منظومة القيم التي يتبناها الفرد باختياره ويحرص عليها وعلى تمثلها في سلوكياته ، سواء أضمنت ما اتفق مع الأنساق القيمية الأخرى كقيم المنظمة أو قيم الجماعة التي ينتمي إليها أو ما اختلف، وهو مفهوم يعتمد على تصنيف القيم لسبرانجر لتحديد الترتيب و الأولوية القيمية لدى الفرد ، فالقيم تمثل كما يحدد بيير دورها مرجع السلوك ومركز السيطرة والتوجيه، وهذا الاعتبار يجعل محور تحديد تشخيص القيم هو مصدرها الذاتي وارتباطها باختيار الفرد لا بتوجيه النظام ولا بإرشاد المجتمع ، بل القيم الشخصية هي اختيار نابع عن الفرد (خياط 1996م : 307).

والدراسات التي تطرح الأسئلة عن طبيعة القيم الشخصية للفرد داخل النظام الإداري تعددت في الفكر الغربي المعاصر ، وأصبحت هذه الدراسات تحاول فهم التغيير القيمي الذي يشوب النسق القيمي لدى الفرد العامل ، وهذا الاتجاه لم يتخذ دراسة القيم الشخصية بعداً مؤثراً في السلوك و الأداء فقط، بل أخذ يحلل القيم الشخصية رغبة في تفعيل اتجاه جديد يحاول العمل على تطوير قيم النظام لكي تتناسب مع إنسانية القيم الشخصية للأفراد المنتسبين إليه ، فالعوامل التي تحدد مكونات القيم وسماتها تختلف في قيم النظام عن قيم الفرد الشخصية.

وفي هذا الإطار يقول مونا (2003م) : أنه يجب أن تحرص المنظمة على تتبع التغيير القيمي لدى الأفراد العاملين فيها ، فالفرد لا يستمر ثابتاً على ترتيب قيم ي واحد طوال عمله في المنظمة ، بل معرض لتغيير نسقه القيمي تبعاً لعوامل عديدة منها الفئة العمرية ، ويوضح مونا ذلك في دوائر الاهتمام، باعتبار الدوائر هي القيم الجوهرية و أن حجم كل دائرة هو مدى ومقياس الاهتمام بهذه القيم لدى الفرد ، ويطرح العمر المهني على أنه مؤثر في ترتيب وتركيب النسق القيمي، فالفرد العامل الصغير لديه في أولوياته القيمية يأتي العمل على رأس القائمة يليه العائلة ثم الأصدقاء، في حين أن الموظف المعرض للإحالة على التقاعد تمثل القيم التي تركز على علاقته بأسرته رأس أولوياته يليها الصحة ثم الأصدقاء (ص153).

القيم الشخصية وعلاقتها بالسلوك القيادي الإداري :

القيم الشخصية لدى المدير أو القائد هي ذات وقع و أثر خاص، إذ ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكه القيادي، وتعطي مؤشراً مباشراً للمنهج والنمط الإداري القيادي الذي يتبعه القائد ، ولقد

أشار نجم و السواط (1417هـ: 95) إلى أن أهمية دراسة القيم الشخصية تتبع من الاعتبارات التالية:

- 1 تؤثر القيم الشخصية في رؤية وعلاقة المدير بالأفراد والجماعات داخل النظام الإداري.
- 2 تؤثر قيم المدير في إدراكه للمشكلات والمواقف التي يواجهها .
- 3 تؤثر قيم المدير في القرارات التي يتخذها والحلول والبدائل التي يطرحها ، فيبني اختياره للحلول والقرارات والبدائل على نسقه القيمي .
- 4 تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل من خلال قيم المدير وما تحدهم ما هو مقبول وما هو مرفوض؟
- 5 القيم الشخصية تحدد الأنماط السلوكية وما تقبله وما ترفضه منها و إن كانت صادرة عن المنظمة أو عن التنظيمات غير الرسمية بها.
- 6 الانتماء والولاء لجماعة العمل أو للمنظمة كلها تبني على القيم الشخصية للفرد داخل المنظمة.

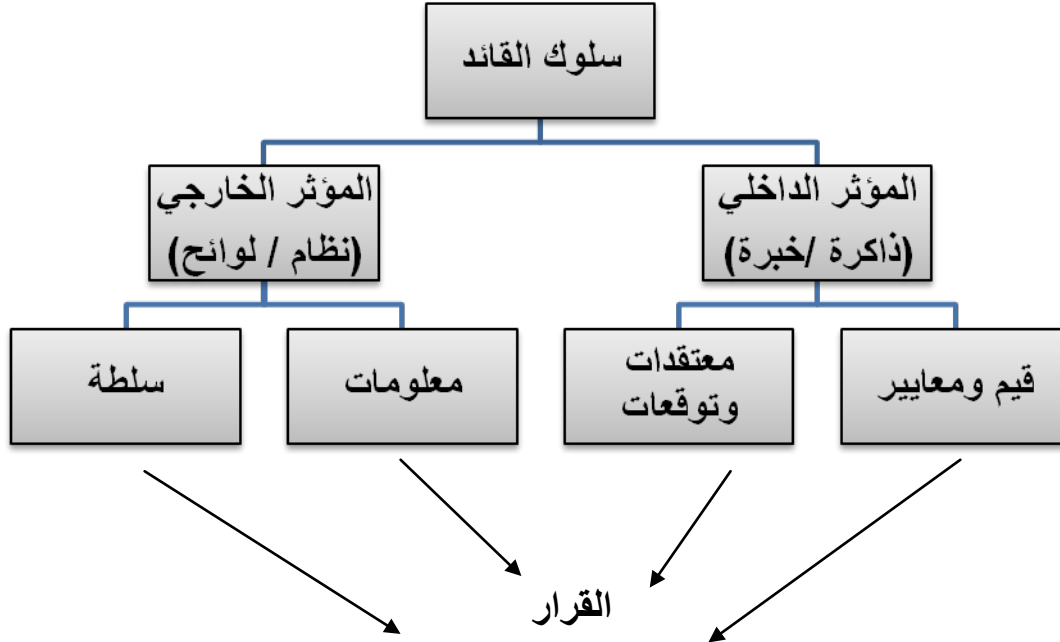
والقيم الشخصية كما يرى مندل وجوردن (1981م) لها علاقة تأثر وتأثيراً مباشراً في أداء عمل الفرد، فمتى ما التزم الفرد بقيم شخصية معينة ظهرت تلك القيم واتسق مضمونها مع الأداء، كما أن التشابه والتناغم بين قيم الفرد الشخصية وبين مجموعة العمل تدفعه إلى التفاعل معهم بطرق إيجابية أكثر، فإني اختلفت هذه القيم التي اصطفها الفرد لنفسه مع قيم المجموعة المحيطة به فذلك أدعى لوقوع الاختلاف، بل قد ينطوّر الحال إلى صراع يقل على إثره مستوى الأداء ، ويتعثر مستوى الإنجاز داخل المنظمة (ص 41).

ويرى السقا (2001م) أن القيم الشخصية لها أثرها الخاص في عمليات الإدارة والقيادة داخل النظام الإداري، فيعتبر أن متخذ القرار داخل النظام ليس آلة لها ردّة فعل متوقع أو متنبأ به بشكل واضح تماماً ، ولكن يجب أن يفسر السلوك التنظيمي وفقاً لمحددات السلوك الشخصي لمتخذ القرار / المدير ، وهو سلوك يتأثر بالحالة الداخلية وبمجموعة من المؤثرات الخارجية والتي من ضمنها المؤثرات التنظيمية ، فهي جزء وليست الكل، ويوضح السقا أن التعامل مع القيّم التي تؤثر في متخذي القرار داخل النظام لا بد أن يكون تعاملاً قائماً على تحليل الأثر الشخصي الداخلي على السواء مع الأثر التنظيمي الخارجي، ويبين رأيه في الشكل التالي:

شكل رقم (2)

تأثير القيم في العمليات الإدارية

السقا 2001م، أثر القيم في فعالية القرارات الإدارية، ص 79 (بتصرف)



ويرى سايمون (2003م) أن عملية تحديد الفضليات من بين المعطيات أو التقييم التنبؤي للنتائج هي عملية تتحدد داخل إطار قيمي شخصي ، يؤثر هذا الإطار في إستراتيجية القائد الإدارية، ولوجود فرق بين الوسائل والغايات وبين الانطباع والقيم فإن العمليات القيادية أقرب ما توصف به هو أنها اصطفاء البدائل، واتخاذ القرار على أنه مثال على سلوك إداري وعبر استكشاف تركيبه البنيوي يعطي صورة واضحة عن موقع القيم الشخصية في سياق البدائل وضمن التوقعات والأهداف (ص 142).

وما عملية اتخاذ القرار إلا مثال على عملية إدارية ومهمة قيادية تتأثر متأثراً مباشراً بالقيم الشخصية للقائد، كما أن التخطيط والرقابة عمليات ذات تأثير مباشر بمرجع ومحددات سلوكيات القائد، ولقد تطرق بعض الباحثين إلى تحليل المهارات والقدرات الإدارية غافلين عن المعتقدات والقيم التي تؤسس لهذه المهارات والقدرات ، ففصلوا المهارات المهنية عن مجموعة مكونات شخصية الإنسانية، وعملوا على دعم الرؤية البيروقراطية لبعض النظم الإدارية وهي رؤية تعزل في التعامل مع الأفراد العاملين بالمنظمة بين حياة الإنسان داخل النظام وبين حياته خارجه ، فالدور الإنساني الوحيد للقاءد أو المدير هو إدارة أو قيادة العمل داخل النظام (حريم 2006م: 22).

ورغم اهتمام نظريات السمات القيادية بالصفات والسمات الشخصية التي تحدد تفوق القائد إلا إنها تكاد تشمل الصفات والسمات التي تحقق أهداف المنظمة ، وتتغاضى عن أثر هذه السمات في القائد نفسه ومساحة المنفعة التي تتحقق له ، وتعددت الصفات التي وردت في سياق تعيين القائد الإداري الناجح ، ولعل التدقيق في جميع تلك الصفات والسمات يجعل القارئ يدرك أن الهدف من تعيين السمات والصفات هو منفعة النظام وتحقيق فعالية القائد داخل هذا النظام وسعيًا إلى مساندة القائد بالمهام المتوقعة منه على أكمل وجه ، فالدراسات تبدأ لعرض لنظريات القيادة عادة بأن العلماء الباحثين في الإدارة تسابقوا في مجال تقديم النموذج المثالي للقائد حتى يضمنوا للمنظمات النجاح والفعالية ، فإذا حددت للقائد النزاهة والشفافية قصدت بها الحفاظ على ممتلكات النظام ، وإن حددت التعاون والمرونة قصدت بها انسجام القائد داخل النظام، وهذا التوجه هو توجه إيجابي، إذ حدد أهم الاعتبارات الواجب توافرها لصلاحية القيادة ، الأمر الذي يُسهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، إلا أنه توقف عند غايات الأنظمة في معظم محاولاته العملية.

ب - القيم التنظيمية:

بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم ، إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون، فقد قام فريق من المهتمين بتعرف القيم بأنها "درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين، ويتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها" (أحمد، 1983م، 4).

وتصنيف القيم استخدم بصفته أداة لتحديد دور القيم في مجالات بعينها ، فظهرت القيم المهنية / قيم العمل ، وقيم المجتمع ، والقيم الشخصية ، وأخذت الدراسات تتجه إلى تخصيص الوظيفة القيمية من خلال وضع نظم قيمية محددة للعمل بها ضمن مجال محدد أو في نطاق مخصص ، ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية على أنه تعريف لمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات ، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها باعتبارها نوعاً من صيانة التماسك في البناء التنظيمي .

وقد أورد المدهون و الجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، إذ تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"، (التركي، 2001م: 10).

ويرى مقدم أن القيم التنظيمية " تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك " وهو يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم، (1994م، 150).

والقيم التنظيمية ارتبطت في تكوينها وسياقها بالمنظمة و أهدافها وثقافتها ومجالات اهتماماتها ، حتى إذا اتصلت بالأفراد العاملين في المنظمة حددت اتجاهاتهم وسلوكهم التنظيمي، ورغم أن هناك

اختلافاً بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية ، إلا أن هناك اتفاقاً غالباً بينهم من ناحية المضمون، فمن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس و ودكوك (1995م) وقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة تنظيمية ، وصنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي:

- قيم إدارة الإدارة : وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفة، والمكافأة.
 - قيم إدارة المهمة : ويقصد بها اهتمام المنظمة ب القضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية ، الكفاية ، والاقتصاد.
 - قيم إدارة العلاقات : وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها ، إذ إن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل ، فرق العمل ، القانون ، النظام.
 - قيم إدارة البيئة : وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها ، وكيفية التأثير في هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص.
- والاتجاه العام لتفسير مكانة وأثر القيم التنظيمية في كثير من الدراسات يربط بين القيم التنظيمية وبين احتياجات النظام ونوعه ، ولا يتجاوز دور الفرد باعتباره جزءاً من النظام ، كما أن القيم التنظيمية ترتبط بالإدارة والقيادة أكثر من ارتباطها بعموم العاملين في المنظمة ، وهي أن تأتي في تعريفاتها بمعنى سلوك الفرد داخل النظام إلا أن الأبحاث تؤكد على أن القيم التنظيمية للقيادة هي التي تسهم في تشكيل ثقافة النظام، وقيم القادة هي التي تحدد فعالية البناء التنظيمي ، كما أن النظام يعتمد في فعاليته على التزام القادة بقيمه وتبنيهم لفلسفته التنظيمية، (هيجان 1992م : 26) .
- وفي دراسة للغامدي (2005م) التي هدفت إلى تحديد القيم التنظيمية لدى القيادات الإدارية التربوية، توجهت الدراسة إلى تحليل التفاعل البيئي في نسق القيم التنظيمية ، فالقيم التنظيمية بحسب تصنيف فرانسيس و ودكوك لدى هذه الفئة من القيادات تختلف في موقعها المبني على أهميتها ، ويؤكد الغامدي في التوصيات على ضرورة تعزيز مجموعة من القيم التنظيمية لما أظهرته هذه المجموعة من أثر في السلوك والتعامل والقرارات ، في حين يربط الحنيطة (2003م) بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء بصورة مباشرة ، ويحدد دور القيم التنظيمية بأنه أساس تنظيم السلوك الإنساني داخل النظام ، ولضمان نجاح العمل وكفاءته لا بد من استثمار دورها - القيم التنظيمية - لتحقيق الكفاءة وضمان تحسين الأداء وموافقته لأهداف ومصالحة النظام، (ص 3) .
- 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 اتجاه الأفراد وقد يختلف ، كما أن القيم التنظيمية تتخذ شكل النظام وتتسم بسماته ؛ إذ يقول محم—ود (2006م) إن القيم التنظيمية في الهيكل التنظيمي العضوي تمتاز بموقعها الأفقي المرن والقابل للتوجيه والمشاركة وتحقيق الولاء لها ، على عكس القيم التنظيمية في الهيكل التنظيمي الآلي البيروقراطي فهي في زاوية النظام واللوائح والأوامر غير قابلة للتعديل فهي مسار رأسي فقط (ص301).

ولعل هذا الارتباط هو الأدل على أن القيم التنظيمية كمنسق عام تتخذ الجانب التنظيمي مصدراً وهدفه ومسار تطبيقها هو الإنسان داخل النظام ، ورغم أن العنصر البشري هو الممثل لها والقائم بإنفاذها إلا أنها قد تحيد عن رغباته ، وتتجاوز ميوله و أهدافه .

القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي الإداري :

إن القيم التنظيمية اكتسبت أهميتها من الدور الذي تمثله فهي العامل الأول الذي تعتمد عليه النظم في اتصالها الفكري بالأفراد والقيادات على حد التعيين، كما أن القيم التنظيمية توفر للنظام آلية تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الأفراد ، ومن خلال قيم العمل والقيم التنظيمية تنتشر المنظمة رسالتها التنظيمية وأهدافها وآلية نموها وعملها (حمادات 2006م :18).

ويرى هيجان (2004م) أن ارتباط السلوك القيادي بالقيم التنظيمية يحدد مدى فعالية هذه القيم ، فالمنظمات تعكس ثقافتها من خلال القيم التنظيمية التي تظهر من خلال سلوك القيادات الإدارية ، وأن طبيعة العلاقة البنائية للعناصر الثلاثة : القائد والقيم والمنظمة تحدد سلامة وصحة البناء الذي يجمعها ، لذا يعتبر إيدجار شاين E.Schein 1985م ، الذي يعد أبوز من كتبوا في مجال الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية جوهر ثقافة المنظمة وأن هذه القيم ذات تأثير عميق في أداء القيادة والأفراد والمنظمة، (ص ص 138، 144).

والاتجاهات التطويرية التي تسعى إلى تحقيق الفعالية للسلوك التنظيمي أصبحت تستخدم القيم التنظيمية لدى القادة سبيلاً لتحقيق مناخ تنظيمي ملائم لعمليات التطوير والتغيير التي تتطلبها تنمية المنظمات، ويرى القاضي (2006م) أن القيم التنظيمية التي يتبناها القادة في المنظمات تعمل على صياغة سلوكهم التنظيمي وهي كذلك تشكل عنصراً مهماً من عناصر التحكم في اتجاهات هذا السلوك وتطويره وتغييره، (ص 52).

ويرى ماكس لاندبيرغ (2003م) أن القائد الفعال في معيار النظام هو الذي يطبق القيم ويلتزم بها ، والمنظمة تلاحظ مدى التناسق بين سلوكياته وبين القيم التنظيمية التي يتلقاها ويعلم التزامه بها ، ويضع ماكس مثلاً عن تطبيق القيم التنظيمية يوضح فيه مسار اختيار النظام للقائد ومرجع الحكم بنجاحه أو فشله فيضع مواقف افتراضية ومواضيع محتملة يحدد من خلالها السلوك

القيادي ويصنفه في قائمة النجاح أو الفشل ، فالقائد يعد ناجحاً إذا التزم بقيم العناية بالعمل ، أما إذا فوض مساعديه للقيام بهذه المهمة طوال مساره المهني ، فهو يفشل في تقدير المنظمة لمستوى يناسب مع القيم التنظيمية، (ص 132).

وبالاستناد إلى أهمية القيم التنظيمية نجد أن النظريات الإدارية اتجهت إلى دراسة السلوك القيادي من خلال القيم التنظيمية التي يعكسها في قراراته وأدائه لمهامه القيادية ، بل ودمجت تلك النظريات بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية باعتبار أن الفرد / القائد داخل النظام لا بد أن يكون ممثلاً ومنحازاً لقيم النظام وأهدافه ، فغلب على كل تصنيف وتعريف للقيم التنظيمية ارتباطها بالمنظمة وأهدافها بنسبة أعلى من درجة ارتباطها بالأفراد وأهدافهم ، فهي - القيم التنظيمية - وإن كانت لا تظهر إلا من خلال التزام الأفراد بها وعملهم على إبرازها بصفاتها منهجاً ومرجعاً سلوكياً لهم ، إلا إنها لا تمثل بالضرورة اختيارهم أو ما يطمحون إلى تحقيقه أو ما يؤمنون به من قيم خاصة ، وهنا يظهر عنصر اهتمام المنظمة بالقيم التنظيمية والذي قد يطغى على قيم الأفراد واهتماماتهم مما يؤدي إلى وجود تعارض بين هذه القيم وبين قيم الأفراد.

ثانياً- القيادة الإدارية والصراع القيمي :

إن الاختلاف القيمي له صورته في جميع جوانب الحياة الإنسانية، فالقيم عنصرٌ يتداخل مع عدد من المكونات التي تؤسس كيان الفرد أو المجتمع أو الثقافة أو حتى الحضارة بمفهومها الشامل ، وهذه الخاصية التي تتمتع بها القيم تجعلها في الوقت نفسه مسبباً للاختلاف ؛ فلئن اتفقت نظم التكوين الشخصية أو الاجتماعية أو الإدارية في احتوائها على عنصر القيم ، فإنها تختلف في طبيعة وماهية النسق القيمي الذي تحتويه ، فال فرد على سبيل المثال قد يحمل اختلافاً قيمياً يظهر في صورة ازدواج سلوكي يتبنى إثره الفرد قيماً قد لا تتطابق في مستوى التزامه بها ، أو حتى يتعدى ذلك إلى التناقض والتعارض بين دلالات وطبيعة كل قيمة عن الأخرى ، فالقيم في الشخصية المفردة هي تعبير عن اختيار أو ميل ؛ أي إنها قد تكون خياراً تفرضه النفس إبتاعاً لهوى أو التزاماً بمذهب ، وتباين مصادر القيم يعطي الدلالة على أن قيمة القيم تتفاوت وتختلف ترتيباتها تبعاً لأهمية ومستوى المصدر المستقاة منه ، كما أن الاختلاف القيمي يتعدى الذات والفرد ليشمل الاختلاف القيمي مع الآخرين ، مع المجتمع أو مع قيم البيئة التي يعيش بها الفرد.

وهذا الاختلاف وفي عصرنا الحالي خاصة أصبح محور اهتمام وموضع متابعة حتى لا يتفاقم إلى صراع حرساً على استثماره في تحقيق حوار حضاري سلمي بين الهويات الثقافية والقيم البيئية المتضادة التي تحملها ، إذ إن أثر القيم يتجاوز الفكرة إلى السلوك ، والمعتمد إلى المنهج مما يولد في أحياناً كثيرة صراعاً قيمياً في علاقات متعددة ، إذ إن الفرد قد يقع تحت طائلة الصراع

القيمي مع نفسه إذا تناوشته التحولات والتغييرات فأجبر على إعادة ترتيب أولويات النسق القيمي لديه . مما يترج عنه صراع داخلي نفسي .

والصراع القيمي إذا ما اتضح في سياق الخيارات الحياتية العامة كان إدراكه في نظام جزئي كالنظام الإداري أكثر بيانا ، وعلم الإدارة تناول قضايا الصراع داخل المنظمات وعزاه إلى مسببات عدة يذكر منها وعلى الدوام الاختلافات القيمية والاتجاهات الأخلاقية المتعددة بين العاملين في المنظمة .

الصراع القيمي الذي يتعرض له القائد:

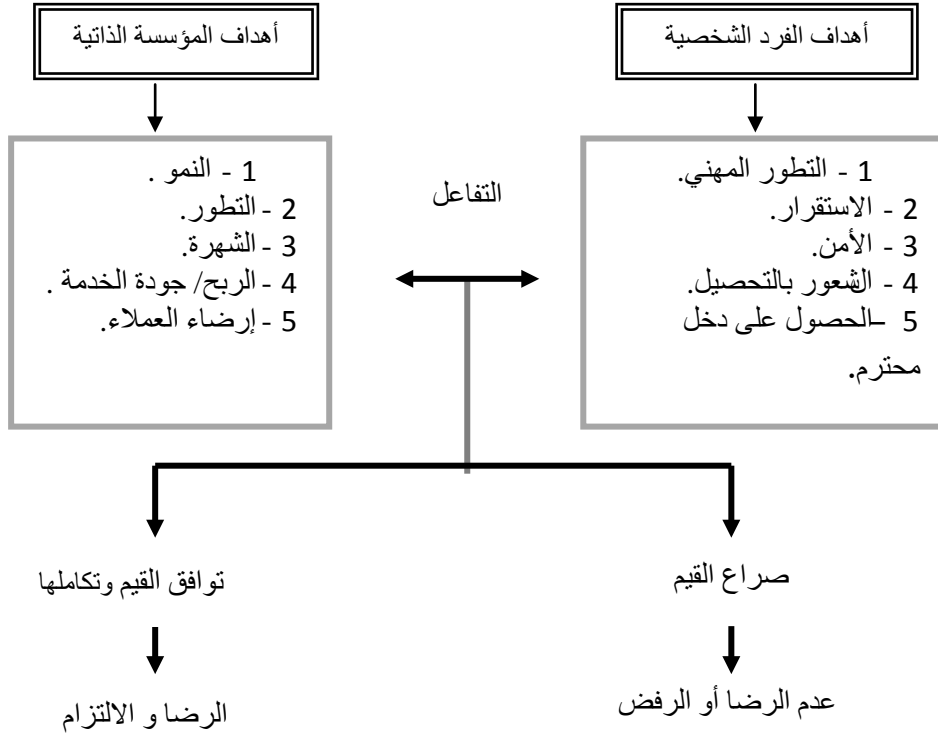
لابد أن تتضمن الشخصية القيادية في مزيج بنسب مختلفة قيماً شخصية / قيم الفرد ، وقيماً تنظيمية / قيم المنظمة ، وهذه الأجزاء التي تكون نسقاً قيمياً يحاول القائد ألا يغلب جزءاً منها على الآخر، وهي محاولة ليست بالقوة ذاتها بل هي تتباين ولها اختلاف من فرد إلى آخر ، فكثير هم الذين غلبت قيمهم الشخصية على قيم المنظمات التي يعملون فيها ، و آخريين حاولوا أن يجاهدوا رغباتهم وأن يكونوا ملتزمين بقيم وأهداف المنظمة فأطلق عليهم العلم النظري : موظفين يحملون قيم الولاء والانتماء للمنظمة ، و من المعلوم أن قيم الولاء تركز على قاعدة من القيم الإيجابية، فالولاء لا يتكون نتيجة خوف أو مجرد احتياج ، والانتماء يتفق مع الإيمان بأهمية المنظمة و أهمية دورها وقيمتها لدى الأفراد ، والدراسات عديدة التي تناولت الصراع القيمي بين قيم الفرد وقيم المنظمة ، وإن تطرقت في معظمها إلى قيم الفرد دون تحديد دور له قائد أو مجرد موظف ضمن العاملين بالمنظمة ، فالأبحاث تشير إلى أن الاختلافات بين أهداف الفرد وقيمه وبين القيم التي تحرص المنظمة على نشرها وأهدافها العامة هي اختلافات لابد أن تؤدي في معظمها إلى حدوث صراع قيمي بين جماعات العمل ، أو بين أنساق القيم لدى الفرد نفسه ، فيتردد في ماهية النسق القيمي الذي يجب أن يغلبه على آخر ، وقد أشارت دراسة للغفيلي (2001م) إلى ما قد يتسبب فيه الاختلاف والتنافر بين قيم الفرد وقيم المنظمة من نشأت عوامل الانتماء 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 التزامه بها.

وذكر شميدت وبوزنر(1982م: 38) أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها، وعملت المنظمات على مراعاة قيم الأفراد العاملين بها كذلك .

ويرى الهيتي (2005م) أن الاختلافات القيمي الثقافية للعاملين لها أثر يتضح في مستوى الأداء، وأن الاختلاف بين العاملين من الثقافة العربية والعمالة الأجنبية لم يؤدي إلى صراع ولكنه أسهم في تكوين تجمعات غير رسمية ، اتسم كل تجمع منها بسمات ثقافية قيمية مختلفة، وهي علامة على أثر الثقافة الخاصة والقيم المتعلقة بها في الثقافة التنظيمية، (ص37).

والصراع القيمي قد يظهر في ممارسات وصور تتخلل العمل الإداري وتختلف باختلاف موقعها من النظام ، ومن صور الاختلاف القيمي ، الاختلاف في تحديد أولوية العمل لإنفاذ الأهداف ، وهنا يذكر صدام (2004م : 4) أن اختلاف القيم تسرب كثيراً في التصادم بين الغايات والأهداف ، إذ يحكم الفرد على أولوية إنفاذ هدف ما بناء على مرجعه القيمي ، في حين تدفعه القيم التنظيمية إلى مجال تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ، فيقع الفرد في صراع يوضحه صدام في الشكل التالي :

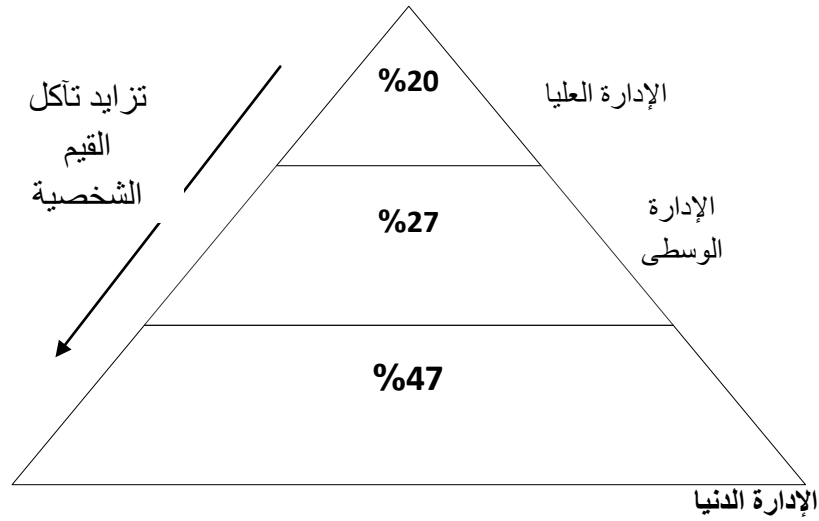
شكل رقم (3) التعارض القيمي



المصدر: محمد صدام، 2004م، الإدارة بالقيم: اتجاه إداري حديث، ص 33

ومن صور الاختلاف القيمي الذي يواجهه القائد الإداري احتمال وقوعه ضمن دائرة تعارض الدور، فهو له مهامه التي تتعدى القادة، وله أدوار ملتزم بها اجتماعياً وإنسانياً، كما أن حكم الآخرين عليه قد يضعه في دائرة تعارض الدور، فتوقعات الأفراد الذين يشملهم بقيادته تختلف في تحديد دوره والمأمول منه، كل هذه العناصر تتسبب في إرباك القائد والحياد به أحياناً إلى الخطأ، (نوال نصر 1993م : 251).

نعم قد يكون القائد هو من أقل الفئات تعرضاً لضغوط ضد نسق قيمه الشخصية إذ يستطيع أن يؤثر بنسبة معينة في الثقافة العامة للمنظمة، إلا أنه لا يسلم بصورة تامة من اصطدام ثقافته وقيمه بقيم المنظمة وكيانها الثقافي، إذ يحدد نجم (2006م) نسبة الضغوط التي تتعرض لها أنساق القيم الشخصية لدى القادة في أعلى الهرم الذي يمثل مستوى ارتفاع وانخفاض ما اسماء تآكل القيم الشخصية في أقل الأنساق تعرضاً للتآكل، نظراً لموقع أصحابها:



شكل رقم (4)
أثر الموقع الوظيفي في القيم الشخصية

المصدر: نجم 2006م، إدارة الأعمال والأخلاقيات، ص 89

بينما يجد الإداريون من باقي المستويات أنفسهم في مواجهة مع المحتوى الثقافي المسيطر الذي يمثل تهديداً لبعضهم ، حتى أن كوسير (1956م) عرّف الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم وسعي من أجل المكانة والقوة ، فإن لم تكن كفة القوة متوافقة مع توقع القائد ، نتج عن ذلك تذبذب في الانتماء والولاء للنظام، (فوكس وميللر 2000م : 59).

والسلوك القيادي في تأثره بمسار القيم الشخصية والقيم التنظيمية قد يتجاذبه المسارين فيقع القائد المسئول في دائرة التحليل الأخلاقي لكل قرار يتخذه أو ممارسة إدارية يقوم به خشية الوقوع في نطاق الامتثال للطلبات الشخصية ، و هو في الآن نفسه مطالب بتغليب مصلحة المنظمة ، وتحديد الأصلح لها ، واتخاذ كل قرار يدعم أهدافها ومنافعها، (جميلة خليف 2008م : 98).

ولقد وضع مرغاد 2005م رسداً لما وجد فيه حلا قد يسهم في حل الصراع القيمي واختصر طريقة التعامل مع هذا الصراع في إرشادات منها:

- نشر المعرفة الصحيحة: إذ من المهم تزويد من لديهم صراع قيمي بالمعلومات الصحيحة عن القيم ذات العلاقة بعملهم . ومع أن معرفة الطريق الصحيح لا تؤدي بالضرورة إلى السير على

ذلك الطريق ، إلا أنها شرط من شروط تصويب الخطأ ، فنقص المعلومات سبب من أسباب حدوث الخلل في معتقدات الأفراد وسلوكهم.

- اقتراح بدائل جديدة: فالصراع 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 تمكنه من تقديم أفكاره المبدعة ، دون أن يشعر بأن أمنه النفسي مه دد؛ 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 مطالب 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 (75).

وهذه الحلول التي يطرحها مرغاد وغيره من الباحثين في مجالات الصراع التنظيمي و القيمي تؤكد على أن عملية الاختيار بين القيم تقع في صميم العمل الإداري والحياة التنظيمية ، ويجب تجنب التبسيط لها ، والتحذير مما يعرف في إدارة صراع القيم بمجموعة المغالطات : لمغالطة فصل القيم عن الحقائق ومغالطة الانسجام : أي افتراض أن القيم كلها في مستوى واحد ، ومغالطة الاستغناء : وذلك بممارسة السلطة دون التفكير بمدى الصواب في ذلك ، (صالحة عيسان 2004م:41).

ولعل من أهم ما نلاحظه أن الإشارة إلى الصراع القيمي ضمنية كانت أم معلنة تعتمد في إرساء الحلول على النظام ، فتقترح حلولاً يقوم بها أو يتخذها لتجنب وقوع الصراع ، أو تعتمد على القائد؛ إذ تطالبه بمعالجة ما يواجهه من بدائل تتجاذبه ، فتقع هذه الحلول ضمن دائرة الفصل في الدور العلاجي والاكتماء بالقاء المسؤولية على عنصر دون آخر ، وعند 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 عوارض الصراع وليس مع أصله وطبيعته تكونه داخل مجموعة من الظواهر التنظيمية .

الجزء الثاني

نظرية الإدارة بالقيم

أولاً- القيم والمفاهيم الإدارية الحديثة :

حاولت النظريات الإدارية طويلاً العمل على وضع نموذج يحقق التميز والتفوق الإداري ويضمن استقرار أو نمو هذا التميز، فخرجت نظريات تجاوزت نقطة الانطلاق (المبادئ والقيم) إلى السلوكيات (الإبداع) ونتائج السلوكيات أو أهدافها (التفوق والتميز) ، وهذه النظريات استدعت سبلاً عديدة للاستعانة بها في معالجة القصور الناتج عن نظريات إدارية أخرى سبقتها ، فأصبح الحقل الإداري تجريبياً لفترات طويلة ، حتى نشأت فجوة بين النظرية والتطبيق وأصبح الخطاب الإداري الإصلاحي مجرد منبر أكاديمي متخلف عن معطيات الواقع أو في مستوى متباعد عن مواطن الخلل، (البريدي : 2007 م) .

والقيم عنصر ارتبطت بالمفاهيم الإدارية منذ اتجهت الدراسات الإدارية إلى التداخل مع علم السلوك الإنساني ، إذ يرى فرنش وبيل جونيور (2000م) أن تتبع الأحداث والأفكار الإدارية التي كونت علم الإدارة يبين أن دراسة تطوير المنظمات ارتبطت مبكراً بالعلوم السلوكية ، و تطورت قيم وافتراضات تطوير المنظمات من البحث والنظرية بواسطة علماء السلوك ومن خبرات وملاحظات المديرين الممارسين . وتميل قيم تطوير المنظمات نحو الإنسانية والتفائل والديمقراطية ، فالقيم الإنسانية لدى علماء الإدارة ظهرت على أنها عامل تحديد منهج يدعو إلى أهمية الفرد في النظام واحترامه ومعاملة الناس باحترام وكرامه ، ويحتوي هذا المنهج على افتراض أن للجميع قيمة متصلة ، وأن كل الناس لديها الإمكانية والرغبة في التطوير ، وتتبع كل هذه الاعتقادات من القيم الإنسانية .

ولخص الباحثان فرنش وبيل جونيور معظم التآني رات المهمة من النظرية والتطبيق والملاحظات التي استخدمها ممارسو تطوير المنظمات في تسلسل زمني لأهم الأحداث في علم الإدارة والأفكار عن المنظمة في نقاط ركزت على المبدأ الذي أطلقته كل مرحلة بحثية ونظرية إدارية وكانت على الترتيب التالي :

- أطلق كتاب فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) عام 1911م مبادئ الإدارة العلمية ، و بدأت حركة الإدارة العلمية وكان تركيزها على دراسات الوقت والحركة والإنتاج ، بعيداً عن الاعتراف بالقيم أو حتى بالطابع الإنساني للإدارة.

- ثم قدم عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber عام 1922م مفهوم البيروقراطية على أنها طريقة المثلى ذات الكفاءة لتنظيم الناس ، وأن تدرج السلطة والتركيز على أقسام العمل ، واللوائح الرسمية والإجراءات الصارمة تخلق آله بشرية محكمة يطلق عليها المنظمة .
- أصبحت الإدارة العلمية كطريقة لتنظيم العمل والبيروقراطية وكطريقة لتنظيم الناس ، النماذج السائدة للمنظمات في بداية عام 1900م .
- أما ماري باركر فوليت Mary Follett فلقد كتبت في عام 1926م مقالة بعنوان " إعطاء الأوامر " أيدت فيها مشاركة القيادة والتعاون في حل المشكلات بين الإدارة والعمال ، فكان مسارها الفكري مركزاً على العلاقات بين الإدارة والعمال .
- في الفترة من عام 1927-1932م قدمت دراسات هوثورن المشهورة اتجاهاً جديداً يدعم دور المعتقدات والقيم وأثرها في السلوك داخل المنظمات ، إذ أوضحت أولوية العناصر الاجتماعية في الإنتاجية والروح المعنوية ، وأن الناس تأتي للعمل بمكونات الشخصية كلها دون استثناء فتصبح أحاسيسهم واتجاهاتهم نحو العمل وبيئته والمشرفين هي الأساس المقرر لأدائهم.
- وفي عام 1939م طرح بحث لوين ولبيت ووايت Lewin,Lippitt and White فكرة تفوق النمط القيادي الديمقراطي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي ورأى هذا المنهج أن امتياز القيادة الديمقراطية يعود إلى أنها تعمل على إخراج أفضل ما عند المجموعات من حيث إن النمط الأوتوقراطي يسبب الاعتمادية واللامبالاة والعدائية والأداء الضعيف.
- ثم قدم ماسلو Maslow في عمله " الحوافز والشخصية " في عام 1954م نظرة جديدة للحوافز الإنسانية ، إذ اقترح ماسلو أن الحوافز الإنسانية مرتبة في شكل هرمي يمثل الاحتياجات .
- وفي عام 1957م ظهر كتاب كريس أرجيرس Chris Argyris " الشخصية و المنظمة " فعرض اعتقاده عن وجود تعارض متأصل بين احتياجات المنظمات واحتياجات الأفراد، ولعل هذا الكتاب هو الإشارة الأولى فكرياً نحو طبيعة التعارض والاختلاف بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المنظمة .
- ثم ظهر كتاب دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) " الجانب الإنساني في المنظمة " عام 1960م ، إذ وصف فيه نظريته المشهورة إكس (X) ونظرية واي (y) وافترضاتها.

- ولقد وصف بيرنز وستالكر Burns and Staker في عام 1961م نوعين من هياكل المنظمة - الميكانيكي والعضوي ، وصنفاً مناسبة النوعين اعتماداً على البيئة التي يقوم فيها الهيكل .
- ثم قدم ليكرت Likert عام 1961م في كتابه " أنماط جديدة للإدارة " معلومات ونظرية توضح تفوق النمط القيادي الديمقراطي ؛ إذ يوجه القائد نحو الاهتمام بالمجموعة والهدف .
- وفي عام 1966م قدم دانييل كاتز وروبرت كتاب "علم النفس الاجتماعي للمنظمات " وشرحاً فيه الأداء في المنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة، (ص ص :111-116).
- وهكذا يرى فرينش وبيبل جونيور أن الأفكار الإدارية لم تتصل بالقيم منذ بدايتها لتأخرها - أي النظريات - في إدراك ملامح السيطرة الإنسانية على المنهج الإداري ، فالآلة أو النظام يقفان باعتبارهما عنصرين عاجزين أمام قوة المكون البشري .

وهذا الترتيب الزمني لاتجاهات الفكر الإداري الذي سبق الوصول إلى نظرية الإدارة بالقيم يمنح هذه النظرية خلاصة الخبرات الفكرية والتجارب التطبيقية للنظريات السابقة ؛ إذ تعبر عن حاصل مجموعة الرؤى التي حاولت تفعيل التداخل بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة ، هذا العلم الذي أصبح في عصر الصدام الحضاري يحاول الحفاظ على هوية وخصوصية ثقافية لكل بيئة إدارية، متخذاً في محاولاته هذه من الثوابت القيمية والمبادئ ركيزة تخصيص ومسار حماية، ولقد تبارى علماء الإدارة في جهدهم نحو وضع دعائم تعالج وتكافح الآثار السلبية لعملية الفصل بين خصائص العنصر البشري والنظام.

والنظريات الإدارية عند إدراكها لأثر الثقافة الإنسانية المقابلة للهوية الثقافية التنظيمية حاولت تفعيل هذا الأثر ، وراحت تضع أصنافاً من النظريات في محتوى كل منها محاولات نحو إكساب النسيج الإنساني ضمن النظام الإداري رسوخاً في التفوق وقدرة على استمرار النمو والتطور ، ولقد أكدت نظرية التكامل الإنساني في بحثها عن تحقيق التوافق للإنسان نفسياً واجتماعياً ومهنياً على ضرورة التناول الشمولي والتكامل بين العوامل التي يتفاعل معها الفرد ، فلا تركز الأبحاث على جزء أو نظام قيمى دون آخر ، بل يجب أن يتم التعامل مع الأبعاد المتعددة للقيم ودراستها بتحليل التفاعل القائم بينها، (الهاشمي 1994م : 62).

ويرى العقيل (2004 م) أن القيادة الإدارية الشاملة CLM هي محاولة تنظيرية تأمل تحقيق الثبات والاستقرار لسمات النجاح والتميز في المنظمات ، فشمولية التعاطي مع أبعاد القيادة الإنسانية وعناصرها ومهامها متوقع لها تحقيق ثبات وقوة سير المنظمات نحو الريادة والنجاح ، كما يشير العقيل إلى أن السر في فعالية أي نظرية حديثة هو القائد / الإنسان الذي ينشئ نظاماً شاملاً ومتكاملاً للمنظمة ، أو يحدده ويكمله ، كما أنه يجعلها تعتمد ليس على شخصه بل على

النظام الشامل المتكامل، فنظرية CLM تعتمد في أهم بنودها على القيم التنظيمية، إذ ترى هذه النظرية أن العلاقة بين القيادة الإدارية والقيم التنظيمية هي مفتاح تفوق العمل والمنظمات ، بل تذهب إلى أن من أهم مهام القائد الإداري حراسة القيم السليمة والثابتة للمنظمة، (ص 101) .

كما اتجهت الأفكار والمفاهيم الإدارية إلى تعميق الربط بين القيم والثقافة التنظيمية ، باعتبار القيم موضوعاً رئيسياً في صياغة الثقافة التنظيمية ، وعناصر هذه الثقافة تتقدمها القيم التنظيمية كقاعدة يُبنى عليها الكيان الثقافي لأي منظمة ، والثقافة التنظيمية تحمل ضمن خصائصها الإطار الفلسفي والقواعد واللوائح التي تمتاز بها كل منظمة عن أخرى، (بطاح 2006م :49).

وتطور استثمار الفكر الإداري لخصائص ووظائف الثقافة التنظيمية إلى الانتقال بها من مجرد خاصية وصفية من صفات النظام إلى دور جديد يعول عليه في التجديد والتغيير والتحول إلى الثقافة الإبداعية ، وثقافة الإنتاج المعرفي ، وهذا الانتقال اعتمد على تطوير آلية توجيه القيم وصياغتها في التشكيل الثقافي داخل النظام الإداري، (كوبر 2001م :206).

والجهود العلمية رأت تحديد مجموعة القيم المساندة للتنظيم العمل في نظم اختلفت أبعادها ومحتوياتها، حتى طور أو تول J.O.Toole في مؤلفه " الإدارة الطبيعية " النظرية الكامنة، وهي نظرية تتخذ الترابط والتفاعل بين قيم أربع هي : الفعالية، الحرية، نوعية الحياة، المساواة، وكلها قيم يرى أو كول أنها تتحدد بإطار الموقف أو البيئة ، وهو يؤكد أن مشكلات كل إداري تتضمن قيماً وأهدافاً مختلفة إلا أنه حاول من خلال الأبعاد القيمية الأربعة وضع نسق قيمى يسهم في طرح حل للتداخل القيمي، (الحسينة 1999م :171).

وحاولت النظريات القيادية تحسين مسار فعالية القيم التنظيمية ، لتصبح هي أداة قيادة لا العكس، فيصبح القائد هو الصورة الممثلة للقيم التنظيمية ، وأعدت 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 تم ارس نوعاً من المشاركة لتحديد البناء القيمي التنظيمي نظراً لمرونة الاتجاه في القيادة التحويلية،(الصيداوي 2001م : ص 34).

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 .

جدول رقم (1)
القيم والمفاهيم الإدارية الحديثة
(تصميم الباحثة)

المفاهيم	موقع العنصر القيمي	الارتباط الفكري
الجودة	في مراحل تطبيق الجودة تأتي مرحلة نشر ثقافة الجودة خلال النظام الثقافي للمنظمة (هيجان د.ت : 22).	ضامن لترسيخ ثقافة الجودة ، ويدل على ذلك دراسة لهيفاء سويري (2000م) التي ربطت تفعيل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بقيم الموظفين .
المسؤولية الاجتماعية	في دور ومهمة المنظمة نحو التنمية الاجتماعية / إدراك الدور = قيمة تنظيمية (ثامر وأبي سعيد ،2001:ص92).	إدارة المنظمات تلتزم بدورها الاجتماعي ، فتصبح قيمة المسؤولية الاجتماعية ضمن أهداف ومهام المنظمة وليس نشاطاً تكميلياً.
التمكين	تأتي القيم هنا ضمن أبعاد التمكين ، وذلك في بعدي الثقافة والالتزام.	أبعاد التمكين تتحقق بتحقيق قيم تنظيمية تدعمه / وتلتزم به، إضافة إلى قيم شخصيه تقبله وتتكيف معه.
الحوكمة	ضمن اشتراط توفير عنصري الشفافية والنزاهة واعتبار الإفصاح والشفافية وترشيد ومراقبة عمل الإدارة من أهم المحددات الداخلية في تطبيق الحوكمة، (اليافي 2005م : 1) .	تبنى إدارة المنظمة لقيم الشفافية والنزاهة هو إعلان عن تطبيقها لأهم القيم التنظيمية في عصر تميل به القيم المادية إلى الانحراف والفساد الإداري.
الولاء التنظيمي/ الانتماء	إيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة هو علامة تمتعه بولاء مرتفع للمنظمة (العجمي 1998م : 7).	تحدد خاصية الولاء كقيمة / وقياسها ومعرفة مداها هو قياس أبعاد قيمية بحتة .
العدالة التنظيمية	معيار حكم الفرد على تحقق العدالة ناتج عن منظومة القيم التي ينظر من خلالها إلى نظم القرار والمناخ التنظيمي والسلوك المنظمي ، (الفهداوي والقطاونة 2004م : 14)	تحليل السياق القيمي (للمنظمة والفرد على حد سواء) يحدد شكل العدالة التنظيمية ويصحح مسار القيم التي تؤطرها وتقيم مستواها .
إعادة هندسة الإدارة	ضمن إعادة هندسة الأطر العامة تقع القيم عنصراً تعمل الهندرة على إعادة تحليله وبناءه هو والثقافة التي تحتويه والسلوك الذي يمثله ، (الثبتي وحريري 1424هـ : 47) .	القيم / الدافع ، الهندرة عملية تحتاج لأن تنتبها المنظمة وأفرادها حتى تحقق أهدافها .

<p>السلوك داخل بيئة العمل محدد بقيم تجمع المعارف وتمنحها أو تحجبها، والالتقاء بين القيم وبين إدارة المعرفة يتشكل في صورة تقاطع حتمي لمسارين هما: التوجه إلى المعرفة، ومسار تحقيقها وإنتاجها.</p>	<p>نموذج بارتون Barton يصف المعرفة بأنها قدرات من ضمنها المعرفة المتجسدة في القيم أو الثقافة التنظيمية بصفتها إطاراً أشمل، (نجم 2004م:124).</p>	<p>إدارة المعرفة</p>
<p>يؤكد رواد الباحثين في قيادة التغيير على ضرورة صياغة قيم توافقيه بين المنظمة وأفرادها تتضمن دعم وتبني التغيير .</p>	<p>يقع عنصر القيم ضمن أبعاد قيادة التغيير وهو في بعدي بناء الثقافة المشتركة، والاهتمام بالحاجات الفردية للعاملين، (أبو عايد ، 2006م : 261).</p>	<p>قيادة التغيير</p>

ولعل عرض جميع هذه المفاهيم الإدارية الحديثة وموقع القيم ضمن نطاق كل واحدة منها يجعلنا نقف عند سمات عامة لطبيعة وجود عنصر القيم في أطر المفاهيم الحديثة:

- 1- استثمرت المفاهيم الحديثة القيم على أنها عوامل توجيه إنساني بغية تثبيت فكرة النظرية أو المفهوم في نفوس العاملين .
 - 2- القيم في كل تلك المفاهيم جزء وليست إطاراً عاماً أو قاعدة ارتكاز .
 - 3- حاولت تلك النظريات صياغة أفكارها في سياق إنساني رغم انحيازها لعنصر وأهداف المنظمة، فاستخدمت القيم دليل ارتباط بمكونات الشخصية الإنسانية وتوافق مع حاجاتها .
 - 4- القيم التنظيمية / قيم المنظمة استحوذت على اهتمام معظم تلك النظريات .
- وهذه القراءة تفيد عن ضرورة تبني نظرية جديدة تحقق الشمولية والاستثمار الأفضل للم منظومة القيمية على مختلف المستويات في المنظمة ولدى الأفراد العاملين بها .

ثانياً - نظرية الإدارة بالقيم:

النشأة والمفهوم:

شهد البحث الإداري تحولاً عن مراجعة دور هيكل النظام وتصميم الوظيفة إلى تحليل الجانب السلوكي، فالمهارات والخبرات لا تتجاوز كونها صفة أو سمة لا تراجع إلا بعد مراجعة مصدر تكوينها ومنطلق الحرص عليها، وذلك لأن القيم والأخلاقيات محور يحدد اتجاه الفرد نحو ممارساته وسلوكياته على عمومها، فمتى تم تعيين صميم الإشكالية أو المعضلة الأخلاقية التي تحول دون الالتزام بسلوك ما أو تتسبب في تعارض الخيارات والمصالح حينها فقط يمكن طرح الحلول الأكثر اتصالاً بجذور كل قضية أو خلل إداري، لذا يعد ظهور مفهوم الإدارة بالقيم كما أسماه العريمي، (2002م) "ابتكاراً" يبين أهمية القيم ويأخذ بدورها البارز في إصلاح وتطوير النظام الإداري، (ص1).

ومفهوم الإدارة بالقيم قد ورد في صورة عدد من المصطلحات التي تعبر عن أهدافه، إذ استخدم سينبرغ (Sonnenberg, 1998) مصطلح "الإدارة بضمير" في مؤلفه (Management By Consciences) هادفاً إلى تقديم خيار حديث لتحقيق النجاحات طويلة الأمد، يؤكد فيه على أن دوام استقرار النجاح هي صفة لا تتكون إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضر القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات (أ).

ثم قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد (Blanchard and O'connor, 2000) نظرية الإدارة بالقيم (Managing By Values) باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين، وظهرت إثر نظريتهما مفاهيم ومصطلحات قامت في مجملها على فكرة واحدة وهي الاستخدام الأمثل للنظام القيمي، ومن تلك النظريات ما قدمه كل من وندال وبارجر (2003 م) في نظرية الإدارة المعتمدة على القيم (Values Based Management) ثم أضافت سوزان أطلس (Atals, 2002) تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم (Management With Values)، (صدام 2004م: 7).

جميع هذه المصطلحات تم طرحها في البيئة الغربية وكانت نظرية مايكل وبلانكارد هي مظلة البداية والانطلاق، لذا تطرح الباحثة في هذه الورقة مصطلح الإدارة بالقيم تعبيراً عن سياقات تعريفية هي الأبرز في مجال استثمار القيم في المجال الإداري، ضمن نظريات قامت كل منها في محيط مختلف إلا أنها اتفقت في أهدافها العامة وهي: نظرية الإدارة بالقيم كما قدمها أوكونور وبلانكارد، ونظرية "أ" للتفوق الإداري للعساف (2005م)، ونظرية الإدارة بالقيم كما يطرحها بلخضر ورايس (2006م).

1 نظرية الإدارة بالقيم لدى مايكل أوكونور وبلانكارد:

(Managing By Values)

(Blanchard and O'connor, 2000)

وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة في المنظمات ، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية ، و مايكل أوكونور الأب المؤسس الأول لنظرية الإدارة بالقيم اعتمد من خلال مركزه (مركز الإدارة بالقيم) منهجاً حديثاً يقوم على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع: المنظمة ، الموظف ، والزبون ، وقدم أوكونور و بلانكارد نظريتهما باعتماد هيكمل عام للنظرية يتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم ، وفيما يلي ملخص لأهم مضامين هذه النظرية.

مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم :

تتمثل المرحلة الأولى في تحديد أهداف وقيم المنظمة ، وهي مرحلة يعدها أوكونور أساساً لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم ، وفي هذه المرحلة تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية ، هذا الرئيس هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة ، وتعتمد النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل النظام، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في النظام ، ويضيف أوكونور أن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا، (ص 81).

المرحلة الثانية : إيصال الأهداف والقيم :

تعمل نظرية MBV على التأكيد من نشر وبحث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام، ولا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً ، وبناءً على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي ، وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يومياً .

المرحلة الثالثة: توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم:

وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم ، ويتحقق ذلك عن طريق توحيه مستويات ثلاثة من الأساليب داخل النظام : الأسلوب الأول هو الأسلوب الفردي ، فالقائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات ، والأسلوب الثاني هو الفرق ؛ إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الفريق وتقديم خطوات لتعزيز أداءه المتميز وفض ما يعترضه من خلافات ، ثم تقوم

هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات ، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز ، (أوكونور و بلانكارد 2000م : 168) .

وتقوم نظرية الإدارة بالقيم على مبادئ رئيسية تتخذها هذه النظرية منهجاً تعمل من خلاله :

- الشفافية وإزالة الغموض .
- تحديد الأولويات ، والشراكة .
- الرئيس في المنظمة هو القيم .
- الاتصال الفعال .
- التوجه عبر القيم .
- التوافق مع متطلبات التغيير ، وتعديل النماذج السلوكية والمواقف .
- "ليست المنظمة هي التي تحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي، بل هم الناس " (179)

ولعل من أهم ما تتميز به هذه النظرية هو اهتمامها بتحقيق التوافق والشراكة القيمية على جميع المستويات داخل النظام الإداري ، ورغم تطبيق النظرية في عدد من مؤسسات الأعمال إلا أن أوكونور أفاد الباحثة أن بداية تطبيق هذه النظرية كانت من خلال كلية تعليمية ، ويذكر أوكونور أن النظرية تحقق فعالية ونجاحاً في البيئة التربوية وفي عدد من المنظمات مثلما حققته داخل قطاع الأعمال .

2- نظرية " i " للتفوق الإداري (الإدارة بالقيم) ، العساف 2005م .

من منطلق فعالية التغيير التي لا تتحقق إلا بمساندة منظومة قيمية أصيلة أتت نظرية (i) فواضع هذه النظرية - العساف- يرى أن القيم الأولية والجوهرية للإدارة لابد لها من خاصية الثبات والعمق، فوضع في مصنفه (نظرية i للتفوق الإداري) تصوراً جديداً للإدارة بالقيم ، وأوردها من منظور إسلامي ، هادفاً بذلك إلى تحقيق الثبات والاتفاق الجوهرية بين كل الرؤى والتوجهات.

ويقدم الدكتور عبدالمعطي العساف نظريته ضمن تسلسل تعريفي يعرض فيه أهم مقاصده من وضع نظرية التفوق الإداري، فتتضمن هذه النظرية الحديثة والتي تدخل الساحة الإدارية حديثاً- 2005م - بلسم يقصد به واضعها : الإسلام Islam والعالمية international ، تتضمن مفاهيم رئيسية عدة أهمها في النقاط التالية :

- أهمية إدراك واستشعار أثر منظومة القيم في الإدارة بأجهزتها ومكوناتها وسلوكياتها.
- ضرورة الوقوف على مشروع تحديد القيم الخاصة بالإدارة في الأمم الإسلامية .
- تفاوت القيم بين ما هو جوهري، وما هو ثانوي قابل للنقاش.
- نظرية العساف تنطلق محللة لآثار المعتقدات (القيم العميقة) في النظريات الإدارية .
- يقارن العساف بين عدد من الرؤى الإدارية وبين فعل القيم فيها.
- نظرية العساف القائمة على القيم تقدم نموذج (١) لا للتفوق الإداري فقط ، بل هي تقترحه لخلق تناغم عقدي شامل يحقق التفوق الحضاري والإنساني.
- يطرح واضع النظرية معالجة دقيقة لعمليات الإبدال من النظريات السابقة إلى تطبيقات النموذج القيمي الجديد.
- يختم العساف نظريته بترتيبات تنظيمية لصيانة نموذج (١) والتي تشمل كل ما من شأنه أن يساعد على حماية مقومات النموذج المختلفة، ويضمن استمرارية فعالية المنظمات التي تطبقه.

وفي تصنيفه لمستوى تطبيق نظرية التفوق من خلال الإدارة بالقيم يضع العساف المجال التطبيقي لنظريته الحياة الإنسانية ، ومن ضمنها النظام الإداري ، فهو يرى أن الفصل في مصادر الاحتكام بين الحياة الإنسانية اليومية وبين العمل هو ضرب من الإرباك وتشتيت السياق القيمي للفرد (398).

3- نظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد بلخضر ورايس حده 2006م:

تتلخص رؤية مرغاد ورايس لنظرية الإدارة بالقيم في تحديد معالم تطبيق النظرية ضمن إطار التعاليم والتوجيهات الإدارية الإسلامية ، فيقدمان محددات وشروط تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم بالاعتماد على ما قدمته الشريعة من توجيه ، ويدمج مرغاد ورايس بين مفهومي الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف لاستخراج نقاط التكامل بين المنهجين واستنتاج نموذج إداري متكامل.

ويرى مرغاد ورايس أن نظام الإدارة بالقيم يقوم على سلوك إداري تنظيمي أساسه القيم على مستوى جميع العمليات والممارسات الإدارية في المؤسسة ، وتمثل رؤيتهما لأسلوب الإدارة بالقيم تجسيداً للقيم الإسلامية بشكل واضح في عملية وضع قواعد التنظيم الإداري ورسم ملامحه ، لتتلاءم مع ظروف كل بيئة وكل عصر ، إضافة إلى ذلك تبنيها لنظام القرارات والحوافز ، وهو نظام له قدرة ذاتية على التطبيق والفعالية العالية في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، بما

يؤدي إلى ترشيد طاقتها الإنتاجية . كما تهتم نظرية الإدارة بالقيم من وجهة نظرهما بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة بتمكينها من حسن توجيه وترشيد استخدام مواردها المختلفة (67).

ويؤكد مرغاد و راييس على أن أهمية نظام الإدارة بالقيم ونظام الإدارة بالأهداف في رسم ملامح السلوك الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة، تجعل ضرورة الاستفادة من هذين النظامين أمراً مهماً في تطوير نظام جديد ، يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة ، متمسكاً بالقيم الإسلامية وممثلاً لها .

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 ، وتتلخص فوائد ومزايا نظرية الإدارة بالقيم من منظور إسلامي في نقاط أجمالها فيما يلي :

- 1 - الارتباط الوثيق بين الإدارة بالقيم والبيئة الإسلامية.
- 2 - قيام الإدارة بالقيم على أساس الشورى ، يمثل شفافية النظرية الإسلامية وعدالتها .
- 3 - إدارة الذات برقابة ذاتية تعتمد على العقيدة والمبدأ.
- 4 - إشباع الحاجات المادية للعامل .
- 5 - التخطيط والمرونة ونظام الحوافز كلها سمات حققتها التوجيهات الإسلامية للبيئة الإدارية.
- 6 - الإدارة بالقيم هي إدارة وسطية تستند إلى العلاقات الإنسانية.
- 7 - وهي إدارة شاملة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية.
- 8 - إنها إدارة تتخذ العدالة قيمة جوهرية في جميع تعاملاتها.

ونظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد و راييس تمثل توجهاً تقويمياً للأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في العالم الإسلامي، إذ يعتبر أن الأنظمة الإدارية ابتعدت عن أصلها القيمي ومبادئها لابتعادها عن المصدر الإسلامي القويم .

وأن تأتي نظرية الإدارة بالقيم في صورها المختلفة بأبعاد مختلفة لدى أوكونور وزميله أو العساف أو مرغاد وزميله ، إلا أن الأسلوب الإداري القائم على الإدارة بالقيم يظل محتوياً لعدد من الخصائص والسمات التي تضي على هذا الأسلوب أهمية وتمنحه وظيفة حيوية يؤديها داخل الأنظمة الإدارية، وتلخص الباحثة أهمية وخصائص نظرية الإدارة بالقيم في النقاط التالية :

- 1 - أشار الهيتي (2005م : 28) إلى أن نقل النماذج الغربية للإدارة إلى ثقافات أخرى ذات مرجعية مختلفة يعد خطأً تطبيقياً في معظم الأحوال ، ومن غير المجدي افتراض أن تطوير النظريات والتطبيقات الحادثة في الغرب ستكون ملائمة للتطبيق في البيئة العربية، وهنا تظهر

خاصية المرونة في نظرية الإدارة بالقيم إذ هي نظرية لا تأخذ القيم المعينة بالتطبيق، بل تضع الإطار المرن المناسب لجميع التشكيلات الثقافية والعقدية، فالنظرية تؤيد دور القيم ولا تحددها.

2 - تقدم نظرية الإدارة بالقيم منهجاً يعتمد الاتصال والعلاقات الإنسانية، مما يعزز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العالمين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه وبالثقافة التي ينشأ فيها، ووجود القيم المشتركة في " الموقع الأمامي " من المنظمة يعمّم الشعور بالاستقرار والعدالة .

3 - الاتجاه العالمي نحو معالجة الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة المعاصرة هو اتجاه نحو تدعيم المرجع الأخلاقي وصيانة المصدر القيمي لدى الذات الإنسانية وداخل النظم، فالمرصد العالمي لأخلاقيات العلوم (global ethics observatory) وهو مثال لهذا الاتجاه يقوم على أساس أن القيم والأخلاقيات هي حدود الحراسة والإصلاح الحقيقية، وهذه الرؤية الدولية تعطي لنظرية الإدارة بالقيم موقفاً مهماً وحيوياً ضمن النظريات والمقترحات التي طرحت مؤخراً .

4 - تقدم نظرية الإدارة بالقيم خاصية الشراكة القيمية والتي تمثل حلاً لكثير من صور الصراع داخل النظام الإداري، كما أن القيم هنا تركز على عنصري الإعلان والشراكة مما يحقق لها انسجاماً وشفافية تنظيمية مهمة، فالأفراد أو القادة الإداريين إن لم يجدوا نسفاً قيمياً حقيقياً فهم قد ينشئون نظاماً قيمياً خاصاً بهم يحتكم إلى قيمهم ومعاييرهم الفردية .

5 - من خصائص الإدارة بالقيم أنها شاملة، فهي متعلقة الأطراف والأبعاد بكل صور وعناصر العمل الإداري، لها سلطة على جميع العمليات والممارسات والأفراد، وليست مجرد شعار أو فقرة ضمن خطة أو إعلان إداري.

ومجموعة الخصائص هذه أتاحت لنظرية الإدارة بالقيم معالجة التصادم القيمي لدى القادة الإداريين بين قيمهم الشخصية والقيم التنظيمية التي يلزمهم النظام بها .

ثالثاً- تحقيق التوافق القيمي:

يرى اليوسف (2002م:275) أن معرفة منظومة القيم ومدى التزام الإنسان بها في قيامه بلهواره تسهم في وضع معالجة جذرية للسلوكيات السلبية وما ينتج عنها من فساد إداري وانخفاض مستوى الكفاءة والإنتاج، فالقيم تسهم في تحديد الاتجاهات السلوكية ومستوى معايير الفرد وأحكامه المؤثرة في منهجه واختياراته .

كما أن التوافق والانسجام بين القيم التي ينتمي إليها الفرد وبين القيم السائدة في بيئة العمل أو المنظمة بشكل عام يسهم في خفض معدل الصراع وتوفير عنصرَي العدالة والاتصال الإداري الفاعل، (مقدم 1994: 173) .

وقيم القيادات خاصة كما يؤكد هيجان (1992م) لها تأثير مباشر في ثقافة المنظمة ، فهي التي تحدد الاتجاه الثقافي العام في المنظمة ، وهي كذلك ملزمة بتأييد ونشر الثقافة التنظيمية التي يطمح لها النظام ، ويضيف الخازندار (1994م) من خلال الدراسة المقارنة التي قدمها أن القيم الثقافية / المجتمعية التي يتبناها الفرد من خلال مصدر الأسرة والمجتمع تمثل موجهاً قوياً نحو تحديد مستوى كفاءة النظام بصورة عامة (18).

ذلك هو دور القيم التي يتبناها القائد الإداري وتلك هي خاصية الدور الذي يقوم به ، فإن اجتمعت هاتين الخاصيتين كان لابد من مراعاة طبيعة الاتصال والتفاعل بينهما ، فدور القائد الإداري والمهام المتوقعة منه إضافة إلى حيوية وظيفة القيم التي يتبناها هما عاملان قد يتسببان في عدد من السلبيات داخل النظام الإداري ، و طرح الدراسات لأنساق القيمة في سياق واحد يعد إجحافاً بحق نسق في سبيل غلبة آخر ، كما أن مطالبة القائد الإداري بمراجعة الأولويات القيمة لديه بهدف دراسة ملائمتها لسير العمل بالمنظمة دون اعتبار لعدة الاختلاف في ترتيب تلك الأولويات - وهي القيم الشخصية - يعد تجاوزاً لحقيقة العلاقة بين مسار القيم الشخصية والقيم التنظيمية أو بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

لذا كان لابد من الاستعانة بأساليب حديثة تولي القيم اهتماماً أكثر ، و تحد من التشتت والمعضلات الأخلاقية التي قد تحدث داخل المنظمة ، وهنا يأتي دور الإدارة بالقيم بصفته أسلوباً إدارياً يحقق معالجة جذرية للصدام القيمي ، ولعل من أهم مزايا نظرية الإدارة بالقيم هي مرونة المحتوى الذي يتكيف ويتوافق مع طبيعة البيئة ومناخ العمل أو المنظمة التي تطبق هذه النظرية، فالنسق القيمي الذي يجب أن تتبناه المنظمة والأفراد العاملون بها هو نتاج الأفكار التي يؤمنون بها وينتمون إليها .

فإن تم تحليل دور نظرية الإدارة بالقيم في تحقيق التوافق بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية وجدنا أن مسار هذا الدور بناء على معطيات النظرية يتحدد في الخطوات التالية:

1- تحديد الأهداف والقيم (الكشف وإزالة الغموض):

إن المتعارف عليه في المنظمات هو إعلان القيم ضمن مستويين : الأول هو الخطة الاستراتيجية العامة ، فالقيم هنا تأتي ممثلة للمنظمة تدعم الرؤية والرسالة ، و الثاني هو: التعريف

بالأهداف والمهام في لوائح تنظيمية داخلية؛ إذ تمثل القيم هنا نتيجة أو هدفاً تسعى الأنظمة إلى تعزيزه أو تحقيقه .

لذا تعد هذه المرحلة مهمة لتحقيق التوافق القيمي ، فكما يتم إعلان القيم التنظيمية لابد أن يتم الكشف عن القيم الإنسانية / الشخصية لأفراد المنظمة عامة ، و للقيادات خاصة، وذلك باستطلاع وتحديد أهم القيم والأهداف الجوهرية التي تتفق حولها القيادات وتمثل اهتماماتهم ومنافعهم الشخصية كزيادة الأجور أو الاستقرار الوظيفي، ولقد أشارت دراسة لهيفاء سويري (2000م) ضمن توصياتها إلى ضرورة تحليل وكشف القيم الف ردية وتطويرها باعتبارها جزءاً من النسيج الثقافي للمنظمة ، وليس مجرد الاقتصار على القيم التنظيمية (203).

2 - توثيق ونشر القيم:

إن القيم الشخصية ليست جانباً سلبياً يجب إخفاؤه ، بل هي جزء من تكوين الذات الإنسانية، ولا بد أن تتعامل الأنظمة بمزيد من الشفافية وال عدالة معه ، فيعمل النظام على تحقيق متطلبات الفرد على السواء مع ما يتوقعه النظام من التزام الفرد بقيم الأداء التنظيمي ، وهنا بعد أن يتم تحديد الأنساق القيمية المشتركة وموا عمتها مع القيم التنظيمية تطرح نظرية الإدارة بالقيم مرحلة توثيق هذه القيم وإعلانها حتى تصبح ضمن إطار التنظيم واللوائح .

ولقد أشارت دراسة للعديم (2001م) إلى أن من العوامل التي تدفع الموظفين إلى سلوكيات غير أخلاقية عدم وضوح الأنظمة والتعليمات ، وأكد العريمي (2002م) على ضرورة توثيق ونشر القيم في سبيل تحقيق إستراتيجية إعادة إحياء القيم الإيجابية ودعمها، (ص96).

3 - توجيه إداري فلسفي وفقاً للقيم المشتركة :

حين تضع المنظمات لوائحها وأنظمتها لتدعم رسالتها وأهدافها لا بد أن تتضمن الفلسفة التي تبني عليها تلك اللوائح اعترافاً بالقيم فتتضمن بعداً إنسانياً أشمل من مجرد عرض الحقوق والواجبات المترتبة على الفرد ، فالإطار القيمي إذا احتوى اللوائح والأنظمة كان حافظاً لها ومعززاً لدورها التوجيهي ، وهنا تتمثل أهمية أن تعكس الأنظمة فلسفة الإدارة بالقيم و أن تعترف بالقيم بصفاتها موجةً رئيسياً ومرجعاً حكماً ، ومعياراً حقيقياً بقياس التوافق والتناغم بين أجزاء النظام ولدى جميع أفراده .

الجزء الثالث :

توصيات ومقترحات

لقد استعرضت الورقة موقع القيم وأثره في السلوك القيادي في المنظمات وما قد ينتج من اختلاف وتصادم بين مجموعة الأنساق القيمية التي يتبناها القائد أو تملى عليه ، وحاولت الباحثة وضع تصور لإطار يستثمر نظرية الإدارة بالقيم لتحقيق توافق قيمي في المنظمة ، ومن خلال هذا العرض خلصت الورقة إلى بعض التوصيات والمقترحات والتي تلخصها في النقاط التالية :

- 1- إعادة النظر في قيم التحفيز الموجودة حالياً في المنظمات باختلاف أهدافها مهامها وذلك بما يتناسب مع احتياجات القادة الإداريين ، إذ سيؤدي تطويرها إلى تحقيق التوافق القيمي والرضا الوظيفي للقادة .
- 2- توصي الورقة بمراجعة بحثية دورية للكشف عن التركيب الهرمي للأنساق القيمية لدى القيادات الإدارية ، إذ تتعرض تلك الأنساق لتغيرات وتحولات وتتمثل الآلية المقترحة بعقد مجموعات العصف الذهني أو الاجتماعات التثقيفية الدورية بهدف التأكيد على قيم المنظمة والمساعدة في تكييف ومواءمة قيم أفرادها الشخصية لها .
- 3- ضرورة تضمين الأهداف العامة للمنظمات بعض القيم الإدارية التي تحقق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لمختلف العاملين ومنهم القادة الإداريين ومن أمثلة ذلك حاجات التقدير وتحقيق الذات والتحفيز والتطوير والتدريب ، والتي قد يسبب غيابها أو تجاهلها معارضة القادة لبقية القيم التنظيمية الأخرى.
- 4- ضرورة تحديد نقاط الاختلاف والتعارض بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية والعمل على وضع خطط وإستراتيجيات تكفل إزالة هذا التعارض أو تخفيف أثره في السلوك القيادي للقادة الإداريين.
- 5- عقد دورات تدريبية تختص بالتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وتطوير الذات ونقل وتبادل واكتساب الخبرات مع المتخصصين في هذا المجال عن طريق هذه الدورات.
- 6- أن يتم صياغة ميثاق قيمي لكل منظمة، وأن يكون معلناً، ومستوفياً لشروط الإعلان القيمي السليم: المشاركة والوضوح والشمولية وتحديد آلية متابعة التطبيق والالتزام به .
- 7- وتوصي الباحثة بضرورة تكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش موضوعات القيم الشخصية والتنظيمية وتشخص أوجه التعارض بينهما لما لها من أثر في حل المشكلات وتحقيق التوافق القيمي المطلوب.
- 8- وتوصي الباحثة في إطار استثمار دور نظرية الإدارة بالقيم أن تهتم الأنظمة الإدارية في المنظمات بتفعيل دور نظرية الإدارة بالقيم ، وتتمثل الآلية المقترحة في إقامة مركز للإدارة

بالقيم على غرار المركز المقام بمؤسسة شركاء الحياة، والمؤسس من قبل واضع نظرية الإدارة بالقيم الدكتور مايكل أوكونور، وهو مركز يقوم على مهمة مساعدة المنظمات والمؤسسات في تطبيقها لأسلوب الإدارة بالقيم .

المراجع باللغة العربية :

- 1- أبو عايد ، محمود أحمد ، (2006م) ، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة ، دار الأمل للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 2- الأحمدى ، وفاء (2007م) دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- 3- الأستاذ محمود حسن و حمدان محمد عبدالفتاح ، (2004م) تقويم دور الجامعة كنظام في بناء شخصية الشباب من منظور قيمي، المؤتمر السنوي الثاني بجامعة الزرقاء الأهلية (الشباب الجامعي: ثقافته وقيمه في عالم متغير) الأردن.
- 4- البدانية، ذياب، والعضايلة، علي (1996م)، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات : دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد (8)، ع (1)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 5- البريدي، عبدالله (2007م)، الثقافة التنظيمية ، سلسلة مقالات ، مجلة التدريب والتقنية ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، الرياض.
- 6- بلانكارد، كينيث، أوكونور، مايكل (2000م)، الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، ترجمة عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- 7- بلخضر ، مرغاد وحدة راييس (2006م) الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال ، إيتراك ، القاهرة .
- 8- بالفقيه ، محمد (2007م) العلوم الاجتماعية ومشكلة القيم ، تأصيل الصلة ، دار نشر المعرفة ، المملكة المغربية.
- 9- بيومي ، محمد أحمد (2002م)، علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- 10- للتركي ، صالح تركي ، (2001م)، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي ، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك سعود .
- 11- الشثبي وحريري (1424هـ) ، إعادة الهندسة الكلية الشاملة لعمل الجامعة ، سلسلة البحوث التربوية والنفسية ، مطابع جامعة أم القرى .
- 12- حريي ،حسين محمود (2006م)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، الأردن.
- 13- حريم، حسين (1997م)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- حسن ، راوية ، (2004م)، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .

- 15 - الحسينة ، سليم إبراهيم ، (1999م)، السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 16 - حمادات ، محمد حسن ، (2006 م) ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد ، الأردن .
- 17 - الحنيطة ، خالد (2003م) القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء : دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض ، (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- 18 - الخازندار، جمال الدين (1994م) تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة : دراسة مقارنة ، الإداري ، العدد 56 ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، عمان .
- 19 - خليف ، جميلة (2008م) أخلاقيات القيادة ، دار اقرأ للنشر والتوزيع ، الكويت .
- 20 - خياط، محمد جميل (1416هـ)، المبادئ والقيم في التربية الإسلامية، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مطابع جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- 21 - داوودي، كمال (2001م)، الإدارة التربوية في البلدان العربية، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- 22 - دركر، بيتر (2004م.)، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين ، ترجمة إبراهيم الملحم، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 23 - الدوسري ، محمد بن عايد (2003 م) ، أهم الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري والتربوي الناجح من وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية ، سلسلة البحوث التربوية والنفسية ، مطابع جامعة أم القرى .
- 24 - الزومان، موزي محمد (2001م)، أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على إنتاج اهات المديرين نحو التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 25 - السامرائي ، نبيهة صالح (2003 م) ، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية ، زهران للنشر ، الأردن.
- 26 - سايمون ، يربرت أي (2003 م) ، السلوك الإداري ، دراسة لعمليات اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الإدارية، ترجمة : عبدالرحمن هيجان ، و عبدالله بن اهنية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- 27 - السقا ، محمد (2001 م) ، أثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال ، (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر .
- 28 - سويري، هيفاء (2000م) ، مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- 29 - صدام ، م حمد (2004م) ، الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث ، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان .
- 30 - الصيداوي، أحمد (2001 م) ، القيادة التحويلية التربوية ، ضمن أعمال مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية بعنوان الإدارة التربوية في البلدان العربية ، لبنان .
- 31 - الطويل ، هاني (2001 م) ، التقييم والمساءلة كمدخل في إدارة النظم التربوية ، ضمن أعمال مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية بعنوان الإدارة التربوية في البلدان العربية ، لبنان .

- 32 - عبدالله، نجلاء (2000م) ، القيم التنظيمية في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة القطرية، قطر.
- 33 - العتيبي، آدم (1996م)، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 7، الكويت.
- 34 - العديم، محمد (2001م) ، أخلاقيات الخدمة العامة : دراسة ميدانية لاتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية بمنطقة حفر الباطن ، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الملك سعود، الرياض .
- 35 - العريمي محمد فايل (2002م) ، القيم العشر: إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة ، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، بيروت . لبنان.
- 36 - عساف، عبدالمعطي محمد (2005م)، نظرية (I) للتفوق الإداري، دار وائل للنشر ، الأردن.
- 37 - العقيل ، عبدالله عبداللطيف (2004م) الإدارة القيادية الشاملة ، العبيكان ، الرياض.
- 38 - علام، اعتماد، وزايد أحمد (1992م)، مقياس قيم العمل الإطار النظري ودليل المقياس، مكتبة الأنجلو المصرية .
- 39 - عواد، عبدالكريم (2001م)، أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- 40 - عوامله، نائل (1993م)، منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري : دراسة مقارنة الرياض، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارة، مجلد (5)، العدد(2)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 41 - عيسان، صالحه (2004م)، القيم كموجهات في تحديد أهداف المنظمة ووضع معايير الأداء فيها، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان .
- 42 - الغامدي ، عبد العزيز بن عبد الله (2005م) ، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف وفرانسيس ودكوك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- 43 - الغفيلي ، إبراهيم فهد (2001م) العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشري "إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات" الرياض .
- 44 - الغفيلي، إبراهيم فهد (1412هـ-)، القيم الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية لعينة من المديرين السعوديين.
- 45 - الغفيلي، إبراهيم فهد (1983م) ، نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، القاهرة، جامعة المنصورة.
- 46 - فرانسيس، ديف ومايك ودكوك (1415هـ-)، القيم التنظيمية، ترجمة عبدالرحمن هيجان، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 47 - فرنش ، نندل وسيسل بيل حونير (2000م) تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة ، ترجمة وحيد أحمد الهندي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

- 48 - الفهداوي، فهمي(2001م)، الإدارة في الإسلام: المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 49 - فوكس ، تشارلز ، وهيو ميلر (2000م) نظرية ما بعد الحداثة للإدارة العامة ، ترجمة عاصم الفارس ، معهد الإدارة لعامة ، الرياض .
- 50 -قاسم ، عايدة (د.ت) السلوك الإداري ، العلمية للاستشارات (قسم النشر) مصر .
- 51 -القاضي ، فواد ، 2006م، السلوك التنظيمي والإدارة ، المؤلف، مصر .
- 52 - قميحة، جابر(1404هـ-)، المدخل إلى القيم، دار الكتاب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 53 -كاتزنباخ ،جون ر. (2002 م) ، الأداء المميز التوافق بين العقل والقلب ، تعريب محمد حسن ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
- 54 - الكردي، محمد، وآل ناجي، محمد (1996م)، دراسة وتحليل القيم لشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة، مجلة الإدارة العامة، مجلد 36، عدد 1، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 55 -كوبر ، تيري إل (2001م) الإداري المسؤول ، ترجمة معدي محمد آل مذهب ، إدارة النشر العلمي والمطابع بجامعة الملك سعود.
- 56 -لانزبيرغ ،ماكس (2003م) أدوات القيادة الرؤيئة المبادرة الزخم ،تعريب غادة الشهابي ، العبيكان ، الرياض .
- 57 - مقدم، عبدالحفيظ(1994م.)، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك : " دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مجلد (2)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- 58 -المنجرة ، المهدي (2007م) قيمة القيم ، مطبعة النجاح الجديدة ، الدار البيضاء ، المغرب .
- 59 -مزل، مارك ج ، جوردان ، وليام (1981 م) ، قيم الموظفين في مجتمع متغير ، ترجمة محمد حسنين ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان .
- 60 -نجم ، عبود نجم (2006م)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 61 -نجم، عبود نجم (2000 م)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 62 -الهاشمي، عبدالحמיד محمد (1994م) التوجيه والإرشاد النفسي (الصحة الوقائية) ، دار الشروق ، جدة .
- 63 -الهاشمي عبدالحميد ، وفاروق عبدالسلام (1980م) ، البناء القيمي للشخصية كما ورد في القرآن الكريم ، بحث مقدم لندوة خبراء التربية الإسلامية المنعقد بمكة المكرمة . مركز البحوث التربوية ، جامعة أم القرى .
- 64 -الهيبي ، صلاح الدين (2005 م) ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين ، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد 1 ، الجامعة الأردنية .
- 65 - هيجان ، عبدالرحمن (2004 م) القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك ، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان .

66 - هيجان ، عبدالرحمن (1998م) الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

67 - هيجان، عبدالرحمن (1992 م)، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 33 ، العدد 74 ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المراجع باللغة الإنجليزية :

1. Aiken mike 2003 managing values ; the reproduction of organizational values in social economy organisations " open university u.k..
2. Farid A.muna 2003 " 7 metaphors on management , tool for managers in the Arab world " Gower publishing . UK.
3. Jeffery G, 2005 " the relationship between organizational values & management behaviors & their influence on organizational effectiveness in army project management organization " argosy university . u.s.a.
4. Lindsay, p & knox, W.E, "Continuity and change In Work Values Among Yong Adult ",American Journal Of Sociology ,No.89.(1984).
5. Muijen, Jaap & Van, AL, "Organizations Culture" ,European Journal Of Work & Organizatonal,Vol.8 ,NO, 4,(1999).
6. Prilleltensky , Isaac ," Value – Based Leadership In Organizations ",Ethics & Behavior ,Vol.10,NO.2.(2000).
7. Posner B,and Munson," The importance of personal values in understanding organizational behavior " Journal of Human Resorce and Management ,1979.
8. Susan Lucia 2004 contagious success . penguin. group.usa
9. Vandenberg, Chistain & peiro, Maria, "Organizational and Individual Vallues."Journal Organizational Psychology ,Vol.8,NO.4,(1999)