

Management with Values and Its Impact on Organizations' Success

Nadha Mutlaq S. Alboqami

Abstract: The main objective of the research is to determine management with values and their impact on the success of organizations by answering the following questions:

- 1- What is value management and when did it arise? What is its importance and steps?
- 2- What are the elements of applying values management and what are its obstacles?
- 3- What is the relationship between the application of value management and the success of organizations? The researcher used the documentary descriptive methodology by reviewing the books and literature that discussed the values and the success of the organizations. It reached a set of results, the most important of which are:

1- The administration of values has a new style of management that has made profound changes in the management environment and in various organizations by providing better services to beneficiaries and better performance for workers.

2- The management by values provides many techniques that play an important role in the success of organizations, namely:

A- It helps to understand the style and philosophy of management

B- It helps to think about partnership in action

C- Leads to avoid frustrating factors. The research concluded by providing a number of recommendations, including:

1- Encouraging governmental and private organizations to adopt the theory of management by values because of its importance for individuals and organizations.

2- The necessity of paying more attention by the higher departments in the organizations on how to achieve value compatibility (personal values, organizational values) to increase the loyalty of workers towards their organization.

Keywords: management, management with values, organization success.

الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات

ناضا بنت مطلق بن سعيد البقمي

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما الإدارة بالقيم ومتى نشأت؟ وما أهميتها وخطواتها؟
 - 2- ما مقومات تطبيق الإدارة بالقيم وماهي معوقاتها؟
 - 3- ما العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم ونجاح المنظمات؟
- واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي وذلك بمراجعة الكتب والأدبيات التي تطرقت إلى الإدارة بالقيم ونجاح المنظمات. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:
- 1- أن الإدارة بالقيم نمط جديد من الإدارة أحدث تغييرات عميقة في بيئة الإدارة وفي مختلف المنظمات وذلك من خلال تقديم خدمات أفضل للمستفيدين وأداء أفضل للعاملين
 - 2- تقدم الإدارة بالقيم العديد من التقنيات التي تلعب دور مهم في نجاح المنظمات وهي:
- أ- أنها تساعد على فهم أسلوب وفلسفة الإدارة ب/ تساعد على التفكير بالشراكة بالعمل ج/ تؤدي إلى تجنب العوامل المحيطة.

وخلص البحث إلى تقديم عدد من التوصيات ومنها: 1- تشجيع المنظمات الحكومية والأهلية إلى الأخذ بنظرية الإدارة بالقيم لأهميتها للفرد والمنظمة.

2- ضرورة الاهتمام من قبل الإدارات العليا في المنظمات بكيفية تحقيق التوافق القيمي (القيم الشخصية، والقيم التنظيمية) لزيادة ولاء العاملين تجاه المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة بالقيم، نجاح المنظمات.

المبحث الأول: مدخل لموضوع البحث

مقدمة: تعد القيم أحد المكونات الرئيسية لثقافة المنظمة، وهي من أهم القضايا التي دار حولها جدل كبير نتيجة التغيرات الهائلة والسريعة التي يشهدها العالم اليوم في شتى مجالات الحياة؛ فكما تهتم الإدارة اليوم بأساليب الإدارة الحديثة سعياً منها لتحقيق التكيف مع هذه المتغيرات والذي نتج عنه أيضاً اهتمام بوظائف الإدارة المختلفة في المؤسسات ووضع الرؤية والرسالة والأهداف كان لا بد لتلك المنظمات الاهتمام بالقيم.

وقد ذكرت بوخالفة 2016 أن القيم هي الأساس في أي منظمة وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح كما أنها شعور بالتوجهات المشتركة لكل الأفراد داخل المصالح والأقسام، وتعد مؤشراً لتصرفاتهم اليومية، فضلاً عن ذلك فإن الإدارة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال قيم مشتركة إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها وهي أيضاً تكريس لسلوك المرغوب فيه.

وتلقى الإدارة بالقيم اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة وذلك راجع إلى الخروقات الأخلاقية التي أصبحت تشهدها بيئة بعض المنظمات نتيجة ضعف الاهتمام بالقيم النبيلة والمعايير الأخلاقية في ممارستها لأنشطتها، وقد أكدت بعض الدراسات أن منظمات القرن الحادي والعشرون لن تستطيع استثمار طاقات أفرادها والتزامهم وانتمائهم إلا من خلال رسالة وقيم اجتماعية تتبناها. وأن تقوم على ميثاق يحترم حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة واعتبار هذه الحقوق جزءاً من كينونة المؤسسة.

المشكلة: يشهد العصر الحديث مجموعة من التغيرات المتسارعة والتقدم في شتى المجالات مما يحتم على المنظمات الأخذ بالأساليب الإدارية الأكثر فاعلية والتي أثبتت التجربة نجاحها. ومن المؤكد أن التحولات التي نشهدها في عصر العولمة قد ألقَتْ بظلالها على الثقافات والقيم الأخلاقية للشعوب والمنظمات على حد سواء. ولهذا فقد أكد بعض الباحثين على أن البعد القيمي يتعاضد دوره في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغير السريع في المحتوى المعرفي والسباق العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة على حساب حضارة أخرى، ولا سيما مع التوجه العالمي لمعالجة الاخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة المعاصرة وذلك بتدعيم المرجع الأخلاقي وصيانة المصدر القيمي لدى الذات الإنسانية. وأكد الدوادي أن الإدارة بالقيم من أهم المناهج توجهاً وترشيداً لسلوك الإداري وذلك لاعتمادها على القيم الإدارية الفاضلة؛ لأن أثر القيم في الإدارة يساعد على إيجاد إدارة نموذجية يكون العنصر البشري فيها هو المستفيد الأكبر. (الدوادي، 2004: 326) وذكر السقا (2001) أن العمل الإداري مفعم بالقرارات القيمية وأن القادة الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم. وتعتبر الإدارة بالقيم أحد أهم أساليب الإدارة الحديثة للقرن الحادي والعشرين حيث تسعى إلى تثمين المورد البشري وتحويله إلى نقطة قوة لدى المؤسسة. (عبد اللطيف وأرحاب، 2016: 319) وقد ذكر بلانكارد وأوكونور (2000) أن الشركات 500 الأكثر نجاحاً تعتمد على الإدارة بالقيم، وعلى الرغم من أن نظرية الإدارة بالقيم تحظى باهتمام واسع في البيئة الغربية من قبل الباحثين والإداريين الغربيين. إلا أنها في الوطن العربي تحتاج لمزيد من الاهتمام فقد دعت العتيبي (2009) إلى تفعيل دور نظرية الإدارة بالقيم من خلال إنشاء مراكز للإدارة بالقيم تقوم بالتعريف بها وبخطواتها ومساعدة المنظمات على تطبيقها وأشارت هاجر

(2016) إلى ضرورة الاهتمام بالقيم وتدريب القادة الإداريين على كيفية التعامل مع القيم وتطبيقها. كما أوصت العديد من الدراسات كدراسة (الغامدي، 2005) و(الشايب وعبادو 2016) و(الشريف، 1440هـ) إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الإدارة بالقيم لحاجة القادة الإداريين والمنظمات في الوطن العربي إليها، ولهذا أتى هذا البحث استجابة لهذه التوصيات ولتسليط الضوء على نظرية الإدارة بالقيم باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت الدراسات والتجارب نجاحها، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أسئلة البحث:

- 1- ما الإدارة بالقيم ومتى نشأت؟ وما أهميتها وخطواتها؟
- 2- ما مقومات تطبيق الإدارة بالقيم وماهي معوقاتهما
- 3- ما العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم ونجاح المنظمات؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف على الإدارة بالقيم ونشأتها وبيان أهميتها وخطواتها.
- 2- التعرف على مقومات تطبيق الإدارة بالقيم ومعوقاتهما.
- 3- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم ونجاح المنظمات.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تسعى الباحثة من خلال هذا البحث إلى المساهمة في تعزيز المكتبة العربية لقلة الأبحاث العربية التي كتبت في هذا الموضوع على حد علم الباحثة. هل كما أن هذا البحث سوف يسهل عمل الباحثين الراغبين في إجراء بحوث ودراسات تتناول موضوع الإدارة بالقيم والاستفادة من الاقتراحات التي يشتمل عليها البحث. الأهمية العملية: تنبع أهميته العملية من أهمية الإدارة بالقيم باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت الدراسات والتجربة أهميتها لمنظمات القرن الواحد والعشرون ولاسيما مع الانفتاح المعرفي والاجتماعي الذي يلقي بظلاله على القيم الأخلاقية والثقافات الاجتماعية وأيضاً التحديات التي تواجه مؤسساتنا العربية في ظل التقويض العالمي المعاصر للقيم والأخلاق. كما تستمد الأهمية من الحاجة الماسة التي أشارت إليها الدراسات خاصة في الوطن العربي والتي تحث على التعريف بالإدارة بالقيم وأهميتها والتدريب عليها ومن ثم تطبيقها بشكل الصحيح. وقد تسهم نتائج هذا البحث في توجيه نظر القادة والإداريين في المنظمات العربية إلى ضرورة تطوير الأداء في ضوء الإدارة بالقيم. ومن المتوقع أن يقدم البحث توصيات ومقترحات يمكن الاستفادة منها.

مصطلحات البحث:

- الإدارة: عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود العملية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وبوسائل إنسانية مما يساهم في تحسين حياة الإنسان. (العجمي، 2010: 32)
- القيم: القيم هي معايير الحكم على سلوك الفرد في المجتمع، وهي تعمل على توجيه سلوكه، واستجابته في مواقف الحياة المختلفة ويكتسبها الفرد في حياته كما يكتسب المعارف والمهارات والعادات والاتجاهات عن طريق الخبرة. (الخطيب، 2003: 91)

- الإدارة بالقيم: فلسفة إدارية تنطلق من القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة مما يؤدي لتحقيق جملة من الخصائص والمزايا لصالح المنظمة. (بلخضر، وحدة، 2006: 73)
- نجاح المنظمات: الصورة الشاملة للمنظمة المحققة لكفاءتها وفعاليتها معاً، فالمنظمة الناجحة تعمل على تحقيق أهدافها وتتكيف وتندمج مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة بها وتعظيم مخرجاتها للأقصى حد. (السلطاني، 2012: 94)

منهج البحث:

يعد هذا البحث من البحوث المكتبية التي تعتمد على رصد الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع البحث أو مشكلته لذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي للإجابة على أسئلة البحث معتمدة في ذلك على الوثائق المنشورة وغير منشورة والمكتوبة أو المصورة. المتوافرة في الإدارة بالقيم ودورها في نجاح المنظمات.

حدود البحث الموضوعية:

اقتصر البحث على الحدود الموضوعية في التعرض لمفهوم الإدارة بالقيم ونشأتها والتعرف على خطواتها وأهميتها وتأثيرها الإيجابي في نجاح المنظمات.

المبحث الثاني: الإدارة بالقيم

أولاً- نشأة الإدارة بالقيم:

منذ أن بدأ الاهتمام بالإدارة كأحد العلوم التي تساهم في بناء الحضارات وتنظم المجتمعات عرف الفكر الإداري عشرات النظريات منها النظرية البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية ونظرية الإدارة بالأهداف ونظرية الإدارة بالمواقف ونظرية الإدارة بالنظم وكذلك نظرية الإدارة بالقيم أو المبادئ؛ وما شابه ذلك من نظريات. إلا أن علماء الإدارة والمشتغلين في مجال التفكير والكتابة حول إعادة تشكيل القيادة والإدارة وحول بناء المؤسسات وإعادة هندستها وحول الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر للفاعلية والكفاءة وصولاً إلى الجودة الشاملة بدأوا يدركون العودة إلى الأصول والعودة إلى المبادئ والقيم.

فقد ارتبطت القيم بالمفاهيم الإدارية منذ اتجهت الدراسات الإدارية إلى التداخل مع السلوك الإنساني إذ يرى فرنش وبيل جونيور (2000) أن تتبع الأحداث والأفكار التي كونت علم الإدارة تبين أن دراسة تطوير المنظمات ارتبطت مبكراً بالعلوم السلوكية، وتميل قيم تطوير المنظمات نحو الإنسانية والتفاهل والديمقراطية. فالقيم الإنسانية لدى علماء الإدارة على أنها عامل تحديد منهج يدعو إلى أهمية الفرد في النظام واحترامه ومعاملة الناس باحترام وكرامة. (العتيبي، 2009 م، 20ص) وذكر الحراشة (2012) نقلاً عن فرانسيس وودكوك (1995) أن القيم التنظيمية تطورت بتطور المدارس الإدارية وتأثرت بالمبادئ والأفكار التي قامت عليها هذه المدارس.

ففي الفترة من 1927م إلى 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 احساسهم واتجاهاتهم نحو العمل.

وفي عام 1960م ظهر كتاب دوجلاس ماكجريجور "الجانب الإنساني في المنظمة" وقد وصف فيه نظريته المشهورة (X&Y) حيث ظهر تقسيم المعتقدات الإدارية إلى مجموعتين (Y) و (X) مما أدى إلى الصراع بين القيم

الإيجابية والقيم السلبية، كما شاعت في هذه الفترة قيم الحرية والفكر في العمل والمثالية والمحبة والسلام مقابل السلطة. وفي 1966م قدم دانييل كاتز وروبورت كتاب " علم النفس الاجتماعي للمنظمات " وشرحا فيه الأداء في المنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة (الحراشة، 2012) (العتيبي، 2009)

وقد ظهر مفهوم الإدارة بالقيم في القرن الحادي والعشرين، حيث ورد هذا المفهوم في صورة عدد من المصطلحات التي عبرت عن أهدافه فقد استخدم سينبرغ (S0nnenberg 1998) مصطلح الإدارة بضمير "Management by Consciences" لكونها إدارة القيم غير المحسوسة هادفا من وراء ذلك تقديم خيار إداري حديث يحقق نجاحا طويلا الأمد حيث اعتبر أن استحضار القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات هي أساس نجاح المنظمات. (ضحيك، 2016: 19)

ويعد مايكل أوكونور الأب المؤسس لنظرية الإدارة بالقيم "management by values" حيث قدم عام 2000م هيكلًا عامًا للنظرية الإدارية بالقيم ووضع لها أهداف ومراحل ومبادئ خاصة بها باعتبارها اتجاهًا إداريًا حديثًا لمنظمات القرن الحادي والعشرين. وبهذا أصبح أسلوب الإدارة بالقيم من الأساليب الإدارية الحديثة لها مفهوم وأسس علمية تعتمد عليها مؤسسات القرن الواحد والعشرين. وتبعهم بعد ذلك وندال وباجر 2003م بتقديم تسمية الإدارة المعتمدة على القيم "Value Based Management". وأضافت Atlas (2003) تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم "Management with values" وذكر صدام (2004) أن الإدارة المعتمدة على القيم هو الأسلوب السائد منذ الثمانينات وحتى الآن وهو فن إعادة بناء المؤسسات على أسس أخلاقية وقيمية واضحة لتحديد أهدافها وممارسة أعمالها.

وأكد بلخضر وحدة (2006) أن نظرية الإدارة بالقيم رؤية حديثة تفعل أثر القيم في الإدارة، ومنهج يتعامل مع القيم كركن حكيم داخل النظام الإداري، حيث تعتمد الإدارة بالقيم على القيم كأساس لتوجيه ورسم السلوك الإنساني في الإدارة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الإدارة بالقيم من الأساليب الإدارية الحديثة التي بدأت بالظهور بشكل علمي في السنوات الأخيرة، إلا أنها في الحقيقة لها أصول منذ القدم فالقيم موجودة منذ بداية الخليقة. والجدير بالذكر أن الإدارة بالقيم على اختلاف مسمياتها إلا أنها تتفق في اهتمامها بالقيم سواء للفرد أو المنظمة مع الحرص على التوافق القيمي بينهما والشراكة القيمية على كافة المستويات في المنظمة.

ثانيا- مفهوم الإدارة بالقيم:

الإدارة بالقيم مفهوم إداري حديث يعتمد على القيم باعتبارها برنامج وفلسفة وموقف حياة، وتعتمد على القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة وليس مجرد إعلان شكلي وإنما معاشية يومية لها، والتواصل معها وخلق المحيط الآمن لاستمرارها وبقاؤها.

و عرفها بلانكارد وأو. كونور بأنها " تلك القوة الجاذبة، والمؤثرة في جمع الناس وبعبارة أخرى فهي بمثابة "المغناطيس" فالقيم، هي تلك المنظومة التي تمتلك تأثيرا على الجماعات من الناس كشرائح الحديد التي يتم انتظامها بتأثير المغناطيس. فالقيم هي التي يلتقي الناس حولها وتدفعهم للعمل معا بغية الوصول لأهداف مشتركة. (بلانكارد وكونور: 55، 2000)

وقد عرفها وندال وباجدر (Wandal & Bejder 2003) أن الإدارة بالقيم لتكون بمثابة مظلة يقع تحت كنفها إدارة القيم والإدارة بالقيم.

فقد عرفها أبو راضي (2013) بأنها " منهجا مميذا ومنفردا بكل الفضائل والإيجابيات التي تحقق أعلى مستوى من الأداء."

وعرفتها العتيبي (2009) " أنها نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامية في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية" كما يعرف الدوادي (2004) الإدارة بالقيم بأنها " الإدارة المتجردة من الانحياز والتي تتسم بالموضوعية والتوجيه السليم والنية الخالصة، وإتقان العمل والمراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية، وهي أساس تنظيم السلوك البشري الفعال الذي يؤدي إلى استثارة الهمم وتفجير الطاقات لإحداث التنمية البشرية المستدامة" عرفتها ضحيك (2016) بأنها " أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تستند لمجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها في المديرين، وتظهر من خلال ممارسة المدير لمهامه الإدارية والفنية ؛ مما يؤدي لاستثمار الطاقات المادية والبشرية وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل" أما صدام (2004) عرفها بأنها "الإدارة بضمير" باعتبارها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة التي تعتبر القوة المؤثرة على جميع نواحي الحياة.

وعرفها ماهر (1992) بأنها" ذلك الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد" ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الإدارة بالقيم:

- 1- مفهوم إداري حديث يعتمد على القيم باعتبارها القوة المؤثرة والموجه لسلوك الأفراد.
 - 2- تهتم الإدارة بالقيم بالجانب الإنساني واحترام العاملين والعملاء وتفعيل قيم الاحترام والثقة والنزاهة.
 - 3- وأن الإدارة بالقيم توحد السلوك والتوجهات داخل المنظمة.
- وتعرفها الباحثة: بأنها عملية إدارية تعتمد على التعامل بالأخلاق الحميدة من قبل الجميع أثناء تسيير العمليات الإدارية بما يتفق مع القيم والأهداف المحددة ؛ لتحقيق أفضل النتائج في بيئة يسودها الرضا والاحترام.

ثالثا- أسس الإدارة بالقيم:

ذكر بلانكارد وأوكونور (2000) أن كل شركة من "الشركات 500 الأكثر نجاحا" تقوم على قاعدة رئيسية وهي "الإدارة بالقيم" وهي بدورها تتكون من أربعة أعمدة ؛ وكل من هذه الأعمدة يعبر عن تمثيله لمجموعة من الناس، والجماعات في العمل الذين يحملون جملة من الالتزامات، والأهداف المحددة اتجاه المنظمة.

إن الاختصار للأحرف "CEOS" تشير إلى مكونات تلك الأعمدة التي تعتبر الإدارة بالقيم القاعدة الأساس لها في "الشركات 500 الأكثر نجاحا" ويمكن لنا أن نوضح هذه المكونات كالتالي:

- 1- فالحرف الأول (C) يمثل مفهوم "Customer" أي الزبون وذلك من خلال الاهتمام بنوعية وجودة الخدمة، رضا الزبون ؛ فمن يريد أن يظل متمتعا وقادرا على المنافسة يجب أن يفعل أكثر مما يحقق الرضا لزيائنه. وتشجيع الزبائن وتحويلهم إلى أتباع وشركاء لأقسام البيع والتسويق فيها.
- 2- والحرف الثاني (E) يشير إلى "Employees" أي العاملين أو المستخدمين، وذلك من خلال تقديم مستوى الذي يمكن عملها مستخدمها من العيش برفاهية وكرامة، تقديم مناخ وبيئة عمل مشجعة، تحفيزهم على التصرف والإيمان بأن جهودهم التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة تقع في الأساس في صلب مصلحتهم.

3- الحرف الثالث (O) ويرمز إلى الكلمة (Owners) أي المالكين أو المساهمين في رأسمال أو استثمارات المنظمة. أن العمل على جلب أو تحقيق الأرباح لجميع المالكين أو المساهمين، لا يعني غير " التعامل الأخلاقي" تعدد " الاستقامة " و"الإخلاص " من أهم الخصائص أو الصفات المميزة للأسلوب الإداري القيادي، والمؤثر والفعال. حيث إن أهم العاصر التي تميز بين إحدى " الشركات . 500 الأكثر نجاحا " وبين الشركات الأخرى المنافسة، هو تلك الدرجة العالية من " الاستقامة والأمانة" في السعي لتحقيق الأرباح وتوزيع الحصص من خلال الإدارة والمالكين.

4- أما الحرف (S) يعود إلى عبارة "Significant" أي " أهمية العوامل الأخرى " أو مغزاها الجوهرية والمهم وينتهي إلى هذا البلدية أو المدينة، مناحي القروض، المورددين، والبائعين، المروجين، وحتى المنافسون الشرفاء. " فالمنظمة . 500 . الأكثر نجاحا" هي تلك التي تملك طموحا واعيا لروح المسؤولية الجماعية، والثقة المتبادلة داخلها أولا، وبينها وبين الآخرين الذين يشكلون البيئة الخارجية، وتضمن علاقات متبادلة التأثير والمنافع. ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الإدارة بالقيم هي استراتيجية عملية تهتم بزبائنها والاحتفاظ وولائهم وأيضا تحفيز العاملين وتعزيز روح الانتماء للمنظمة لديهم وتهتم بالمالكين والبيئة الخارجية والحرص على القيم الفاضلة في تعاملها مع جميع الأطراف.

رابعا- مبادئ الإدارة بالقيم

تعتمد الإدارة بالقيم على مجموعة من المبادئ التي تسيرونها وأغلب المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم.

- 1/ الشفافية وإزالة الغموض /2 تحديد الأولويات والشراكة
- 3/ الرئيس في المنظمة هو القيم /4 الاتصال الفعال
- 5/ التوجه عبر القيم /6 التوافق مع متطلبات التغيير وتعديل النماذج السلوكية والمواقف.

وبالإضافة إلى ما سبق يعتبر التعامل الأخلاقي أهم مبادئ الإدارة بالقيم وذلك من خلال التعامل مع الجميع بالعدل والمساواة والنزاهة ؛ وأيضا مراعاة احتياجات جميع الأطراف المعنية (العاملين، المالكين، الزبائن) والجدير بالذكر أن أبرز ما يميز الإدارة بالقيم هو ما تحدته من توافق بين المنظمة والجميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة.

خامسا- أهمية الإدارة بالقيم

تعتبر القيم عنصرا هاما لأي منظمة لأنها تعتبر أساسا لفهم الاتجاهات والدافعية والتأثير على إدراك الأفراد وقد ذكر السويدان (2003: 136) أن توم بيتر مؤلف الكتاب المشهور (بحثا عن الامتياز) طلب منه أن يعطي نصيحة جوهرية واحدة تفي بجميع الأغراض التي تساعد المنظمات على تحقيق الامتياز فأجاب " عليك بتحديد منظومة القيم" وقد أشارت العديد من الأدبيات إلى أهمية الإدارة بالقيم لمنظمات القرن الحادي والعشرين يمكن أن نجعلها فيما يلي: (وائل صبحي وطاهر الغالبي، 2009: 69) نقلا عن مورسي (1996) أن أهمية الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال كالتالي:

1. تعطي سعة وبعد في التفكير وتوجه جهود المنظمة نحو المجالات المختلفة
2. تحدد الأعمال ونوعيتها والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون فيها.
3. توضح توقعات المنظمة وتنشرها للآخرين.
4. تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والجدارات.
5. تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة.
6. تحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة.

وذكرت العتيبي (2009) أن أهمية الإدارة بالقيم تتمثل في الآتي:

- 1- خاصية المرونة في نظرية الإدارة بالقيم إذ أنها نظرية لا تأخذ قيم معينة بالتطبيق بل تضع الإطار المرن المناسب لجميع القيم الثقافية والعقدية: فالنظرية تؤيد دور القيم ولا تحددها.
 - 2- الإدارة بالقيم تعتمد على الاتصال والعلاقات الإنسانية مما يعزز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه وبالثقافة التي ينشأ فيها.
 - 3- الإدارة بالقيم شاملة فهي تهتم بجميع الأطراف والعناصر في العمل الإداري لها سلطة على جميع العمليات والممارسات والأفراد وليست مجرد شعار.
 - 4- اتجاه عالمي نحو معالجة الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة المعاصرة وهي اتجاه نحو صيانة الذات الإنسانية داخل المنظمة. (العتيبي، 2009: 31).
 - 5- تسعى الإدارة بالقيم إلى تحقيق التجانس الفكري والسلوكي بين العاملين
 - 6- تهذيب أسلوب المنافسة بين المنظمات بحيث تصبح شريفة قائمة على القيم. (ضحيك، 2016: 23).
 - 7- تعمل الإدارة بالقيم على تعزيز الجوانب الأخلاقية الفاضلة في العمل وجعلها أسلوب حياة يعايشه جميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة.
 - 8- تشجيع روح الابتكار بين العاملين وتعزيز اجتماعات التفكير والتشاور.
- وأشارت (يكوش، 2017) أن أهمية الإدارة بالقيم تتجلى في اعتبارها أداة قيادية شاملة في ثلاث أهداف

رئيسية:

- أ- التبسيط: ويتضمن استيعاب المشكلات والقضاء على التعقيدات التي تتعرض لها المنظمة والتي تنتج عن الحاجة المتزايدة لتكيف مع التغيرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة.
 - ب- الإرشاد والتوجيه: وهو إعداد وتوجيه الرؤية الاستراتيجية نحو تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة.
 - ج- ضمان الالتزام للمنظمة: لا بد وأن يكون هناك تكامل للإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بهدف تنمية الانتماء للتنظيم من جهة وتنمية الالتزام بتقديم أداء عالي الجودة.
- مما لا شك فيه أن القيم بالغة الأهمية فوجود قيم مشتركة في المنظمة يتفق عليها الجميع ويشارك فيها تحقق التفاهم والتوافق بين الجميع وترسم خارطة طريق تكن واضحة للجميع وتحدد رؤية ورسالة المنظمة بما يحقق القيم والأهداف المتفق عليها مسبقاً، كما أنها تحدد السلوك والتصرفات العامة لدى الجميع داخل المنظمة باعتبارها الإطار القيمي والأخلاقي داخل المنظمة ويدل على رقي المنظمة وأنها موضع ثقة ولا سيما إذا تطابقت القيم مع الأفعال. ولها دور في رفع كفاءة ورضا العاملين لوجود معايير واضحة تتمثل في الإدارة بالقيم والقيم التي تتبناها المنظمة.

مصادر الإدارة بالقيم: قد نجد شبه إجماع حول مصادر الإدارة بالقيم من قبل المهتمين والباحثين

ويمكن تحديد أهم مصادر الإدارة بالقيم كما يلي: (أبو النصر، 2005: 66).

- 1- المعتقدات الدينية 2- قيم وأخلاقيات المجتمع 3- قيم وأخلاقيات أسر العاملين بالمنظمة
 - 4- التشريعات والقوانين 5- التعليمات واللوائح الخاصة بالمنظمة
- وأضافت أبو العميرين وضحيك (2016) مصادر أخرى بالإضافة لما سبق ك
- 1- الذات 2- ووسائل الإعلام 3- الخبرات السابقة

نلاحظ أن القيم لا تأتي فجأة وإنما هي نتيجة تراكم فكري ومعرفي نتج عن خبرات وظروف وممارسات وبيئية محيطية، فهي تصور شامل لمفهوم وسلوك الأفراد والمنظمات حيث تساعد على نمو الفكر وتطور السلوك والتي بدورها تؤدي إلى تغيير وارتقاء المستوى الفردي والجماعي سادسا: مكونات القيم وتصنيفاتها: تتكون القيم من ثلاث مكونات لا يمكن فصل أحدها عن الآخر لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان وهي تشبه الاتجاهات والمعتقدات وهذه العناصر هي: (الجلاد، 2013).

- 1- المكون المعرفي: يقصد به ما لدى الفرد من خبرات ومعلومات يكون قد كونها حول موضوع معين ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف ويتمثل هذا المكون في معرفة القيمة للطريقة الصحيحة للسلوك أو التصرف المطلوب وكذلك النواتج التي عليه أن يكافح من أجل الوصول إليها.
- 2- المكون الوجداني: ومعيار التقدير 2.1.2 فيعكس التعلق بالقيمة والاعتزاز بها والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ، وهو يتضمن الانفعال بموضوع القيمة أو الميل إليها أو النفور منها، وما يصاحب ذلك من سرور وألم، وما يعبر عنه من حب وكره أو استحسان أو استهجان وكل ما يثير المشاعر الوجدانية والانفعالات التي توجد لدى الشخص نحو موضوع القيمة.
- 3- المكون السلوكي: ومعياره الممارسة وقد يشمل الممارسة الفعلية للقيمة، وأن تكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك، فهذا المكون يشير إلى الأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين، وهو يشير إلى استعداد الفرد أو ميله للاستجابة، وإخراج المضامين السلوكية للقيمة في التفاعل الحياتي ويعمل هذا العنصر بمثابة مرشد وموجه للسلوك حيث إن السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الفرد يتحدد في ضوء ما يتبناه من القيم.

قد صنف الباحثون عدد من التصنيفات لتقسيم القيم الإنسانية وبخاصة ما يتعلق منها بقيم العمل فقد صنف كلا من داغر وحرشوش (200: 87) القيم إلى ست مجموعات

- 1- قيم نظرية: تهتم باكتشاف الحقيقة من التفكير المنطقي والمنهجي
 - 2- قيم اقتصادية: تهتم بمدى فائدة وإمكانية الأشياء على التطبع بما في ذلك تراكم الثروة.
 - 3- قيم جمالية: تهتم بالجمال والشكل المتناسق الفني
 - 4- قيم اجتماعية: تهتم بالجماعات والأفراد وبالحب كعلاقة إنسانية
 - 5- قيم سياسية: تهتم بالحصول على قوة التأثير بالآخرين.
 - 6- قيم دينية: تهتم بالوجد وبالكون ككل
- وقد صنف ديف فرانسيس ومايك وودوكوك (1995) القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد يشمل كل بعد منها مجموعة من القيم وهي:

- 1- إدارة الإدارة/ وتشمل على قيم (القوة والصفوة والمكافأة)
 - 2- إدارة المهمة/ وتشمل على قيم (الفاعلية والكفاءة والاقتصاد)
 - 3- إدارة العلاقات / وتشمل على قيم (العدالة وفرق العمل والقانون والنظا)
 - 4- إدارة البيئة / وتشمل على القيم (التنافس والدفاع واستغلال الفرص)
- ونلاحظ أن الباحثان ديف فرانسيس ومايك وودوكوك في تصنيفهما للقيم قد وضعوا قاسم مشترك لهذه الأبعاد الأربعة وهو الإدارة وذلك يؤكد أن الإدارة بالقيم هي الأساس لتفعيل القيم على أرض الواقع ونقلها من حيز الأقوال إلى الأفعال. ولأهمية هذا التصنيف حيث اشتمل كل صنف على مجموعة من القيم المهمة للإدارة والتنظيم. وسوف تناول الباحثة جميع القيم المدرجة تحت الأصناف الأربعة بشيء من التفصيل.

أولاً: إدارة الإدارة أو اسلوب التعامل مع الإدارة

ويقصد بها الكيفية التي تدار بها الإدارة وتتعامل بها مع النفوذ والسلطة. والإدارة هي العملية التي تقوم عليها المنظمة في تسيير شؤونها واستثمار مواردها من أجل تحقيق الأهداف والوصول للنجاح. فقد أشارت القريشي (2006: 56) إلى أن العنصر البشري له دور بارز في تنفيذ خطط الإدارة وإجراء عملياتها وتحقيق أهدافها ولذلك كان ولا بد من الاهتمام باختياره وتدريبه وهذه العملية تسمى إدارة الإدارة وتتضمن هذا البعد مجموعة من القيم وهي: (القوة والصفوة، المكافأة)

- القوة: القوة في العمل الإداري تعني المعرفة الشاملة بمتطلبات الإدارة، من أمور فنية وعلمية وخبرات عملية. (العلياني، 1429هـ: 74) هي القدرة الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع. (القريشي، 2006: 75).
- الصفوة: تمثل جماعة من الأفراد يشغلون مراكز النفوذ والسيطرة في الإدارة مستمدة من مركزهم الإداري ولهم تأثير مهم في تشكيل القيم. ولأهمية عملية الإدارة فإنه من الواجب أن توكل المهام للأشخاص الأكفاء وذوي الأداء المتميز مع الحرص على التطوير والتدريب المستمر لينعكس ذلك على أداء المنظمة.
- المكافأة: هو نوع من التحفيز المعنوي أو المادي الذي تعده المنظمة لموظفيها لتأكيد على العمل بجهد واجتهاد، ولا بد أن تتناسب هذه المكافأة مع خطط المنظمة وأهدافها. وتعتبر المكافأة من أقوى عوامل التحفيز التي تدفع العاملين إلى الأداء بشكل جيد مما يؤكد على دورها في تحقيق النجاح في العمل الإداري ومن ثم نجاح المنظمة.

وفي هذا المجال ضرورة مراعاة المنظمة شروط فاعلية المكافأة وهي:

- 1- ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء 2- ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد
- 3 - سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة 4- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها

ثانياً: إدارة المهمة

تعني الاهتمام بالقضايا ذات العلاقة بأداء العمل. (عبادو والشايب، 2016) وإتمام العمل بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المنظمة. وأضافت القريشي (2006) إلى ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك. وتسمى هذه العملية إدارة المهمة ويشمل هذا البعد قيم: (الفاعلية، الكفاءة، الاقتصاد)

- الفاعلية: ويعرفها برنارد على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" وتعتبر قدرة المنظمة على دعم بقاؤها بصفة مستمرة هو الاختبار النهائي للفاعلية (الناصر، 2008) فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود بالنتائج (الفاعلية) لذا فهي تبني قيمة " عمل الأشياء بطريقة الصحيحة "
 - الكفاءة: هي القدرة على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات المنظمة. فإن المنظمة الكفاء هي التي تتمكن من تحقيق مدخلات تفوق المخرجات. (الناصر، 2008) ويرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفاعلية ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب اتقان العمل، إذن فالمنظمة تبني قيمة " عمل الأشياء بطريقة صحيحة".
- فتوفير قيم الكفاءة والفاعلية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على اتقان العمل وهذه الفوائد هي:

1. الاستخدام الأمثل للموارد
2. استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف
3. تحقيق الأهداف طبقاً للمعايير المحددة مسبقاً

4. تحقيق نتائج اقتصادية إيجابية
5. تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية
6. تحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها

• الاقتصاد: هو وسيلة يستعملها الإنسان للمساعد في تطوير وتحسين الأنشطة المعيشة والموارد الاقتصادية بشكل أفضل. وهو يهتم بمعالجة وتحليل المشاكل المادية. إن عدم الرقابة على التكاليف يعد سببا رئيسيا في فشل الكثير من الأعمال وكذلك في الاسراف والهدر في الموارد المادية. (الغامدي، 2005: 11) وعندما تتبنى المنظمة نظام اقتصادي فإن ذلك يساعدها على إدارة مواردها؛ لأن كل مشروع أو نشاط تقوم به المنظمات يحتاج لتمويل مادي لذلك كان لزاما على المنظمات أن تتبنى قيمة " لا شيء مجانا"

ثالثا- العلاقات الإنسانية

هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.

في إدارة العلاقات الإنسانية في المنظمات وتجدر الإشارة هنا جانبيين مهمان لها وهما:

أ- العلاقة بين الموظف وزملاء العمل. ب - العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه. (مساد، 2005: 86).

وهي تبعث بين الجميع جو الألفة والمحبة والتعاون والاحترام والتقدير. والمنظمة الناجحة هي يستطيع قادتها توطيد هذه العلاقات بين القادة ذاتها ومرؤوسها وكذلك بين الأفراد مع بعضهم البعض، لأن ذلك يؤدي إلى الترابط ونمو العلاقات الجيدة مما يؤثر إيجابيا على أهداف المنظمة وأيضاً الشعور بالرضا الوظيفي الذي يرفع مستوى الإنتاجية لدى الفرد. تسمى هذه العملية " بإدارة العلاقات" ويشمل هذا البعد قيم: "العدل، فرق العمل، القانون والنظام"

• العدل: وهو تطبيق نظام عادل وإعطاء ذو حقا حقه مما يؤدي إلى بناء الثقة بين الموظفين والشعور بالولاء للمنظمة وذلك يؤثر إيجابا على حياة الأفراد داخل أو خارج المنظمة. لذلك كان لزاما على الرؤساء أن يدركوا أن ما يفعلونه أو يتجاهلونه له قوة مؤثرة على الموظفين وأن وجهات نظر الأفراد وشعورهم له تأثير بالغ الأهمية على المنظمة. لذلك كان عليها أن تتبنى قيمة " من يهتم يكسب" (الشايب وعبادو، 2016: 77)

• فرق العمل أو العمل الجماعي: هي مجموعة من الناس تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة لوجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم. والعمل الجماعي له مزايا عدة مثل:

*كثرة العطاء وعظمة النتائج *خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل *الحصول على فوائد الشورى
*العمل المنهجي المنظم *ربط الناس بالفكرة وليس بالشخص

والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع تكوين هذه الفرق المتجانسة وتتبنى قيمة "العمل معا بانسجام"

• القانون والنظام: قواعد وأحكام تضعها السلطة العليا لتنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات وحماية حقوقهم. أن المنظمات تنشئ مجموعة من القوانين والأنظمة التي تستند إليها في إدارة شؤونها. وأشارت القرشي (2006) أن الهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقات بين الأطراف التالية:

1/ المؤسسة والعاملين 2/ العاملين مع بعضهم البعض 3/ العاملين والجمهور الخارجي

وذكر الغامدي (2005: 12) أن المديرين يتصرفون كأنهم قضاة في تطبيق هذه القوانين دون وجود حق

الاعتراض للموظفين والمنظمة الناجحة التي تستطيع أن تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسبا من القواعد والإجراءات وهي بذلك تتبنى قيمة (العدل لا بد أن يسود)

رابعاً- إدارة البيئة

إن كل منظمة لها بيئة داخلية وخارجية بعواملها ومتغيراتها المختلفة وتؤثر على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ومستوى أدائها وتكاليف أنشطتها. فإدارة البيئة تهتم بكيفية التعامل مع هذه العوامل وأيضاً الاستفادة منها لتحقيق أهدافها. فالعلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية فالعوامل الخارجية فرصاً للازدهار والاستمرار أو العكس. ومن أجل أن تستمر المنظمة عليها أن تضع لها استراتيجية للدفاع عن مصالحها واقتناص الفرص المتاحة وعليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية للاستمرار والمنافسة وتسمى هذه العملية إدارة البيئة وتشمل قيم "الدفاع، التنافس، استغلال الفرص"

• الدفاع: هو القدرة على مواجهة الأخطار الداخلية أو الخارجية والتصدي لها والحد من تأثيرها. وعلى المنظمة الاستعداد للمخاطر بتطوير خططها وآلياتها وذلك من خلال:

* استشراف المستقبل * تحليل البيئة الداخلية والخارجية * وضع قاعدة بيانات للبيئتين * إدارة الأزمات

ولذلك فإن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية. وهي بذلك تبني قيمة (أعرف عدوك)

• التنافس: هناك نوعين هما منافسة مباشرة وغير مباشرة، فالمنافسة المباشرة تلك التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد. أما غير المباشرة؛ تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. لذلك على المنظمة أن تكون قادرة على المنافسة حتى تضمن البقاء والاستمرار لذلك كان عليها أن تأخذ بالأسباب التي تضمن لها ذلك. وهذا يؤكد ضرورة تبني قيمة (البقاء للأفضل)

• استغلال الفرص: هو استغلال العوامل الخارجية

• والمواقف التي تُساهم في مساعدة التنظيم في جهوده نحو تحقيق أهدافه. وتعدُّ الفرص عاملاً مهماً في تحديد الموقف الاستراتيجي (الدوري، 2005: 155). إن المنظمة الناجحة هي التي تستغل الفرص المتاحة، ولا تكتفي بذلك؛ بل لا بد لها من العمل الدؤوب والبحث؛ لإيجاد الفرص واستغلالها؛ لأن الفرص لا تتكرر لارتباطها بعامل المكان والزمان. وعلى المنظمات الناجحة تبني قيمة (المبادرة واقتناص الفرص)

سابعاً- خطوات الإدارة بالقيم

الخطوة الأولى- تحديد الأهداف والقيم وتتضمن الخطوات التالية: (بلانكارد وكونور، 2000)

في هذه المرحلة يتم تحديد القيم الجوهرية التي يجب أن تحدد استراتيجية وتنظيم المنظمة وأيضاً الرسالة وفي حالة وجود صيغة مسبقة للأهداف يجب التأكد فيما إذا كانت القيم التي اتفق على تحديدها مجسدة لتلك الأهداف، وإذا لم تكن كذلك يتوجب إعادتها بحيث تكون متطابقة مع القيم. تسجيل القيم المحددة في السجل لأنه سيتم العمل على أساسها بعد أن يتم صياغتها بوضوح وشفافية، وأن تكون مباشرة وبسيطة ومفهومة. ومشاركة جميع الأطراف المعنية في تحديد القيم

الخطوة الثانية- إيصال الأهداف والقيم "الاتصال" وذلك من خلال عرض التصور النهائي للقيم الجوهرية ومناقشتها مع الجميع بكل تفاصيلها. ومن ثم التعريف بها وإيصالها لجميع أصحاب المصلحة المشتركة وتوزيع دليل العمل حول كيفية التعامل اليومي مع هذه "الأهداف والقيم" في مكان العمل.

توضيح الخطة الرسمية لنفاذ وتغلغل القيم في المنظمة وفي حياة العاملين وضع بطاقات وملصقات في كل مكان تتضمن "الأهداف والقيم" حتى تقوم بدور هام في تمثيل وتقريب الفهم الأساسي للعاملين.

الخطوة الثالثة- الإعداد والتوجيه وفقا للأهداف والقيم: في هذه المرحلة يتم اختيار مرشحين اثنين لمهمة الرجل " المنسق " الأول للإدارة والثاني لفرق العمل تتم عملية الاختيار من قبل العاملين بالمنظمة وأن يتسم المرشح بـ "النزاهة" ومن ثم تقييم الإدارة واستخدام أدوات التغذية الراجعة واستبيان المساعدين والتسجيل والمتابعة لتأكد من الانسجام والدمج بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم.

وأكد مايكل وأوكونور (2000) في كتابهما أخلاقيات الإدارة الحديثة إلى أهمية التوافق القيمي والذي يعبر عن حالة من التناغم والانسجام بين احتياجات الفرد وأهداف الإدارة مما يؤكد على قدرة الإدارة على التكيف السليم بين الطرفين وشعور كلا منهما بتحقيق النجاح.

أما مراحل الإدارة بالقيم عند (كريمة والحرتسي، 2017) اعتبر الباحثان أن الإدارة بالقيم تقوم على تبني التغيير الثقافي والمحافظة عليه والاهتمام بحاجياته وتقييمه وتدعيمه وإرساء قواعده، وذلك ليس لهدف التغيير فحسب وتبني ثقافة جديدة وإنما يهدف لما هو أكبر وأهم بالنسبة للمنظمة ويرتكز بشكل ملموس على الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، ويمكن تطبيق الإدارة بالقيم من خلال عدة مراحل وهي:

1. المرحلة الأولى: وهي مرحلة الحصول على قادة قادرين على تثبيت التغيير واستخدام الموارد الضرورية.
2. المرحلة الثانية: وترتكز أساسا على تشكيل القيم التي تعتمد على وجود أكبر درجة ممكنة للمشاركة على كل المستويات.
3. المرحلة الثالثة: تطوير الثقافة الجديدة في هذه المرحلة وذلك بتكوين فريق عمل وتغيير كل الاتجاهات والإجراءات ووظائف العمل واستبدال القيم الضرورية بأهداف عملية.
4. المرحلة الرابعة: وفيها تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية التي ترتكز على القيم وتساهم الإدارة بالقيم في هذه المرحلة في تقليص عيوب هذه السياسات الداخلية للموارد البشرية (توظيف، تكوين، الترقية، تقوي)
5. المرحلة الخامسة: مرحلة تقييم القيم العملية، فالإدارة بالقيم تحقق ديناميكية الثقافة التنظيمية الجديدة ويساهم في معرفة الأهداف المنجزة من طرف العاملين.

في حين اعتبر (براق ونعومي، 2007: 145- 149) أن مراحل إدارة التغيير بالقيم يعتمد على الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والتحليل وليس على التخمين أي من خلال الاطلاع على الدراسات التي عالجت موضوع التغيير التنظيمي أو الإدارة بالقيم. وقد تمكن الباحثان من تحديد المراحل التي تمر فيها عملية التغيير في ضوء الإدارة بالقيم وهي كالآتي:

- 1- تحديد أهداف وقيم المنظمة: ويساهم هذا الأمر في إعطاء النموذج المراد تحقيقه في المستقبل.
- 2- التخطيط: تتمثل في نشاطات توجيه طبيعة التغيير ودراسة الأسباب الداعية إليه وتشخيص مشكلات المنظمة
- 3- التحسيس أو الاتصال: وهي مرحلة تقاسم المعلومات والاقناع بفشل التنظيم الحالي وضرورة إثبات مشروعية تغييره وهي بمثابة الانتقال بالمشروع من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى الإجرائي.
- 4- التطبيق: ومهم في هذه المرحلة هو كيفية صياغة وتحديد القيم وكيفية تأثيرها في اختيار مدير أو رئيس المنظمة.
- 5- التثبيت والمتابعة: تقوم المنظمة في هذه المرحلة على تثبيت المكتسبات عن طرق عدة كإبراز النجاحات والحديث والتثبيت المكتسبات يجب الاستمرار في عملية التقييم والمراقبة.

ترى الباحثة أن خطوات "مراحل" الإدارة بالقيم هي عبارة عن أربعة خطوات أساسية وهي بمثابة سلسلة من العمليات المترابطة والتي تدفع المنظمة للعمل بفاعلية وكفاءة أكبر ولا يمكن أن تتحقق عملية الإدارة بالقيم إلا

هذه الخطوات لأهمية كل خطوة وبدونها تصبح الإدارة بالقيم مجرد نظرية خاوية. فهذه الخطوات تحقق القيم المتفق عليها والتي بدورها توفر الإطار القانوني والأخلاقي للفرد والمنظمة. وتتضمن هذه الخطوات مجموعة من الإجراءات والقرارات والتي بموجبها يتأكد التطبيق الصحيح للإدارة بالقيم وهي كالتالي:

جدول رقم (1) خطوات الإدارة بالقيم

1/ التهيئة والاستعداد	2/ تحديد الأهداف والقيم وإيصالها	3/ التقييم والتوجيه	4/ التطبيق والمتابعة
1 / التعريف بمفهوم ودور الإدارة بالقيم والتغيير الإيجابي الذي تحدثه في المنظمة من خلال ورش العمل والمنشورات والمحاضرات. 2/ ترسيخ الإيمان بأهمية القيم وفعالية تطبيقها لتحقيق النجاح 3/ جمع البيانات والمعلومات عن المنظمة وجميع الأطراف ومن ثم تحليلها 4/ استعداد الجميع لتغيرات الفردية في إطار عملية الإدارة بالقيم 5/ تحديد جميع المجموعات ذات الصلة المباشرة 6/ عقد جلسة معالجة لتعرف على المشكلات وأسبابها وحلولها 7/ اشعار الجميع بتطبيق الإدارة بالقيم والتأكد من موافقتهم وحماسهم	1/ التخطيط للقيم أين نحن الآن؟ وأين سنصل وكيف؟ 2/ مشاركة جميع أصحاب المصلحة في تحديد القيم وصياغة الأهداف 3/ تحديد قيم وأهداف المنظمة بشكل واضح ومحدد بحيث يسهل على الجميع فهمها وتطبيقها 4/ صياغة القيم بطريقة مؤثرة وواقعية. 4/ صياغة رؤية ورسالة المنظمة بما يتفق مع القيم والأهداف المحددة 5/ التوفيق بين قيم المنظمة والقيم الشخصية للأفراد. 6/ إيصال القيم لأصحاب المصلحة والعاملين من خلال المنشورات والملصقات وعقد الاجتماعات والندوات وغيرها. 7/ أن يكون كل أفراد المنظمة لديهم إرشادات بالإجراءات والقرارات الداعمة للقيم	1/ التأكد من أن التصرفات وسير العمل تتفق مع القيم المحددة 2/ مراقبة نتائج الأداء الفعلي وخضوع القيم لدراسة والتدقيق 3/ مدى دقة معايير التقييم والتعامل مع الانحرافات التي تحدث في الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع. 4/ سرعة اكتشاف الانحراف عن القيم ومحاولة معالجتها 5/ مناقشة التغذية الراجعة وتصحيح الأداء بما ينسجم مع القيم المحددة 6// الكشف عن المشكلات الإدارية والفردية وتقديم الحل المناسب لها بما يتفق مع القيم. 7/ فحص وتقييم النتائج	1/ أن تتفق الأفعال مع القيم المحددة والمعلنة 2/ وجود قدوة حسنة تتبني القيم وتعمل بها وغالبا تكون من القادة 3/ أن تكون القيم هي الرئيس والموجه للجميع في المنظمة ويعمل الجميع تحت رايته 4/ الالتزام بالقرارات والإجراءات الداعمة لتنفيذ القيم والأهداف 5/ ممارسة القيم ومعايشتها يوميا وجعلها أسلوب حياة 6/ انسجام القرارات مع القيم المحددة 7/ التوافق بين الرؤية المستقبلية والأولويات المحددة وما نتج عن ذلك من أهداف منجزة

المصدر: تصميم الباحثة

مقومات تطبيق الإدارة بالقيم ومعوقاتها:

إن القيم هي إحدى مرتكزات العمل الإداري ومن أهم أهدافه ووظائفه ولهذا تسعى العديد من المنظمات التي تهدف إلى النجاح إلى تأكيد النسق القيمي الإيجابي وحذف القيم السالبة التي تعوق حركة التنمية داخل المجتمعات التي تواجه تحديات كبيرة أفرزتها طبيعة العالم المعاصر لما فيه من تغيرات وتطورات متسارعة. ومن هذا المنطلق يكون الأخذ بالإدارة بالقيم في منظماتنا هو التوجه الأنسب لتحقيق التطور والنجاح للمنظمة وأصحاب المصلحة. ولهذا تحتاج الإدارة بالقيم إلى مقومات مهمة وضرورية لنجاحها ومن خلال الاطلاع على الأدبيات المختلفة التي تناولت الإدارة بالقيم وتأثيرها في المنظمات يمكننا رصد هذه المقومات:

- 1- تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الصدق والعدل والأمانة والتعاون وتعميق ممارستها بين العاملين (الرؤساء والمرؤوسين والزبائن).
 - 2- عقد برامج تدريبية مكثفة تستهدف تعزيز مستوى وقدرات القيادات الإدارية والعاملين على تطبيق الإدارة بالقيم في المنظمات.
 - 3- وضع خطة للمنظمة تتضمن رؤية ورسالة قيمية وكذلك تحديد القيم الحاكمة التي تنظم سلوك الجميع
 - 4- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين مستويات الوظيفة المختلفة في اعتبارها من السبل الضرورية للولوج في مفهوم الإدارة بالقيم.
 - 5- القدوة الحسنة من أهم الأسباب التي تعزز نجاح الإدارة بالقيم.
 - 6- تنظيم العلاقة القائمة بين المنظمة والمجتمع وكذلك العلاقة بين العاملين بها بحيث يكون لها دور مجتمعي واضح ينبثق من مفهوم قيمي وأخلاقي.
 - 7- وضع خطط وبرامج عملية لتهيئة المنظمات للعمل بمفهوم الإدارة بالقيم.
- وأضاف عباس (2011: 98) مجموعة من المقومات التي تعزز تطبيق الإدارة بالقيم ويجدر الإشارة إليها وهي

كالتالي:

- 1- القرارات: عن طريق اختيار القيم المرغوبة ومن ثم تكوين التزام مطلق لأن يتلاءم معه العاملون في المؤسسة.
- 2- الهيكل التنظيمي: إذ عن طريقه تتحدد مستويات ومهام تكون ملائمة لتنفيذ القيم المطلوبة مع وضوح مدى المسؤولية وخطوط السلطة.
- 3- نظم العمل: تصميم نظم لإنجاز المعايير ومراقبة الأداء وتعزيز سلوكيات الصحيحة.
- 4- التعيين: تعيين الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وسمات شخصية ضرورية لتنفيذ القيم المرغوب نشرها في المؤسسة.
- 5- التدريب: تعليم العاملين الجدد كي يفهموا أهمية القيم ويعززونها بالمهارات الإضافية.
- 6- التنسيق: تنسيق أنشطة كل النظم المترابطة مع القيم من أجل تحسين أداء العاملين واستبعاد الازدواجية مع الأنشطة المتماثلة الأخرى.
- 7- التكامل: تكامل جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والدنيا عن طريق نظم فاعلة في استبعاد الفروق بين تخطيط وتنفيذ الأنشطة.
- 8- الاتصالات: يتم عن طريقها تثقيف العاملين بأن هناك قيمًا جديدة قد أعدت في المؤسسة لابد من الالتزام بها.
- 9- التطابق: ربط القيم بالنمو والاشباع الشخصي للعاملين من أجل تعريفهم بالقيم وتوجيههم نحو تحقيقها في حياتهم اليومية.

معوقات الإدارة بالقيم:

إن نجاح أي منظمة لتطبيق مفهوم الإدارة بالقيم يعتمد بشكل كبير على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة، فقد أشار العديد من المهتمين والباحثين إلى أهمية دور العنصر البشري. ولهذا تعتبر أكثر المعوقات التي تحول دون تحقيق النجاح الفعال لتطبيق الإدارة بالقيم مرتبطة بالعنصر البشري ومنها:

- 1- عدم وجود دعم وإسناد للسلوكيات البناءة

- 2- القصور في تلبية احتياجات العاملين مما يجعل معنوياتهم منخفضة اتجاه الأداء بشكل عام والأفكار الإبداعية والجديدة بشكل خاص.
- 3- ضعف المهارات الأساسية لتطبيق الإدارة بالقيم كمهارة الحوار والتعاون والتحلي بالصبر والنزاهة.
- 4- عدم تهيئة العاملين في المنظمة وتعريفهم بأسلوب الإدارة بالقيم وأهميته لنجاح الفرد والمنظمة.
- 5- عدم توفير محاضرات وبرامج تدريبية لجميع العاملين بالمنظمة حول الإدارة بالقيم.
- 6- وجود العادات والسلوكيات السيئة التي تقف حائلاً أمام تحقيق الإنتاجية العالية والنتائج الجيدة عدم مواكبة اللوائح والأنظمة لأسلوب الإدارة بالقيم

المبحث الثالث- الإدارة بالقيم ونجاح المنظمات

إن بيئة العمل وعالم اليوم يتسم بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتسارعة والمستمرة. إلى رغبة وحاجة المنظمات في الاستمرار وتحقيق أهدافها مما أدى إلى سعي الإدارات العليا في المنظمات للبحث عن سلوكيات تنظيمية وأساليب إدارية تقوم على أسس تنافسية تحقق للمنظمة أهدافها وتساعد على الارتقاء بمستواها. ولهذا سعت منظمات اليوم إلى الاهتمام المتزايد بالقيم التنظيمية والإدارة بالقيم كأحد أهم العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات.

أولاً- مفهوم نجاح المنظمات

يعتبر مفهوم نجاح المنظمات مصطلحاً حديثاً ضمن أدبيات الفكر الإداري مقترناً في عناصره المتضمنة بمصطلحي الكفاءة والفاعلية، حيث دأبت أدبيات الفكر الإداري تعالج قضية نجاح المنظمات بالتركيز على مفهومي (الكفاءة والفاعلية) ومع مرور الوقت وتطور الفكر الإداري لم يعد التركيز على كفاءة المنظمة وحدها يكفي للحكم على نجاح المنظمة ولم يعد التركيز على فاعلية المنظمة مجدياً للحكم النهائي على نجاحها أيضاً. أن النظرة الحديثة أصبحت تأخذ في عين الاعتبار العديد من المؤشرات للحكم على نجاح المنظمات في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتطورات المتلاحقة. (الطائي وناجي، 2015: 47)

وقد عرفه الخفاجي والبغدادي (2001: 154) بأنه ناتج عن قدرة الإدارة على الانتقاء ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحاً متفرقاً للمنظمة. أو ناتج عن إيمان المديرين بفلسفة المصادفة، وتوظيفهم المختزن في الذاكرة لتوقع تحديات ومستوى النجاح في التعامل معها أو تجنبها.

وعرفها Kenny، 2001، (10) بأنه نجاح يتحدد بنتائج النشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع أصحاب المصلحة من منظور خارج _ داخل بدلاً من منظور داخل _ خارج.

وذكر (Dell & Krammer، 2003، 1) أن نجاح المنظمة من خلال التوافق الاستراتيجي بوصفه مفتاح النجاح ويتمثل بقدرة المنظمة على تنسيق أنشطتها في جميع مكوناتها وربطها برؤية مشتركة لكافة أصحاب المصلحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وحدد الوندواوي (2012: 10) نجاح المنظمة بأنه عبارة عن " قدرة المنظمة على البقاء والنمو في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها في بيئة الأعمال "

وترى الباحثة أن نجاح المنظمة هو قدرتها على النمو والاستمرار، وتحقيق رضا جميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة في إطار قيمي متفق عليه مسبقاً.

ثانيا- قياس نجاح المنظمات

عرف (Paris, 2000: 3) مقياس النجاح بأنها تلك المعايير التي يعتقد بأنها تبين أثر الأعمال وهي قد تكون معايير كمية أو إدراكية قابلة للقياس بطريقة معينة، بحيث تعكس غرض ورسالة المنظمة، مشيراً إلى أهمية مقياس النجاح كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية فيما إذا كانت تتلاءم مع الملاحظات الحالية أو تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية.

وقد أشار الروسان (2013: 78) أن نجاح المنظمات يمكن أن يقاس عبر مجموعة من المؤشرات والمعايير وهي درجة رضا الزبائن عن منتجات المنظمة وأعمالها وولائهم لها والصورة الإيجابية التي يحملها العملاء عنها. وأضاف محمد وجاسم (2008) أن نجاح المنظمات يمكن قياسه من خلال الآتي:

1. الفاعلية: وهي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، وتتضمن مؤشرين هما:
 - أ- التكيف: وهو قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي قد تواجهها في المستقبل ووضع حلول إبداعية لسيطرة عليها في حال حدوثها.
 - ب- المحافظة على العاملين: وهو محافظة المنظمة على رأس مالها الفكري وخاصة أصحاب العقول المبدعة والقادرين على توليد الأفكار الإبداعية والتي تخدم رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها.
2. الكفاءة: وهي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة سواء موارد مادية أو بشرية ويتضمن هذا المعيار مؤشرين وهما:
 - أ- تحقيق الرضا: وهو زيادة حجم الترضيات من قبل العاملين لإنجاز المهمة وارتفاع درجة ولائهم مقابل اشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية.
 - ب- الإبداع: أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بتحقيق الأهداف وحل المشكلات ويحقق تغييرات جديدة ومرغوبة في المنظمة.

ثالثا- علاقة الإدارة بالقيم بنجاح المنظمات

بعد البحث والتنقيب في المراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث الحالي وجدت الباحثة أن العديد من الباحثين والمهتمين قد أشاروا بإشارات مباشرة وغير مباشرة إلى علاقة الإدارة بالقيم بنجاح المنظمات، وسوف نسلط الضوء على هذه العلاقة التي أشارت إليها الدراسات السابقة والمراجع سواء بشكل نظري أو عملي. ومنها دراسة سكر (2018) بعنوان "الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم ومستوى الاتجاه نحوها. ومن نتائجها أن الإدارة بالقيم والتزاما وتطبيقا تعزز لدى العاملين الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة وتدفعهم إلى التضحية في سبيل نجاحها بما يملكون مدللين بذلك على ولائهم للمنظمة التي يعملون بها وهذا ما كشفته الدراسة الميدانية.

و أكد العتيبي (2009) في بحث مقدم في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية . نحو أداء متميز في القطاع الحكومي . بعنوان " الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات " وقد هدف البحث إلى بلورة مقترح يستفيد من نظرية الإدارة بالقيم لتحقيق التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وذلك من خلال تحليل العلاقة بين تلك القيم والسلوك الإداري واستعرضت العديد من النظريات التي اعتمدت واستفادت من مفهوم القيم لتوجيه السلوك القيادي في المنظمة. وقد أوصت بتفعيل دور الإدارة بالقيم لما لها من أثر إيجابي في نجاح المنظمات وذلك من خلال إقامة مراكز تساعد المنظمات في تطبيق الإدارة بالقيم.

وقد دعت دراسة سلمان (2012) بعنوان "تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم" إلى تحسين إدارة المدرسة الثانوية باستعمال مدخل الإدارة بالقيم بما يتناسب مع البيئة المصرية مما حدا بالباحث إلى تحديد الأسس النظرية لمدخل الإدارة بالقيم وقد وصف التجارب العالمية التي استخدمت الإدارة بالقيم في مدارسها الثانوية وحققت نجاحات، وذكر أن قيم المشاركة والحوار المفتوح تسهم في الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية وإيجاد الثقة المتبادلة له أثر إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة.

ودراسة عباس (2011) بعنوان "دور النظام القيمي والأخلاقي في حماية المنظمة: التركيز على قيم العمل" الذي هدف إلى معرفة مدى الدور الذي تلعبه القيم الإدارية في تعزيز إدارة المنظمات في محاربة الفساد الإداري من خلال مجموعة التطبيقات التي تتيحها. وقد أظهرت الدراسة أن المنظمات بالإضافة إلى حاجتها لقيادة واعية فهي تحتاج في المقابل إلى قاعدة رصينة متمثلة في القيم الإدارية التي تمنح المنظمة مقومات العمل الناجح وبلورة بنات الأفكار المؤدية إلى الابتكارات والانجازات. وأوصت بضرورة البحث عن أساليب لتحفيز العاملين على الالتزام بقيم العمل واكتسابها وتدريب الأفراد وتكوينهم وإطلاعهم على التجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق القيم في العمل الإداري.

وأما دراسة أبو العميرين (2017) بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمهم" وهي دراسة تطبيقية تهدف إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالقيم وعلاقته بالرضا الوظيفي. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين تطبيق الإدارة بالقيم والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

رابعاً- النتائج والتوصيات

- 1- أن الإدارة بالقيم نمط جديد من الإدارة أحدث تغييرات عميقة في بيئة الإدارة وفي مختلف المنظمات وذلك من خلال تقديم خدمات أفضل للمستفيدين وأداء أفضل للعاملين.
- 2- أن تطبيق نظرية الإدارة بالقيم يتطلب عناصر بشرية مؤهلة وأيضاً انتقائها بموضوعية وصقلها بالتدريب والتطوير ليكون لها دور في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- وجود العديد من المبررات في عصرنا الحالي التي تعزز الحاجة لتبني نظرية الإدارة بالقيم في منظمات القرن الحادي والعشرين.
- 4- تقدم الإدارة بالقيم العديد من التقنيات التي تلعب دور مهم في نجاح المنظمات وهي:
 - أ- أن الإدارة بالقيم تساعد على فهم أسلوب وفلسفة الإدارة: وذلك من خلال القيم التي تتبناها المنظمة مما يساعد على إزالة الغموض ووضوح الرؤية.
 - ب- تساعد على التفكير بالشراكة بالعمل: وذلك من خلال مشاركة الجميع وخاصة العاملين في وضع القيم والأهداف للحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقها لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة
 - ج- تجنب العوامل المحبطة: من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية وتبني القيم النبيلة كالعدل والأمانة والنزاهة وأيضاً وجود القدوة الحسنة ومساعدة العاملين على التطوير والتحسين المستمر.

التوصيات والمقترحات

استناداً لما تضمنته الدراسة توصي الباحثة وتترح الآتي:

1. تشجيع المنظمات الحكومية والأهلية على الأخذ بنظرية الإدارة بالقيم لأهميتها للفرد والمنظمة.

2. تدريب الموظفين والعاملين في المنظمات والعمل على اكسابهم ثقافة لعمل القيمي الإداري من خلال الدورات والمحاضرات والبرامج التدريبية والتثقيفية.
3. ضرورة الاهتمام من قبل الإدارات العليا في المنظمات بكيفية تحقيق التوافق القيمي (القيم الشخصية، والقيم التنظيمية) لزيادة ولائهم تجاه المنظمة.
4. توفير المراجع العلمية وتسهيل الوصول إليها في مجال الإدارة بالقيم لمساعدة الباحثين في إعداد البحوث والدراسات.
5. إجراء المزيد من البحوث الميدانية والنظرية في مجال الإدارة بالقيم لمعرفة واقع ودور الإدارة بالقيم في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
6. إجراء بحث حول معوقات تطبيق الإدارة بالقيم في المنظمات الحكومية والأهلية.
7. وضع تصور مقترح للحاجات التدريبية والتأهيلية للقادة الإداريين والعاملين في المنظمات لتطبيق الإدارة بالقيم.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو العمرين، شيماء خالد، 2017م، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها برضا الوظيفي لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- أبو راضي، رويدا، 2013م. المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- أبو نصر، مدحت محمد، 2005م، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، أيتراك لطباعة والنشر، القاهرة، ط1.
- إدريس، وائل محمد صبيحي، والغالي، طاهر محمد منصور، 2009م، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1.
- بكوش، ليلى، 2017م، القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- بلخضر، مرغاد، حدة، راييس، 2006م، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم، في منظمات الأعمال، مصر، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- بوخلفة، هاجر، 2016م، دور القيم في تفعيل القرارات الإدارية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - بولاية قائمة. الجمهورية الجزائرية الشعبية.
- الجلاد، ماجد زكي، 2013م، تعلم القيم وتعليمها، دار المسيلة، ط4، عمان، الأردن.
- الحراشنة، محمد، 2012م، القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم، مجلة التربية، المجلد 26، العدد 103، الجزء 2.
- الخطيب، عامريوسف، 2003م، فلسفة التربية وتطبيقاتها، مكتبة القدس، غزة.
- الخفاجي، نعمة عباس خضير، والبغدادي، عادل هادي، 2001م، ملامح الشخصية الاستراتيجية للمديرين: منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية (7-6 /1) 145-168

- داغر، منقذ محمد، وحرشوش، عادل، 2000م، نظرية المنظمة والسلوك، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.
- الدواوي، الطيب، 2004م، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- الدوري، زكريا مطلق. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسة. الطبعة العربية. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الروسان، محمود علي، 2013م، دور التسويق بالعلاقات في تحقيق النجاح لدى شركات الهواتف النقالة في الأردن، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (4) 65-97.
- السقا، محمد 2001م، أثر القيم على فاعلية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- السلطاني، سعدية حايك كاظم، 2012م، دراسة العلاقة بين استراتيجية إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية. 8 (23): 93-127.
- سلمان، محمد نجيب (2012) تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة في شمال محافظة سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم، مجلة القراءة والمعرفة، مصر.
- السويديان، طارق، 2003، صناعة القائد، مكتبة جرير، الرياض.
- الشايب، محمد الساسي، وعبادو، خديجة، 2016م، القيم التنظيمية لدى الاستاذ الجامعي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الجامعات (ورقة، وغرداية، وبسكرة، والوادي) مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الشريف، خليل ابراهيم، 1440هـ، تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم: نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- صدام، محمد، 2004م، الإدارة المعتمدة على القيم كاتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة.
- ضحيك، نعمة، 2016م، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطائي، علي حسون وناجي، مصطفى ناطق، 2015م، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي. بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي بوزارة النفط، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 21 (82): 46-70.
- عباس، سحر قدوري، (2011) دور النظام القيمي والأخلاقي في حماية المنظمة: التركيز على قيم العمل، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد 17.
- العتيبي، مشاعل ذياب، 2009م، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسنين، 2010م، الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عساف، عبد المعطي، (2005) نظرية (I) للتفوق الإداري - نظرية الإدارة بالقيم، دار وائل للنشر، الأردن.

- العلياني، سعيد بن سهلان، 1429هـ، ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، عبد العزيز بن عبدالله، 2005م، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك ووودكوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية
- فرانسيس، ديف ووودكوك، مايك، 1415هـ، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- فرنش، وندل وجونير، بيل، 2000م، تطوير المنظمات - تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد أحمد الهندي، مراجعة أحمد عبدالرحمن أحمد معهد الإدارة العامة، السعودية.
- قريشي، نجاد، 2006م، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي - دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- كريمة، ربيعي والحرتسي، سرير، 2017م، أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز من منظور إسلامي، العدد الخامس، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.
- ماهر محمود عمر، 1992م، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دارالمعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر.
- محمد، خولة عبد الحميد وجاسم، ذكرى طالب، 2008م، أثر تقويم أداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة - دراسة تطبيقية في المعهد التقني - بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 15(4): 1180-1199
- مساد، عمر حسن، 2005م، الإدارة التعليمية، عمان، دارصفاء للنشر والتوزيع.
- الناصر، نور الدين إيمان، 2008م، الكفاءة والفاعلية أخلاقيات المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
- الوندائي، أوس بهجت رشيد، 2012م، أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة. دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Dell, David & Kramer, Robert, 2003, " forging Strategic Business Alignment " The conference board, www.conferenceboard.org
- Kenny, G. 2001. Strategic Factors: Developing and Measure Winning Strategy, 1st Published, President Press, National Library of Australia.
- Paris, Kathleen, 2000, " Creating Measure of Success for your Plan ", <http://www.wise.edu/improve>