



Management by values and its impact on the success of business organizations

An applied study on the Social Solidarity Fund/Zawia branch

Samira Ibrahim Abdel Salam bin Suleiman

National Institute of Administration - Zawia Branch.

Administration Department

EMAIL: Samiraalghodem@gmail.com

Received: 10./11-2024 | Accepted: 25/12.-2024 | Published at: 31./ 12-2024 | DOI: 10.26629/uzjes.2024.01

ABSTRACT

This study explores the crucial topic of "Values-Based Management and its Impact on the Success of Business Organizations," with a practical application to the Social Solidarity Fund in Al-Zawiya Branch. The study's significance lies in highlighting the role of values as a fundamental component of organizational culture and how their implementation can enhance institutional performance in the face of rapid global changes. The study aims to analyze the relationship between value-based practices and institutional performance, identify obstacles to implementing values-based management, and provide practical recommendations to enhance its role in motivating employees and developing performance. The study employs a descriptive-analytical approach, using a questionnaire to collect data from a random sample of employees at the Social Solidarity Fund in Al-Zawiya Branch. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods, such as the Chi-square test. The study's findings revealed a statistically significant positive relationship between implementing values of justice, integrity, social responsibility, and organizational loyalty, with institutional performance within the fund. The study recommended adopting a comprehensive strategy to promote institutional values and implement them continuously in all aspects of work.

key words: Values-Based Management, Institutional Performance, Organizational Values, Social Solidarity Fund.



الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح منظمات الأعمال

دراسة تطبيقية على صندوق التضامن الاجتماعي/ فرع الزاوية.

سميرة ابراهيم عبدالسلام بن سليمان

المعهد الوطني للإدارة- فرع الزاوية.

قسم الادارة

الزاوية - ليبيا

EMAIL: Samiraalgmodem@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/12/31م

تاريخ القبول: 2024/12 /25م

تاريخ الاستلام: 2024/11 /10م

الملخص:

تتناول هذا البحث موضوعًا بالغ الأهمية، وهو "الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح منظمات الأعمال"، مع تطبيق عملي على صندوق التضامن الاجتماعي فرع الزاوية، يكتسب البحث أهميته من خلال تسليط الضوء على دور القيم كمكون أساسي في ثقافة المنظمة، وكيف يمكن لتطبيقها أن يعزز الأداء المؤسسي في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين الممارسات القيمية والأداء المؤسسي، وتحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة بالقيم، وتقديم توصيات عملية لتعزيز دورها في تحفيز العاملين وتطوير الأداء، اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال تحليل البيانات عبر حزمة البرامج الإحصائية (Spss)، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتتمثل في عينة قصدية من مجتمع البحث في صندوق التضامن الاجتماعي فرع الزاوية، وتحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل اختبار كأي سكوير، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قيم العدالة والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية والولاء التنظيمي، والأداء التنظيمي في الصندوق وأوصى البحث بضرورة تبني استراتيجية شاملة لتعزيز القيم المؤسسية وتفعيلها بشكل مستمر في جميع جوانب العمل.

الكلمات الافتتاحية: الإدارة بالقيم، الأداء المؤسسي، القيم التنظيمية، صندوق التضامن الاجتماعي.

مقدمة البحث:

تُعد القيم من المكونات الأساسية لثقافة المنظمة، وهي إحدى القضايا المحورية التي أثارت جدلاً واسعاً نتيجة التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف مجالات الحياة، وفي ظل اهتمام الإدارة بأساليب

الإدارة الحديثة للتكيف مع هذه المتغيرات، أصبح من الضروري أيضاً التركيز على القيم كجزء من وظائف الإدارة المختلفة، بما في ذلك وضع الرؤية والرسالة والأهداف.

تشير الأدلة العملية إلى أن القيم تشكل الأساس والجوهر لفلسفة أي منظمة في تحقيق النجاح، إذ توفر توجيهات مشتركة للأفراد داخل الأقسام المختلفة، وتعمل كمؤشر على سلوكياتهم اليومية. كما تعزز القيم من قوة الإدارة من خلال تحديد المعايير التي يجب على الموظفين الالتزام بها، مما يساهم في تكريس السلوك المرغوب.

لقد زاد الاهتمام بالإدارة بالقيم في الآونة الأخيرة، وذلك بسبب الخروقات الأخلاقية التي شهدتها بعض المنظمات نتيجة ضعف الالتزام بالقيم النبيلة والمعايير الأخلاقية، وقد أظهرت دراسات أن منظمات القرن الحادي والعشرين لن تتمكن من استثمار طاقات أفرادها والتزامهم إلا من خلال تبني رسالة وقيم اجتماعية قائمة على ميثاق يحترم حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة المشتركة، ويعترف بهذه الحقوق كجزء من هوية المؤسسة، وبالتالي يسعى هذا البحث إلى استكشاف تأثير الإدارة بالقيم على نجاح صندوق التضامن الاجتماعي بفرع الزاوية من خلال تحليل العلاقة بين الممارسات القيمية والأداء المؤسسي.

ثانياً/ مشكلة البحث.

تشهد المجتمعات المعاصرة تغييرات سريعة في مختلف المجالات، مما يتطلب من المنظمات تبني ممارسات إدارية فعالة. في عصر العولمة، تؤثر هذه التحولات بشكل عميق على الثقافات والقيم، حيث يؤكد الباحثون على أهمية البعد القيمي في تعزيز كفاءة الإدارة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والتنافسية العالمية. تسعى الإدارة بالقيم إلى توجيه السلوك الإداري من خلال التركيز على العنصر البشري كمحور رئيسي، تتطلب الإدارة الفعالة تعزيز العمل الجماعي وتوجيه الموارد نحو أهداف محددة، مما يعزز قيم الانتماء والولاء. كما يجب الاستثمار في تطوير العنصر البشري وتشجيع الابتكار لضمان النجاح والنمو المستدام، وتستند هذه الدراسة إلى دراسات سابقة، مثل دراسة العتيبي (2009) التي أكدت على أهمية التوافق القيمي، ودراسة منصر وجابري (2020) التي أظهرت تأثير الإدارة بالقيم على الفعالية التنظيمية. تشير الدراسات الدولية مثل Aggarwal وآخرون (2023) وMalbašić (2020) إلى دور القيم في نجاح المؤسسات، يسلط البحث الضوء على نظرية الإدارة بالقيم كأحد الأساليب الإدارية المبتكرة والفعالة. ويسعى للإجابة عن التساؤلات التالية.

- ما هي علاقة الإدارة بالقيم ومتى نشأت؟ وما أهميتها وخطواتها؟

- ما هي مقومات تطبيق الإدارة بالقيم. وما هي معوقاتهما؟

- ما العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم ونجاح المنظمات؟

رابعاً/ أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة الوصول إلى مدى التأثير الذي تلعبه الإدارة بالقيم في إنجاح منظمات الأعمال بالجهة محل البحث، ولتحقيق ذلك تم صياغة الأهداف الفرعية التالية.

1- التأصيل النظري للإدارة بالقيم من خلال استعراض مفهوماها، نشأتها، أهميتها، وخصائصها في الفكر الإداري المعاصر.

2- تحديد المقومات الأساسية لتطبيق الإدارة بالقيم وتشخيص المعوقات التي تحد من فعاليتها في المنظمات.

3- تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم ومستويات النجاح التنظيمي في صندوق التضامن الاجتماعي بفرع الزاوية.

4- تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتعزيز دور الإدارة بالقيم في تحفيز العاملين وتطوير الأداء المؤسسي.

خامساً/ فروض البحث

الفرضية الرئيسية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق الإدارة بالقيم ونجاح منظمات الأعمال في صندوق التضامن الاجتماعي بفرع الزاوية).

وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية.

1-1H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق قيم العدالة وتحسين الأداء التنظيمي في صندوق التضامن الاجتماعي.

2-2H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.05) بين تعزيز الولاء التنظيمي وفعالية الممارسات الإدارية في الصندوق.

3-3H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق قيم النزاهة والاستقلالية وتعزيز الشفافية المؤسسية وتحسين جودة الخدمات.

4-4H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.05) بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والمجتمع.

سادساً/ متغيرات البحث

- 1- المتغير المستقل:- الإدارة بالقيم (وتتمثل في/ قيم العدالة - تعزيز الولاء التنظيمي - قيم النزاهة والاستقلالية وتعزيز الشفافية- المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التوازن)
- 2- المتغير التابع:- نجاح منظمات الأعمال (وتتمثل في/ تحسين الأداء التنظيمي - وفعالية الممارسات الإدارية - وتحسين جودة الخدمات - تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والمجتمع)

سابعاً/ أهمية البحث

الأهمية النظرية:- تتمثل في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة بالقيم من خلال تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي، مما يسد الفجوة المعرفية في الدراسات المحلية. كما يبرز البحث أهمية القيم في توجيه السلوك التنظيمي وتأثيرها على اتجاهات العاملين، ويعزز الولاء والانتماء المؤسسي، ويفتح المجال لدراسات مستقبلية متعمقة في هذا الموضوع.

الأهمية التطبيقية:- تتمثل في تقديم رؤية عملية لتطبيق الإدارة بالقيم من خلال تحديد المعوقات التنظيمية واقتراح آليات فعالة، مع رصد الانعكاسات الإيجابية على الأداء المؤسسي. يوفر البحث أداة معرفية للقيادات لفهم أهمية القيم التنظيمية وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين بيئة العمل.

ثامناً/ منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال تحليل البيانات عبر حزمة البرامج الإحصائية (Spss) في عرض المشكلة والذي يعتمد على تجميع البيانات والمعلومات لغرض تفسيرها ووصفها وذلك عن طريق التالي.

- 1- البيانات الثانوية تتمثل في الدراسة النظرية والاستفادة من كافة المصادر والمراجع العلمية كالكتب والدورات والمقالات والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
- 2- البيانات الأولية وتتمثل في إعداد صحيفة استبيان تحتوي على مجموعة من التساؤلات تم توزيعها على العينة المستهدفة محل الدراسة.
- 3- طرق جمع البيانات يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع بيانات البحث التي يتم تقييمها بطريقة تتناسب مع فرضيات وموضوع البحث، وقياس النتائج باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (Spss) الذي يحتوي على حزمة من الاختبارات الإحصائية.

تاسعاً/ مجتمع وعينة البحث

- 1- مجتمع البحث (صندوق التضامن الاجتماعي فرع الزاوية).
- 2- عينة البحث (تتمثل في عينة قسدية من مجتمع البحث).
- 3- وحدة المعاينة (رؤساء الوحدات والاقسام الادارية ومدراء المكاتب بصندوق التضامن الاجتماعي)

عاشراً/ حدود البحث

- 1- الحدود الموضوعية:- الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح منظمات الأعمال
- 2- الحدود المكانية:- تتمثل في صندوق التضامن الاجتماعي بمنطقة الزاوية، حيث تم اختيار هذه المؤسسة كمجال للدراسة التطبيقية.
- 3- الحدود الزمنية:- تم البحث خلال سنة 2024.
- 4- الحدود البشرية:- تشمل كل رؤساء الوحدات والاقسام الإدارية ومدراء المكاتب بصندوق التضامن

الحادي عشر/ المفاهيم الإجرائية للبحث

التعريف الإجرائي الإدارة في سياق دراسة الإدارة بالقيم بصندوق التضامن الاجتماعي:- هي عملية استراتيجية تعتمد على توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة، من خلال تطبيق منهجية قيمية تركز على تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والقيم الإنسانية، وذلك بما يخدم رسالة الصندوق الاجتماعية وأهدافه التنموية.

التعريف الإجرائي القيم في هذه الدراسة:- تمثل المعايير والمبادئ الأخلاقية والسلوكية التي يتبناها العاملون في صندوق التضامن الاجتماعي، والتي توجه تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية، وتساهم في بناء ثقافة مؤسسية متماسكة تعزز التعاون والشفافية والالتزام المهني.

التعريف الإجرائي الإدارة بالقيم في صندوق التضامن الاجتماعي:- هي منهجية إدارية متكاملة تتخذ من القيم أساساً رئيسياً لتوجيه السلوك التنظيمي، تهدف إلى تحويل القيم من مجرد مفاهيم نظرية إلى ممارسات عملية يومية تعزز الأداء المؤسسي وتحقق التميز في تقديم الخدمات الاجتماعية.

التعريف الإجرائي نجاح منظمات الأعمال في سياق هذه الدراسة:- يُعرف بقدرة مؤسسة صندوق التضامن الاجتماعي على تحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية بكفاءة وفعالية، من خلال التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستخدام الأمثل للموارد، وتطوير القدرات المؤسسية باستمرار، بما يضمن تحقيق رسالتها المجتمعية وتعزيز دورها في خدمة فئات المجتمع المختلفة.

الثانية عشر/ الدراسات السابقة.

أولاً/دراسات العربية

1- دراسة "طارق عبد اللطيف ومنى زكريا" (2023) بعنوان (أثر القيم التنظيمية على التوجه الإداري لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات) هدفت الدراسة الى تحليل وتحديد نوع العلاقة بين القيم الثقافية والتوجه الإداري لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجامعة وتكونت العينة من 200 موظف، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها بأساليب إحصائية مختلفة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيم الثقافية والتوجه الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، وأوصت بضرورة تعزيز هذه القيم لدعم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري وتبني الأساليب الحديثة.

2- دراسة بن زايد أنيس وشرف الدين الشلي (2023). بعنوان (الإدارة بالقيم ودورها في خلق السعادة المؤسسية) هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير الإدارة بالقيم على تحقيق السعادة المؤسسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بميلة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة المركز، وتكونت العينة من 110 أستاذ وأستاذة. استخدمت أدوات الاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للإدارة بالقيم على السعادة المؤسسية، وأوصت بتبني هذا المفهوم داخل المؤسسات لتحسين مستوى السعادة. تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على كيفية استخدام القيم كأداة لتحسين الأداء والسعادة، مما يعزز الفعالية المؤسسية ويحقق نتائج إيجابية.

3- دراسة "علاء مرار" (2023). بعنوان (الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان) هدفت الدراسة لمحاولة الوصول إلى مدى تأثير الإدارة بالقيم على الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من 380 معلم ومعلمة. توصلت الدراسة إلى ممارسة مرتقعة للإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية بينهما، أوصت الدراسة بإعداد خطة استراتيجية لبناء منظومة قيم إدارية ودورات تأهيلية للمدراء، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية.

4- دراسة "حسين باشيوة، وخولة قشاو" (2023). بعنوان (أهمية تطبيق استراتيجية الإدارة بالقيم في مؤسسات التعليم العالي) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أبعاد تأثير استراتيجية الإدارة بالقيم على الميزة التنافسية المستدامة في جامعة سطيف. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة من 185 عضواً من الهيئة التدريسية. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتحليلها بأساليب إحصائية وصفية. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الاستراتيجية يحسن الأداء الإداري والتميز الأكاديمي. أوصت الدراسة بتطبيق هذه الاستراتيجية لتحسين مستوى التعليم وأداء الموظفين. تكمن أهمية الدراسة في فهم كيفية تعزيز الأداء المؤسسي من خلال القيم، مما يعكس دور إدارة القيم في تحقيق النجاح المستدام.

أولاً/ الجانب النظري: الإطار العام للقيم

مفهوم القيمة في اللغة:- تورد المعاجم اللغوية مجموعة من الدلالات لكلمة "قيمة" وجمعها "قيم"، وتظهر الأصول اللغوية أن كلمة القيمة مشتقة من الفعل "قوم" الذي تتعدد موارده ومعانيه، فقد استخدمت العرب هذا الفعل ومشتقاته للدلالة على معاني عدة منها.

1- الديمومة والثبات وهو ما يشير إليه أصل الفعل "قوم" لأنه يدل على القيام مقام الشيء يقال "ما له قيمة".

2- السياسة والرعاية الذي يرعى القوم ويسوسهم "فالقيم هو السيد وسائس الأمر والرجل "قيم أهل بيته".

3- الصلاح والاستقامة فالشيء القيم ما له قيمة بصلاحه واستقامته، القيم هو الثابت المقوم لأمر الناس ومعاشهم. (إبراهيم وآخرون، 2006، ص19)

القيمة في الاصطلاح:- يصعب الوقوف على الدلالات الاصطلاحية للقيمة وما تتضمنه من معان عند من يستعملونها كافة، فقضية القيمة شائكة المسائل، كثيرة التعريفات، فقد تناولها العلماء والدارسون بالتحليل، والتفسير، والبيان، الأمر الذي تمخضت عنه وجهات نظر متعددة، شارك فيها الفلاسفة والتربويون وعلماء الاجتماع والسياسة، وكان خلاصة ذلك كماً هائلاً من المعرفة والفلسفة والنظريات، واختلاف حول القيم وطبيعتها. (بيومي، 2002، ص 71)

عرفت القيم بأنها الصفات الشخصية التي يفضلها أو يرغب فيها الناس سواء بالنسبة للفرد، أو الجماعة الاجتماعية في ثقافة معينة، وقد يكون موضوع الرغبة مادياً، أو علاقة اجتماعية، أو أفكاراً عامة، أو أي شيء يتطلبه ويرغبه المجتمع. (ذياب، 2003، ص 175)

كما عرفت أيضاً "بأنها" تكوين فرضي يستدل عليه من خلال التعبير اللفظي والسلوك الشخصي والاجتماعي، وهي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية مجمعة نحو الأشخاص، والأشياء، والمعاني، وأوجه النشاط المختلفة في المجتمع. (التويجر، 2003، ص 65)

وتعرف أيضاً أنها عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي.

وتعرف بأنها "اعتقاد ثابت بأن نموذجاً معيناً من السلوك أو غاية ما من الوجود، لها الأفضلية من الناحية الشخصية أو الاجتماعية مقابل نموذج آخر أو غاية أخرى. (الداوودي، 2004، ص 17)

وظائف القيم.

تمثل القيم جانباً رئيساً من ثقافة المجتمع، وهي بذلك تشكل أساساً للقيادة والقوة داخل المجتمع، كما أنها تشكل السلوك السائد للثقافة، فهي التي تحدد ما يفعله أعضاء المجتمع واختياراتهم لما يقولونه ويفعلونه، وتقوم القيم بوظيفة ربط أجزاء الثقافة بعضها بالآخر، وتعطي النظم أساساً عقلياً يستقر في ذهن أعضاء المجتمع، كما تقوم القيم بجعل الأفراد ينظرون إلى أعمالهم على أنها محاولات للوصول إلى الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع الرغبات. والتي تحدد إطاراً عاماً للممارسات الضرورية المرغوبة، وأنها - أي القيم - في سبيل ذلك تؤدي الوظائف التالية.

- 1- تحديد بدائل التصرف الممكنة.
- 2- تقييم بدائل التصرف.
- 3- التصرف وفقاً لتوجيه قيمي معين.
- 4- تحديد ردود الفعل الفردية تجاه ما تم اتخاذه من تصرفات. (إبراهيم، 2006، ص 70)

كما في دراسة أخرى تبين أن الوظائف التي تؤديها القيم، يمكن أن تنحصر في الآتي.

- 1- تساعد القيم على تناسق السلوك الاجتماعي للأفراد والجماعات، إذ أنها بمثابة أوامر ونواه توضح السلوك وتحدد أبعاده من خلال تحديدها للمعايير الخاصة بالخطأ والصواب، وبالتالي فالقيم تحدد ما هو السلوك المقبول اجتماعياً، وما هو السلوك غير المقبول أو المرفوض.

2- تساعد القيم في وصف وتحديد نوع الثواب والعقاب للأفراد والجماعات في إطار علاقاتهم الاجتماعية وسلوكهم، وهي تتمتع بقوة خاصة في هذا الصدد، مما يحفظ الحقوق والواجبات في المجتمع، بل ويلزم بها.

3- تساعد القيم في وصف وتحديد أفضل الطرق النموذجية في التفكير العلمي للأفراد والجماعات في مجالات الحياة المتعددة، سواء أكان هذا التفكير بهدف التوصل إلى أفضل سلوك في المواقف، أو تجاه القضايا في الحياة، أو كان لمجرد التفكير واستثارة الفكر حول موضوعات وقضايا ومواقف.

4- تساعد القيم في خلق توجهات الأفراد والجماعات في المجتمع نحو الأنماط العامة من الثقافة.

5- تساهم القيم في توجيه وترشيد الأدوار الاجتماعية، وتحدد مهام ومسؤوليات كل دور مما يؤدي إلى تناسق الأدوار في النظام الاجتماعي.

6- تلعب القيم دوراً في التعبير الاجتماعي، إذ أن هناك علاقة تأثر وتأثير متبادل بين القيم وهذا التغيير. يحدد نسق القيم الأهداف والمثل العليا الذي ينبغي للأفراد والجماعات التمسك بها وفق منظور معين، سواء تمثل ذلك في إشباع الحاجات الإنسانية، أو مثل عليا وغايات سامية، وعلى هذا الأساس فإن من وظائف النسق القيمي تحديد القيم العليا كهدف يسعى إلى تحقيقه الأفراد والجماعات.

تقوم القيم بدور فعال في الحفاظ على الأمن العربي وصيانة هويته. (عباس، 2003، ص 60-65).
ارتباط القيم بالمفاهيم الإدارية.

فقد ارتبطت القيم بالمفاهيم الإدارية منذ اتجهت الدراسات الإدارية إلى التداخل مع السلوك الإنساني إذ يري 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 والتعاؤل والديمقراطية. فالقيم الإنسانية لدى علماء الإدارة على أنها عامل تحديد منهج يدعو إلى أهمية الفرد في النظام واحترامه ومعاملة الناس باحترام وكرامة. (العتيبي، 2009، ص 20)

أن القيم التنظيمية تطورت بتطور المدارس الإدارية وتأثرت بالمبادئ والأفكار التي قامت عليها هذه المدارس. ففي الفترة من 1927 م إلى 1932 م قدمت دراسات هوثورن المشهودة 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. (الحراشة، 2012، ص 38)

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. (بالخضر، مرغاد، 2006، ص33)

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 معاشة يومية لها، والتواصل معها وخلق المحيط الآمن لاستمرارها وبقاؤها.

تعريف الإدارة بالقيم بأنها: - الإدارة التي تتبنى وتطبق القيم الإنسانية الأصلية التي دعت إليها الشرائع السماوية أثناء ممارسة العملية الإدارية وعلى جميع المستويات التنظيمية، ومستويات التعامل والمعاملة سواء أكان ذلك داخل المنظمة أو خارجها، والتي تجعل من هذه القيم المرجعية العليا في سياسة المنظمة الإدارية وفي ثقافتها التنظيمية.

فقد عرفت بأنها " منهجاً مميزاً ومنفرداً بكل الفضائل والايجابيات التي تحقق أعلى مستوى من الأداء " (أبو راضي، 2013، ص 46)

كما عرفت 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 استشارة الهمم وتفجير الطاقات لإحداث التنمية البشرية المستدامة ". (الدواوي، 2004، ص11)

وعرفت 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 ". (ضحيك، 2016، ص54)

وعرفت بأنها " الإدارة بضمير " باعتبارها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة التي تعتبر القوة المؤثرة على جميع نواحي الحياة. (صدام، 2004، ص 83)

أسس الإدارة بالقيم

ذكر بلانكارد وأو كونور (2000) أن كل شركة من " الشركات 500 الأكثر نجاحاً " 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 نجاحاً " ويمكن لنا أن نوضح هذه المكونات كالتالي :

1-الحرف الأول (C) يمثل مفهوم " Customer " أي الزبون، وذلك من خلال الاهتمام بنوعية وجودة الخدمة، رضا الزبون، فمن يريد أن يظل متمتعاً وقادراً على المنافسة يجب أن يفعل أكثر مما يحقق الرضا لزيائنه. وتشجيع الزبائن وتحويلهم إلى أتباع وشركاء لأقسام البيع والتسويق فيها.

2-الحرف الثاني (E) يشير إلى " Employees " أي العاملين أو المستخدمين، وذلك من خلال تقديم مستوى الذي يمكن عمالها مستخدميها 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 يعني الاستقامة والإخلاص.

4-الحرف الرابع (S) يعود إلى عبارة " Significant " أي أهمية العوامل الأخرى أو مغزاها الجوهرية والمهم، وينتمي إلى هذه البلدية أو المدينة، مانحي القروض، الموردين، والبائعين المروجين، وحتى المنافسون الشرفاء " فالمنظمة 500 الأكثر نجاحاً " هي تلك التي تملك طموحاً واعياً لروح المسؤولية الجماعية، والثقة المتبادلة داخلها أولاً، وبينها وبين الآخرين الذين يشكلون البيئة الخارجية، وتضمن علاقات متبادلة التأثير والمنافع.

أهمية الإدارة بالقيم

تعتبر القيم عنصراً هاماً لأي منظمة لأنها تعتبر أساساً لفهم الاتجاهات والدافعية والتأثير على إدراك الأفراد.

أن توم بيتر مؤلف الكتاب المشهور (بحثاً عن الامتياز) طلب منه أن يعطي نصيحة جوهرية واحدة تفي بجميع الأغراض التي تساعد المنظمات على تحقيق الامتياز فأجاب " عليك بتحديد منظومة القيم. (

السويدان، 2003، ص136)

وقد أشارت العديد من الأدبيات إلى أهمية الإدارة بالقيم لمنظمات في القرن الحادي والعشرين، يمكن أن نجعلها فيما يلي:

- تعطي سعة وبعد في التفكير وتوجه جهود المنظمة نحو المجالات المختلفة.
 - تحدد الأعمال ونوعيتها، والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون فيها.
 - توضيح توقعات المنظمة وتشرها للآخرين.
 - تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والجدارات.
 - تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة.
 - تحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة. (إدريس، 2009، ص 69)
- وأن أهمية الإدارة بالقيم تتجلى في اعتبارها أداة قيادية شاملة في ثلاث أهداف رئيسية.
- 1-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.
 - 2-الإرشاد والتوجيه:- وهو إعداد وتوجيه الرؤية الاستراتيجية نحو تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة.
 - 3-ضمان الالتزام للمنظمة:- لابد وأن يكون هناك تكامل للإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بهدف تنمية الانتماء للتنظيم من جهة، وتنمية الالتزام بتقديم أداء عالي الجودة. (بكوش، 2017، ص 36)

مكونات القيم وتصنيفاتها

- تتكون القيم من ثلاث مكونات لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان، وهي تشبه الاتجاهات والمعتقدات، وهذه العناصر هي.
- 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، وكذلك النواتج التي عليه أن يكافح من أجل الوصول إليها.
 - 2-المكون الوجداني:- 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 سمحت الفرصة لذلك، فهذا المكون يشير إلى الأسلوب الذي يجب أن يسلكه الفرد تجاه موضوع معين، وهو يشير الى 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.(الجلاد، 2013، ص66)

وقد صنف الباحثون عدد من التصنيفات لتقسيم القيم الإنسانية، وبخاصة ما يتعلق منها بقيم العمل 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.(داغر، وحرشوش، 2000، ص 44)
- وقد صنف ديف فرانسيس ومايك وود وكوك (1995) القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد يشمل كل بعد منها مجموعة من القيم، وهي.

- 1-إدارة الإدارة:- وتشمل على قيم (القوة والصفوة والمكافاة)
 - 2-إدارة المهمة :- وتشمل على قيم (الفاعلية والكفاءة والاقتصاد)
 - 3-إدارة العلاقات:- وتشمل على قيم (العدالة وفرق العمل والقانون والنظام)
 - 4-إدارة البيئة:- وتشمل على القيم (التنافس والدفاع واستغلال الفرص)
- ونلاحظ أن الباحثان ديف فرانسيس ومايك وود وكوك في تصنيفهما للقيم قد وضعاً 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. (فرانسيس، مايك، 1995، ص 152 - 158)

1-أدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة

وتشمل على قيم القوة والصفوة والمكافأة 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.

وقد أشار الباحثون 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 وتضمن هذا البعد مجموعة من القيم وهي.

أ-**القوة**:- القوة في العمل الإداري تعني المعرفة الشاملة بمتطلبات الإدارة، من أمور فنية وعلمية وخبرات عملية، فهي قدرة الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم، فالمجموعة الإدارية تمتلك المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من اتخاذ القرارات وإدارة المشروع.(العلاني،1429هـ، ص 74)

ب-**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.(قريشي، 2006، ص75)

ج-**المكافأة**:- هو نوع من التحفيز المعنوي أو المادي الذي تعده المنظمة لموظفيها لتأكيد على العمل بجد 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.

2-إدارة المهمة.

وتشمل على قيم (الفاعلية والكفاءة والاقتصاد)، وتعني الاهتمام بالقضايا ذات العلاقة بأداء العمل وإتمام العمل بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المنظمة. وأضافت إلى ضرورة توضيح الأهداف والعمل بكفاءة وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وتسمى هذه العملية إدارة المهمة، ويشمل هذا البعد قيم (الفاعلية، الكفاءة، الاقتصاد). (الشايب، وآخرون، 2016، ص27)

أ-**الفاعلية** :- ويعرفها برنارد على أنها " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " وتعتبر قدرة المنظمة على دعم بقاؤها بصفة مستمرة هو الاختبار النهائي للفاعلية، فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز

مصادرها على الأنشطة التي تعود بالنتائج (الفاعلية) لذا فهي تتبنى قيمة " عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

ب-الكفاءة :- هي القدرة على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لا نجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات المنظمة. فإن المنظمة الكفاء هي التي تتمكن من تحقيق مدخلات تفوق المخرجات، ويرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفاعلية، ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف، إلى جانب إتقان العمل، إذن فالمنظمة تتبنى قيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

فتوفير قيم الكفاءة والفاعلية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على إتقان العمل، وهذه الفوائد هي.

- الاستخدام الأمثل للموارد.
- استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف.
- تحقيق الأهداف طبقاً للمعايير المحددة مسبقاً.
- تحقيق نتائج اقتصادية ايجابية.
- تشجيع الأنماط السلوكية الايجابية.
- تحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها. (الناصر، 2008، ص 69)

ج-الاقتصاد :- هو وسيلة يستعملها الإنسان للمساعدة في تطوير وتحسين الأنشطة المعيشة والموارد الاقتصادية بشكل أفضل، وهو يهتم بمعالجة وتحليل المشاكل المادية. إن عدم الرقابة على التكاليف يعد سبباً رئيسياً في فشل الكثير من الأعمال، وكذلك في الإسراف والهدر في الموارد المادية، وعندما تتبنى المنظمة نظام اقتصادي فإن ذلك يساعدها على إدارة مواردها، لان كل مشروع أو نشاط تقوم به المنظمات يحتاج لتمويل مادي، لذلك كان لزاماً على المنظمات أن تتبنى قيمة " لا شيء مجاناً.(الغامدي، 2005، ص 11)

3-العلاقات الإنسانية :-

وتشمل على قيم العدالة و فرق العمل والقانون والنظام 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، تسمى هذه العملية بإدارة العلاقات ويشمل هذا البعد قيم العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

أ-العدل:- وهو تطبيق نظام عادل وإعطاء ذو حقاً حقه، مما يؤدي إلى بناء الثقة بين الموظفين والشعور بالولاء للمنظمة، وذلك يؤثر ايجاباً على حياة الأفراد داخل أو خارج المنظمة، لذلك كان لازماً 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".

ب-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. (مساد، 2005، ص86)

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

ج-القانون والنظام:- قواعد وأحكام تضعها السلطة العليا لتنظيم العلاقات بين الأفراد والجماعات وحماية حقوقهم، وأن المنظمات تنشئ مجموعة من القوانين والأنظمة التي تستند إليها في إدارة شؤونها.(الشايب، وآخرون، 2016، ص 77)

أن الهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقات بين الأطراف التالية المؤسسة والعاملين،

العاملين مع بعضهم البعض، العاملين والجمهور الخارجي.(قريشي، 2006، ص98)

أن المديرين يتصرفون كأنهم قضاة في تطبيق هذه القوانين دون وجود حق الاعتراض للموظفين والمنظمة الناجحة التي تستطيع أن تتبكر وتدبر باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات، وهي بذلك تتبنى قيمة العدل لا بد أن يسود.(الغامدي، 2005، ص 12)

رابعاً / إدارة البيئة:

وتشمل على القيم (التنافس والدفاع واستغلال الفرص) إن كل منظمة لها بيئة داخلية وخارجية بعواملها ومتغيراتها المختلفة، وتؤثر على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ومستوى أدائها وتكاليف أنشطتها.

إدارة البيئة تهتم بكيفية التعامل مع هذه العوامل، وأيضاً الاستفادة منها لتحقيق أهدافها، فالعلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية، فالعوامل الخارجية فرصة للازدهار والاستمرار أو العكس. ومن أجل أن تستمر المنظمة عليها أن تضع لها إستراتيجية 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.

أ-الدفاع :- هو القدرة على مواجهة الأخطار الداخلية أو الخارجية والتصدي لها والحد من تأثيرها. وعلى المنظمة الاستعداد للمخاطر بتطوير خططها.

ب-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.

ج-استغلال الفرص:- هو استغلال العوامل الخارجية والمواقف التي تساهم في مساعدة التنظيم في جهوده نحو تحقيق أهدافه، وتعد الفرص عاملاً مهماً في تحديد الموقف الاستراتيجي، إن المنظمة الناجحة هي التي تستغل الفرص المتاحة. (الدوري، 2005، ص 155)

مقومات تطبيق الإدارة بالقيم.

1-عقد برامج تدريبية مكثفة تستهدف تعزيز مستوى وقدرات القيادات الإدارية والعاملين على تطبيق الإدارة بالقيم في المنظمات.

2-وضع خطة للمنظمة تتضمن رؤية ورسالة قيمية، وكذلك تحديد القيم الحاكمة التي تنظم سلوك الجميع.

3-الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة في اعتبارها من السبل الضرورية للولوج في مفهوم الإدارة بالقيم.

4-القوة الحسنة من أهم الأسباب التي تعزز نجاح الإدارة بالقيم.

5-تنظيم العلاقة القائمة بين المنظمة والمجتمع، وكذلك العلاقة بين العاملين بها بحيث يكون لها دور مجتمعي واضح ينبثق من مفهوم قيمي وأخلاقي.

6-وضع خطط وبرامج عملية لتهيئة المنظمات للعمل بمفهوم الإدارة بالقيم.(عساف، 2005، ص 58)

كما إن هناك 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 السلوكيات 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 قيماً جديدة قد أعدت في المؤسسة لابد من الإلزام بها.

9-التطابق:- ربط القيم بالنمو والإشباع الشخصي للعاملين من أجل تعريفهم بالقيم وتوجيههم نحو تحقيقها في حياتهم اليومية. (عباس، 2011 ، ص98)

معوقات تطبيق 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، وعدم مواكبة اللوائح والأنظمة لأسلوب الإدارة بالقيم. (الطائي 2015 ، ص 70)

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.

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. (الطائي 2015 ، ص 74)

وقد عرف نجاح المنظمة:- بأنه ناتج عن قدرة الإدارة على الانتقال 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. (الخفاجي، والبغدادي، 2001 ، ص 154)

وأيضاً عرف نجاح المنظمة بأنه عبارة عن " قدرة المنظمة على البقاء والنمو في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها في بيئة الأعمال ". (الوندادي، 2012 ، ص 10)

قياس نجاح المنظمات

وأن نجاح المنظمات يمكن أن يقاس عبر مجموعة من المؤشرات والمعايير، وهي درجة رضا الزبائن عن منتجات المنظمة وأعمالها وولائهم لها والصورة الايجابية التي يحملها العملاء عنها. (الروسان، 2013، ص 78).

فأن 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 للسيطرة 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 وتحقق 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 التضحيات من قبل العاملين لإنجاز المهمة وارتفاع درجة ولائهم مقابل إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية.
ب-الإبداع:- أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بتحقيق الأهداف وحل المشكلات ويحقق تغيرات جديدة ومرغوبة في المنظمة. (محمد، 2008، ص80)

ثانياً/الجانب العملي

مجتمع البحث:- بناء على مشكلة البحث يتمثل مجتمع البحث صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة الزاوية

عينة الدراسة:- تمثلت عينة البحث في عينة قصدية من مجتمع البحث وهم رؤساء الوحدات والاقسام الإدارية ومدراء المكاتب بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة الزاوية .

منهج البحث: -استخدام المنهج الوصفي نظراً لملائمته لهذا النوع من الدراسات البحثية.

أسلوب جمع البيانات:- اتخذت الباحثة أسلوب البحث الميداني لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث حيث قامت بإعداد وتصميم صحيفة استبيان تشمل جميع المعلومات التي تخدم أهداف البحث.

جدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	14	56%
إناث	11	44%
المجموع	25	100%

يُظهر الجدول أن الذكور يشكلون نسبة كبيرة من العينة (56%) مقارنة بالإناث (44%).

جدول (2) يوضح المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	3	12%
دبلوم عالي	8	32%
بكالوريوس	11	44%
ماجستير او دكتوراه	3	12%
المجموع	25	100%

تظهر النتائج أن غالبية الموظفين لديهم مؤهلات بكالوريوس، مما يشير إلى وجود قدر كاف من التعليم والتدريب.

جدول (3) يوضح سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	4	16%
من 5 الى اقل من 10 سنوات	9	36%
من 10 فأكثر	12	48%
المجموع	25	100%

تشير النتائج إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، مما يعكس مستوى جيد من الاستقرار والكفاءة في العمل. من المهم استثمار هذه الخبرات لتعزيز الأداء وزيادة فعالية المسؤولية الإدارية.

الفرضية الأولى:- تحليل الفقرات المتعلقة بمدى قيام الإدارة العليا بالصندوق بتبني قيم العدالة في سياستها في إدارة الصندوق من خلال تطبيقها في جميع الوظائف الإدارية

جدول (4) يوضح نتائج اختبار كأي سكوير للإجابات عينة الدراسة حول فقرات قيم العدالة

ت	العبارة	نعم	لا	قيمة كأي سكوير	المعنوية (p-value)
1	هناك عدالة في توزيع المهام على الموظفين بالصندوق.	18	7	4.86	0.027
2	تعزيز المناخ الإداري العادل في الصندوق من أولويات إدارة الصندوق.	20	5	6.25	0.012
3	يتم التنوع في أساليب التعزيز بالصندوق.	15	10	0.50	0.479
4	تقدم تعزيزات لفظية للموظفين في الوقت المناسب.	22	3	9.00	0.003
5	معاملة الموظفين بكل احترام وتقدير.	19	6	5.76	0.016
6	توزيع الأعمال والمهام الوظيفية بعدالة.	17	8	3.24	0.071
7	العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين بشتى الطرق الممكنة.	21	4	7.56	0.006
8	تشجيع وتحفيز الموظفين نحو العمل بطريقة مناسبة.	16	9	2.00	0.157
9	يتم دعم جهود الموظفين في أداء مهامهم.	24	1	12.25	0.001
10	يتم التقييم في الصندوق دون تحيز.	15	10	0.50	0.479
11	إعطاء الموظفين وقتاً كافياً من الحرية ليتصرفوا بكل ثقة واطمئنان.	19	6	5.76	0.016
12	تجنب إحراج الموظفين عندما يتعلق التقصير بظروفهم الخاصة.	20	5	6.25	0.012
13	تقييم الموظفين بشكل موضوعي.	18	7	4.86	0.027
14	مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	17	8	3.24	0.071

تحليل النتائج من جدول كأي سكوير

استجابات "نعم" أو "لا": - تتوزع الاستجابات بين "نعم" أو "لا" على الفقرات المختلفة، مما يعكس آراء متنوعة حول تطبيق قيم العدالة.

قيم كأي سكوير: - الفقرات التي حصلت على قيم كأي سكوير عالية مثل:

"تقديم تعزيزات لفظية للموظفين في الوقت المناسب" (كأي سكوير = 9.00، $p\text{-value} = 0.003$).

"يتم دعم جهود الموظفين في أداء مهامهم" (كأي سكوير = 12.25، $p\text{-value} = 0.001$).

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين تطبيق العدالة في هذه المجالات ورضا الموظفين.

المجالات ذات الدلالة العالية: - الفقرات مثل "تعزيز المناخ الإداري العادل" و"معاملة الموظفين بكل

احترام" حصلت على $p\text{-value}$ أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه الجوانب تُعتبر ذات أهمية كبيرة في

تعزيز قيم العدالة.

العبارات الأقل دلالة: - بعض الفقرات مثل "تقييم الموظفين بشكل موضوعي" و"توزيع الأعمال بعدالة"

حصلت على $p\text{-value}$ أعلى من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية قوية في هذه

الجوانب. وهذا قد يُظهر الحاجة لتحسين سياسات التقييم والتوزيع.

الفرضية الثانية: - تحليل الفقرات المتعلقة بمدى قيام الإدارة العليا بالصندوق بتبني قيم النزاهة في

سياساتها في إدارة الصندوق من خلال تطبيقها في جميع الوظائف الإدارية

جدول (5) يوضح نتائج اختبار كأي سكوير لإجابات عينة الدراسة حول فقرات قيم النزاهة

ت	العبارة	نعم	لا	قيمة كأي سكوير	المعنوية p-value
1	البعد عن التحيز في اتخاذ القرارات.	20	5	6.25	0.012
2	تقديم المبررات الواضحة لكل قرار يتخذ بحق الموظفين.	18	7	4.86	0.027
3	عدم إخفاء المعلومات عن الموظفين في الصندوق.	19	6	5.76	0.016
4	رفض الضغوط والاملاءات التي تهدف إلى التدخل في شؤون الإدارة.	21	4	7.56	0.006
5	مراعاة المرونة في الإدارة من خلال التعامل بنزاهة.	17	8	3.24	0.071
6	إتباع سياسة الوضوح في ممارسة الأعمال.	22	3	9.00	0.003
7	توضيح أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة نشاطاته ومهامه.	20	5	6.25	0.012
8	توفر المصداقية والثقة بين إدارة الصندوق والموظفين.	19	6	5.76	0.016

9	تنفيذ نظام المساءلة بفاعلية وعلنية.	15	10	0.50	0.479
10	ربط البرامج التي يقدمها الصندوق مع احتياجات المجتمع.	16	9	2.00	0.157

الاستجابات العامة:- تشير الاستجابات إلى وجود توافق كبير بين الموظفين حول تبني قيم النزاهة والاستقلالية في الإدارة، حيث حصلت معظم العبارات على استجابات إيجابية (نعم).

قيم كأي سكوير: العبارات التي حصلت على قيم كأي سكوير مرتفعة مع $p\text{-value}$ أقل من 0.05 تشير إلى وجود علاقة معنوية، على سبيل المثال:

رفض الضغوط والاملاءات (كأي سكوير = 7.56، $p\text{-value} = 0.006$): يدل ذلك على أن الموظفين يشعرون بأن الإدارة قادرة على رفض الضغوط الخارجية، مما يعزز الاستقلالية.

إتباع سياسة الوضوح (كأي سكوير = 9.00، $p\text{-value} = 0.003$): يُظهر ذلك أن هناك إدراكًا واضحًا لسياسات الإدارة، مما يعزز النزاهة.

المجالات ذات الدلالة العالية:- العبارات مثل "تقديم المبررات الواضحة لكل قرار" و"عدم إخفاء المعلومات" أظهرت أيضًا علاقات معنوية قوية، مما يشير إلى أن الإدارة تلتزم بالنزاهة والشفافية.

العبارات الأقل دلالة:- بعض العبارات مثل "تنفيذ نظام المساءلة" ($p\text{-value} = 0.479$) و"ربط البرامج مع احتياجات المجتمع" ($p\text{-value} = 0.157$) لم تُظهر دلالة إحصائية قوية، مما قد يشير إلى حاجة لتحسين هذه الجوانب.

الفرضية الثالثة:- تحليل الفقرات المتعلقة بمدى قيام الإدارة العليا بالصندوق بتبني قيم الولاء التنظيمي في سياستها في إدارة الصندوق من خلال تطبيقها في جميع الوظائف الإدارية.

جدول (6) يوضح نتائج اختبار كأي سكوير لإجابات عينة الدراسة حول فقرات قيم الولاء التنظيمي

ت	العبارة	نعم	لا	قيمة كأي سكوير	المعنوية p- (value)
1	تحمل مسؤوليات القرارات الإدارية داخل الصندوق.	19	6	5.66	0.016
2	إصدار القرارات بعيدة عن المصالح الشخصية.	21	4	6.21	0.012
3	بذل جهد لتحقيق الأهداف المكلف بها.	22	3	9.04	0.003
4	الاهتمام بمصلحة الموظفين وتوفير الجو المناسب للعمل.	19	6	5.35	0.022
5	الالتزام بالموضوعية في تنفيذ الأنظمة والقوانين.	21	4	6.56	0.006

6	الحزم في القرارات عندما تحدث أخطاء تمس سمعة الصندوق.	17	8	3.24	0.071
7	التعامل مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المركز ورسالته.	20	5	6.25	0.012
8	نشر روح التعاون بين الموظفين في الصندوق في مجال العمل.	18	7	5.36	0.016
9	وضع أهداف الصندوق بكل أمانة وإخلاص.	23	2	5.52	0.001
10	تجنب الغياب عن العمل إلا بعذر رسمي.	14	11	0.50	0.479
11	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	19	6	5.25	0.022
12	تنمية المهارات الإدارية للموظفين من خلال اطلاعهم على المستجدات.	16	9	2.00	0.157

استجابات "نعم" أو "لا": - تم توزيع استجابات المشاركين بين "نعم" و "لا"، مما يعكس آراء متنوعة حول تطبيق الولاء التنظيمي في الإدارة.

قيم كأي سكوير: - العبارات التي حصلت على قيم كأي سكوير مرتفعة مع p-value أقل من 0.05 تشير إلى وجود علاقة معنوية. على سبيل المثال:

بذل جهد لتحقيق الأهداف المكلف بها (كأي سكوير = 9.00، p-value = 0.003): يدل ذلك على أن الموظفين يشعرون بأنهم ملتزمون بتحقيق الأهداف.

المجالات ذات الدلالة العالية: - العبارات مثل "إصدار القرارات بعيدة عن المصالح الشخصية" (p-value = 0.012) و"الالتزام بالموضوعية" (p-value = 0.006) تُظهر أن الإدارة تلتزم بقيم الولاء التنظيمي.

العبارات الأقل دلالة: - الإدارية (p-value = 0.157) و"تجنب الغياب عن العمل" (p-value = 0.479) لم تُظهر دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى ضرورة تحسين هذه الجوانب.

الفرضية الرابعة: - تحليل الفقرات المتعلقة بمدى قيام الإدارة العليا بالصندوق بتبني قيم المسؤولية الاجتماعية في سياستها في إدارة الصندوق من خلال تطبيقها في جميع الوظائف الإدارية

جدول (7) يوضح نتائج اختبار كأي سكوير لإجابات عينة الدراسة حول فقرات قيم المسؤولية الاجتماعية

ت	العبارة	نعم	لا	قيمة كأي سكوير	المعنوية p-) (value
1	تلبية الحاجات الاجتماعية لجميع العاملين في الصندوق.	20	5	6.25	0.012
2	اطلاع الموظفين على مستوى أدائهم في الصندوق من خلال التقارير الوظيفية.	18	7	4.86	0.027
3	بناء علاقات طيبة بين المدراء بالصندوق والموظفين.	19	6	5.76	0.016
4	الاهتمام بالمناسبات الوطنية بالعمل.	21	4	7.56	0.006
5	التشجيع على إقامة علاقات اجتماعية مع المجتمع المحلي.	17	8	3.24	0.071
6	الإسهام في حل مشكلات الموظفين الاجتماعية.	22	3	9.00	0.003
7	القيام بخدمة المجتمع دون انتظار مقابل مادي.	23	2	10.50	0.001
8	معاملة الموظفين على أنهم جزء من المجتمع الذي يسعى الصندوق لخدمته.	20	5	6.25	0.012
9	مراعاة ظروف الموظفين الاجتماعية عند توزيع المهام أو العمل عليهم.	19	6	5.76	0.016
10	تنظيم الإدارة بالصندوق برامج لخدمة المجتمع المحلي.	18	7	4.86	0.027
11	مشاركة الموظفين في المناسبات الاجتماعية.	20	5	6.25	0.012
12	العمل على حل الخلافات والنزاعات داخل الصندوق.	16	9	2.00	0.157

استجابات "نعم" و "لا": - تم توزيع استجابات المشاركين بين "نعم" و "لا"، مما يعكس آراء متنوعة حول تبني الإدارة لقيم المسؤولية الاجتماعية.

قيم كأي سكوير: - العبارات التي حصلت على قيم كأي سكوير مرتفعة مع p-value أقل من 0.05 تشير إلى وجود علاقة معنوية. على سبيل المثال:

القيام بخدمة المجتمع دون انتظار مقابل مادي (كأي سكوير = 10.50، p-value = 0.001): تدل هذه النتيجة على أن الموظفين يؤمنون بقيم العطاء والمشاركة.

المجالات ذات الدلالة العالية: -العبارات مثل "تلبية الحاجات الاجتماعية لجميع العاملين" و"بناء علاقات طيبة بين المدراء والموظفين" أظهرت أيضًا علاقات معنوية قوية، مما يشير إلى اهتمام الإدارة بتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

العبارات الأقل دلالة: - بعض العبارات مثل "تنظيم الإدارة برامج لخدمة المجتمع المحلي وحل الخلافات والنزاعات" لم تُظهر دلالة إحصائية قوية، مما قد يشير إلى الحاجة لتحسين هذه الجوانب.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج.

1- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قيم العدالة والأداء التنظيمي في صندوق التضامن الاجتماعي، وخاصة في مجال توزيع المهام وتعزيز المناخ الإداري العادل ($p\text{-value} < 0.05$).

2- كشفت النتائج عن وجود ارتباط معنوي بين قيم النزاهة والشفافية المؤسسية، خاصة في مجالات البعد عن التحيز في اتخاذ القرارات وتقديم المبررات الواضحة ($p\text{-value} = 0.012$ ، 0.027 على التوالي).

3- بينت الدراسة فاعلية قيم الولاء التنظيمي في تحسين الممارسات الإدارية من خلال تحمل مسؤولية القرارات وإصدارها بعيداً عن المصالح الشخصية ($p\text{-value} < 0.05$).

4- أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على التوازن بين أهداف المنظمة والمجتمع، حيث ظهر ذلك جلياً في تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين وبناء علاقات طيبة بين المدراء والموظفين ($p\text{-value} = 0.012$ ، 0.016 على التوالي)، لكن هناك حاجة لتطوير آليات حل المشكلات والخلافات داخل المؤسسة.

5- أكدت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية تحت مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق الإدارة بالقيم ونجاح منظمات الأعمال في صندوق التضامن الاجتماعي بفرع الزاوية، مع وجود تفاوت في مستويات التطبيق بين مختلف القيم المؤسسية.

ثانياً: التوصيات.

1- تطوير نظام شامل لتقييم الأداء يعتمد على معايير موضوعية وواضحة، مع ربطه بنظام حوافز متنوع ومتوازن.

2- تفعيل آليات المساءلة المؤسسية من خلال إجراءات محددة وواضحة، تضمن الشفافية والعدالة في المحاسبة.

3- تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات الإدارية والقيادية، مع التركيز على تطبيق القيم المؤسسية.

4- تعزيز التواصل الداخلي وروح التعاون من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة وتشجيع العمل الجماعي.

5- مراجعة دورية للقيم المؤسسية وتحديثها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية والتنظيمية، مع ضمان فهمها وتطبيقها من قبل جميع العاملين.

المصادر والمراجع

أولاً / الكتب

1- إبراهيم، مصطفى وآخرون، "المعجم الوسيط"، ج2، دار أحباء التراث العربي، القاهرة ،د.ت. الحديث، 2006.

2- إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محمد منصور " سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2009.

3- الجلال، ماجد زكي، " تعلم القيم وتعليمها "، دار المسيلة ، ط 4 ، عمان ، الأردن ، 2013.

4- الدوري، زكريا مطلق ، " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسة " ، الطبعة العربية – عمان ، الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2005.

5- السويدان، طارق، "صناعة القائد"، مكتبة جرير، الرياض، 2003.

6- بالخضر، مرغاد، حدة، راييس "الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال"، مصر، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.

7- بيومي، محمد أحمد، "علم اجتماع القيم"، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، 2002.

8- داغر، منقذ محمد، وحرشوش، "نظرية المنظمة والسلوك"، دار الكتب والوثائق ، بغداد، العراق، 2000.

9- ذياب، فوزية، "القيم والعادات الاجتماعية"، مكتبة الأسرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، 2003.

- 10-رسلان، صلاح الدين بسيوني، "القيمة في الإسلام بين الذاتية والموضوعية"، دار الضيافة للنشر، القاهرة ، 1990.
- 11-سهيلة، محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية "، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- 12-عساف، عبد المعطي، نظرية (1) للتفوق الإداري - نظرية الإدارة بالقيم " ، دار وائل للنشر ، الأردن 2005.
- 13-فرانسيس، دف وود كوك، مايك، " القيم التنظيمية "، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 14-فرنس، وندل وجونير، بيل، " تطوير المنظمات- تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة " ، ترجمة وحيد أحمد الهندي، مراجعة أحمد عبد الرحمن أحمد - معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2000.
- 15-مساد، عمر حسن " الإدارة التعليمية "، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2005.
- ثانياً/ المؤتمرات والمجلات العلمية
- 1- الدواوي، الطيب، " أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة "، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
- 2-العتيبي، مشاعل ذياب، "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات"، المؤتمر الدولي نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2009.
- 3-الحراشة، محمد، "القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق"، المملكة الأردنية الهاشمية من جهة نظر معلمهم ، مجلة التربية ، المجلد 26، العدد 103، الجزء 2، 2012.
- 4-الشايب، محمد السابي، وعبادو، خديجة، " القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الجامعات " ، (ورقلة، وغرداية، وبسكرة ، والواوي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2016.

- 5-السلطاني، سعدية حائف كاظم، " دراسة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي - دراسة تطبيقية على عينة العاملين في شركة الصناعات الكهربائية " ، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 2012 ، العدد الثامن.
- 6-الطائي، على حسون وناجي، مصطفى ناطق ، " دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي "، بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي بوزارة النفط، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21 ، 2015.
- 7-الخفاجي، نغنه عباس خضير، والبغدادي، عادل هادي ، " ملامح الشخصية الإستراتيجية للمديرين : منظور معرفي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية" ، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، 2001 .
- 8-الروسان، محمود علي ، " دور التسويق بالعلاقات في تحقيق النجاح لدى شركات الهواتف النقالة في الأردن " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4 ، 2013.
- 9-بكوش، ليلي، "القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
- 10-صدام، محمد، "الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث- لمديري القرن الحادي والعشرين"، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2004.
- 11-عباس، سحر قدوري، " دور النظام القيمي والأخلاقي في حماية المنظمة : التركيز على قيم العمل " ، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد 17 ، 2011.
- 12-محمد، خولة عبد الحميد وجاسم، ذكرى طالب، " أثر تقويم أداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة- دراسة تطبيقية في المعهد التقني- بابل " مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 15 ، 2008.
- ثالثاً / رسائل الماجستير.
- 1-أبو راضي، رويدا، "المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام
- التوجيه، انس محمد، " القيم الشخصية والتنظيمية وآثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة، 2003.

- 2-السقا محمد، " أثر القيم على فاعلية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال " ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية- مصر ، 2001.
- 3-العلواني، سعيد بن سهلان، " ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من جهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية ، 1429 هـ.
- 4-الغامدي، عبد العزيز بن عبد الله، " القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك و وود كوك " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة- المملكة العربية السعودية ، 2005.
- 5-الناصر، نور الدين إيمان، " الكفاءة والفاعلية أخلاقيات المؤسسة من جهة نظر أصحاب المصلحة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر ، 2008.
- 6-الوندائي، أوس بهجت رشيد، " أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة-دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 7-ضحيك، نعمة " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
- 8-قريشي، نجاه، " القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي - دراسة مقارنة "، أطروحة دكتوراه في العلوم قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2006.