

## أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز

### The impact of the system of administrative values on distinguished human performance

إعداد

د. منيرة محمد ساتي السيد

استاذ ادارة الأعمال المساعد بكلية العلوم والآداب - جامعة بيشة - السعودية

Doi: 10.33850/ajahs.2020.120032

القبول : ٢٧ / ٩ / ٢٠٢٠

الاستلام : ١٥ / ٩ / ٢٠٢٠

#### المستخلص:

تلعب الإدارة دورًا كبيرًا في تحقيق التفوق والتفوق والتميز المؤسسي والاقتصادي لذلك فقد كثرت النظريات الحديثة التي تحاول وضع الأطر العامة لها، وقد أضحت الوصول إلى نموذج إداري ناجح يلبي احتياجات سوق العمل من الأمور المطلوبة في عصر الثورة المعلوماتية، وتأتي هذه الدراسة لتحاول إلقاء الضوء على منهج مهم من مناهج الإدارة وهو تفعيل منظومة القيم الإدارية وقد كان للإسلام فضل السبق في ابتكار هذا المنهج والدعوة إلى تطبيقه مع وضع الركائز الأساسية له، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر منظومة القيم الإدارية في تحقيق التميز ومعرفة الأسس التي تقوم عليها هذه المنظومة ومن أجل التوصل إلى ذلك فقد قمت باستقصاء لأبرز النظم الإدارية وتأكدت أن أفضلها على الإطلاق ذلك النموذج الذي يعتمد على القيم، وكل هذا يؤكد أهمية القيم الإدارية في تحقيق الأداء البشري المتميز، وقد تناولت عدة ركائز أساسية لتفعيل منظومة القيم الإدارية وتوصلت من خلالها إلى أن العدل هو أفضل الركائز التي يقوم عليها نموذج الإدارة بالقيم وأن تفعيله في المؤسسات كفيل بالقضاء على الظلم والفساد والرشوة والمحسوبية، كما توصلت إلى أن تفعيل مبدأ الشورى من الأمور التي تكسب المؤسسة قوة وتضفي على العمل الإداري التفوق والوصول إلى القمة، وتوصي الدراسة بضرورة العمل على عقد دورات تدريبية تنمي الجانب القيمي عند الأفراد مع العمل على وضع ميثاق للقيم في مؤسسة تريد الوصول إلى الريادة.

**الكلمات المفتاحية:** القيم- الإدارة- القيم الإدارية- عصر المتغيرات- عناصر القيم الإدارية- أهمية القيم الإدارية.

**Abstract:**

Management has played a major role in achieving excellence excellence and institutional and economic excellence, so there have been many modern theories that try to develop frameworks for them, and has become an effective management model to meet the needs of the labor market is required in the era of the information revolution, and this study to try to shed light on the curriculum An important part of the management curriculum is the activation of the system of administrative values. Islam has preferred to take the lead in devising this approach and calling for its application with the establishment of the basic pillars of it, This study aims to identify the impact of the system of administrative values in achieving excellence and knowledge of the foundations on which this system is based. In order to reach this, I have investigated the most prominent administrative systems and confirmed that the best is the model that depends on the values. Achieving outstanding human performance, It has dealt with several basic pillars for activating the system of administrative values and has reached the conclusion that justice is the best foundation on which the management model is based on values and that activating it in institutions can eliminate injustice, corruption, bribery and nepotism. The study recommends the need to work on holding training courses that develop the value aspect of individuals while working on a charter of values in an institution that wants to reach the leadership.

**Keywords:** values - management - administrative values - the age of variables - elements of administrative values - the importance of administrative values.

**مقدمة**

أصبح من المتعارف عليه في الاقتصاديات العالمية أن الإدارة لها دور كبير في الوصول بالاقتصاد إلى الريادة وتحقيق التنمية المستدامة في كثير من الدول.

ولن تحقق الإدارة أهدافها إلا إذا كانت إدارة ناجحة تعتمد على معايير واضحة وأسس علمية ثابتة، لذلك فقد تعددت النظريات الإدارية التي تهدف لتحقيق أعلى أداء متميز في المؤسسات والمنظمات في مختلف دول العالم.

وعلى هذا يمكننا القول إن العصر الذي نعيشه الآن عصر الإدارة بامتياز وذلك لاعتماد المؤسسات بكافة تخصصاتها على الإدارات الناجحة التي تسعى لتحقيق الريادة والوصول إلى معدلات متقدمة من التنمية المستدامة.

وبالحديث عن نظريات الإدارة فلا يمكن إغفالنا مسألة مهمة مفادها أن عمليات الإدارة تتم في المجتمعات الإنسانية، ولا يخفى أن هذه المجتمعات عبارة عن بناء معياري يعكس حياة معنوية يمثلها الأفراد، تتميز بالقوة والأصالة ومن هذا البناء تتكون قواعد للسلوك تعطى الفرد كما تعطى المجتمع شكله وشخصيته وهويته، وهذا كله يضمه ويحتويه معنى القيم.

ومع تعدد النظريات الإدارية وتشعبها تبقى نظرية من النظريات الناجحة قد استطاعت الوصول بالإدارة إلى أهدافها المنشودة وهي نظرية الإدارة بالقيم، حيث أثبتت جدارتها في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين، وهذه النظرية نظرية إسلامية خالصة.

والقيم صورة من الصور الأساسية التي تشكل بناء المجتمعات لأنها الضابط والمعيار الأساسي للسلوك الفردي- الاجتماعي، وهي تنتظم فيما يسمى بالبناء القيمي الذي يعكس أهداف المجتمع من التربية بتأثير الإدارة منها وسلوكها، وعلى هذا فإن الحل الأمثل لتحديد الأهداف التربوية السديدة طريق القيم.

لقد أصبح تطبيق منهج الإدارة بالقيم من الأهمية بمكان في عصر الثورة العلمية التي قضت على كثير من أشكال الرقابة الإدارية ولعل هذا من الأسباب التي دفعتي للكتابة في هذا الباب كثرة ظواهر الفساد الإداري وتفشي الرشوة والمحسوبية والمعاملات الغير كريمة وسط الإداريين بالإضافة إلى مشاكل تبديد المال العام والاختلاسات وغيرها من المشاكل الإدارية التي ترتبط بغياب القيم التربوية الإسلامية في إعداد الإداري المسلم وفي اختياره للمنصب الإداري.

وعلى هذا فإن تطبيق منظومة القيم الإدارية في المؤسسات لها دور كبير في تحقيق الأداء البشري المتميز والوصول بالمؤسسة إلى مكان تتضافر فيه الجهود للوصول به إلى أعلى مراتب التقدم والإبداع.

#### مشكلة الدراسة:

أصبح من الملاحظ ضعف الأداء البشري في كثير من المؤسسات لشعور العاملين فيها بعدم وجود حافز يدفعهم للإداء المتميز وكذلك ضعف النظريات الإدارية التي تنظم عمليات الإدارة بهدف الوصول إلى أداء متميز يحقق التنافسية ولا يغفل جانب القيم الإدارية.

إن الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه المؤسسات يوشك أن يقضي على الأخضر واليابس، ما لم يتم تدارك ذلك وتنمية القيم الإدارية لدى العاملين بكافة مستوياتهم. لذا فإن هذه الدراسة ستحاول وضع حلول للإشكاليات الإدارية التي تضعف الأداء من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما المراد بالقيم؟
- ٢- ما المقصود بالإدارة؟
- ٣- ما مفهوم القيم الإدارية؟
- ٤- ما المراد بالأداء البشري المتميز؟
- ٥- هل للأداء المتميز علاقة بتفعيل منظومة القيم الإدارية؟
- ٦- كيف يمكن الوصول إلى الأداء المتميز من خلال نظرية القيم الإدارية؟
- ٧- ما هي الأسس التي تقوم عليها القيم الإدارية لتحقيق الأداء المتميز.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- التعرف على المفاهيم التالية: القيم- الإدارة- القيم الإدارية.
- ٢- بيان المراد بالأداء البشري المتميز.
- ٣- التعرف على أهمية القيم الإدارية في تحقيق معدلات تميز عالية.
- ٤- التوصل إلى أبرز الأسس التي تقوم عليها القيم الإدارية.
- ٥- التأكد من العلاقة بين تفعيل منظومة القيم الإدارية و تحقيق الأداء البشري المتميز.

#### منهج الدراسة:

سأتبع المنهج التحليلي في هذه الدراسة من خلال عرض أبرز القيم الإدارية التي تحقق الأداء المتميز مع تناولها بالشرح والتفسير والتحليل. وبذلك فإنني سأعتمد عناصر ثلاثة:

- ١- الوصف: من خلال وصف وشرح القيم.
- ٢- النقد: من خلال وضعها في الميزان وبيان مدى نجاعتها.
- ٣- التحليل : وذلك من خلال معرفة الأسس والقواعد التي قامت عليها.

#### خطة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد قسمت الخطة على النحو التالي:

- التمهيد: نبذة عن أهمية العمل الإداري.
  - المبحث الأول: التعريف بمصطلحات الدراسة.
  - المبحث الثاني: أبرز القيم الإدارية التي تحقق التميز الإداري.
- الخاتمة.

## التمهيد

نبذة عن أهمية العمل الإداري والقيم الإدارية.

أولاً: أهمية العمل الإداري.

من الحقائق الثابتة أن العمل له أهمية كبيرة في حياة الفرد والمجتمع، فالعمل غاية إنسانية، وواجب اجتماعي، وإذا تأملنا ما حولنا في هذا الكون سنجد العمل صفة ملازمة له فكل الأجرام السماوية لا تتوقف عن الحركة والدوران لحظة واحدة في أفلاكها، وكذا كل الكائنات الحية حتى أصغرها مثل النملة، والتي لا نكاد نسمع دبيبها وبالكاد نراها لا تكل ولا تمل ولا تتوقف عن العمل، والإنسان لا يمكن أن يخرج عن نواميس الكون إذ نراه يجد ويكد باستمرار، فمن خلال العمل يعبر الإنسان عن وجوده في الحياة، ويضطلع برسالته السامية التي أنيطت به في هذا الكون، وتشهد الحضارة الحديثة - نتاج العمل- صناعات متطورة واختراعات كبيرة واكتشافات متواصلة تساهم دوماً في تغيير جميع مناحي الحياة وكثير من مظاهر الطبيعة والمعمورة، فالأسباب إذن مهياة فلا بد من " الحركة والسعي والكد والتدبير لأن الحركة ناموس للحياة والسعي نوع من أنواع الحركة وهو ناموس البقاء والاتقاء والعمل خاتمة السعي".

إن العمل عبارة عن فعل ثقافي حيث يصنفه السيكلوجيون والأنثروبولوجيون في خانة الضرورات المشتقة للثقافة، فثقافة المنظمة هي روحها وبعدها الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها التنظيمية في بيئة تعج بالتنظيمات على اختلاف أنواعها<sup>١</sup> ومن تكمن أهمية العمل الإداري ودوره الكبير في تحقيق التميز على كافة المستويات، وقد أدركت دول العالم أهمية الإدارة الناجحة في الوصول إلى أهدافها فعملت على تطوير نظم الإدارة لديها فحققت بذلك معدلات غير مسبوقة من التنمية المستدامة.

ثانياً: أهمية منظومة القيم الإدارية في عمليات الإدارة الناجحة.

أصبح من المتعارف عليه أن المعتقدات والقيم التي يركز عليها البشر على اختلاف انتماءاتهم، ذات قيمة وأهمية كبيرة، فهذه القيم تساهم بدور كبير في تحقيق التقدم الفعلي للمؤسسات، وإذا لم تقم على أساس قويم من الأفكار والقيم فإنها ستعثر في تحقيق التميز المنشود<sup>٢</sup>.

إن القيم الإدارية تلعب دور الموجه لسلوك الأفراد، حيث تقوم على مرتكزات ومبادئ أساسية وهم العاملون والزبائن، والبيئة المحيطة، وأيضاً إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتحديد الأهداف والأولويات في المؤسسة، وبيان أساليب الاتصال، وآليات التوجيه

<sup>١</sup> وحدي، العمل والقيم.. إشكالية التزام، ص ٣.

<sup>٢</sup> بلحيمر، دور الإدارة بالقيم في تسيير المؤسسات الاقتصادية، ص ١٦٩.

والإعداد، حيث يصبح في متناول المؤسسة قيما جديدة يتفق عليها الجميع كالاستقامة، والعدالة، والنجاح، والرضا الوظيفي، مما يسهم بشكل كبير في رفع أداء العاملين. ويشكل الاهتمام بتحليل العمليات النفسية والتفاعلات الاجتماعية للإفراد نقطة تحول بارزة في الفكر الإداري فالمنظمات وفقا لذلك ليست مجرد مكان للعمل الاقتصادي والميكانيكي بل اتسعت لتضم بين دفتيها المحتوى النفسي والاجتماعي للأفراد وأعضاء التنظيم، وذلك نتيجة لقناعة كاملة بأهمية التعامل مع المنظمة على أساس أنها مكان للحياة والعمل معا في وقت واحد، فالمنظمات لا تظل في سكون محدد بهيكل دائم وتوازن حيث أصبحت نظامًا تعاونيًا يتفاعل فيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتقان العاملين لأداء واجباتهم.<sup>٣</sup>

إن تفعيل منظومة القيم الإدارية يساهم بشكل كبير في ما يلي:

- ١- وجود الثقة والحرية والتطور، والتحدي داخل المؤسسة.
- ٢- العمل على دعم الإبداع ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- ٣- وصول العاملين في المؤسسة إلى مستويات كبيرة من الكفاءة.
- ٤- تعطي الإدارة بالقيم رؤية واضحة توجه العاملين نحو الأهداف العامة ولا سيما في أوقات التغيير والأزمات التي تمر بها المؤسسة.
- ٥- ترسم الإدارة بالقيم صورة للسلوك المقبول متضمنا ما يتوقع تأديته من العاملين، وكيفية تعاملهم معا، وعندما يتفهم العاملون جيدا القيم المشتركة ويستطيعون احتواءها شعوريا وذهنيا يؤدي هذا إلى المزيد من الالتزام والاستقرار.<sup>٤</sup>

كما أن القيم الإدارية تساهم بدور كبير في الارتقاء بالفرد والمجتمع من خلال ما يلي:

#### • مستوى الفرد:

- ١- تمكن الفرد من الوصول إلى معدلات عالية من الأداء وبذلك يؤدي ما طلب منه لأنه في هذه الحالة يشعر برضا نفسي لتجاوبه مع معتقداته وأفكاره. تحقق للفرد الأمان، فهو يستعين بها على مواجهة التحديات في حياته.
- ٢- تضمن أن يعيش الفرد في حالة مرضية من حرية التعبير عن الرأي والتعاطي النافع مع المجتمع.

<sup>٣</sup> ربيع، متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، ص ٢٤١٢.

<sup>٤</sup> سلمان، تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم، ص ١٨٠.

- ٣- تضطلع بدور كبير في تحسين مدارك الفرد وتساهم بشكل مؤثر في فهمه للأحداث من حوله.
- ٤- تصلح القيم الإدارية الفرد نفسيا وخلقيا وتمثل الموجه له نحو الخير والبر.
- ٥- تعمل على ضبط انفعالات الفرد والتحكم في تصرفاته وذلك يؤدي قطعاً إلى التغلب على الشهوات والمطامع.
- لذا فإن هذه الوظائف لا تنفصل عن بعضها البعض، بل تتداخل وتتكامل لتحقيق ذاتية الفرد، وتجعله يستشعر عظمة وقيمة حياته، لتحقيق إنسانيته ورضاه عن نفسه برضا الله تعالى عليه.

#### • المستوى الاجتماعي:

- ١- تعمل على الحفاظ على المجتمع وتماسكه، وتضطلع بدور كبير في تحديد أهداف المجتمع والمثل العليا التي ينطلق منها.
- ٢- للقيم الإدارية دور كبير في مساعدة المجتمع على مواجهة التغيرات التي يتعرض لها.
- ٣- لها دور كبير في ربط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها.
- ٤- ولا يتوقف الأمر عند ذلك حيث إن القيم الإدارية تعمل على وقاية المجتمع من الأناثية وحب الذات والتملك حيث يعمل الأفراد على التشارك وتفعيل روح الجماعية ونبذ ثقافة الفرد الواحد.

#### المبحث الأول

##### التعريف بمصطلحات الدراسة

في هذا المبحث سأقوم بالتعريف بكل من القيم والإدارة والقيم الإدارية والأداء البشري المتميز.

وبيان ذلك فيما يلي:

**أولاً: مفهوم القيم.**

**لغة:**

بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية فإن كلمة قيمة ترجع إلى الفعل الماضي الثلاثي قوم والقاف والواو والميم أصلان صحيحان، يدل أحدهما على جماعة ناس، وربما استعير في غيرهم. والآخر على انتصاب أو عزم.<sup>٥</sup>

والقيم جمع قيمة وهي الثمن الذي يساوي المتاع.<sup>٦</sup>

وتأتي القيم في لغة العرب على المعاني الآتية:

<sup>٥</sup> ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، ج ٥، ص ٣٥.

<sup>٦</sup> الفيومي، المصباح المنير، ص ٧١٤.

- الاستقامة.
- الثمن.
- الأحكام القيمة.
- مابه قيام الشيء.
- الاستقلال بالحجة والدلالة.
- الثبات والدوام على الأمر.

## اصطلاحًا:

عرفت القيم في الاصطلاح عدة تعريفات ويرجع ذلك إلى اختلاف المفكرين في نظرتهم للقيم اختلافات كبيرة، ويرجع ذلك من وجهة نظري إلى ما يمكن أن يطلق عليه جدلية المصطلح حيث إن مصطلح القيم من المصطلحات التي تفهم بشكل كبير تبعًا للبيئة العامة أو الجو الثقافي في مجتمع ما وقد جعلت هذه الجدلية كثيرًا من المفكرين يميلون إلى تمييز دراستها بالتضارب البين.<sup>٧</sup> ومن أبرز تعريفات القيم ما يلي:

- القيم عبارة عن: طبقة هامة من المعتقدات يتقاسمها أعضاء المجتمع الواحد، وخاصة فيما يتعلق بما هو حسن أو قبيح أو ما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه.<sup>٨</sup>
- القيم هي التي تدرك بصورة من الصور التالية
  - ما له هوية مستقلة
  - الخصائص المادية أو المعنوية للأمر.
  - حاجات الفرد البيولوجية وما ينتج عنها
  - التصرفات التي تترجم حياة الإنسان.<sup>٩</sup>
- القيم هي: هي عبارة عن الأفكار الاعتقادية التي ترى وجود فائدة وراء كل شيء في المجتمع، سواء أكانت فائدة صحية أم غير ذلك.<sup>١٠</sup>
- وبعد عرض التعريفات السابقة للقيم يمكن أن نخلص إلى وجود عدة اعتبارات تحدد المراد بالقيم وهي
  - تلعب القيم دورًا كبيرًا في توجيه سلوك الناس.
  - لا يغيب عن تعريفات القيم السابقة مسألة الانتقائية.

<sup>٧</sup> زاهر، القيم في العملية التربوية، ص ١٠.

<sup>٨</sup> Breech. Individual Society c.Megrant. p102.

<sup>٩</sup> حسين، القيم الخاصة لدي المبدعين، ص ٣٠.

<sup>١٠</sup> الساعاتي، تعاطي الحشيش كمشكلة اجتماعية، ص ١٩.

- للقيم دور كبير في تحديد مسارات البشر.
  - الأثر الكبير الذي تتركه القيم على حياة الأفراد والمجتمعات.
- وعلى هذا فيمكننا أن نعرف القيم على أنها المثل العليا والمعايير المجتمعية التي تساهم بشكل كبير بتشكيل وعي المجتمع ونشر الفضيلة بين أفرادها. كذلك فإن "القيم مفهوم يدل على مجموعة من المعايير والأحكام تتكون للفرد من نشأته الأولى وتتفاعل مع المواقف والخبرات الفردية الاجتماعية وتعتبر معيارًا ومستوى للاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في المواقف"
- ثانيًا: مفهوم الإدارة.**
- لغة:**

بالعودة إلى معاجم اللغة العربية فإن كلمة الإدارة ترجع إلى الفعل أدار يقال أدار الشيء: جعل حركته تتواتر بعضها في إثر بعض، جعله يدور "أدار الآلة- أدار محرك السيارة: شغله، جعله يدور ويعمل."<sup>١١</sup>

وعلى هذا فإن الفعل أدار يفهم منه تحريك الشيء وتجهيزه للعمل ولعل هذا المعنى اللغوي يتقارب بشكل كبير مع المعنى الاصطلاحي، كما سنتعرف عليه فيما يلي:

**اصطلاحًا:**

- تعرف الإدارة في الاصطلاح عدة تعريفات منها:
- ١- الإدارة هي تلك العملية التي تقوم على التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والتوجيه والمراقبة.<sup>١٢</sup>
  - ٢- إعداد الإنسان بالتربية الأخلاقية والقيم السامية وتأهيله للخدمة العامة.<sup>١٣</sup>
- ويلاحظ أن هذا التعريف يقترب بشدة مع محور دراستنا وهو الإدارة بالقيم. ويأتي المنهج الإسلامي في الصدارة في هذا الباب حيث إن القيم التي وضعها الإسلام كقيلة بإصلاح العمل الإداري بكل جوانبه.
- ثالثًا: مفهوم القيم الإدارية:**

إن مصطلح القيم الإدارية من المصطلحات الإضافية حيث يتكون من لفظتين الإدارة والقيم، ولأن الإدارة بالقيم من الاتجاهات الحديثة والمهمة في علم الإدارة المعاصرة فقد أطلق عليه المختصون عدة إطلاقات فقد أطلق بعضهم عليه الإدارة بالضمير (Management by Consciences) باعتبارها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة، وذكر بعض المهتمين مصطلح الإدارة المعتمدة على القيم (Management Based Values) و استخدام الآخر مصطلح الإدارة باستخدام

<sup>١١</sup> عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ج ١، ص ٧٨٢.

<sup>١٢</sup> جاهين، التنظيمات الإدارية في الإسلام.

<sup>١٣</sup> عبد الصمد، الانسان والتنظيم.

القيم (ValuesWith Management) والإدارة بالأخلاق Management by (Ethics) في حين استخدام " بلاتشارد وكونور" مصطلح الإدارة بالقيم (Management by Values) انطلاقاً من أن القيم هي بمثابة الموجه لسلوك الأفراد.<sup>١٤</sup>

- ويعرف مصطلح منظومة القيم الإدارية عدة تعريفات على النحو التالي.<sup>١٥</sup>
- منظومة القيم الإدارية عبارة عن فلسفة إدارية تنطلق من ضرورة الاهتمام بجميع العاملين بالمؤسسة انطلاقاً من أن القيم هي بمثابة الموجه لسلوك الأفراد.
  - ويعرفها (Baruns) بأنها نموذج إداري يعمل على وضع المؤسسة عن قرب مع العاملين والمجهزين والعلماء والمجتمع، حيث تركز على التكيف وفرق العمل والتحسينات المستمرة.
  - ويعرفها قاموس ويبستر (Webster) بأنها " الممارسات الأخلاقية وجوانب العدالة في العمل وأنها أشياء مقبولة غريزية وقيمة لحياة الإنسان.
  - ويعرفها (Rokeuch) أنها " معتقد مرغوب وممارسة محددة داخل المؤسسة بهدف تحقيق مستويات مرغوبة ومطلوبة من الأداء".
- ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول إن القيم الإدارية هي تلك النماذج الأخلاقية التي تقوم عليها جوانب الإدارة في المؤسسات المختلفة وربما تكون نتاجاً لمعتقد من المعتقدات أو موقف شخصي أو عادات وأعراف مجتمعية.
- رابعاً: مفهوم الأداء البشري المتميز.**
- إن الأداء هو الذي يحدد أي عملية من العمليات الإدارية وكلما تميز الأداء فإن ذلك يعود بالإيجاب على المؤسسة بكاملها.
- ولا يخفى أن الأداء البشري المتميز هو نتيجة حتمية لمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد أثناء قيامه بمهامه، وهذا وثيق الصلة بثقافة المؤسسة.<sup>١٦</sup>
- وقد لقيت ثقافة المؤسسة اهتماماً كبيراً في نظريات الإدارة الحديثة، ولا يمكن إغفال القيم الإدارية في ثقافة المؤسسات.<sup>١٧</sup>

<sup>١٤</sup> ربيع، متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، ص ٢٤١١.

<sup>١٥</sup> المرجع السابق، ص ٢٤٤٤.

<sup>١٦</sup> سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، ص ١٧٣.

<sup>١٧</sup> سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، ص ١٧٣.

من هذا المنطلق نعرف الأداء البشري المتميز على أنه تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة.<sup>١٨</sup>

ونفهم من التعريف السابق أن الأداء المتميز يشترك فيه جميع العاملين في المؤسسة من أجل المحافظة على أهدافها والوصول إلى الخطط المراد تنفيذها.<sup>١٩</sup> وبهذا أكون قد وضعت تصورًا عامًا وتعريفًا موجزًا لمصطلحات الدراسة وفي المبحث الثاني سأتناول أبرز القيم الإدارية التي تحقق التميز الإداري.

### المبحث الثاني

#### أبرز القيم الإدارية التي تحقق التميز الإداري

تميز المنهج الإداري الإسلامي بتركيزه على تفعيل قيم العمل التي تضمن بدورها تحقيق أعلى معدلات التميز البشري والإداري وقد وضع الإسلام هذه المنظومة على أساس قوي يعتمد على تفعيل المراقبة ومفادها أن يعلم العبد أن الله سبحانه وتعالى مطلع عليه، وعندها لا يحتاج لقانون يراقبه.

وفيما يلي بيان لبعض القيم التي تحقق دورها التميز الإداري وتعمل على تحقيق معدلات عالية من التنمية المستدامة.

#### ١ - إتقان العمل.

أبرز القيم الخاصة بالعمل والتي خصها الدين الإسلامي بمزيد تأكيد الإتقان وهو إنجاز العمل على الوجه الأكمل حتى يكتب له النجاح والاستمرارية وقد علم الله داود عليه السلام كيفية الصناعة حينما كان يصنع الدروع بيديه، وفي هذا دلالة على أن تعليم الله عز وجل له كيفية الصناعة إنما قصد منه تحقيق عمل متقن يقول تعالى: { وَالنَّاسُ لَهُ الْخَبِيرُونَ }<sup>٢٠</sup> ومن الحقائق الثابتة الآن أن علم الإدارة الحديثة أصبح يركز الآن على مفهوم الجودة والنوعية كما وأصبح يركز حاليًا على مفهوم الالتزام بالعمل، فالإتقان كأعظم قيمة خصها الله تعالى بإنجاز الأعمال يقابلها حديثًا الالتزام، ولقد رفع الإسلام من قيمة العمل وقيمة العامل على حد سواء؛ ولم يقلل من قيمة أي عمل مادام شريفًا فالعمل شرف يضمن للإنسان سعادته، ويحافظ على كرامته لذا وجب احترام كل الأعمال دون استثناء، لأن المجتمع في حاجة ماسة إلى الأعمال كلها هينها ورفيها ولو كان هذا العمل لا يدر ربحًا كبيرًا المهم أنه عمل يتشرف به الإنسانية ويحفظ به ماء وجهه، ونتيجة لهذا انخرست في قلوب المسلمين فكرة وثقافة العمل ولو كان منبوذًا

<sup>١٨</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com>

<sup>١٩</sup> المرجع السابق.

<sup>٢٠</sup> سورة سبأ: ١١-١٢.

وغير مستساغ عند بقية أفراد المجتمع، فوجد العامل البسيط يفتخر بعمله ويتشرف به رغم احتقار غيره به، مع حرصه على الإتقان استجابة لأوامر الله تعالى وتوجيهات رسوله صلى الله عليه وسلم.<sup>٢١</sup>

### ٢- تفعيل مبدأ الشورى.

ومن ملامح منظومة القيم الإدارية في الإسلام تفعيل مبدأ الشورى وهي أحد الركائز الأساسية للإدارة قال تعالى: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ }<sup>٢٢</sup>

وعن أنس رضي الله عنه، (أن رسول الله صلى الله عليه وسلم تشاور حين بلغه إقبال أبي سفيان)<sup>٢٣</sup>

لذلك فإن الاستشارات بكافة أنواعها تغلب دورا هاما في إحداث التغييرات والتطويرات المتوخاة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والإداري والعلمي.

لقد برزت أهمية الاستشارات الادارية خاصة في العقد الماضي لما واكبه من تأكيد وإثبات لأهمية التنمية الإدارية كأحد العناصر الأساسية في إحداث التنمية الشاملة في كافة القطاعات والأنشطة في دول العالم.<sup>٢٤</sup>

وبالجملة فقد كانت الشورى قاعدة حكم النبي صلى الله عليه وسلم كما أشارت الآيات والأحاديث.

### ٣- العدل والشفافية.

والعدل أساس نجاح أي عمل من الأعمال سواء أكان إدارياً أم اجتماعياً أو غير ذلك وقد أكد الإسلام هذا المنهج من خلال قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا }<sup>٢٥</sup>

وقوله تعالى: { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ }<sup>٢٦</sup>.

<sup>٢١</sup> وحدي، العمل والقيم.. إشكالية التزام، ص ٥.

<sup>٢٢</sup> آل عمران: ١٥٩

<sup>٢٣</sup> مختصر صحيح مسلم: ص ١١٥٦/٣٠٩.

<sup>٢٤</sup> الصباغ، الاستشارات الإدارية كمدخل للتنمية الإدارية الإدارة، ص ٧٤.

<sup>٢٥</sup> سورة النساء: ٥٨

<sup>٢٦</sup> سورة النحل: ٩٠

وقد وردت أحاديث السنة النبوية بتأكيد هذه القيمة فعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: ( سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: الإمام العادل، وشاب نشأ في عبادة الله، ورجل قلبه معلق في المساجد ورجلان تحابا في الله اجتمعا عليه وتفرقا عليه ورجل دعته امرأة ذات منصب وجمال فقال إني أخاف الله، ورجل تصدق بصدقة فأخفاها، حتى لا تعلم يمينه ما تنفق شماله، ورجل ذكر الله خاليا ففاضت عيناه).<sup>٢٧</sup>

إن أي نموذج يعمل الإنسان على بنائه وتشكيله، ينبغي أن يكون خاضعاً بالدرجة الأولى للقيم العليا الإنسانية لتكون نموذجا علميا ومتوازنا وقادرا على تحقيق الغايات العليا للوجود الإنساني، ويأتي العدل في مقدمة هذه القيم الإدارية وإذا خلا أي نموذج إداري من العدل فإنه محكوم بالفشل.<sup>٢٨</sup>

ويعتبر مفهوم الشفافية من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال التنمية الإدارية، وتستخدم في معالجة كثير من المشاكل التي تواجه هذه التنمية، ويكون الفعل أو النشاط شفافا إذا كانت المعلومات حوله متوفرة وواضحة، والشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم.<sup>٢٩</sup>

#### ٤- المحاسبة والمساءلة.

ومن معالم المنهج الإداري الإسلامي محاسبة الموظفين والمسؤولين والرقابة عليهم، وقد تواترت النصوص في ذلك فعن أبي حميد الساعدي: " أن النبي صلى الله عليه وسلم استعمل ابن اللثبية على صدقات بني سليم، فلما جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم وحاسبه، قال: هذا الذي لكم وهذه هدية أهديت لي فقال رسول الله صلعم) فهلا جلست في بيت أبيك وبيت أمك حتى تأتيتك هديتك إن كنت صادقا) ثم قام رسول الله صلى الله عليه وسلم فخطب الناس وحمد الله وأثنى عليه ثم قال ( أما بعد فإني استعمل رجالا منكم على أمور مما ولاني الله فيأتي أحدكم فيقول: هذا لكم وهذه أهديت لي فهلا جلس في بيت أبيه وبيت أمه حتى تأتية هديته إن كان صادقا فوالله لا يأخذ أحدكم منها شيئا- قال هشام بغير حقه- إلا جاء الله يحملها يوم القيامة، ألا فلا عرفت

<sup>٢٧</sup> مختصر صحيح مسلم: ص ٤٧/١٥٣٧

<sup>٢٨</sup> عساف، إخفاقات حركة عملية الإدارة ونموذج الإدارة بالقيم: علم الإدارة هو علم القيم الإدارية، ص ٧١.

<sup>٢٩</sup> عبدالرحمن، الشفافية الإدارية، ص ١٦٧.

ما جاء الله رجل ببعير لها رغاء، أو ببقرة ( لها خوار أو شاة تيعر) ثم رفع يديه حتى رأيت ببياض إبطيه (ألا هل بلغت).<sup>٣٠</sup> لذا فإن الرقابة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها منظومة القيم في الإسلام وإن تفعيل هذه الركيزة قد يقضي على كثير من حالات الفساد المالي والإداري وتعاطي الرشاوى والعمل بالمحسوبيات.

يضاف إلى ما سبق القيم التالية:

- الرفق بالناس وتيسير حياتهم.
  - حماية ورعاية حقوق الناس.
  - الثقة في الناس وتجنب اتباع الريب والشكوك.
  - إقرار النظام.
  - رد الباغين والإصلاح بين المتنازعين.
  - توزيع الثروة بالعدل والمحافظة على عناصر الإنتاج وتطويرها.
- إن المنهج الإسلامي يؤكد على عدة أمور فيما يتعلق بمنظومة القيم الإدارية على النحو التالي:

- ١- التعااضد والتشارك بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية لدى العاملين في المجال الإداري.
  - ٢- تشجيع المبادرات الفردية وتبني خبرات العاملين للوصول إلى رؤية عمل واضحة.
  - ٣- نشر ثقافة الحوار المفتوح بين القيادة الإدارية والعاملين بالمؤسسة.
  - ٤- التأكيد على مبدأ الشفافية والإثابة على قدر الإجابة، والمساءلة على قدر التقصير.
  - ٥- ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها ما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية من قيم الاعتراف والتقدير للعامل مما يزيد من الشعور بالانتماء والولاء لها.<sup>٣١</sup>
- وبالجملة فإن هناك العديد من القيم الإدارية التي إذا ما طبقت تطبيقاً فاعلاً فإنها ستحقق أهداف الإدارة المرجوة من خلال الانطلاق من منظومة القيم التي تضطلع بدور كبير في توجيه سلوك الأفراد.

<sup>٣٠</sup> صحيح البخاري: ج٦، ص٣٦٣٢، حديث ٦٧٧٢.

<sup>٣١</sup> سلمان، تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم، ص١٩٩.

## الخاتمة

## النتائج.

في ختام هذه الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ١- أن مصطلح القيم من المصطلحات التي دار حولها جدل كبير وذلك بسبب الاتجاهات الفكرية للمفكرين الذين تناولوها.
- ٢- أن نموذج القيم الإدارية من النماذج الإدارية التي أثبتت نجاعتها في الارتقاء بالمؤسسات من خلال تفعيل جانب الرقابة الذاتية المستمد من المعتقدات والأعراف التي يتأثر بها الفرد.
- ٣- أن المنهج الإسلامي الإداري هو أنسب المناهج الإدارية على الإطلاق والمتوافقة مع مجتمعاتنا العربية والإسلامية وذلك لجمعه بين النظرية والتطبيق.
- ٤- أن العدل من أبرز أسس منظومة القيم الإدارية والتي يجب على جميع الإداريين أن يكونوا على معرفة تامة به، وأن تطبيقه في أي مؤسسة كفيل بتفوقها وتميزها.
- ٥- أن إغفال جانب المساءلة من الأمور التي تؤثر بالسلب على أداء المؤسسات، وقد تم التأكد من أن المنهج الإسلامي وضع حلاً لذلك من خلال منظومة القيم الإدارية التي دعا إلى تطبيقها.

## التوصيات.

في ختام هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- العمل على عقد دورات تدريبية تعنى بتنمية التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية وتطوير الذات، ومن خلال هذه الدورات يمكن تقديم المثل العليا والحسنة لما ينبغي أن يكون عليه القادة والمسؤولون.
- ٢- ضرورة صياغة ميثاق قيمي لكل مؤسسة، وأن يكون معلناً، ومستوفياً لشروط الإعلان القيمي السليم، مع مراعاة أن يشارك جميع أعضاء الهيئة في التوصل إلى هذا الميثاق.
- ٣- وضع خطة منظمة لتكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش موضوعات القيم الشخصية والتنظيمية وتشخص أوجه التعارض بينهما لما لها من أثر في حل المشكلات وتحقيق التوافق القيمي المطلوب في كافة المؤسسات.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية.

١. إبراهيم، شنواني عمر، و أحمد، موسى أحمد آدم. (١٩٩٧). أثر القيم الإسلامية في القيادة الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
٢. ابو العزم، فتوح محمد. (١٩٨٣). القيم وكيف ننمئها في الأفراد. ادارة التنمية بقدرتنا الذاتية: جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، الاسكندرية: جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا.
٣. أبو خرمة، عماد محمد عوض، و نصير، نعيم عقلة. (١٩٩٧). قيم وأخلاقيات الإدارة العامة الأردنية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، عمان.
٤. أحمد، رحاب محمد عبدالرحمن، علقم، عبدالله موسى، و موسى، بكرى الطيب. (٢٠١٢). أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني في الفترة ٢٠٠٦ - ٢٠١٢ م. المال والاقتصاد: بنك فيصل الاسلامي السوداني، ع ٧٠.
٥. أحمد، شاكراً محمد فتحي. (٢٠١٧). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٤، ع ١٤٤.
٦. الباز، محمد. (٢٠٠٨). التميز والابتكار: إنه نهر جديد وعصر جديد: إدارة التوقعات. مجلة المال والتجارة: نادي التجارة، ع ٤٦٥.
٧. باقلاقل، صالح سالم، و البيلي، حمد عبدالرحمن حمد. (٢٠١٢). أثر الإدارة بالقيم من منظور إسلامي على أداء الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بجدة: الفترة من ٢٠٠٣ - ٢٠١٢ م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
٨. براق، محمد، و نعموني، مراد. (٢٠٠٧). التغيير التنظيمي: مدخل الإدارة بالقيم. دراسات: جامعة عمار ثليجي بالأغواط، ع ٥.
٩. البشر، فاطمة عبدالله بن محمد. (٢٠١٧). واقع العمليات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم. مجلة جامعة شقراء: جامعة شقراء، ع ٧٤.
١٠. بلحيمر، إبراهيم. (٢٠٠٤). دور الإدارة بالقيم في تسيير المؤسسات الاقتصادية. مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة: جامعة الجزائر ٣ - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ع ١١٤.

١١. بيسار، عبدالمطلب. (٢٠١٧). دور الإستثمار في راس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع١٧٤.
١٢. التويجري، محمد بن إبراهيم أحمد. (١٩٨٨). القيم الإدارية للعمالة الوطنية والعمالة الوافدة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة. مجلة العلوم الاجتماعية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج ١٦، ع ٤.
١٣. جاهين، محمد محمد. (١٩٦٥). التنظيمات الإدارية في الإسلام، مطابع الهيئة المصرية، ط١، القاهرة.
١٤. حسين، محي الدين أحمد. (١٩٨١) القيم الخاصة لدي المبدعين- القاهرة- دار المعارف،
١٥. الدوري، حسين محمد. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري. أعمال مؤتمرات: الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٦. ربيع، هناء عبدالنواب. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي: دراسة من منظور الخدمة الإجتماعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية: جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، ع٣٧٤، ج ٨.
١٧. رشيد، صالح عبدالرضا، و الزيدى، صباح حسين شناوة. (٢٠١٤). دور رأس المال الفكرى في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية فى عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد، مج١٦، ع٣٤.
١٨. زاهر، ضياء. (١٩٨٤) القيم في العملية التربوية- القاهرة- مؤسسة الخليج العربي.
١٩. الساعاتي، حسن. (١٩٦٣) تعاطي الحشيش كمشكلة اجتماعية- اعمال الحلقة الجنائية الثانية- ج. ع. م.
٢٠. سالم، إلياس. (٢٠١٣). العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع٩٤.
٢١. السالم، مؤيد سعيد سليمان، و الرويح، سنان. (١٩٩٩). القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق: دراسة ميدانية. أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة اليرموك - عمادة البحث العلمي، مج ١٥، ع ١.

٢٢. السحيم، محمد بن عبدالله بن صالح. (٢٠٠٩). القيم الحضارية في رسالة خبير البشرية صلى الله عليه وسلم: "٣" القيم الإدارية. الدراسات الإسلامية: الجامعة الإسلامية العالمية - مجمع البحوث الإسلامية، مج ٤٤، ع ٣٤.
٢٣. سلطان، أنس أديب فخري، و المغربي، كامل محمد. (٢٠١٥). أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٢٤. سلمان، محمد نجيب عبدالرحمن. (٢٠١٢). تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
٢٥. سنقر، صالحة محيي الدين. (٢٠١٢). الإدارة التربوية بالقيم. المعرفة: وزارة الثقافة، س ٥١، ع ٥٨٤.
٢٦. صادق، حصة محمد، و فخرو، عائشة أحمد سلطان. (٢٠٠٤). تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم: نموذج نظري مقترح. المؤتمر الدولي - نحو إعداد افضل لمعلم المستقبل: جامعة السلطان قابوس - كلية التربية، مج ٤، مسقط: كلية التربية - جامعة السلطان قابوس.
٢٧. الصافي، أحمد محمد المأمون. (٢٠١٣). إدارة الجودة و التميز. التنمية الإدارية: الجهاز المركزي المصري للتنظيم والادارة، س ٣٠، ع ١٤٠.
٢٨. الصباغ، زهير نعيم. (١٩٨٣). الاستشارات الإدارية كمدخل للتنمية الإدارية. الإدارة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مج ١٥، ع ٤.
٢٩. صدام، محمد. (٢٠٠٤). الإدارة المعتمدة علي القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. الإداري: معهد الإدارة العامة، س ٢٦، ع ٩٧.
٣٠. صدام، محمد. (٢٠٠٤). الإدارة المعتمدة علي القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. الإداري: معهد الإدارة العامة، س ٢٦، ع ٩٧.
٣١. عبد الصمد، الهادي. (١٩٩١) الانسان والتنظيم، دراسة تحليلية للفكر الإداري المعاصر والمشكلة السلوكية من منظور اسلامي، دم، ط ١.
٣٢. العبد، جعفر عبدالمجيد. (١٩٧٣). القيم السلوكية لمجتمع العاملين. الإدارة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مج ٦، ع ٢.
٣٣. العبدالقادر، عبدالرحمن بن عبدالمحسن. (١٩٩٣). الإدارة أمانة. الخدمة المدنية: وزارة الخدمة المدنية، ع ١٧٨.
٣٤. عبداللطيف، مصيطني، و أرحاب، وسام. (٢٠١٦). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية /

- الجزائر. مجلة رؤى اقتصادية: جامعة الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ١٠٤ .
٣٥. عبدالله، حسن صادق حسن. (١٩٨٧). القيم الاجتماعية الإسلامية: وفعالية السلوك الإداري في المؤسسة. المسلم المعاصر: جمعية المسلم المعاصر، مج ١٣، ٤٩٤ .
٣٦. عثمان، محمد قدرى حسن عبدالرحمن. (٢٠١٤). الشفافية الإدارية. الفكر الشرطي: القيادة العامة لشرطة الشارقة - مركز بحوث الشرطة، مج ٢٣، ٩٠٤ .
٣٧. عروف، راضية، و زرقين، عبود. (٢٠١٦). الاستثمار في رأس المال البشري كاستراتيجية لتحقيق أداء منظمي متميز. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية: جامعة باتنة، ٣٥٤ .
٣٨. عساف، عبدالمعطي، الصوالحة، أيوب أحمد، و الفواعير، مؤيد عبدالرازق فالح. (٢٠١٣). إخفاقات حركة علمية الإدارة ونموذج الإدارة بالقيم: علم الإدارة هو علم القيم الإدارية. مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي: جامعة الأزهر - مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج ١٧، ٤٩٤ .
٣٩. علي، حافظ عمر خالد. (٢٠١٥). مهارات التميز الإداري: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة الزعيم الأزهرى، ٢٤ .
٤٠. عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨) معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، الطبعة: الأولى.
٤١. العمري، أحمد شكري. (٢٠١٢). القدرة والتميز. مجلة منار الإسلام: الهيئة العامة للشؤون الإسلامية والأوقاف، س ٣٨، ٤٤٥ .
٤٢. الفقي، إبراهيم، حموده، عبدالناصر محمد علي، و عرفة، أميرة نبيل. (١٩٩٩). أسرار قيادة التميز: دليل الانطلاق و تحرير الطاقات الكامنة. المجلة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج ٦، ٤١ .
٤٣. الكبيسي، جمعة، الصرايرة، أحمد، و أحمد، مي فيصل. (٢٠١٨). موقف مديري المدارس الحكومية الأساسية من اعتماد برنامج الإدارة بالقيم مدخلا للحد من توجه طلبتهم للدروس الخصوصية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية الأساسية: الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية، ١٠٠٤ .
٤٤. الكبيسي، عامر بن خضير حميد. (١٩٨٦). القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ١٠، ٣٤ .
٤٥. المحروقية، عميرة بنت سعيد بن محمد، و عيسان، صالحة عبدالله يوسف. (٢٠٠٩). قيم الإدارة المدرسية بسلطنة عمان ومعايير تحققها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.

٤٦. محمد، أحمد عبدالعظيم. (٢٠٠٣). الإدارة بالقيم مفهوم نطمح إليه. الوعي الإسلامي: وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية، س ٣٩، ع ٤٤٧ .
٤٧. مزهر، أسيل علي. (٢٠٠٩). أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية / إطارات الديوانية ، إطارات بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ع ١٣ .
٤٨. مصطفى، أسامة عبدالحليم. (١٩٩١). قيم الأسلوب الإداري: دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي. مجلة المال والتجارة: نادي التجارة، مج ٢٣، ع ٢٦٣ .
٤٩. المطهر، محمد بن محمد، و الشامي، أحمد محمد أحمد. (٢٠٠٣). استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي. المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٥٠. موسى، سليمان زياب علي، و الخوالدة، عايد أحمد. (٢٠٠٧). درجة التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية في ممارسة التعليم. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية: جامعة أم القرى، مج ١٩، ع ١ .
٥١. همام، عبدالقادر. (١٩٩٣). القيم الادارية السائدة بين العاملين المصريين وغير المصريين: دراسة ميدانية بالتطبيق. مجلة المدير العربي: جماعة الإدارة العليا، ع ١٢١ .
٥٢. وحدي، نبيلة. (٢٠١٥). العمل والقيم... إشكالية التزام. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، ع ١٣ .
٥٣. ويلولر، رونالد ج.، هيئة التحرير، ليكاتا، جوزيف و.، العساسي، عبدالناصر زكي، مكرم، عبدالودود محمود، و الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠٠٣). القيم والتقييم في ممارسة الادارة التربوية. التربية: المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ٦، ع ٨ .

ثانياً: المراجع الأجنبية.

Brech. Dr. cur.Ballachey.(1962) E.L Individual Society  
c.Megrant. H ill Book comb.