

أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز
"من منظور إسلامي"

أ. سرير الحرثسي حياة
جامعة البليدة2

أ.ربحي كريمة
جامعة البليدة2

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأثر الإيجابي الذي تحدثه القيم الإدارية الإسلامية في تسيير الموارد البشرية التي تؤدي إلى وجود أداء بشري متميز، من شأنه أن يشكل نظاما متكاملا من القيم والمعايير والحقائق الثابتة، والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة باستمرار بقصد الوصول إلى بعض من درجات الكمال التي هيأها الله للبشر لتحقيق أهدافهم المنشودة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة القيم، القيم الإسلامية، الموارد البشرية، المنظمات.

Abstract:

This study aimed to reveal the positive impact of Islamic administrative values in the conduct of human resources that lead to the existence of a distinct human performance would constitute an integrated system of values and norms fixed and facts, experience and skills humanitarian and knowledge-changing and ever-evolving with a view to access to some of perfect scores which God prepared her for humans to achieve the desired goals.

Keywords: Management values, Islamic values, human resources, organizations.

قهيد

في ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، و حرية حركة رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، و المعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتلات... و جب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها، و على سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية و الألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

إن الإدارة بالقيم تساهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد مهامها، فكل مؤسسة تملك هيكل ثقافي عليها أن تحدد مسبقا مجموعتين من القيم الأساسية بغية تحقيق أهدافها، تتمثل المجموعة الأولى أساسا في القيم القاعدية التي تتعلق بالرؤية أي إلى أين تتجه المؤسسة، كما تحدد مهمتها أيضا، أما المجموعة الثانية من القيم فهي تلك التي تتعلق بطريقة التفكير و عمل الأشياء داخل المؤسسة وتسمح لها بالتكيف و الوقوف في وجه تحديات المحيط، كما يسمح تواجهها أيضا بتسهيل عملية تسيير التغيير استراتيجيا فكل محاولات التغيير بعيدا عن تغيير القيم و المعتقدات تبقى مجرد تغيرات سطحية إذا لم تشمل تغيير سلوكيات الأفراد من خلال تغيير طرق تفكيرهم.

والقيم الإدارية الإسلامية تلعب دورا في توجيه العنصر البشري، وتعمل على تنمية مهاراته التي تركز على أسس سليمة، مستمدة من الدين الإسلامي، ومنظومة القيم الإسلامية هي من أهم المناهج ترشيدا وتوجيها للسلوك الإداري وذلك لاعتمادها على القيم الإدارية الفاضلة، التي تصقل نفسية

العاملين وتجنبها المفاصد التي تشكل المعرقلات الرئيسية للأداء البشري المتميز، ولهذا فإن أثر القيم في الإدارة يساعد على إيجاد إدارة نموذجية يكون العنصر البشري فيها هو المستفيد الأكبر.

وبناء على ما سبق، نحاول من خلال هذه الدراسة أن نجيب على الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يتم توظيف مضامين القيم الإدارية الإسلامية في إدارة الموارد البشرية؟ وما أثرها على تحقيق الأداء البشري المتميز؟
أهمية البحث :

إن هناك شبه اتفاق على أن الترتيبات التنظيمية هي ما تجعل المؤسسات تتفوق وتتميز وبصفة خاصة:

- هي المنظمات على نحو أفضل للوفاء باحتياجات المورد البشري بها، ومن ثم فهي تجتذب الأفضل من العاملين الذين يعملون لدى منافسيها، كما أن هؤلاء المورد البشري أكثر حماسا لإنجاز أعمالهم بصورة ممتازة للغاية، يصرّف النظر عما يعملونه.

- هي المنظمة على نحو أفضل للوفاء باحتياجات المورد البشري ذلك لأن هذه الشركات إما أن تكون أكثر إبتكارا في توقع احتياجات العملاء، والمقدرة على الوفاء بتوقعات العميل، أو أفضل في تسليم منتجها أو خدمتها على نحو أرخص من غيرها، أو أن هذه الشركات تتمتع بتوليفة من كل ذلك.

الهدف من البحث :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم منظومة القيم الإدارية.
- التعرف على مبادئ القيم الإدارية الإسلامية وأثرها على الأداء البشري المتميز.
- تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على إيجاد منظومة القيم تشجع الأداء المتميز للمورد البشري في المنظمات الجزائرية.

مجاور الدراسة:

سنتطرق في هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

➤ مفهوم وخصائص منظومة القيم الإدارية.

➤ القيم الإدارية الإسلامية.

➤ أثر منظومة القيم الإدارية الإسلامية على الأداء البشري المتميز.

1. مفهوم وخصائص منظومة القيم الإدارية

تمثل الإدارة بالقيم الوسيلة المثلى لإقامة رابطة لإدماج الإدارة الإستراتيجية في الإدارة الموارد البشرية. ففي غالب الأحيان نجد غياب جوهري في الانسجام بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للقيم و هذا ما يتجسد في الغالب في الفرق الكبير بين القيم التي يصرح بها المسيرون وتلك التي يطبقونها فعلا و يتمثل هنا الدور الجوهري للتسيير بالقيم في تحقيق الانسجام بين ما يعتقدده المسيرون وبين ما تكشفه قراراتهم و أفعالهم على المدى الطويل، وتعتبر الإدارة بالقيم أيضا مفتاح مهم لفهم و تسهيل سلوك الأفراد في العمل بشكل أحسن.

1.1 مفهوم الإدارة بالقيم.

الإدارة بالقيم هي تلك الإدارة المتجردة من الانحياز، وتتسم 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⁽¹⁾.

ومن هذا فإن الإدارة بالقيم تعتبر منهجا متميزا ومتفردا بكل الكمال والفضائل والايجابيات التي يمكن التصرف من خلالها جميعا بما يحقق أعلى الأداء، وأكفئ المهارات مما يؤدي إلى تطوير القدرات البشرية التي تنتج أكبر المنافع مما ينعكس على ترفيه الفرد والجماعة ويتسبب في تطوير الحياة وازدهارها.⁽²⁾

وتلعب القيم الادارية دورا أساسيا في خلق وتكوين اتجاهات الفرد العامل ، حيث يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بمجموعة من هذه القيم⁽³⁾

- قيم اجتماعية (الأمانة - الإخلاص - الشعور بالمسؤولية تجاه الاخرين ...الخ) .

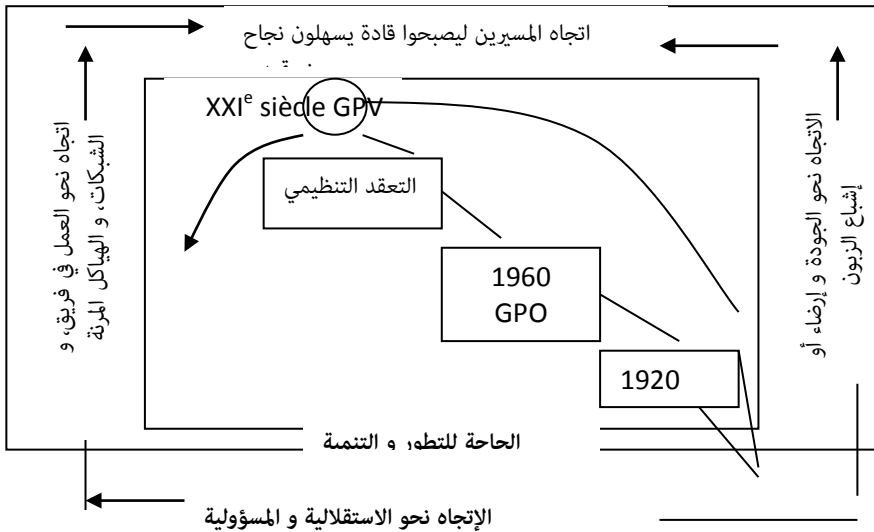
- قيم تنظيمية (الولاء - الشعور بالانتماء - الفعالية - الكفاءة ...الخ)
- قيم مهنية (المهارة - التعاون ...الخ) .
- قيم شخصية (الخدمة والمساندة)

2.1. التطور نحو الإدارة بالقيم.

فمن الإدارة بالتوجيهات الإدارية (GPD) ⁽⁴⁾ إلى الإدارة بالأهداف (GPO) ثم الإدارة بالقيم (GPV) الذي يمثل استجابة المؤسسة لحاجتها لإدماج جزء من التعقد و عدم التأكد المتزايدة بشكل مستمر.

يمثل الشكل رقم (01): نظرة تخطيطية لتطور أنظمة الإدارة، فمن الإدارة بالتوجيهات الإدارية (GPD) إلى الإدارة بالأهداف (GPO) وصولاً للإدارة بالقيم (GPV)، ويبرز هذا التطور ظهور أربع اتجاهات ظهرت في العشرية الأخيرة تفرض على المنظمات التكيف للصمود في وجه منافسة الأسواق التي أصبحت تتسارع بشكل رهيب.

الشكل رقم (01): تطور أنواع الإدارة (بالإدارة، بالأهداف، بالقيم)



Source: Shimon L. dolant ET Salvador Garcia, OP- cit., p: 08.

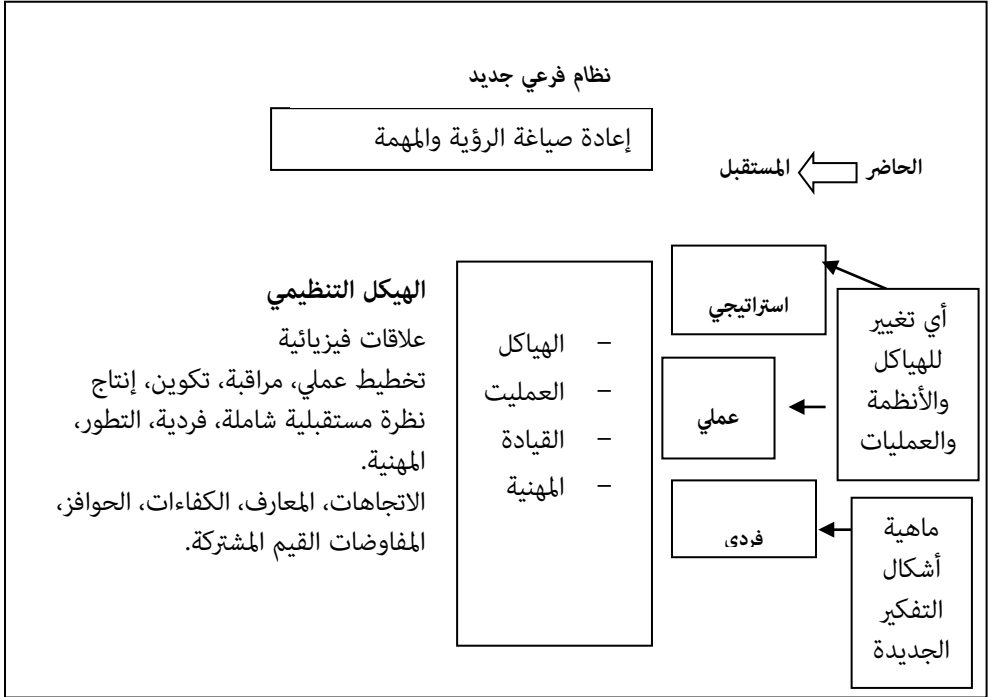
تعتبر هذه الاتجاهات الأربعة ذات تأثير كبير على زيادة التعقد و عدم التأكيد في المنظمات، كما تتميز هذه الاتجاهات أيضا بكونها مستقلة فيما بينها و تتلخص فيما يلي⁽⁵⁾:

1. الحاجة إلى الجودة و إرضاء الزبون و هو ما تفرضه منافسة الأسواق.
 2. الحاجة إلى الفردية(التفرد) و المسؤولية المهنية.
 3. الحاجة لسلالة جديدة من القادة تسهل عملية نجاح مساعديهم.
 4. حاجة المؤسسات لهياكل مرنة و مسطحة (مستوية).
- تعتبر الإجراءات الإدارية بمثابة أدوات تسيير بالنسبة للمسئولين و الأهداف هي أدوات تسيير خاصة بالإداريين أما القيم فهي ما يقدمه القائد.
- 3.1. مستويات الإدارة بالقيم.**

إن ضرورة الابتكار للمؤسسة على كافة المستويات تسمح للمؤسسة بالتوجه نحو التحسين و التطور الدائم و يتحقق التجديد بذلك على عدة مستويات ممكنة للتغير نحو الإدارة بالقيم، كما هو مبين في الشكل رقم (02) وهي:

- التغيير الاستراتيجي: إعادة تشكيل الرؤية و المهمة "أين نتجه، و لماذا".
- التغيير التطبيقي: تغيير الهياكل، و الأنظمة و العمليات الداخلية للمؤسسة.
- التغيير الفردي: تغيير نمط القيادة، طريقة التفكير و القيم المشتركة بين كل الأعضاء.

الشكل رقم (02): مستويات الإدارة بالقيم في المؤسسة

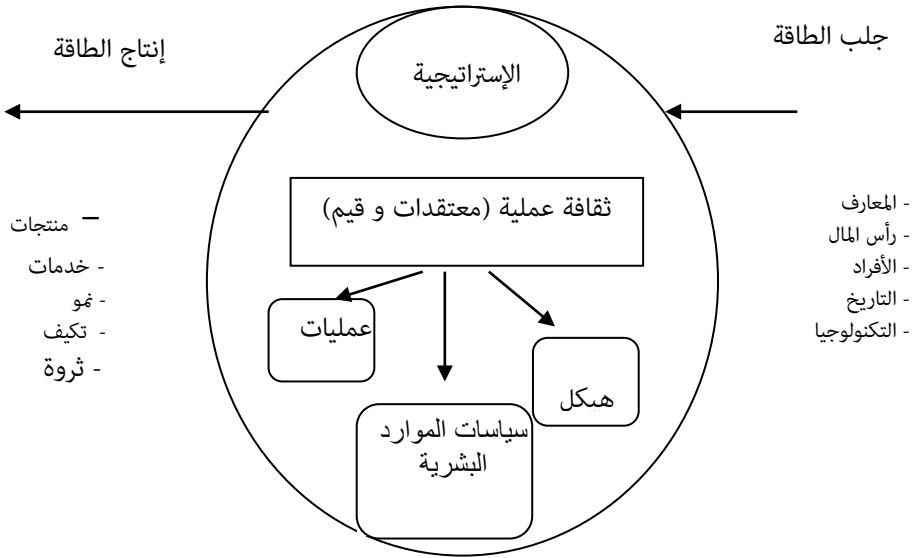


نلاحظ في الشكل السابق انه من الصعب جدا و فائق الصعوبة تغيير القيم المشتركة بين الأفراد مقارنة بتعديل بسيط في المخطط أو شكل المنظمة أو في تكنولوجيا المؤسسة.

تتكون موارد الطاقة للمؤسسة أساسا من راس المال، والأفكار وكل ما في المؤسسة من أفراد وتكنولوجيا... الخ، و تتمثل مرد وديتها في المنتجات و الخدمات، غير أن التطور الفردي لعمالها يعتبر أيضا من مردوديتها.

تمثل القيم عامل توازن بين المحركات الأربعة المترابطة للمؤسسة: الإستراتيجية، الهيكل، العمليات الداخلية و السياسات الإنسانية مثلما يوضحه الشكل رقم (03): فلا يمكن لهذه المحركات الأربعة العمل إذا توقف أحدها عن العمل و هو ما يسميه ناندلا و وتروشمان بالحاجة إلى "نقطة توافق"⁽⁶⁾.

الشكل رقم (03): المؤسسة كنظام تحول للطاقة



Source: Ibid. , p: 108

4.1. مراحل تطبيق الإدارة بالقيم.

إن فلسفة الإدارة بالقيم لا تعتمد على التغيير لأجل التغيير، كما لا تتبنى التغيير الثقافي لكونها لا ترغب في الثقافة الحالية للمؤسسة، فالتغيير الثقافي يهدف إلى تحقيق ما هو أكبر و أهم بالنسبة للمؤسسة و يركز بشكل ملموس على الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وترتكز الهيكلية الضرورية لعملية التغيير

الثقافي المخطط على عمودين: يتمثل العمود الأول في إرساء التغيير الثقافي أما العمود الثاني يتمثل في المحافظة على التغيير الثقافي و التكفل بحاجياته و تقييمه و تدعيمه. و منه يمكن تطبيق الإدارة بالقيم من خلال عدة مراحل⁽⁷⁾:

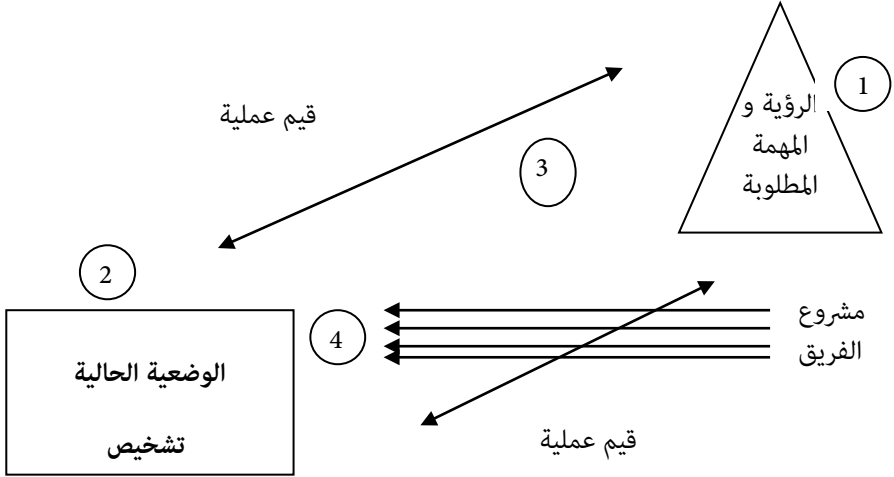
المرحلة 0: و هي مرحلة الحصول على قادة قادرين على تثبيت التغيير و استخدام الموارد الضرورية، وهو ما يتطلب مؤهلات مهنية كبيرة و طاقة فيزيائية و فكرية معتبرة في القادة و في فريقهم، و هي مرحلة أساسية لكل المراحل.

المرحلة 1: تركز هذه المرحلة أساسا على تشكيل القيم الذي يعتمد على وجود أكبر درجة ممكنة للمشاركة على كل المستويات، و تلخص مهام هذه المرحلة في ثلاث نقاط أساسية: و هي عرض المستقبل المراد تحقيقه بصورة جماعية و واضحة ، و وصفه و عرضه في شكل قيم نهائية من خلال رؤية المؤسسة⁽⁸⁾ و مهمتها، ثم تشخيص نقاط القوة و نقاط الضعف للوضعية الحالية للمؤسسة و عرض إمكانياتها في مقارنتها بالفرص والتهديدات البيئية.

أما المهمة الثالثة تتمثل في تحقيق التوافق بين قيم العملية الجديدة لتشكيل ثقافة مرجعية للمؤسسة.

و يلخص الشكل التالي جزء من تطبيق الإدارة بالقيم.

لشكل رقم(04): مخطط قاعدي لمقطع من تطبيق الإدارة بالقيم



Source: Ibid., p: 248.

المرحلة 2: تتلخص هذه المرحلة في تطوير الثقافة الجديدة بتكوين فرق عمل، و ذلك بتغيير كل الاتجاهات والإجراءات و وظائف العمل و استبدال القيم الضرورية بأهداف عملية و جعل كل الأفراد يفهمون بوضوح هذه الأهداف.

المرحلة 3: و تتمثل في تطوير سياسات تسيير الموارد البشرية التي تركز على القيم و تساهم الإدارة بالقيم في هذه المرحلة في تقليص عيوب هذه السياسات الداخلية للموارد البشرية (توظيف، تكوين، ترقية، تقييم) و عادة تتمثل هذه النقائص في نقص التنسيق و الاندماج في الإستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة. كما يهدف الإدارة بالقيم إلى البحث عن الانسجام بين قيم الفرد (المتر

شح) و القيم الخاصة بالمؤسسة، و يساهم أيضا في إدماج القيم الجديدة في التطور المخطط من خلال التكوين الذي يساهم بدوره في تطوير الكفاءة و الاعتراف بالمجهودات⁽⁹⁾.

المرحلة 4: و هي مرحلة تقييم القيم العملية، فالإدارة بالقيم يحقق ديناميكية الثقافة التنظيمية الجديدة ويساهم في معرفة الأهداف المنجزة من طرف العمال وهذا من خلال مشاركة العمال بالتعلم المستمر وبتقييم مرحلي ودوري للقيم و هذا لتقبل العمال الجدد للثقافة الجديدة.

2. القيم الإدارية الإسلامية.

إنا أعظم إدارة على مر العصور التاريخية التي مرت بالبشرية هي الإدارة الإسلامية، بقيادة قائد البشرية وإمامها محمد صلى عليه وسلم، والمنظومة الإدارية الإسلامية جزء من النظام الإسلامي، التي عمل الإسلام على إرسائها، وكفل حفظ الحقوق لكل فرد يعمل بها، وحكم العلاقة بين الفرد والتنظيم على أساس الإهتمام المتبادل والمصلحة المشتركة في سبيل تحقيقي الأهداف. فالقيم الإسلامية تعتبر ضوابط وقواعد سلوكية أساسية من الله عز وجل لتنظيم حياة الإنسان، مع نفسه ومع الآخرين، ومن هنا تبرز قيمة القيم الإدارية الإسلامية.

1.2. مفهوم القيم في الإسلام.

للقيم معان كثيرة، منها أن القيمة تأتي بمعنى التعديل، والاسقامة، لقوله تعالى " ذَلِكِ الدِّينُ الْقَيِّمُ " سورة التوبة الآية 36، أي المستقيم والمقوم لأمر الناس. وقال تعالى " قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مَلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ "⁽¹⁰⁾. أي مستقيما لا عوج فيه.

إن لفظ القيم الإسلامية يطلق على القيم الإيجابية التي تتوافق مع النفس البشرية، وتلائم طبيعة الإنسان كفرد، وتنمي مشاعره نحو المجتمع كعضو مؤثر،

وهذه القيم تتصل بالإنسان في حياته بصفة عامة وفي عملة بصفة خاصة. بمعنى أن القيم هي المثليات والمبادئ العليا التي يسعى الفرد لتطبيقها والتمسك بها⁽¹¹⁾.

2.2. خصائص القيم الإدارية الإسلامية.

وتتمثل خصائص نظام الإدارة بالقيم في طبيعة الإدارة الإسلامية إذ هي إدارة تركز على القيم، ولعل هذه الركيزة هي التي تميزها عما سواها من الإدارات التي تنتمي إلى أفكار ونظريات وضعها البشر لأنفسهم ، وتتلخص فوائدها ومزايا نظرية الإدارة بالقيم من منظور إسلامي في نقاط أجمالها فيما يلي:⁽¹²⁾

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

3.2. مراحل ظهور منظومة القيم الإدارية في الحضارة الإسلامية.

منظومة القيم الإدارية الإسلامية هي ذلك الأسلوب الإنساني، الذي يعمل وفق معايير معينة وضوابط محددة بحيث يرسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة كما يجب أن يكون من منظور إسلامي، وفيما يلي مراحل ظهورها⁽¹³⁾:

1.3.2. مرحلة التخطيط:

مكة المكرمة بداية عصر النبوة حيث كانت عبارة عن إعداد وزرع للقيم التي تقوم عليها إدارة الدولة القادمة وكان المدير الاستراتيجي فيها رسول الله صلى الله وسلم وكان مصدر هذا التخطيط هو الوحي الذي كان ينزل عليه من المولى عز وجل.

2.3.2. مرحلة التنظيم:

أما المدينة المنورة، فقد توفرت فيها الشروط الأولية لقيام الدولة الإسلامية، وقد كانت كل العمليات الإدارية مبنية أساسا على القيم حيث كان صلى الله عليه وسلم يمثل السلطة التشريعية والتنفيذية.

3.3.2. تطور الإدارة بالقيم بعد عهد النبوة:

عرفت الإدارة بالقيم تطورا كبيرا بعد عهد النبوة وبالأخص في عهد الخليفة عمر ابن الخطاب الذي رسخ الفكر الإداري القائم على القيم ولاسيما الشورى وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية، ثم تطورت أكثر في العهود اللاحقة وبعدها بدأت تظهر الانحرافات والابتعاد عن أسلوب القيم مما كان سببا في تراجع التنمية البشرية المستدامة وفقا لتراجع الإدارة بالقيم.

4.2. مصادر القيم في الإسلام:

يُميز القيم الإسلامية عن غيرها أن مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، خلافا لما ذهب إليه الفلاسفة والباحثون في الموضوع القيم، حيث يرجعها علماء الاجتماع إلى المجتمع الذي ينمي إليه الفرد، بينما يرجعها الماركسيون إلى الأحوال الاقتصادية، أما دعاة النزعة الإنسانية يرجعونها إلى الإنسان بصفته صانع القيم على حد زعمهم، لذلك فإن مصادر القيم الإسلامية هي⁽¹⁴⁾:

1.4.2. القرآن الكريم:

هو كتاب الله المنزل على رسوله الكريم، وهو أساس الشريعة الإسلامية، ويشمل جميع جوانب العلم في الدنيا والأخرة قال تعالى " مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ " ⁽¹⁵⁾. إن القرآن الكريم يحتوي على النسق القيمي الإسلامي بأبعاده المتعددة، فهذا المصدر الأول للالتزام الخلقي وهو جامع لكل ما يحتاج إليه البشر من موعظة حسنة لإصلاح أخلاقهم وأعمالهم الظاهرة والباطنة.

2.4.2. السنة النبوية:

هي كل قول أو إقرار صدر عن النبي صلى الله عليه وسلم، ونأتي بعد كلام الله تعالى قل تعالى " وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمُ عَنْهُ فَانْتَهُوا" ⁽¹⁶⁾ ، أي وما جاكم به الرسول فاقبلوه، وما أمركم به من أمر فافعلوه وما نهاكم عنه فاجتنبوه لأنه إما يبلغكم أمر الله وشريعته القدسية العادلة، ولا يأتي بشيء من عنده.

3.4.2. الإجماع:

يعد الإجماع المصدر الثالث من مصادر التشريع الإسلامي والذي هو اتفاق جميع المجتهدين من المسلمين في عصر من العصور بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، على حكم شرعي، وفي واقعة من الوقائع.

4.4.2. القياس:

يعتبر القياس المصدر الرابع من مصادر التشريع الإسلامية ويأتي بعد الإجماع، وهو الحكم على أمر معين بالقياس على أمر سابق له ورد في القرآن الكريم أو السنة النبوية المطهرة أو الإجماع.

5.2. القيم الإدارية في الإسلام:

يمكن تحديد القيم الإدارية في الإسلام في النقاط التالية:

1.5.2. العلم :

يعد العلم أساس القيم الإدارية الإسلامية، وهذا ما أكد عليه الدين الإسلامي، فقد كانت أول سورة نزلت على محمد صلى الله عليه وسلم تحت على العلم، فقال تعالى " اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ، اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ، عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ" ⁽¹⁷⁾ . وقوله تعالى " وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا" ⁽¹⁸⁾ .

1.5.2. الأمانة :

تعد الأمانة في العمل الإداري من الأمور التي يقوم عليها العمل، وهي صفة إنسانية أوجبها النظام الإسلامي على المسلم، قال 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" (19)

1.5.2. العدل:

بمعنى الإنصاف وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه، قال تعالى " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ" (20).

1.5.2. الشورى :

هي استطلاع الرأي من ذوي الخبرة فيه للتوصل إلى أقرب الأمور إلى الحق، وفي مجال الإدارة الشورى هي مشاركة الرئيس مرؤوسيه عند وضع خطط الإدارة، قال تعالى " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ" (21).

1.5.2. اللين والتسامح :

لفظ التسامح يحمل معاني السهولة والسهولة واللين والانقياد والسعة بعيدا عن الضيق والشدة. " فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا" (22)

1.5.2. القوة :

يجب على إداري التمتع بالقوة والإقدام في تنفيذ القرارات، قال تعالى " وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَكُمْ وَرَفَعْنَا فَوْقَكُمُ الطُّورَ خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ" (23)

1.5.2. الحكمة :

الحكمة هي منهج الدعوة، كما تمثل الذكاء والقدرة على مواجهة
المواقف الخلافية والوصول إلى تحقيق قرارات إبداعية تعطي أفضل
النتائج المتميزة عن الآخرين.⁽²⁴⁾ فقال تعالى " ادْعُ
إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ
إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ مِمَّنْ ضَلَعْنَ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ"⁽²⁵⁾

1.5.2. القدوة الحسنة :

ينبغي على القائد المسلم أن يجعل نفسه مثلاً طيباً من أجل أن
يقتدي به مرؤوسيه، قال تعالى "وإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ"⁽²⁶⁾، وقوله:
لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا"⁽²⁷⁾

1.5.2. الإبداع:

الإبداع هو الخروج عن المألوف والمعتاد، قال
تعالى "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ
وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ"⁽²⁸⁾

3. أثر منظومة القيم الإدارية الإسلامية على الأداء البشري المتميز.

إن منظومة القيم الإسلامية هي من أهم المناهج ترشيداً وتوجيهاً للسلوك
الإداري وذلك لاعتمادها على القيم الإدارية الفاضلة، التي تصقل نفسية العاملين
وتجنبها المفاصد التي تشكل المعرقلات الرئيسية للأداء البشري المتميز، ولهذا فإن
أثر القيم في الإدارة يساعد على إيجاد إدارة نموذجية يكون العنصر البشري فيها
هو المستفيد الأكبر.

1.3. أثر تنظيم الإدارة بالقيم في الأداء البشري المتميز.

يمكن أن نميز في التأثير الذي ينشأ عن القيم في مبادئ التنظيم ومراحله
والذي نوضحه باختصار فيما يلي:

1.1.3.1. مبادئ منظومة القيم وأثرها على الأداء البشري المتميز.

يمكن أن نوجز أهم مبادئ منظومة القيم وأثرها على الأداء البشري المتميز في النقاط الآتية: (29)

1.1.1.3. الشمولية:

يتسم التنظيم الإداري القيمي بالشمولية، أي أن القيم الإيجابية والأخلاقية والإنسانية النبيلة لا بد أن تسير مع بعضها البعض، فالتنظيم الإداري القيمي يعمل على تنظيم الجانب الإداري من العملية الإنتاجية بشكل خاص والحياة البشرية بشكل عام في تناسق وتكامل تام نتيجة تكامل، وشمول الأصل المتفرع منه، فلا يجوز أخذ الجزء والتفريط في جزء آخر. وشمولية القيم وتوحيدها لها أثر فعال على تربية الفرد تربية إدارية إيجابية فعالة.

2.1.1.3. مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

يعتبر تقسيم العمل من أهم القيم التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية وقد أدى ذلك إلى ظهور نتائج إيجابية لهذه القيمة التي أكد عليها رائد الاقتصاد الغربي آدم سميث ومن قبله مؤسس الاقتصاد ابن خلدون، فإذا سيج هذا المبدأ بالقيم الفاضلة والمتمثلة في قناعه المستخدمين بقيمة التسخير التي جعلها الله سبحانه وتعالى آلية ليقسم بها حياة البشر، أدى ذلك إلى تفاني كل عامل في مستواه الإداري في عمله وإتقانه وتفعيله وهذا إيماناً بقوله تعالى: " أَهْمُ يَقْسُمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلْحِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ " (30).

ويتبين من هذه الآية بأن الاختلاف والتباين من طبيعة البشر وهو روح مبدأ التخصص وتقسيم العمل كل حسب طاقته وقدرته وخبرته،

كما أن المنهج الإداري القيمي يقسم الناس إلى درجات كل درجة مسخرة للأخرى وهي مرتبطة ارتباطاً إيماني لما فطروا عليه من قوة وضعف، وفطنة وذكاء، وعلم وجهل وجد وخمول وما إليه من طبائع البشر.

3.1.1.3. العمل أساس الترقية الإدارية.

إن الترقية إلى الدرجات المختلفة هي قيمة من قيم الإدارة، وهي فطرة إلهية و طبيعة بشرية "ورفعنا بعضكم فوق بعض درجات"، غير أن هذه الدرجات لا بد أن يكون الارتقاء إليها نتيجة العمل، والعمل وحده هو المقياس الذي يمكن بواسطته تدرج المراتب، لأن بلوغ الدرجات المتميزة بعيداً عن مقياس العمل كالمحسوبية، والجاه والنسب يؤدي إلى عرقلة التنمية البشرية وتجعل ما تحقق منها عرضة للفناء.⁽³¹⁾ وهذا مصداقاً لقوله تعالى: " وَأَنَّ لَيْسَ لِلإِنسَانِ إِلاَّ مَا سَعَى"⁽³²⁾.

4.1.1.3. العلم هو أساس التفاضل في الدرجات:

إذا كان العمل هو المقياس للوصول إلى أي درجة من الدرجات فإن أساس التفاضل بين المستخدمين هو العلم، والعلم كان وما زال وسيبقى هو الأساس في الرفع والمفاضلة، فإذا بلغت قيمة العلم مبلغ الإيمان تنافس الناس على تحصيله وتفاضلوا عن طريقه فيصبح هو دافعهم للإبداع والاختراع وهذا ما يجعل أثره بالغاً في التنمية البشرية المستدامة.⁽³³⁾ يقول تعالى: " تَرَفَعَ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ"⁽³⁴⁾.

5.1.1.3. الأجر بقدر العمل المبذول:

يختلف الأجر من عامل إلى آخر حسب طبيعة العمل المؤدى، فإذا سادت هذه القيمة وكانت تعبر بصورة صحيحة عن العمل المبذول يؤدي ذلك إلى ظهور النمو وزيادته، وإذا فسدت هذه القيمة وأصبح

التعويض لا يتبع العمل وإنما يؤخذ حسب أساليب أخرى، انقلبت الأمور إلى ضدها وأثر ذلك سلبا على الأداء البشري وتراجعت التنمية البشرية.

لذلك فإن هذه القيمة تعتبر قيمة هامة ولها أثر كبير يزور الأداء البشري المتميز، ولهذا فتنميتها والحرص على تطبيقها له شأن كبير في الإدارة خاصة وفي الحياة البشرية عامة. يقول عز وجل: " مَنْ عَمَلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاتًا طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ. " (35)

6.1.1.3. الأجر المعنوي.

يجب على كل مسؤول في مستوى مسؤوليته أن يعني بقيمة الأجر المعنوي، وهذه القيمة المعنوية هي التي تقول للمحسن أحسنت وتشجعه وتدفعه إلى الاستزادة من الإبداع وتقول للمسيء أسأت وتؤدبه لإرجاعه إلى الصواب وتشجيعه على التخلي عن العمل السيئ، وهذا من أكبر الدوافع لبلوغ الأداء البشري المتميز (36).

2.3. مراحل التنظيم الإداري القيمي وأثره في الأداء البشري المتميز.

يتوقف نجاح أي مشروع إلى حد كبير بمدى فاعلية المستخدمين في أدائهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم، ولذلك فإن إدارة تسيير الموارد البشرية تهتم بهذه الحقيقة الحيوية وتبرزها من خلال اعتماد قيم معينة، تؤدي إلى تعزيز بناء التنظيم الإداري وتفعيله من أجل الوصول إلى تنمية بشرية مستدامة.

1.2.3. ملامح الوظيفة القيمة وأثرها في الأداء البشري المتميز:

لمنظومة القيم الإنسانية الأثر البالغ في تنمية العنصر البشري وتفعيله ولعل التعرض لبعض أهم هذه الملامح يوضح هذا التأثير الإيجابي المنشود وهذا في النقاط الآتية (37):

1.1.2.3 القوة والأمانة.

تعتبر القوة والأمانة قيمتين أساسيتين في إسناد الوظائف، وهما متلازمتين ولا يمكن فصلهما عن بعضهما، وذلك لأن عمل أي منهما معزل عن الأخرى يتسبب في عرقلة التنمية البشرية بصفة خاصة والتنمية المستدامة بصفة عامة.

وقد ذكر القرآن الكريم هاتين القيمتين على لسان ابنة النبي شعيب عند طلبت استئجار موسى عليه السلام قائلة: " إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"⁽³⁸⁾. ويتبين من هذا أن معيار الوظائف يكون متوافقا مع طبيعة العمل الذي سوف يوكل للأشخاص تنفيذا لقاعدة الأصلح قبل الصالح في التعيين في الوظيفة.

2.1.2.3 التكليف والإلزام:

الوظيفة الأمانة يجب أن يراعى في إسنادها إلى قيمتي التكليف والإلزام حتى يكون لها أثر فعال في الأداء البشري المتميز ، وقيمة الالتزام يتولاها المسئول عند عملية الاختيار فهو ملزم أن لا يقدم من هو أقل خبرة وعلمًا وتدريبًا وصلاحا على من يستحقها وإلا أدى ذلك إلى التأثير السلبي على المؤسسة، فالأصلح ثم الصالح وهكذا، ولهذا نجد التشديد على هذه القيمة في قوله صلى الله عليه وسلم: (من ولى أمر المسلمين شيئا، فولى رجلا وهو يجد أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله).⁽³⁹⁾

3.1.2.3 الوظيفة تسند لعبئها ولا تطلب لذاتها:

تفرض القيم الإدارية المؤثرة في فعالية المؤسسة أن تسند الوظيفة بحسب عبئها إلى القادرين على تحمل هذا العبء، وأن يسبق الاختبار جملة من التدابير منها التوجيه والتدريب والمتابعة والتقييم، وأن يكون الشخص المختار له القدرة الكافية لتحمل هذه المسؤولية

وأن لا يرأس على من هم له كارهون، ولذلك من خير المؤسسة أن تأخذ رأي المرؤوسين فيمن يتم اختياره لقيادتهم أو على الأقل تجنب عدم رضاهم عنه، وقد وضحت هذه القيمة التي أصبحت المبدأ الذي تنادي به النظريات الحديثة للإدارة منذ عهد النبوة الأول حيث يقول صلى الله عليه وسلم: "لعن الله رجلاً أمّ قوما وهم له كارهون"⁽⁴⁰⁾.

2.2.3. العلاقات القيمية في التدرج الإداري وأثرها على الأداء البشري:

أي تنظيم إداري مهما كان لا بد وأن يوضع في تدرج هرمي تتوسع فيه السلطات والمسؤوليات على درجات متعددة تربط القاعدة بالهرم وفق مدرجات معلومة. ويتميز الفكر الإداري القيمي بأنواع مختلفة من التنظيمات الإدارية وما تتطلبه من تدرج رئاسي وسلطوي، ووضع القيم التي تحكم اختيار نمط التدرج، ولهذا فإن السلطة والمسؤولية تعتبر من بين العناصر الأساسية التي تحكم العلاقات التنظيمية القيمية في المؤسسة وسنحاول أن نتطرق لهذين العنصرين بشيء من التوضيح فيما يلي⁽⁴¹⁾

1.2.2.3. السلطة.

السلطة هي مجموعة من الحقوق التي تخولها الوظيفة لشاغلها، والتي تعطى له الحق في إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الأقل منه في المستوى الإداري. والتنظيم القيمي يرجع إلى نمط السلطة الاتقاعية أي تلك التي يبينها القائد مع مرؤوسيه نتيجة النسيج القيمي، الذي يحكمه ويتعامل به مع أعضاء التنظيم ومنه أهمية التألف والود والشورى والصدقات الشخصية، والحوافز المعنوية، مما يساعد القائد على تطبيق قرارات صحيحة بتقبل الآخرين لها برضاء كامل، وقد ضرب خليفة رسول الله أبو بكر الصديق أروع الأمثلة في هذا المجال حيث قال: (أطيعوني ما أطعت الله فيكم فإن عصيته فلا طاعة لي

عليكم)، ولا يتأتى هذا إلا إذا شعر الرئيس بأن السلطة هي أمانة في عنقه تلزمه بتبعات كبيرة وهي مرتبطة بالوظيفة لا بالموظف.

1.1.2.2.3.المسؤولية.

المسؤولية هي قوة قانون أخلاقي معين خاص على ضبط سلوك الفرد في مواجهة الرغبات المتعارضة، وهي كذلك محاسبة الآخرين على أداء الواجبات"⁽⁴²⁾.

والمسؤولية في التنظيم القيمي ذاتية وشخصية، أي أنها مرتبطة بالشخص نفسه، وقد حدد هذه الذاتية حديث الرسول صلى الله عليه وسلم القائل: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)⁽⁴³⁾ ، وهذا يبين بأن المسؤولية من أعظم القيم التي ترقى إلى الأمانة المطالب بأدائها على أكمل وجه وأخلص عمل، ولعظم شأنها يأمرنا الله أن نؤديها إلى أهلها فيقول: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ"⁽⁴⁴⁾. ويتبين من هذا أن السلطة والمسؤولية هما قيمتان أساسيتان في التنظيم الإداري القيمي حيث تبين وتحدد الواجبات فتؤدي بفاعلية عظمى والسلطات فيمارس بحقها، وإذا ظهرت هذه القيم فلاشك أن تأثيرها يكون كبيرا على الأداء البشري المتميز"⁽⁴⁵⁾.

3.3. نظام القرارات القيمي وأثره في الأداء البشري:

يضع نظام القرارات القيمي جملة من القيم التي تحكم عملية صنع القرار كما تضع جملة أخرى من القيم تسيج سلوك الشخص الإداري الذي يتخذ القرار النهائي. وسنختصر كل منهما فيما يلي:

1.3.3.أهم القيم التي تحكم عملية صنع القرار وأثرها في الأداء البشري المتميز:

توجد مجموعة كبيرة من القيم التي تحكم عملية صنع القرار نذكر أهمها باختصار في النقاط الآتية"⁽⁴⁶⁾:

1.1.3.3. الشورى.

من أهم القيم التي لها أثر بالغ في الأداء البشري المتميز هي الشورى، هذه القيمة الأساسية التي تولد الشعور لدى المستخدمين بقيمتهم الذاتية، وتجعلهم يؤمنون بأن وجودهم في المؤسسة له معنى، وأن رأيهم جزء من صنع القرار، فالشورى تدعم جماعية الفكر والرأي وتؤدي إلى التفاهم المشترك، وتحفز الفرد لتبني هدف المؤسسة الذي كان طرفاً في صنعه، ولذلك نجد الله سبحانه يأمر جماعة المسلمين بجعل مبدأ الشورى أساس بينهم فيقول: " وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ " ⁽⁴⁷⁾.

2.1.3.3. المرونة.

لا توجد قرارات صائبة تماماً لسيادة ظروف عدم التأكد، وإنما هناك قرارات معقولة نسبياً، وتقديرات عملية في ظل الظروف المتاحة، ولذلك يجب أن يتسم صنع القرار بالمرونة الكافية وعدم التشدد والتفرد بالرأي .

3.1.3.3. الاختيار والتجربة:

حتى يكون القرار صائباً لابد من اختياره من بين مجموعة من القرارات ومحاولة إخضاعه للتجربة قبل التنفيذ النهائي، وذلك للوصول إلى درجة عالية من التأكد بفعالية القرار الذي يجب أن يتصف باليسر والوضوح والواقعية التي تتماشى مع الطبيعة البشرية يقول عز وجل: " لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا " ⁽⁴⁸⁾.

2.3.3. أهم القيم التي تحكم صانع القرار وأثره في الأداء المتميز:

كما أن هناك قيم تحكم صنع القرار فإنه يوجد مثل ذلك في صانع القرار وسنختصر ذلك في النقاط الآتية⁽⁴⁹⁾:

1.2.3.3. الشورى:

يجب أن يلتزم صانع القرار بقيمة الشورى ويشاور من حوله لمعرفة آرائهم، فالعقل البشري لا يحيط بكل شيء ورأي الجماعة خير من رأي الفرد الواحد، والشورى تجنب الأخذ بالظن يقول تعالى: "اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ".

2.2.3.3. الحياد:

يجب أن يكون مصدر القرار قويا وأمينا وغير متحيز لرأي معين نتيجة لتأثير جاه أو منصب أو غيره أو مكانة اجتماعية، كما يجب أن يكون بعيد عن التسرع والتعسف والتقليد الأعمى، فالواقعية هي القيمة الأساسية لنجاح القرار.

3.2.3.3. القدوة:

لابد أن يكون صانع القرار القدوة في كل شيء، وأهمها الصدق والأمانة والجدية في العمل والمسؤولية وقوة الإقناع مما يجعل التأثير على المرؤوسين ايجابيا. يقول عز وجل: " أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ " ⁽⁵⁰⁾.

لخاتمة: إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة، ، لذا فإن دراسة سلوك ومكونات شخصية للموارد البشرية هو من ضروريات البحث في مجال تطوير و تفعيل الإدارة الحديثة الناجحة، ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات، فمنظومة القيم الإدارية الإسلامية هي نظام متميز عن بقية النظم الإدارية المختلفة، ذلك لأنها تأخذ بأفضل المداخل والتقنيات التيسيرية الحديثة ضمن القيم الإنسانية الفاضلة مستمدة من الدين الإسلامي، مما يمكنها من الاستثمار الفعال لمواردها الداخلية

بفعالية كبيرة عن طريق تفجير القدرات الكامنة في الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور أداء بشري متميز.

التوصيات و الاقتراحات

وعلى ضوء النتائج السابقة نقدم جملة من التوصيات هي كما يلي:

- ضرورة أن تهتم الأنظمة الإدارية في المنظمات بتفعيل دور نظرية الإدارة بالقيم الإسلامية.
- ربط أعضاء المنظمة ببعض من خلال قيم مشتركة و أهداف جماعية و توجيههم نحو تطوير الأداء بالمنظمة.
- عدم تخصيص ثقافة اللوم فإن ذلك يمنع من انتقاد الأفراد لأنفسهم، فقتل هذه الثقافة يشجع على التغيير.
- غرس قيم مشتركة لنشر روح التعاون في المنظمة و تحسيس الفرد بأهميته فيها.
- توافق القيم الشخصية للفرد مع قيم و معتقدات المنظمة.
- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح، وزيادة حرية التصرف للأفراد والرؤية الواضحة، وحث الآخرين لتعبير عن آرائهم، وتشجيع الآخرين بالترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة.
- عقد دورات تدريبية تختص بغرس القيم الإدارية الإسلامية لدى المورد البشري وتطوير الذات ونقل وتبادل واكتساب الخبرات مع المتخصصين في هذا المجال عن طريق هذه الدورات.
- ضرورة تكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش موضوعات القيم الإدارية الإسلامية.

المراجع

- 1- الطيب داودي، أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 27/25 أبريل 2005، ص.6.
- 2- حسن صالح العناني، جمال البناء، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العهد الحديث، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1993، ص.12.
- 3- العميان، محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص.35.
- 4- Gestion par directive (GPD).
- 5- Shimon L. dolant et Salvador Garcia, La Gestion par Valeurs, Montréal, Ed nouvelles, 1999, p : 09-13
- 6- Shimon L. dolant et Salvador Garcia, op. cit., p: 108.
- 7- Ibid., p: 244.
- 8- Ibid., p: 251.
- 9- Ibid, p: 275.
- 10- سورة الأنعام، الآية:161.
- 11- سعيد بن سهلان بن سعد العلياني، ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر العاملين.رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2008، ص.22.
- 12- مشاعل بنت ذياب العتبيي ، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية ، 1_4 نوفمبر 2009، ص.30.
- 13- الطيب داودي، أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 27/25 أبريل 2005، ص.5.
- 14- سعيد بن سهلان بن سعد العلياني، المرجع سبق ذكره ، ص 32/31.
- 15- سورة الأنعام، الآية: 38.

- 16- سورة الحشر، الآية: 7.
17- سورة العلق الأيات: 4/1.
18- سورة طه، الآية: 114.
19- سورة النساء، الآية: 58.
20- سورة النحل، الآية: 90.
21- سورة الشورى، الآية: 38.
22- سورة الإسراء، الآية: 28.
23- سورة البقرة، الآية: 63.
24- محمد تركي البطانية، زيد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 12.
25- سورة النحل، الآية: 125.
26- سورة القلم، الآية: 4.
27- سورة الأحزاب، الآية: 21.
28- سورة البقرة، الآية: 117.
29- حسن صالح العناني، جمال البنا، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العهد الحديث، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1993، ص 14/12.
30- سورة الزخرف، الآية: 32.
31- حسن صالح العناني، جمال البنا، المرجع سبق ذكره، ص: 12.
32- سورة النجم، الآية: 39.
33- حسن صالح العناني، جمال البنا، المرجع سبق ذكره، ص: 13.
34- سورة يوسف، الآية: 76.
35- سورة النحل، الآية: 97.
36- حسن صالح العناني، جمال البنا، المرجع سبق ذكره، ص: 14.
37- محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص: 77/76.
38- سورة القصص الآية 26.
39- رواه مسلم في صحيحه.
40- رواه الترمذي.
41- أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر في الإسلام، مكتبة وهبه، القاهرة، 1994، ص 145.
42- شاكر عصفور محمد، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1993، ص 92.
43- حديث صحيح رواه مسلم.
44- سورة النساء، الآية: 58.
45- شاكر عصفور محمد، المرجع سبق ذكره، ص: 92.