

القيم الأخلاقية مدخل للفعالية والنجاح الإداري

د/ ملالة إيمان

أ.د/ منصوري كمال

جامعة بسكرة

Abstract:

The purpose of this research is to show that Morales principles, values are base of Improvement of effectiveness and attainment of personal as well as organizations goals. The modern administration thinking starts to perceive the impotence of ethics and values in everyday life of peoples and organizations. Indeed, nowadays, many leaders of management science emphasis the importance of comeback to morale's principles and ethics in managing and leading.

Keywords: Values ; Ethics ; Organizational Values ; Organizational Effectiveness.

Jel classification codes : D 23, J 29

المخلص :

تتناول هذه الدراسة موضوع المبادئ والقيم الأخلاقية كمدخل لزيادة الفعالية وتحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي، حيث أن الفكر الإداري المعاصر بدأ يدرك مدى أهمية القيم والمبادئ في حياة الأفراد والمنظمات من خلال كتابات متميزة لرواد علم الإدارة في الغرب دأبت على المناداة بضرورة العودة إلى القيم والأخلاق وتفعيل التزام الإدارة والقيادة بالقيم والأخلاق في قيادتها وإدارتها للمنظمات، وهي إذ تؤكد على أهمية دور القيم والأخلاق فإنها تعبر عن انسياق وراء الفطرة والمنطق السليم والتجربة الإنسانية المتركمة.

الكلمات المفتاحية: قيم ؛ أخلاق ؛

قيم المؤسسة ؛ فعالية تنظيمية

المقدمة:

بدأ الفكر الإداري المعاصر يدرك مدى أهمية القيم والمبادئ في حياة الأفراد والمنظمات؛ حيث دأبت كتابات متميزة لرواد علم الإدارة في الغرب على المناداة بضرورة العودة إلى القيم والأخلاق، وتفعيل التزام الإدارة والقيادة بالقيم والأخلاق في قيادتها للمنظمات. فالحث على التزام الصدق في المعاملة والإخلاص، واحترام كرامة الآخرين وحب الخير والتعاون والنزاهة، لم يعد حديث الوعاظ والمصلحين فقط، بل أصبحت هذه المفاهيم ضمن برامج التدريب الإداري لمديري كبرى الشركات الأمريكية كشركة i.b.m و GENERAL MOTORS وغيرها، وذلك لما لها من دور مهم في ضبط السلوك الإنساني وأثر على فاعلية المنظمات وجودة مخرجاتها، وقد استطاعت المنظمات اليابانية من خلال اعتمادها على أسلوب الإدارة بالقيم واهتمامها بإنسانية الفرد العامل أن تحقق إنجازات وتطورات كبيرة وهامة.

وقد أضحت القيم والأخلاق من المحددات الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية؛ وإذ تشير المؤلفات والدراسات التي تناولت موضوع القيم والأخلاق كمدخل لزيادة الفعالية وتحقيق النجاح إلى أهمية ودور القيم والأخلاق في تحقيق الفعالية التنظيمية فإنها تعبر عن انسياق وراء الفطرة والمنطق السليم والتجربة الإنسانية المتراكمة.

ونظراً للأهمية المتزايدة لدور القيم والأخلاق في المجال الإداري تبرز عناصر مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية : ما موقع القيم والأخلاق في المنظمات الحديثة ؟ كيف يمكن للقيم الأخلاقية تحقيق الفعالية التنظيمية ؟ وما هي أهم القيم الأخلاقية التي تجعل الالتزام بها طريقاً لتحقيق النجاح والفعالية الحقيقية ؟

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ارتباطها بموضوعين رئيسيين لهما أهمية كبيرة في منظمات الأعمال وهما: القيم والأخلاق والفعالية التنظيمية، حيث تعد القيم والأخلاق في منظمات الأعمال أحد العوامل المؤثرة في تحقيق التفوق والتميز في ظل الحديث المتزايد عن دور الأخلاق في مجال الأعمال باعتبارها أحد المداخل لتحسين مستوى الأداء وكذلك تحسين الصورة الذهنية للمنظمات. ومن ثم فإن هذه الدراسة تهدف إلى الوقوف على دور القيم والأخلاق في تحقيق الفعالية التنظيمية والنجاح الإداري.

أولاً : الفعالية التنظيمية : مفهومها، معاييرها ومداخلها

1. مفهوم الفعالية التنظيمية :

يعرف تقرير فريق البحث في مجال القيم والأخلاق في الوظيفة العمومية الكندية الفعالية التنظيمية بأنها: القدرة على بلوغ الأهداف المحددة؛ حيث أن تقييم الفعالية يبدأ من الأهداف المدونة في رسالة المنظمة (jutrass, 2001)، وهو يتفق مع تعريف Barnard للفعالية التنظيمية بأنها تحقيق الأهداف المحددة (عيواج وأحميدة، 2017، 270). ويشير Cameron إلى أن الفعالية التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة الوصول إلى الموارد الأساسية (Ashraf & Suhaida, 2012, 80)، ويضيف Etzioni بأن الفعالية التنظيمية تتمثل في النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية (عيواج وأحميدة، 270)، في حين يرى Colin أن الفعالية التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية بالإضافة إلى الاستغلال الجيد للموارد المتاحة، حيث يؤكد على أن المنظمة الفعالة هي المنظمة القادرة على تعديل أهدافها وسياساتها لتتواءم ومستجدات البيئة المختلفة، ويعكس هذا التعريف مدى تأثير المتغيرات البيئية على فاعلية المنظمة (الهاشمي والعضايلة، 2017، ص7).

في حين يرى كل من ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995، 91) أن الفعالية التنظيمية تتمثل في عمل الشيء الصحيح؛ فالتركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون موضوع اهتمام مطرد، والمنظمة الناجحة قادرة على تركيز أو تسخير المصادر في الأنشطة التي تقود إلى تحقيق النتائج، لذا فهي تتبنى قيمة: عمل الشيء الصحيح. بينما يرى ستيفن كوفي (2004، 72) أن الفعالية تكمن في التوازن؛ أي التوازن بين الإنتاج وبين القدرة على الإنتاج، ويضيف بأن المصادر التي تمتلكها المنظمة ثلاثة أنواع: مادية ومالية وبشرية، فأما المصادر المادية فإنه ومن خلال سعينا لجني عائدات أو نتائج على المدى القصير فإننا ندمر وسيلة أو إمكانية مادية ثمينة، والاستخدام الفعال للإمكانيات المادية يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج، ونفس المبدأ -التوازن- ينطبق على الاستخدام الفعال للإمكانيات المالية؛ فأعظم مصادر المنظمة المالية أهمية هو القدرة على الكسب، وإذا لم تواصل المنظمة الاستثمار بتحسين قدرتها على الإنتاج فإنها تعمل على الحد من خياراتها لدرجة جسيمة، أما تحقيق التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج بالنسبة للمصادر البشرية فيزداد أهمية نسبة لقدرة الناس على ضبط الإمكانيات المادية والمالية،

وبذلك فإن التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج يكتسب أهمية خاصة حال تطبيقه على الموارد البشرية لمؤسسة ما.

2. معايير الفعالية التنظيمية :

توصل Campbell في دراسته للفعالية التنظيمية إلى إيجاد ثلاثين معياراً يمكن استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية، هذه المعايير هي : (عيواج وأحميدة، 273، بعاج، 2010، 27)

- الفعالية العامة : تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمختصين والذين على علاقة بالمؤسسة ؛
- الإنتاجية : تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط ؛
- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط ؛
- الربحية : وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف ؛
- الجودة : وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن ؛
- حوادث العمل : تقاس بمدى تكرارها، والزمن الذي يستغرقه التعطيل، وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية ؛
- معدل النمو في المؤسسة : نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات ؛
- معدل التغيب : يتمثل في الغياب عن العمل بدون مبرر ؛
- دوران العمل : يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم ؛
- الرضا الوظيفي : يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم ؛
- التحفيز والدافعية : تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛

- الروح المعنوية : تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء ؛
- الرقابة : تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة ؛
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصالات فعالة ؛
- المرونة والتكيف : تتمثل في إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة ؛
- درجة الاستقرار التي تميز المنظمة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط ؛
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط ؛
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع ؛
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: مدى التوافق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... ؛
- المهارات العملية للمدراء : تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات ؛
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى ؛
- إدارة المعلومات والاتصالات : ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية، والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح ؛
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة ؛
- الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية ؛

- التقييم الخارجي : يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمنظمة ؛
- الاستقرار : يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات ؛
- تكلفة الإدارة : تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال ؛
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة ؛
- برامج التكوين والتطوير : تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها ؛
- التركيز على الإنجاز : يتمثل في الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

3. مداخل الفعالية التنظيمية :

تعددت المداخل التي تناولت الفعالية التنظيمية، وكل مدخل من هذه المداخل يركز على جانب من جوانب الفعالية التنظيمية، ويمكن إبراز هذه المداخل فيما يلي : (عيواج وأحميد، 279)

أ. المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية : وتشمل :

(تاوريريت، 2006، 76)

- **موارد النظام** : يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية، وتتمثل الفعالية وفق هذا المدخل في قدرة المنظمة على استغلال البيئة التي تعمل فيها والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية لغرض استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرسومة وللمحافظة على التوازن والاستقرار.
- **مدخل العمليات الداخلية** : يركز هذا المدخل في قياسه للفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ؛ حيث

تعتبر المنظمة فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار.

- **مدخل الأهداف** : ويركز هذا المدخل على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ؛ حيث ينطلق هذا المدخل من وجود هدف نهائي لكل منظمة تسعى إليه، ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقه، وكلما اقتربت النتائج من الأهداف المخطط لها كلما كانت المنظمة أكثر فاعلية (Baker et al, 1997, 247).

ب. **المدخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية** : وتشمل :

- **المدخل النظامي** : ينطلق هذا المدخل من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة، حيث يتم استهلاك الطاقة والمعلومات بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة، ولدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لأبد من معالجتها في إطارها الكلي.

- **مدخل أطراف التعامل (العناصر الاستراتيجية)** : يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي، لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيتها في عمل المؤسسة، بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للفعالية والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها.

- **مدخل القيم المتنافسة** : يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صور مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك، ويمكن القول بأن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته.

ثانيا : قيم المؤسسة : مفهوما، مستوياتها وأهميتها

1. **مفهوم القيم والأخلاق وعلاقتها السلوك الإنساني** :

المبادئ والقيم هي أفكار الناس ومثلهم العليا، وهي الإطار المرجعي العام أو السائد الذي يربط الأفراد فيما بينهم، وهي بشكل أعم مجموعة الثوابت التي تشمل كل جوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، ويؤدي بها نحو تحقيق الهدف الأسمى، وتحظى بقبول

الكثير من البشر بحيث يتوحدوا على جعلها قيم مركزية تمثل جزءا هاما من دستور حياتهم (دوادي، 2005، 3). وتعرف القيم بأنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم (قريشي، 44)، أما الأخلاق فتعرف بأنها هيئة راسخة في النفس، وبالتالي فهي صفة باطنية لا يمكن إدراكها إلا من خلال مظهر خارجي يتمثل في السلوك الإنساني، وبالتالي تظهر أهمية الأخلاق للسلوك في أمرين؛ أولهما أننا إذا أردنا سلوكا حسنا من الموظف أو المدير فلا بد أن نعمل أولا على إصلاح الباطن، حيث إن صلاح الظاهر من صلاح الباطن، أما الثاني فإنه يمكن الحكم على السلوك الظاهر بواسطة المعايير الأخلاقية، وبالتالي فالأخلاق هامة لترشيد السلوك من جهة، والحكم على مدى صحته أو خطئه من جهة أخرى.

يتضح من التعريف السابق الصلة الوثيقة بين الأخلاق المتأصلة في الإنسان وبين سلوكه في الحياة، وتلعب المعتقدات الشخصية دورا رئيسيا في تحديد سلوك الشخص؛ فالدين هو السند الأول لمعايير الأخلاق ثم الأسرة والمجتمع وعلى أساس ذلك تبنى الأنظمة والقوانين والتشريعات التي تدعم القيم الأخلاقية.

2. قيم المؤسسة ومستوياتها :

أما قيم المنظمة فتتجسد في مجموعة القيم السائدة في مكان أو بيئة العمل، حيث تقوم هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (بولقواس، 2017، 212)، ويعرفها فرانسيس وودكوك بأنها الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة، ويرى إنز أن القيم التنظيمية هي المعتقدات التي يحملها الفرد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف (بكوش ومحجر، 2017، 564). وترتبط القيم السائدة في المنظمة بالقيم الأخرى (الدينية، السياسية، الاجتماعية)؛ حيث تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم، وتختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية، فالأخيرة تسود بين أفراد المهنة الواحدة على اختلاف منظماتهم، أما القيم التنظيمية فتسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم وبذلك تكون قيم المنظمات الإنتاجية غير قيم المنظمات الخدمية وقيم المنظمات الحكومية غير قيم

المنظمات الخاصة والمختلطة، كما تعكس قيم المنظمة الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات (قريشي، 44).

وتعكس القيم في المنظمة الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتوفر الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار، فكما أن للفرد قيم فكذاك للتنظيم، وأن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر، وكلما زاد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وارتفاع مستوى رضا الأفراد وزيادة دوافعهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة (بكوش ومحجر، 564)، كما أن تدهور الإنتاجية والإحباط والصراع بين العاملين في المؤسسة مصدره احتفاظ الأفراد بقيم معاكسة لقيم المؤسسة، ومن ثم فإن إدراك الفرد لأولوياته وقيمه يكون هاما إذا توقع إنجاز انسجام في العمل وفي المسار المهني في الأجل الطويل (ويتون وكاميرون، 2001، 67). وتعتبر القيم من العوامل الرئيسية التي تسعى لها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها وتطوير أداء الموظفين، حيث تمثل قوة دافعة للمؤسسة وأفرادها، وتعبّر عن شخصيتها وتميزها، وإيماننا من المؤسسة الحديثة بأهمية القيم وأثرها فإنها تحرص على إيجاد ثقافة تنظيمية موحدة لدى جميع العاملين بها، ولذلك تم وضع القيم في منظومة بحيث تؤدي هذه المنظومة إلى تفاعل القيم مع بعضها ومن ثم تحقيق الأهداف، والجدول الآتي يبين مستويات القيم في المؤسسة :

الجدول رقم (01) : مستويات القيم في المؤسسة أهمية القيم بالنسبة للمؤسسة :

الرقم	القيم	الوصف العام
01	القيم الجوهرية	وهي القيم التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم، وتمثل عناصر أساسية في المؤسسة وغالبا ما تأخذ الطابع الفلسفي الأخلاقي مثل الصدق، الاحترام المتبادل
02	القيم الأساسية	تمثل خصائص وصفات المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها، حيث تعمل هذه القيم على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، ومنها على سبيل المثال الجودة، الشمولية والتخصص
03	القيم البنائية	نتيجة لالتزام المؤسسة بالقيم السابقة والعمل من أجل تعضيدها وانتشارها تظهر هذه القيم، فهي مخرجات أو نتائج للقيم السابقة، ومنها على سبيل المثال الإنتاجية، المسؤولية والالتزام
04	القيم المميزة	وهي القيم التي تنشأ وتتكون بمرور الزمن نتيجة لالتزام المؤسسة وعملها وثباتها وحفاظها على القيم في المستويات الثلاث السابقة وتعتبر هذه القيم غايات بعيدة المدى تسعى المؤسسة أن تتميز بها، ومنها على سبيل المثال التعلم، التجديد، تطور الأداء والإنجاز

المصدر: العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2000، ص 43.

3. أهمية القيم بالنسبة للمؤسسة :

تقود القيم والأخلاق المؤسسة للنجاح كما تقودها للفشل، ولهذا يقول تشارلز جار فيلد : إذا كان الآباء مسئولين عن قيم أبنائهم، فإن المديرين مسئولين عن رؤوسيتهم، فالقيم تصون أو تهدد، تحمي أو تبيد (فرانسيس وودكوك، 47). فالقيم بمثابة الميثاق الأخلاقي لأي مؤسسة، والذي على أساسه تبنى القرارات وترسم الخطط، وتوضع السياسات، وتحدد الأهداف، وتبنى النظم وتحدد المعايير، فالقيم والمبادئ روح المؤسسة وضميرها، ويمكن بيان أهمية القيم بالنسبة للمؤسسة من خلال رصد فوائد القيم الآتية : (العدلوني، 2000، 41-42، قريشي، 49)

- تمثل القيم معنى السلوك ودلالته، فلا يمكن فهم نشاط معين لفرد أو مجموعة إلا في الإطار الأشمل لنشاط هذا الفرد أو هذه المجموعة ؛
- تحدد القيم التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى، كما تساعد في فهم الشخصية وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان ؛
- القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن، وتقلل من التكاليف، فأصحاب القيم يؤدون الأعمال بإتقان وبأقل التكلفة، ويسعون للاستخدام الأمثل للموارد ؛
- تساعد القيم الفرد في التخلص من الأنا والذاتية، وتدفعه نحو الإيجابية في حل مشاكل الآخرين مما يساعد على تنمية روح التأزر والتعاون ؛
- تخلق القيم نوعاً من أنواع الضبط الداخلي والخارجي، فتجعل حدوداً فاصلة بين معايير الخير والشر ؛
- إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار، وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة، فضلاً عن تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتماءهم مما يؤثر إيجابياً على أدائهم ؛
- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة (الرئيسية) داخل التنظيم ؛
- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة ؛

- تسهم القيم في استقرار المنظمة.

وفي دراسة معمقة أجراها ستيفن كوفي حول النجاح دامت خمسة وعشرين عاما بعد اطلاعه على أكثر من مائتي عام من الكتابات حول النجاح والتميز، لاحظ ستيفن كوفي أن هذه الكتابات ركزت في غضون المائة وخمسين سنة الأولى على الصفات الأخلاقية المثالية كأساس للنجاح والتي تتمثل في أخلاق مثل: النزاهة، التواضع، الإخلاص، الشجاعة، الصبر، خفض الجناح، المثابرة والاجتهاد والبساطة، هذه الصفات الأخلاقية المثالية هي مبادئ أساسية للحياة الفعالة، وأن الناس بوسعهم التمتع بالنجاح الحقيقي فقط حينما يتعلمون هذه المبادئ ويمزجونها في صلب الشخصية الأساسية، غير أنه في أعقاب الحرب العالمية الأولى تحولت النظرة الجوهرية للنجاح من الصفات الأخلاقية المثالية إلى ما يمكن أن نطلق عليه الصفات الأخلاقية الذاتية، حيث أصبح النجاح مرتبطا بالصورة العامة، بالتوجهات والتصرفات، بالمهارات والوسائل التي تيسر وتسهل ممارسات العلاقات الإنسانية المتبادلة، وقد أخذت هذه الصفات الأخلاقية الذاتية مسارين أساسيين، الأول ويتمثل في أساليب العلاقات الإنسانية والعامة، والثاني يتمثل في التوجه العقلي الإيجابي، ويضيف بأن عناصر الصفات الأخلاقية الذاتية من تطور الشخصية والتدريب على مهارات التخاطب والتكيف في مجال استراتيجيات التأثير والتفكير الإيجابي رغم أهميتها في تحقيق النجاح، غير أنها تبقى ميزات ثانوية وليست أساسية في تحقيق الفعالية الحقيقية (كوفي، 23-26).

4. أنواع القيم وشروطها :

أ. أنواع وتصنيف القيم :

يقسم الفيلسوف "شيرانجر" القيم إلى ست مجموعات، ويؤكد أن الإنسان لا ينتمي بصورة خالصة إلى أحد المجموعات، ولكن ليس هناك إنسان يخلو من القيم، وهذه الأقسام هي : (العدلوني، 2000، 39-40)

- القيم النظرية : تهتم بكشف الحقيقة من خلال منهج علمي،

مثل : الحرية، الأمان...

- القيم الاقتصادية : وهي تهتم بالنتائج العملية والعوائد

المحققة، وقد تكون إيجابية كحب العمل، الإنتاج والاقتصاد، وقد تكون سلبية مثل الاتكالية، عدم التخطيط للمستقبل وعدم المرونة في التعامل.

- القيم الجمالية : وهي تسعى وراء الشكل والتناسق، وتركز على الجانب الفني في الحياة مثل الحب، التسامح، الشجاعة...
 - القيم الاجتماعية : تركز على العلاقات الإنسانية، فهي تدعو للخير والحب الذي هو أساس العلاقات بين الأفراد، والمشاركة والعمل الجماعي كما تنبذ الأنانية وحب الذات.
 - القيم السياسية : تهتم بمظاهر القوة والنفوذ ؛ حيث تسعى وراء القوة التي تعتبر الدافع للعمل، والموصلة إلى السلطة والسيطرة والقدرة على التأثير في حياة الناس.
 - القيم الدينية : تتمثل في الإحساس بوجود قوة روحية تنظم الكون، وهي تقوم على الأخلاق والإيمان بالله مثل : الإتيقان، الإحسان، الوفاء بالوعد، أداء الأمانة، الصدق، الشفافية، حسن المعاملة...
- أما تقرير فريق البحث في مجال القيم والأخلاق في الوظيفة العمومية الكندية فقد صنف القيم إلى أربعة أنواع أساسية هي: (Magalie, 2001)
- القيم الديمقراطية وتشمل : الحيادية، المسؤولية، التطبيق الملتزم للقانون، المنفعة العامة، دعم الديمقراطية، القانون فوق الجميع، احترام السلطة، الاستقامة والمسؤولية الحكومية.
 - القيم المهنية وتشمل : النوعية، التجديد، المبادرة، الإبداع، خدمة الزبون، العمل من خلال الفريق، حسن التصرف، التكاتف
 - القيم المترتبة بالأخلاق وتشمل : التجرد وعدم الانحياز، العدالة والإنصاف، النزاهة، الحوار والنقاش، الثقة، التكامل والانسجام، الشرف، الصدق والأمانة، الحكمة والتعقل
 - القيم المترتبة بالأشخاص وتشمل : الصدق والإخلاص، الاعتدال، الإنسانية، الشجاعة، الإدراك، الاحترام، التأدب والتهذيب، الاحترام، التسامح، العقل المتفتح، التضامن والمشاركة.
- في حين قسم فرانسيس وودكوك القيم التنظيمية لاثني عشرة قيمة مصنفة تحت أربع قضايا رئيسية نوجزها على النحو التالي : (بولقواس، 213)

- قيم إدارة الإدارة : وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، وتشمل : القوة، الصفة، المكافأة.
- قيم إدارة المهمة : يقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي : الفعالية، الكفاية والاقتصاد.
- قيم إدارة العلاقات : بموجبها تقوم المنظمة بالتعامل مع قضايا ذات صلة بهدف من أجل الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، فالعمل لا يمكن أدائه دون التزام الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل، فرق العمل، القانون والنظام.
- قيم إدارة البيئة : يجب على المنظمة العمل بموجبها، وتشمل : الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

ب. شروط القيم :

- يمكن إجمال الشروط التي ينبغي أن تتوافر في القيم على النحو الآتي : (العدلوني، 1997)
- يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل : حيث أن القيم التي تم اختيارها عن قناعة سوف تتم المحافظة عليها بشدة، لذلك فإن عملية الاختيار تقوي الالتزام بهذه القيم.
- يجب أن تكون القيم متسقة بعضها البعض : يجب أن تدعم القيم بعضها البعض، ذلك أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة.
- يجب أن تكون القيم محدودة العدد لأن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة.
- يجب أن تكون القيم عملية : إن القيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصيح ضعيفة، لذا يجب ألا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة.
- ينبغي أن تعزز القيم الأداء : القيم هي عبارة عن وسيلة تمكينية، فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية.
- يجب أن تكون القيم جذابة وتدعو إلى الفخر : يجب أن يرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة، ذلك أنه ينبغي أن يكون ممكنا بالنسبة للموظفين الشعور بالاعتزاز عندما يقومون بدورهم في تحويل أهداف الأداء

لتصبح حقيقة، فقيم المؤسسة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات كما يجب أن تُحترم.

- يجب أن تكون القيم قابلة لتوصيل : إن هذا ما يقوم به المديرون -ألا وهو الاتصال الرمزي- وهذا في حد ذاته أمر حيوي وأساسي، لذا فإن تصرفات المديرين يجب أن تعزز بياناتهم أو تعبيراتهم عن القيم.
- ينبغي تدوين القيم : لن يكون لأي مجموعة من القيم التأثير كيان قيادي إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها خطياً.

ثالثاً : القيم والأخلاق ودورها في فعالية ونجاح الإدارة

1. مفهوم الإدارة بالقيم ومقوماتها :

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. ومن هذا المنطلق فإن الإدارة بالقيم تعتبر منهجاً متميزاً ومتفرداً بكل الكمال والفضائل والإيجابيات التي يمكن التصرف من خلالها جميعاً بما يحقق أعلى الأداء، وأكفى المهارات مما يؤدي إلى تطوير القدرات البشرية التي تنتج أكبر المنافع مما ينعكس على ترفيه الفرد والجماعة ويتسبب في تطوير الحياة وازدهارها (دودي، 6).

لقد بدأ الفكر الإداري الحديث يتجه صوب التأسيس لنظرية المبادئ والأخلاق كمدخل جديد لتحسين فعالية المؤسسة وكفاءتها، والمناداة بضرورة العودة إلى القيم والمبادئ والأصول، وكذا التأكيد على دور القيم والمبادئ في مجال الإدارة الحديثة ؛ حيث برزت عدة كتابات في هذا الاتجاه والتي تعزو الفعالية والنجاح الشخصي والمهني لدور حاسم للمبادئ والأخلاق، مثل كتاب : "النجاح للمبتدئين success for dummies" للكاتب "zig zilar" وكتاب "الطريق إلى مكة، خمسة متطلبات للنجاح العملي والشخصي" للكاتب "Tom ruddell" وكتاب "القيادة بالمبادئ أو القيادة المرتكزة على المبادئ" للكاتب "Stephen. R. Covey" (السويدان وياشراحيل، 2002، 22).

وقد قدم عالم الإدارة المتميز ستيفن كوفي في كتابه القيادة المرتكزة على المبادئ نظريته القائمة على أن تفعيل التزام الإدارة والقيادة بالقيم والمبادئ في قيادتها وإدارتها للأخريين مرت

بخمسة مراحل آخرها مرحلة الإدارة بالمبادئ، وتقوم الإدارة بالمبادئ والقيم على وجود ميثاق يحترم حقوق الموظفين، ويعتبر هذه الحقوق جزءاً من كينونة المؤسسة، ويقوم هذا الميثاق على المبادئ الآتية : (العدلوني)

- أن يقرر الأفراد بأنفسهم أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم ؛
- أن يعامل الأفراد على أنهم روح المؤسسة وقلبها النابض، لا مجرد قطع غيار قابلة للاستبدال ؛
- أن يعتبرهم الإدارة متميزين ؛
- أن يؤدي الموظفون أعمالاً تشعرهم بالتحدي لتوسيع قدراتهم ؛
- أن يعرفوا أن الإدارة تثق فيهم وفي قدراتهم ؛
- أن يعاملوا معاملة عادلة وأن يحصلوا على تقدير الإدارة للجهود الإضافية التي يبذلونها ؛
- التمتع بحرية التعبير عن أفكارهم وأراءهم وأمانهم ؛
- الحصول على معلومات دقيقة عن كل أنشطة المؤسسة مع إمكانية الاتصال بالإدارة كلما أرادوا.

2. العادات (الأخلاق) السبعة للفعالية والنجاح :

استطاع ستيفن كوفي في كتابه المتميز العادات السبع للناس الأكثر فعالية أن يقدم مفاتيح النجاح والفعالية في كافة مناحي الحياة الشخصية والمهنية، وذلك من خلال اكتشافه للعادات والمبادئ الأساسية للفعاليات الإنسانية، وقبل استعراض العادات السبع للتميز، لابد من شرح بعض الأسس الهامة التي قدمها كوفي كأساس تقوم عليه هذه العادات، والتي نبينها كالاتي : (كوفي، 17)

- من الباطن إلى الظاهر : يشير هذا المفهوم إلى أن عملية التغيير تبدأ من تغيير النفس أولاً، وأن التغيير الفعال يتوجب أولاً تغيير المفاهيم والتصورات الذهنية ؛
- الأخلاق المثالية هي أساس النجاح والفعالية الشخصية والتنظيمية وليس الأخلاق الذاتية ؛

- التصورات الذهنية هي المصدر الذي تنبثق منه توجهاتنا وسلوكياتنا : ذلك أن محاولات تغيير التوجهات والسلوكيات الظاهرية لا يجدي في الأمد الطويل، إذا أخفقنا في تمحيص التصورات الذهنية الأساسية، وأنه كلما كانت هذه التصورات الذهنية مرتبطة بالمبادئ والأخلاق كلما كانت أكثر دقة وأكثر تأثيراً على فاعليتنا الشخصية وعلاقتنا الاجتماعية ؛
- هناك أطوار متدرجة للنمو والتطور : وهي تستغرق وقتاً وتحتاج إلى صبر، فسلوك الطرق المختصرة واستعمال الحلول السهلة لا يوصل إلى الفعالية الحقيقية ؛
- تعرف العادة على أنها النقطة التي تلتقي فيها المعرفة والمهارة والرغبة، فالمعرفة هي فهم ما ينبغي عمله ولماذا ينبغي عمله، أما المهارة فهي معرفة كيفية العمل، وأما الرغبة فهي الحماس لتكوين العادات ؛
- عادات الفعالية والنجاح متدرجة على درجة عالية من التكامل في تطوير الفعالية الشخصية والجماعية، فهي تدفع باتجاه "تدرج النضج" من الاعتماد على الآخرين إلى الاستقلالية "الاعتماد على الذات" إلى التعاضد مع الآخرين، فالانتصارات الشخصية تسبق الانتصارات الجماعية.
- أما العادات السبع للتمييز وفقاً لستيفن كوفي فهي :
- **العادة الأولى (امتلاك المبادرة) :** إن الأخذ بزمام المبادرة لا يعني أن تكون مندفعاً، بغياً أو عدوانياً، إنما يعني إدراك مسؤوليتنا في صنع الأحداث، وأن نكون فاعلين لا مفعولاً بهم، فالأنشطة التجارية والمؤسسات من كل نوع يمكن أن تمتلك روح المبادرة إذ بوسعها أن تجمع ما بين الإبداع والطاقت الكامنة لدى الأفراد الذين يمتلكون روح المبادرة لخلق محيط يتسم بالمبادرة داخل المؤسسة.
- **العادة الثانية (ابدأ والمنال في ذهنك) :** التطبيق العملي لهذه العادة يتطلب من الفرد أن يتصور ويتخيل نموذج لما ستكون عليه حياته كإطار مرجعي، وقاعدة تضبط على محكها كل الأمور والسلوكيات، هذه العادة تستند إلى جملة من المبادئ نميز منها الآتي :

- تجري صناعة الأشياء على مرحلتين : فكل عمل قبل البدء فيه توضع له تصورات ذهنية، ثم كمرحلة ثانية تأتي الصورة الواقعية التي هي مستمدة من الصورة الأولى.
- القيادة والإدارة تتطوي على شطري الإبداع فالإدارة هي أداء الأشياء بشكل صحيح، أما القيادة هي أداء الأشياء الصحيحة.
- استخدام رسالة الحياة الشخصية، وكذلك رسالة المؤسسة التي يجب أن يشارك فيها كل فرد بطريقة إيجابية.
- **العادة الثالثة (ابدأ بالأهم قبل المهم) :** إن الإدارة الفعالة هي البدء بالأهم قبل المهم، فالقيادة هي التي تقرر ما هي الأشياء الأولى، فالقاسم المشترك الأوحد الذي يشترك فيه كل الناجحين هو العادة الثالثة. هذه العادات الثلاثة الأولى تشكل النصر الشخصي والتي بدونها لا يمكن تحقيق النصر الجماعي.
- **العادة الرابعة (تفكير المنفعة للجميع والتعاضد مع الآخرين لتحقيق النصر الجماعي) :** التعاضد مع الآخرين يقوم على أساس مفهوم بنك الأحاسيس، حيث توجد ستة إيداعات يمكنها رفع رصيد بنك الأحاسيس، هذه الإيداعات هي : فهم الفرد، الاعتناء بالأشياء الصغيرة، الحفاظ على الوعد، توضيح وتفسير التوقعات، إظهار النزاهة الشخصية والصدق، الاعتذار بصدق عند الخطأ. إضافة إلى أن بنك الأحاسيس يحتاج التعاضد مع الآخرين إلى الاعتناء بالناس وخدمتهم دون شرط أي الحب بدون شرط.
- **العادة الخامسة (حاول أن تفهم ليسهل فهمك) :** حاول أن تفهم أولاً، استبق نشوء المشكلات، وقبل أن تحاول التقييم ووصف العلاج، وقبل أن تحاول عرض أفكارك، حاول أن تفهم أولاً، فحينما يفهم كل منا الآخر فهما حقيقياً وعميقاً، فإننا نفتح الباب أمام الحلول الخلاقة.
- **العادة السادسة (التكاتف مع الآخرين) :** مصدر الفعالية ينبع أكثر من علاقتنا بالغير، يجب أن يكون الاعتماد على الآخرين مبدأ مغروساً في أعماق النفس لأنه ينعكس على الاتصال بالآخرين فالذين يفقدون القدرة على الحياة الجماعية يفقدون قدراً هائلاً من الطاقة (السويدان وباشراحي، 65).

العادة السابعة (اشحذ المنشار أو مبادئ التجديد المتوازية

للذات) : حد المنشار قد لا يستطيع القطع خلال الأخشاب مع كثرة الاستعمال، ويكون الحد في حالة لا تسمح باستخدامه بفعالية، ولكي نعمل بفعالية نحتاج إلى شحذ المنشار. بمعنى آخر نحتاج إلى صيانة وتطوير أنفسنا، ومفتاح النجاح لشحذ المنشار يكمن في العمل بصفة دورية على الأبعاد الأربعة للتجديد: البدنية، العقلية، الاجتماعية والروحانية، حيث نحتاج للعمل لمدة ثلاث ساعات تقريباً أسبوعياً على الأربع مناطق، وتقوم هذه العادة بالحفاظ على أعظم الأصول التي نمتلكها وهو أنت فهي مجددة للأبعاد الأربعة (البعد الجسدي، الروحي، الفكري والعاطفي).

3. الأخلاق والمبادئ الضابطة للعلاقات الإنسانية في إدارة

الموارد البشرية :

تعتبر العلاقات الإنسانية في إدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل الأساسية لتلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، حيث تؤكد الدراسات في هذا المجال أن عدم اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية يؤدي في الغالب إلى شعور الفرد بعدم الرضا وفقدان روح الجماعة والتعاون، وإحساسه بالضيق والتوتر مما سينعكس أثره على كفاءة أداء المؤسسة (راغب، 247). وقد يعتقد البعض خطأً أن الطيبة وحسن الأخلاق والتعامل مع الزملاء والجمهور تتعارض مع حسن الإدارة التي تتطلب من وجهة نظرهم الصرامة والحزم في التعامل مع هذه الفئات، دون مراعاة لأي شعور آخر غافلين بذلك أهمية العلاقات الإنسانية وأثرها المهم في تطوير مستوى الأداء ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد وتعميق الشعور بالذات وتحقيق الرضا العام سواء في داخل الجهاز الإداري أو خارجه (السعيدة، 2006).

ونظراً للأهمية المتزايدة التي أصبح يوليها الفكر الإداري المعاصر للعلاقات الإنسانية داخل محيط العمل وخارجه، كان لا بد من وضع ضوابط أخلاقية ومبادئ تحكم هذه العلاقات وتوجهها نحو الهدف المنشود، ويمكن الاسترشاد بالأخلاق الآتية : (السويدان وباشراويل، 49-48)

أ. اللمسات الإنسانية العشر : هي اللمسات الرقيقة التي

تحمل في طياتها قيم الإنسانية والتوافق وهي من أصل جمل إنجليزية، أوائل حروفها بمعنى اللمسة الإنسانية وهي : "Human Touch"

H-	استمع إليه	-	Hear him
U- Understand	احترام شعوره	-	his feelings
M-Motivate	حرك رغبته	-	his desire
A-Appreciate	قدر مجهوده	-	his efforts
N-News	مده بالأخبار	-	him
T-Train	درسه	-	him
O-Open	أرشدته	-	his eyes
U-Understand his	تفهم تفردته	-	uniqueness
C-	اتصل به	-	Contact him
H-Honor	أكرمه	-	him

ب. **جوهرة العلاقات** : إنها فلسفة القاعدة الذهبية "Golden Rule"

"Rule" للكاتب "Zig Ziglar"، وهي تقول : "يمكنك أن تحصل على كل ما تريد في الحياة ما دمت تساعد الكثير من الآخرين في الحصول على ما يريدون" فقيمة التوافق أن يكون هناك نوع من تبادل ناتج عن التفاهم والتعلم والتواضع.

4. الأخلاق التي تحكم عمليات اتخاذ القرار في المنظمة :

يعتبر صنع القرار المحور الرئيسي الذي تدور عليه بقية أنشطة المؤسسة لأن القرار هو الذي يصنع مستقبلها، ولهذا فأهميته في المؤسسة جد حساسة، والقرار إذا لم يسيج بالقيم

الإيجابية فقد يؤدي إلى انحراف المؤسسة عن هدفها المنشود، ولذلك فإن وجود نظام القرارات بجانب نظام الحوافز هو الملجأ الذي تعمل عليه كل مؤسسة تتطلع إلى أداء بشري متميز (السويدان وباشراحي، 48-49)، ولتحديد أهمية الأخلاق في عملية اتخاذ القرار لابد من التعرف على العوامل المؤثرة في هذه العملية والتي هي : (البكري وسليمان، 2015).

- العوامل الفردية : عندما يحتاج الأفراد إلى حل الصراع الأخلاقي في حياتهم اليومية فإنهم عادة يتخذون قراراتهم على أساس قيمهم الخاصة ومبادئهم النابعة من انتمائهم العائلي والاجتماعي والديني والتعليمي، إضافة إلى قيم المنظمة التي هم جزء منها، فللمنظمة تأثير على قرارات المدراء والأفراد.

- العوامل التنظيمية : عادة ما يتحدد القرار الأخلاقي بصورة مشتركة من خلال العمل الجماعي والمناقشة مع العاملين، حيث يقوم الأفراد والمدراء باتخاذ قراراتهم استناداً إلى مكتسباتهم القبلية وأيضاً من خلال ما تعلموه من بعضهم البعض داخل المنظمة.

- الفرص : هي الظروف التي تجلب المنافع أو تقلل من المخاطر، فإذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي بحيث يؤدي إلى مكافئتها أو عدم تحملها للعقوبة فإنه من الممكن تكرار نفس العمل إذا سنحت الفرصة لذلك مرة أخرى.

وتلعب العوامل الفردية والعوامل التنظيمية دوراً بارزاً في إمكانية قيام باستغلال الأفراد الفرص أو عدم استغلالها للقيام بالأعمال غير الأخلاقية فكلما كانت المكافآت كبيرة على مثل هذه الأعمال ازداد احتمال استغلالها والعكس صحيح.

وبالنسبة لعملية صنع القرار فتوجد مجموعة كبيرة من القيم التي تحكم عملية صنع القرار نذكر بعضها : (المنصور وجواد، 2000، 306)

- الاستماع لما يقوله الآخرين قبل اتخاذ القرار ؛
- الاهتمام بمساهمات المرؤوسين والخاصة بحل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ؛
- استخدام التوصيات بدل إعطاء الأوامر ؛

- مشاركة الآخرين بحرية أكثر في المعلومات فهذا يجعلهم أكثر فاعلية في اتخاذ القرار ؛
- مكافأة المرؤوسين على اقتراحاتهم في الوصول إلى قرار جيد.

الخاتمة :

نخلص في نهاية هذه الدراسة إلى التأكيد على دور القيم والأخلاق في توجيه السلوك الإنساني وترشيده، وما يترتب على ذلك من تأثير على أداء الأفراد والمنظمات، فضلا عن أن السلوك الفعال الموصول إلى النجاح وزيادة الفعالية وتحقيق الأهداف يستند إلى منظومة من القيم والأخلاق المثالية الثابتة، والتي تشكل في مجموعها عادات وأسرار الفعالية الحقيقية والتميز، حيث لا يمكن فصل التميز والنجاح عن الحياة السوية القائمة على القيم والمبادئ الراسخة.

المراجع :

المراجع باللغة العربية :

- بعاج الهاشمي (2010)، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- بكوش ليلي ومحجر ياسين (2017)، القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 30.
- بولقواس سناء (2017)، الإدارة بالقيم كمدخل لدمج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية وتجسيد الجودة، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، ع 3.
- تاويريت نور الدين (2006)، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة.
- داودي الطيب (25-27 أبريل 2005)، أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- راغب حسين موسى (15-16 أبريل 2000)، الأخلاق الإسلامية وأثرها على السياسات والقرارات الإدارية ذات الصلة بالموارد البشرية، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة.

- فرانسيس ديف و وودكوك مايك (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- قريشي نجا، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي -دراسة مقارنة-، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- العدلوني محمد أكرم (2000)، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت.
- العدلوني محمد أكرم (1997)، القيم والمبادئ أساس الإدارة الناجحة، مجلة الإتقان، مج 1، ع 12.
- عيواج مختار وأحميدة مالكة (2017)، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها -دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة-، مجلة الآفاق الاقتصادية، ع 2.
- السعيدة طارق (2006)، الإدارة بالقيم، مجلة المستثمرون، العدد 46.
- السويدان طارق محمد وباشراحيل فيصل عمر (2000)، صناعة النجاح، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع، جدة.
- كوفي ستيفن (2004)، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، ط 8.
- ماهر أحمد (2005)، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الهاشمي رياض بن حسين والعضايلة علي بن محمد (2017)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الفعالية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 13، ع 1.
- ويتون دافيد وكامرون تيم (2001)، الإدارة والقيادة، الذات.. أنت كما تفكر، ترجمة محمد محمود عبد العليم، مركز الخبرات المهنية لإدارة، القاهرة.

المراجع باللغة الأجنبية :

- Ashraf Giti & Suhaida bte Abd Kadir, **A review on the models of organizational effectiveness: a look at Cameron's model in higher education**, International education studies, Vol 5, N 2, 2012.
- Baker M Constance *et al*, **Organizational effectiveness: toward an integrated model for schools of nursing**, Journal of professional nursing, Vol 13, N 4, 1997.
- Magalie Jutras, M.A. **Petit lexique des valeurs dans la fonction publique fédérale canadienne**, Secrétariat du conseil du trésor du CANADA, Sous la direction du professeur Yves Boisvert, Novembre 2001.