



الرواد لبناء القيم
Arrowad for Building Values

القيم

فلسفة الفهم ومنهجية البناء

الدكتور

سعد بن إبراهيم الخلف

دار الرواد للنشر

١٤٤٢ هـ - ٢٠٢٠ م

ح) دار الرواد للنشر، ١٤٤٠ هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
الخلف، سعد إبراهيم محمد
فلسفة الفهم، منهجية البناء، والعائد الاستثماري. / سعد إبراهيم محمد الخلف،
- الرياض، ١٤٤٠ هـ
١٣٤ ص.: سم
ردمك: ٠٠٢-٩١٢١٦-٦٠٣-٩٧٨
١- القيم ٢- الإدارة - أ. العنوان
ديوي ٨، ١٢١ / ٤٩١٠ / ١٤٤٠

الحقوق محفوظة كافة؛ لشركة الرواد لبناء القيم، إحدى شركات مجموعة الرواد العالمية، ولا
يجوز الاعتداء عليها بأي شكل من الأشكال

إهداء
مع أطيب تحيةة
المؤلفين
عصم
سعد الخلف



الرواد لبناء القيم
Arrowad for Building Values

القيم

فلسفة الفهم ومنهجية البناء

المنتجات العلمية

أولاً: الفلسفة والمنهجية

01.003

الدكتور

سعد بن إبراهيم الخلف



الرواد للبحوث والدراسات
Arrowad for Research & Studies



معلومات الاتصال

مجموعة الرواد

info@arrowad.sa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

٧	فهرس الأشكال
٧	فهرس الجداول والمصفوفات
٨	مقدمة
٨	الطموح
٨	هذا الكتاب
١٢	مفاتيح المصطلحات
٢٣	الجزء الأول: فهم القيم
٢٥	مقدمة
٢٥	أولاً: أُسس في فهم القيم
٢٩	ثانياً: إشكال المصطلح
٣٦	حل إشكال المصطلح
٣٧	ثالثاً: مفهوم مصطلح القيمة والمصطلحات المرتبطة به
٤٧	رابعاً: مرجعية القيم
٤٩	خامساً: القيم والترتبة
٦١	سادساً: تصنيف القيم ومنظوماتها
٦٩	سابعاً: أبعاد القيمة
٧١	ثامناً: نظام القيم
٧٣	موجز الفهم
٧٧	الجزء الثاني: منهجية بناء القيم
٧٩	أولاً: مفهوم المنهجية
٧٩	ثانياً: عمليات بناء القيم
٨٠	العملية الأولى: تجسيد القيم
٨١	العملية الثانية: صياغة المؤشرات وتطوير المقاييس
٩٠	العملية الثالثة: بناء إجراءات تكوين منظومة القيم
٩٢	العملية الرابعة: بناء أدوات تمكين القيم
٩٧	العملية الخامسة: بناء برامج الاستدامة والتحسين المستمر
١٠٠	ثالثاً: ذوو العلاقة بالقيم
١٠١	موجز منهجية البناء
١٠٥	الجزء الثالث: العائد الاستثماري
١٢٣	الجزء الرابع: (نماذج تطبيقية)
١٢٣	١. دليل إجراءات تكوين منظومة القيم المؤسسية أو تحسينها
١٢٣	٢. ملخص دليل الرواد تجسيد القيم
١٦٩	فريق العمل
١٧١	قائمة المراجع:

فهرس الأشكال

٣٩	الشكل (١) الراعي والمؤثر المسؤول .
٤٠	الشكل (٢) المؤثر غير المسؤول
٤١	الشكل (٣) المتأثرون ببناء القيم
٤٢	الشكل (٤) البيئات الداعمة
٧١	الشكل (٥) أبعاد القيم الشخصية
٧٢	الشكل (٦) عناصر نظام القيم
٧٤	الشكل (٧) صورة شمولية للعلاقات بين عناصر القيم
٨٩	الشكل (٨) أنواع قياس القيم وتسلسل إجراءاته
١٠٠	الشكل (٩) ذوو العلاقة بالقيم
١٠٢	الشكل (١٠) العمليات الخمس المكونة لمنهجية القيم
١٢٠	الشكل (١١) العائد على الاستثمار في القيم
١٢٩	الشكل (١٢) الدليل الأشمل لبناء القيم وتمكينها
١٦٨	الشكل (١٣) مراحل تجسيد القيم ومخرجاتها

فهرس الجداول والمصفوفات

٤٤	جدول (١) تصنيف البيئات الحاضنة للأفراد وخصائصها
٦٩	الجدول (٢) أنواع القيم ومنظوماتها والبيئات الداعمة لها والمؤثر المسؤول وغير المسؤول والمتأثرون بها
١٣٣	الجدول (٣) الفروقات بين أنواع التشخيص والتقييم وإجراءاتهما
١٣٨	الجدول (٤) الأدوات المستخدمة في إجراءات تكوين أو تحسين المنظومة
١٤٦	الجدول (٥) مراحل تجسيد القيم، والمهارة المطلوبة لكل مرحلة ، والمخرج المتوقع

مقدمة

يتفق المفكرون والإداريون والباحثون والمعلمون، وأصحاب المشاريع الاجتماعية؛ في مختلف بلدان العالم وثقافته المتعددة؛ على الاهتمام بالقيم، وGRسها وبنائها، وتعزيزها وتمكينها. وقدموا إسهامات كثيرة وثرية بالمعرفة النظرية، التي افتقد غالبها إلى الجانب التطبيقي العملي، وخلت من أي مشروع متكامل الجوانب النظرية والتطبيقية والتقييمية، حسب نتائج بحثنا الذي امتد لأعوام.

الطموح

لذا أصبح من الضروري الانتقال من واقع التطوير في القيم، إلى الوضع التطبيقي المأمول، بإنتاج معرفة تطبيقية، تترك أثراً في الأفراد والمؤسسات والمجتمعات والأوطان؛ لتمكين القيم لديهم، وهذا هو الهدف الذي أُسست «الرواد لبناء القيم» من أجله، وتسعى لتحقيقه - بعون الله - استناداً إلى الفهم الخاص بها، وبمنهجيتها وأدواتها التي أنتجتها.

هذا الكتاب

يعرض فلسفة «الرواد» في فهم القيم، ومنهجيتها في بنائها، والعائد الاستثماري منها، ونماذج من منتجاتها التطبيقية.

إن هذه الفلسفة والمنهجية بُنيت بعد دراسة دامت لأكثر من ثلاث سنوات؛ للأدب النظري والتجارب العلمية، على المستويين العربي والعالمي، وخضعت لمراجعات عدة، وعمليات تحكيم متنوعة، شارك فيها نخبة من الخبراء وذوي العلاقة بالقيم.

وينقسم الكتاب إلى أربعة أجزاء هي:

الجزء الأول: يعرض فهم القيم؛ ابتداءً، والجزء الثاني؛ يشرح منهجية بناء القيم وتمكينها، أما الجزء الثالث؛ فيُجيب على السؤال الذي قد يُطرح؛ حول العائد الاستثماري من الاهتمام بالقيم، وبذل الجهد في بنائها وتمكينها، وفي الجزء الرابع والأخير نموذجان من أدلة إجرائية تطبيقية، اخترناها من منتجاتنا التطبيقية لتشرح قضايا رئيسة في المنهجية وهما:

- دليل تكوين منظومة القيم المؤسسية أو تحسينها.
- دليل الرواد في تجسيد القيم.

وفي نهاية الكتاب بيان بأسماء كل من شارك معنا في إخراجها، وبيان ببعض المراجع التي وردت في منته.

إننا في «الرواد لبناء القيم» نفخر - ولله الحمد - بهذا الإنجاز، ونراه بكل ثقة؛ نقلة نوعية معرفية، وإضافة عمليّة في ميدان الخدمات البحثية الاستشارية والتدريبية المتعلقة بالقيم، وجاء بتوفيق من الله - عزّ وجل - ثم بدعم وتوجيه مستمرين وغير محدودين من سعادة رئيس مجلس إدارة «مجموعة الرواد العالمية» أخي الكبير الأستاذ عبد الله بن إبراهيم الخلف، الذي نرجو أن نكون قد وفّقنا في تحقيق رؤيته الطموحة؛ للمساهمة في بناء المعرفة الأصيلة؛ لتطوير الإنسان والمؤسسات التي ترعاه، الذي هو محور نشاط المجموعة.

ونشكر جميع الزملاء المستشارين والباحثين في «مجموعة الرواد» والزملاء المستشارين والباحثين والمفكرين من خارجها، الذين ساهموا

معنا بكل اقتدار؛ في بناء وتطوير الأفكار والمعارف والمنتجات، فقد ساهم في مراجعته وإثرائه الدكتور حيدر بن إبراهيم ظاها، والدكتور أحمد بن عبده المليكي، والدكتور هشام بن محمد المكي، والأستاذ صلاح بن محمد عبد الحفيظ، ثم تأمله وراجعته عدد من مستشاري «مجموعة الرواد». وفي خطوة متقدمة قام عدد من الخبراء الخارجيين بمراجعته. وقد أسهمت ملاحظاتهم واقتراحاتهم جميعاً في تحسينه.

كما عقدت «الرواد لبناء القيم» عدداً من حلقات النقاش المركز في الرياض وعمّان والقاهرة وتونس والرباط؛ مع نخبة من المفكرين والباحثين متعددي التخصصات، ونتج عنها مقترحات وإضافات مفيدة. وفي نهاية الكتاب بيان بأسماء الزملاء والمستشارين والمفكرين الذين أسهموا في مراجعة الكتاب وتحكيمه.

وندعو الجميع إلى مطالعة الكتاب، والتعرف على فلسفة «الرواد لبناء القيم» ومنهجيتها، ونرحب بكل نقد بناء، وإضافات علمية تُحسن جودة عملنا.

المؤلف ومؤسس شركة

الرواد لبناء القيم

د سعد بن إبراهيم الخلف

محرم: ١٤٤٢ هـ - سبتمبر ٢٠٢٠ م



مفاتيح المصطلحات

فيما يلي تعريفات لأهم المصطلحات الواردة في الكتاب، وهذه التعريفات لا تعني القطعية المطلقة، حيث إن غيرها قد يكون أفضل منها في غير سياق هذا الكتاب.

المصطلح	تعريف أو مثال
القيمة	مفهومٌ مجرد، يُشير إلى ما يتبناه الفرد أو المنظمة أو المجتمع أو الوطن من معتقد ذي صبغة أخلاقية أو توجيهية، يتضمن تفضيلات تتحول إلى: مبادئ حافزة وموجهة للسلوكات والمواقف والاختيارات.
البيئة الحاضرة	المكان الذي يجتمع فيه عددٌ من الأفراد دائماً أو مؤقتاً، وهي: الأسرة أو المدرسة والجامعة أو مكان العمل أو المجتمع أو الوطن عامة.
البيئة الداعمة	هي البيئة الحاضرة التي توفر متطلبات القيم التي تتبناها، وتتهيء كل ما يمكن لتمكينها عند الأفراد المنتميين لها
المنظمة	مصطلحٌ مرادف لكلمة «المؤسسة» وهي كيان اعتباري، وأحد أنواع البيئات الداعمة، ويشمل: الأسرة والمدرسة والجامعة ومؤسسة العمل، وكلها تمتاز بوجود نظام واضح المعالم، سواءً كان مكتوباً أم غير مكتوب، ولها قائدٌ ينظم علاقاتها وعملها، وهدفٌ محدد تسعى إليه.

تعريف أو مثال	المصطلح
<p>مصطلح مرادف لكلمة «المنظمة»، وهي: كيان اعتباري، وأحد أنواع البيئات الداعمة، ونعني به هنا تحديداً «بيئة العمل».</p>	<p>المؤسسة</p>
<p>النوع الثاني من البيئات الداعمة، لكنه يختلف عن البيئة المنظمة، بأن نظامه يعتمد على الأعراف والتقاليد بالدرجة الأولى، وليس له قائد متفق عليه في الغالب، وليس له هدف محدد يسعى إليه، وقد تكون عدة مجتمعات منضوية تحت الوطن، أو تكون أوطاناً عدة منضوية تحته، مثل المجتمع الخليجي والمجتمع العربي... إلخ.</p>	<p>المجتمع</p>
<p>النوع الثالث من البيئات الداعمة، وهو البلد الذي يرتبط به المواطنون ارتباطاً تاريخياً طويلاً، والمنطقة التي تولدت فيها الهوية الوطنية لهم، ويشعر المواطنون بارتباطه به والانتماء إليه. وهو يختلف عن البيئة المنظمة والمجتمعية، بأن نظامه يعتمد على الدستور بالدرجة الأولى، وله قائد متفق عليه.</p>	<p>الوطن</p>

تعريف أو مثال	المصطلح
<p>وهو البيئة الكبيرة الشاملة التي يعيش فيها كل الناس، وتضم منظمات عالميّة أو محلية، وأفراد من أي مكان في العالم.</p>	<p>العالم</p>
<p>هو البيئة التي يعمل به المؤثرون غير المسؤولين بحرية مطلقة في الغالب في فضاء المعرفة، ويؤثرون من خلال وسائل الإعلام، أو منصات التواصل الاجتماعي، أو أي منفذ يستطيعون فيه توجيه أفكارهم إلى الناس كافة.</p>	<p>الفضاء الإلكتروني</p>
<p>القيمة التي يؤمن بها الفرد من تلقاء نفسه، ولا ترتبط بعناصر البيئة الداعمة بالضرورة.</p>	<p>القيمة الشخصية</p>
<p>القيمة التي يتبناها رعاة البيئات ومالكوها وقادتها - الذين يملكون السلطة على الأفراد - وتعلنها، وتدعو الأفراد المنتمين إليها؛ لاعتقادها وتطبيقها، والدفاع عنها داخل المنظمة وخارجها، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع (الأسرية والتعليمية /التعليمية والمؤسسية)، ويمكن تسميتها أيضًا بـ «القيمة المؤسسية».</p>	<p>القيمة المنظمة</p>

تعريف أو مثال	المصطلح
<p>ويمكن تسميتها بـ «القيمة المنظمة» ككلمة مرادفة للقيمة المؤسسية ونعني بها هنا تحديداً القيمة التي يتبناها مالكو مؤسسات العمل وقادتها.</p>	<p>القيمة المؤسسية</p>
<p>القيمة التي يتبناها مجموعة من الناس - صغرت مثل جماعة الرفاق، أو كبرت مثل مجتمع عرقي أو بين ذلك - وتدعو أفرادها إلى تبنيها؛ باعتبارها معتقدات يؤمنون بها، ويطبقونها ويدافعون عنها.</p>	<p>القيمة المجتمعية</p>
<p>القيمة التي يتبناها الحاكم، وتُظهر التعلُّق العاطفي، والولاء للأمة محددة بصفة خاصة واستثنائية عن البلدان الأخرى، وتجعل الفرد يحب بلده، ويدعم سلطتها، ويصون مصالحها، ويشعر بالفخر الوطني.</p>	<p>القيمة الوطنية</p>
<p>القيم التي تتبناها المنظمات الدولية ذات العلاقة المباشرة بالدول مثل: هيئة الأمم المتحدة، ومنظمة اليونسيف، والبنك الدولي وغيرها، وتفرض قيمها على الدول المنضوية تحت لوائها.</p>	<p>القيمة العالمية</p>

تعريف أو مثال	المصطلح
<p>من يملك السلطة والتأثير على الأفراد (الوالدان، والمعلم/المنهاج، والمدير، وقادة المجتمع والحاكم) وهو المسؤول عن تمكين القيم لديهم.</p>	<p>الراعي والمؤثر المسؤول</p>
<p>من لا يملك السلطة على الأفراد لكنه يؤثر فيهم: (قادة الرأي المؤثرون، وسائل التواصل الاجتماعي، الإعلام، المسجد، مؤسسات المجتمع المدني...).</p>	<p>المؤثر غير المسؤول</p>
<p>وهم: الأبناء والطلبة والعاملون في المؤسسات وأفراد المجتمع والمواطنون.</p>	<p>المتأثر</p>
<p>عملية شمولية تضم خمس عمليات رئيسية هي: تجسيد القيمة، صياغة المقاييس وتطويرها، تكوين منظومة القيم، تمكين القيم، الاستدامة والتحسين المستمر.</p>	<p>بناء القيم</p>
<p>مجموعة القيم المتجانسة التي يتبناها الفرد أو رعاية المنظمات ومالكوها، أو قادة المجتمع أو الحاكم، وتمتاز بعدم الثبات؛ فيزيد عددها أو ينقص؛ حيث تتغير حسب ظروف وأولويات الفرد والمنظمة والمجتمع والوطن.</p>	<p>منظومة القيم</p>

تعريف أو مثال	المصطلح
<p>فهم الفرد للقيمة واقتناعه بها، وتوافق سلوكياته وأدائه واختياراته معها .</p>	<p>تمثّل القيمة</p>
<p>الالتزام العملي والدائم بالقيمة، مع الاعتزاز بها ودعوة الآخرين إليها، حتى تتحول إلى سجية لا تنفك عن الذات.</p>	<p>تبنى القيمة</p>
<p>عملية تقوم على الرغبة الذاتية المتمثلة في التعلم الذاتي، أو التعرض لأنشطة تربوية أو تعليمية أو تدريبية أو تثقيفية؛ تمكن الفرد من تبني القيمة. وقد تكون الأنشطة مفروضة عليه من طرف المؤثر المسؤول، أو برغبة منه في الاستفادة منها .</p>	<p>اكتساب القيمة</p>
<p>ما يقوم به المؤثر - بجميع أنواعه- من عمليات تربوية، أو تعليمية، أو تدريبية، أو تثقيفية؛ تتوجه إلى الفرد، لحمله على تبني القيمة .</p>	<p>إكساب القيم</p>
<p>تحويل القيمة من مفهوم مجرد إلى كيان واضح المعالم؛ بتعريفها، وتحديد مكوناتها الفرعية، والسلوكيات التي تعبّر عنها، وما يناقضها، وتحليل أبعاد المكونات، وإبراز منافعها، ومضار العمل بما يناقضها، وآليات إكسابها وتمكينها .</p>	<p>تجسيد القيمة</p>

تعريف أو مثال	المصطلح
جملة تصف ما يُتوقع من المنظمات أو الأفراد العاملين فيها؛ توفيره أو القيام به بشكلٍ قابل للملاحظة أو القياس أو كليهما؛ بهدف اكتساب القيم أو تمكينها.	المؤشر
عبارة وصفية تدل على ما يتوقع من الفرد القيام به للدلالة على اكتسابه للقيمة التنظيمية.	المؤشر الفردي للقيمة
عبارة وصفية تدل على ما توفره المنظمة للدلالة على التزامها بقيمها التنظيمية المعلنة، أو ما يتوقع أن توفره عندما تكون ضمنية أو غير موجودة.	المؤشر التنظيمي للقيمة
إجراءات تُمكن من التعرف على درجة اكتساب الفرد لقيمه الشخصية، أو لقيم البيئة الداعمة له (منظمةً أو مجتمعاً أو وطنياً)، أو درجة توفير البيئة الداعمة لمتطلبات القيمة.	قياس القيم
إجراءات عملية متكاملة؛ لتكوين منظومة القيم حسب البيئة الداعمة للفرد.	تكوين منظومة القيم

تعريف أو مثال	المصطلح
<p>عملية تشاركية بين الفرد والمنظمة تنفذ من خلال عدة مسارات؛ هي: (تهيئة البيئة الحاضنة والداعمة للقيمة، والإلهام، والتعليم والتثقيف والتدريب)، بهدف مساندته لاكتساب قيمه الشخصية، أو قيم البيئة الداعمة له - منظمة أو مجتمعاً أو وطناً- وتبنيه لتلك القيم.</p>	<p>تمكين القيم</p>
<p>أحد مسارات تمكين القيم، ويشير إلى ما توفره البيئة المحيطة من متطلبات قيمها المعلنة، وما تتخذه من إجراءات، وما تعتمد من نظام معلن وغير معلن، والعلاقات السائدة بين الأفراد. وتشمل البيئة المادية، ومصنوفة القيم والخطة الاستراتيجية، ومواءمة الأنظمة وإجراءات العمل المقترحة وفق المنظومة وإجراءات التواصل المؤسسي</p>	<p>تهيئة البيئة الداعمة</p>
<p>أحد مسارات التمكين، وهي؛ تبني القيادات والمؤثرين لسلوكيات وممارسات عملية مثالية للقيم المعلنة للمؤسسة بهدف إلهام العاملين لتطبيقها عملياً.</p>	<p>الإلهام</p>

تعريف أو مثال	المصطلح
<p>أحد مسارات تمكين القيم عند الأفراد من خلال تيسير نقل المعرفة حولها لجميع الأفراد المستهدفين في البيئة التعليمية من خلال المعلم والمنهاج، وإدارة المعرفة ونقلها إلى جميع الأفراد في البيئات المختلفة من خلال التعليم الموجه، والتعلم الذاتي، رفع مستوى المعرفة في مجال القيم، وطرق نشرها وتمكينها.</p>	<p>التعليم</p>
<p>أحد مسارات تمكين القيم؛ ويقصد به عمليات وأنشطة وفعاليات إعلامية واجتماعية تتعلق بالقيم تنفذ من خلال أدوات وأساليب مناسبة داخل البيئة المحيطة وخارجها» لنشر الوعي العام وإثارة الاهتمام بالقيم وتحفيز المستهدفين للتمسك بها، والاحتكام إليها، ويشمل صناعة المحتوى التثقيفي، ونشر الثقافة ومشاركة المعرفة.</p>	<p>التثقيف</p>
<p>أحد مسارات تمكين القيم، من خلال تنفيذ البرامج التدريبية الهادفة إلى تحويل المعرفة المتعلقة بالقيم إلى مهارات. وتحسين الأداء وتطوير الممارسات السلوكية المستندة إلى منظومة القيم المعلنة.</p>	<p>التدريب</p>



الجزء الأول فهم القيم



مقدمة

أفادتنا المعرفة المتراكمة والأطر الفكرية والنظرية والدراسات السابقة التي أمكننا الاطلاع عليها حول القيم، في تطوير فلسفة فهم القيم ومنظوماتها، ومنهجيات قياسها، وتمكينها.

واستندنا إلى أسس عامة، وجهت عملنا في بناء القيم وتمكينها، بدءاً من تحديد مصطلح القيم، وبيان الإشكال فيه بين المفكرين والباحثين، وتوضيح الفرق بين القيم وبين المفاهيم القريبة منها؛ مثل الأخلاق والمبادئ، وذلك لتحديد المفاهيم المتعلقة بالقيم بشكل دقيق، ومروراً بتفصيل الحديث عن موضوع التربية وارتباطه بالقيم ثم تناولنا أهم المعايير التي اتبعها الباحثون في تصنيفهم للقيم ومنظوماتها المختلفة. وصولاً إلى اعتماد معيار لتصنيف القيم ومنظوماتها، المتمثل في البيئة الداعمة للأفراد، وأن المسؤول عن تكوينها وتمكينها هو الراعي والمالك لتلك البيئات، وأخيراً تحديد أبعاد القيم المكونة لها، وفيما يلي بيان ذلك:

أولاً: أسس في فهم القيم

بعد مراجعتنا الواسعة للأدب المتوافر حول القيم، ودراستنا لبعض المشاريع المتخصصة فيه، وبعد عدد كبير من جلسات النقاش المركز بين مستشارينا، فقد تبيننا وطورنا عدداً من الأسس التي قادت ووجهت فهمنا وفلسفتنا لموضوع القيم بوجه عام، منها:

- وجود إشكال واضح في مصطلح القيمة ومفهومها في مجالات العلوم المختلفة.
- القيم عالمية؛ وتتفق عليها أغلب الشرائع والثقافات والأعراق والشعوب.

- تقسم البيئات الحاضنة للأفراد؛ إلى بيئات المنظمات، وبيئة المجتمع وبيئة الوطن، للأسرة ومؤسسات التعليم ومؤسسات القطاع العام والخاص والثالث (غير الربحي)، كلها منظمات أفرادها محددون، وخاضعون لنظام، ولكل بيئة منها قائد متفق عليه، أما بيئات المجتمعات الصغيرة والكبيرة؛ فليس لها نظام واضح أو تنظيم للعلاقات، وليس لها في الغالب أي قائد متفق عليه، بخلاف الوطن الذي هو شكل من أشكال المجتمع، لكن له قائد متفق عليه.
- الراعي والمالك للبيئات الحاضنة؛ هو المسؤول عن تكوين قيمها عند الأفراد المنتمين لتلك البيئات.
- تساهم مؤسسات المجتمع المدني كافةً، ووسائل التواصل الاجتماعي - كمؤثرين غير مسؤولين - بشكلٍ فاعلٍ في التأثير في قيم جميع البيئات الحاضنة.
- البيئة الحاضنة باختلاف أنواعها، وإن كانت لها قيم معينة ومعلنة فآثرها نسبي؛ فالقيم لا تعني شيئاً ما لم يكتسبها الفرد، بصرف النظر عن قيمه الشخصية التي يدعيها.
- تهيئة البيئة الحاضنة لتكون بيئة داعمة للقيم، فهي سبب رئيس في اكتساب الأفراد للقيم وتمكينها لديهم.
- قد تتوافق القيم الشخصية للفرد مع قيم المنظمة الحاضنة له، وقد لا تتوافق في مجموعها أو في بعضها، وقد تتوافق أيضاً في نوعها ودرجة اكتسابها.

- تختلف القيم من فرد إلى آخر، ومن منظمة - كيان اعتباري - إلى أخرى؛ تبعاً لتغير الأهداف أو الأولويات، كما أن قيم البيئة الحاضنة قد تتغير خلال مدة من الزمن تبعاً لسياق واقعها.
- تهدف المنظمات بنائها منظومات القيم؛ إلى تحفيز منتسبيها لتحقيق أهداف البيئة الحاضنة التي ينتمون إليها.
- للقيمة ثلاثة أبعاد خفية هي: المعرفة والانفعال والاعتقاد؛ وبعُد رابع ظاهر، هو؛ السلوك.
- القيمة الواحدة تتضمن قيماً فرعية أخرى، وتكوّن في مجملها القيمة الأصلية.
- تتداخل القيم مع بعضها، فبعض المكونات (القيم الفرعية) لقيمة ما؛ قد تكون مكوناً لقيمة أخرى. لذا؛ توجد مكونات مشتركة بين القيم المختلفة، كما قد يكون المكون ذاته (القيمة الفرعية) قيمة أصلية بحد ذاتها.
- القيم المنظمة تنظم علاقة الفرد بذاته، وعلاقته بزملائه في العمل، وعلاقته بذوي العلاقة داخل المنظمة وخارجها، ويفضل أن تتوافق مع قيمه الشخصية، وهذا يعني تفعيل القيم في ثلاث دوائر متكاملة هي: الفرد والمنظمة والمجتمع.
- القيم مكتسبة؛ تخضع لجميع مبادئ التعلم وقوانينه وآلياته واستراتيجياته.
- من الشروط الأساسية لفهم القيم: تحويلها من مفهوم مجرد إلى كيان واضح المعالم؛ بتعريفها، وتحديد مكوناتها الفرعية

- والسلوكات المعبرة عنها، والتي تمثل نقيضًا معها، وتحليل أبعاد المكونات، وإبراز منافعها ومضار العمل بما يناقضها، وآليات إكسابها ومسارات تمكينها، وهو ما نطلق عليه تجسيد القيم.
- لكي نستطيع تمكين القيم لدى الأفراد، فلا بد أن نتوجه ابتداءً إلى الراعي والمؤثر المسؤول عن إكساب القيم وتمكينها لدى الأفراد المتأثرين به.
 - توفير متطلبات البيئة الحاضنة للقيم المعلنة لتكون بيئة داعمة. والإلهام، والتعليم والتثقيف والتدريب؛ جميعها مسارات تساعد على تمكين القيم.
 - تمكين القيم لدى الأفراد يساعد في تحقيق أهداف البيئات الحاضنة لهم.
 - يهدف قياس القيم لدى الأفراد إلى التعرف على درجة اكتسابهم وتبنيهم للقيم الشخصية أو القيم المنظمة. أما قياس القيم للمنظمات (الشخصية الاعتبارية)، فيهدف إلى التعرف على درجة توفيرها لمتطلبات البيئة الداعمة للقيم.
 - القيم ليست مجرد مهارات وظيفية تقنية فقط، بل تستند إلى إيمان الفرد بها؛ لذا فإن اكتساب الفرد لقيمة ما، لا يتحقق إلا بإشراكه بعملية تمكينها، وبتحول القيمة لديه إلى قناعة شخصية، وموجه سلوكي يبني عليه اختياراته ومواقفه.

ثانياً: إشكال المصطلح

المدخل الصحيح لدراسة أي موضوع هو تعريف اللفظ لغةً واصطلاحاً؛ إذ يُيسر ذلك عملية الفهم، ويحدد الإطار العام له، ويميزه عن بقية الموضوعات المشابهة له.

المعنى اللغوي للقيمة

بعد مراجعة أغلب أمهات قواميس اللغتين العربية والإنجليزية، يتضح جلياً أن الجذر اللغوي لكلمة «القيم» «Value» لا يتوافق إطلاقاً مع المفهوم السائد، والمعنى المتداول في الأطر النظرية للقيم.

فقواميس اللغة العربية ورد فيها استعمال لفظ «القيمة» بمعنى الثمن، وبمعنى «الثبات» و«الاستقرار»، فالقيمة واحدة القيم، وأصله الواو (ق و م)؛ لأنه يقوم مقام الشيء، يقال: قومت السلعة. وتأتي بمعنى الاستقامة والاعتدال، وقومت الشيء، فهو قويم أي مستقيم.

وقوام الرجل أيضاً قامته وحسن طوله، والقائم في الملك الحافظ له، والمقام والمقامة المكان الذي تقيم فيه، وماء قائم أي دائم، وما لفلان قيمة: إذا لم يدم على شيء. (ينظر: لسان العرب ١٩٩٤، القاموس المحيط ٢٠٠٥، مقاييس اللغة ١٩٧٩، مختار الصحاح ١٩٩٩، وتهذيب اللغة ٢٠٠١، والفروق اللغوية ٢٠١٤، معجم الصواب اللغوي ٢٠٠٨، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية ١٩٧٩م، والقرارات الجمعية في الأنفاظ والأساليب من ١٩٤٢ إلى ١٩٨٧م ومعجم الصواب اللغوي؛ دليل المثقف العربي ٢٠٠٨ م).

وفي قواميس اللغة الإنجليزية تعرّف كلمة (Value) بأنها مفهومٌ؛ بمعنى «الشيء الثمين ذو الأهمية»، ويرجع في أصله الاشتقاقي إلى الفعل اللاتيني (Valeo) الذي يدل على «القوة»، ومعناه الأصلي «أنا قوي»، أو «أنا أتمتع بصحة جيدة». فيشمل من هذه الناحية: الشجاعة والصلابة والقوة، ومعاني أخرى كالتأثير في الأشياء، والقدرة على ترك بصمات قويّة عليها، وفي اللغة الفرنسية Valear بمعنى «القوة والشجاعة»، ينظر:

Sinclair, J. M. (2001).; Morris, W. (1969); Parks, R., Ray, J., & Bland, S. (1998).; MERRIAM, W. G., & Merriam, C. (1913).; Riverside Publishing Company. (1984).; Rundell, M. (Ed.). (2010).; Stevenson, A. (Ed.). (2010).; Wolman, B. B. (1989).; Cambridge Dictionary (2021).H

وذلك يعني أن التعريفات اللغوية لمصطلح القيمة في الأدب النظري المهتم بالقيم قد طوّعت؛ لتتوافق مع المعنى الاصطلاحي السائد، وليس لها أصل علمي. كما أن التراث المعرفي العربي والإسلامي بجميع تخصصاته، وكذلك كتب الأدب الأجنبي قبل مئة عام، لم تتناول مصطلح القيم (Value) على الإطلاق كما بالمعنى الشائع الآن.

المعنى الاصطلاحي للقيم

نظرًا إلى أن مفهوم «القيم» يدخل في مجالات العلوم الإنسانية كافة، فقد تنوّعت معانيه الاصطلاحية تبعًا للمجال والأساس النظري الذي ينطلق منه. فتعددت تعريفات العلماء والمتخصصين في العلوم الإنسانية في العصر الحديث. ومنها تعريف روكيش وهو الأشهر (Braithwaite, V. A., & Law, H. G (1985).

الذي عرّفها بأنها «اعتقاد دائم (ثابت) بأنّ نمطاً معيناً من التصرفات أو النواتج القائمة تعد شخصياً أو اجتماعياً مفضلة على نمط آخر من التصرفات أو النواتج القائمة، وأنها تمثيلات معرفية لحاجات الفرد أو المجتمع، وأنّ الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يمكنه عمل مثل هذه التمثيلات».

وتداخل مفهوم القيم مع مفاهيم أخرى أبرزها الأخلاق، ويُخصّص خليفة، ١٩٩٢ زاهر ١٩٨٤، طهطاوي ١٩٩٦م، الخياط، ١٩٩٧، عكاشة، ١٩٩٧، الشعوان، ١٩٩٧م، حامد ٢٠٠٣، سليمان، ٢٠٠٦). الفرق بين القيم وبين المفاهيم الأخرى (الحاجات، الدوافع، الميول، الاتجاهات) القريبة منها، بأنّ القيم تتميز عن المفاهيم السابقة كافة في أنها أكثر تجريداً وعمومية، ومحددة لاتجاهات الفرد واهتماماته وسلوكه. كما أنها تتسم بخاصية الجوب أو الإلزام التي تُكتسب في ضوء معايير المجتمع والإطار الحضاري الذي تنتمي إليه. وهي خاصية تختلف باختلاف نوع القيمة، فالقيم الوسيّلية (أو الوسيطة) مثلاً، تتميز بهذه الخاصية عن القيم الغائية، كما تتميز بها القيم الوسيّلية الأخلاقية عن القيم الوسيّلية التي تتعلق بالكفاءة. فالفرد يشعر بضغط كبيرٍ عليه؛ ليسلك بأمانة ومسؤولية أكثر من الضغوط لأن يسلك بذكاء أو منطقيّة.

إنّ مزيداً من الفهم للقيم، يتطلب التفريق بينها وبين المفاهيم الأخرى الأكثر تداخلاً مثل: الأخلاق والمبادئ والقانون والأعراف. وفيما يلي إشارة موجزة إلى بعض تلك الفروقات.

الفرق بين القيم والأخلاق

تتباين وجهات نظر المفكرين والباحثين حول العلاقة بين القيم والأخلاق والفرق بينهما، فمنهم من يرى أن بينهما اتفاقاً، وأنهما وجهان لعملة واحدة، ولا فرق بينهما. ومنهم من يرى أن بينهما فروقاً طفيفة، ولأهمية الموضوع في التفريق بينهما، نعرض وجهة نظرنا، التي تلخص أوجه الاختلاف بين المصطلحين ومنها:

(١) الأخلاق أحد أنواع القيم

يُقسم الباحثون القيم إلى أنواع عدة، منها: الاقتصادية، والمهنية والإدارية والسياسية، الاجتماعية، والجمالية والأخلاقية. وهذا النوع الأخير هو «الأخلاق»، وبذلك تكون جزءاً من القيم.

(٢) كل الأخلاق إلزامية وبعض القيم اختيارية

الأخلاق والقيم تشملمان الحسن والسيئ، فهناك خلقٌ حسن وخلقٌ سيئ، وكذلك القيم؛ لكن الفرق يكمن في أن الفرد يجب أن يتخلق بالأخلاق الحسنة، ويُعاب عليه لو تخلق بالأخلاق السيئة؛ دون استثناء أي خلق منها.

بينما في المقابل يُفضل أن يتبنى الفرد كل القيم الحسنة، لكنه لا يجب عليه تبنيها كلها بالضرورة، فعدم تبنيه لقيمة الابتكار مثلاً لا يخلُّ بشخصيته؛ كما هو الحال إن لم يتخلق بالأخلاق الحسنة.

(٣) القيم عالمية، والأخلاق مجتمعية

القيم إنسانية بحتة، وتتفق أغلب المجتمعات والأوطان على القيم، بينما الأخلاق مصدرها المجتمع، وتباين باختلاف المجتمعات، والشرائع الدينية والعقائد والعادات والأعراف والتقاليد.

(٤) المنظمات توصف بقيمتها والأفراد بأخلاقهم وقيمهم

الأخلاق والقيم سمة يوصف بها الفرد فيقال: «شخصٌ لديه أخلاق وقيم حسنة أو سيئة»، بينما توصف مؤسسات الأعمال؛ بأن لديها قيم جيدة أو سيئة، كما أن الأخلاق تطغى في مجتمع الأسرة والمدرسة أو المجتمع بصورة عامة، ويهتم بها الراعون للأفراد، والمسؤولون عنهم في البيئات الداعمة، بينما تظهر القيم بشكل أكبر في المؤسسات الخدمية والإنتاجية.

الأخلاق والقيم والأخلاق الإسلامية:

ثلاثة مصطلحات مستقلة لا تتطابق وإن تشابهت، فالأخلاق متوافقة مع طبيعة الإنسان، وتتطلبها مهنته التي يعمل بها، لكنها تختلف في نوعها وتعريفها ومفهومها من مجتمع لآخر، كما أنها غير مرتبطة بملة أو دين محدد.

والقيم متوافقة مع طبيعة الإنسان وتتطلبها مهنته التي يعمل فيها، وتناسب جميع المجتمعات، فهي عالمية الموضوع، لكنها غير مرتبطة بالدين بالضرورة.

أما الأخلاق الإسلامية فهي متوافقة مع طبيعة الإنسان، وتتطلبها مهنته التي يعمل فيها، وتتناسب جميع المجتمعات، ومرتبطة بالدين الإسلامي بل هو مصدرها.

الموضوع	التوافق الخاصة	إنسانية	مهنية	عالمية	دينية
الأخلاق	✓	✓	✓	×	✓
القيم	✓	✓	✓	✓	×
الأخلاق الإسلامية	✓	✓	✓	✓	✓

الفرق بين القيم والمبادئ

المبادئ، جمع مبدأ، وهو القاعدة الأولى الأساس للشيء، والقواعد الحاكمة لأي مجال، مثل مبادئ التفكير أي: القواعد التي تحكم عملية التفكير، ومبادئ العلم أو النظرية، ويستخدمها بعض الباحثين مرادفًا للقيم خاصة في المفهوم الفلسفي إذ تعرف بأنها: كل ما يعتقده المرء ويكون مؤثرًا في توجيه عمله في السياسة أو الأخلاق أو الفن أو أي عمل من الأعمال، والفارق الأساس بينها وبين القيم أن الأولى تختص بالجانب الفكري المعتقد فقط، وتكون على شكل جمل وليست كلمات مفردة.

فالمبادئ قوالب فكرية، تطورت بتراكم الخبرة، ومصادرهما متنوعة (الدين، التربية، العادات، القناعات الشخصية، الخبرة...)، وهي تشكل نظرتنا الكلية للحياة، وتعمل على تفسير الواقع وإكسابه معنى، كما تتدخل في صياغة قيمنا وترتيبها.

الفرق بين القيم والقوانين

تُعدّ القيم قناعات داخلية للفرد ومتصالحة مع ذاته، بل وتشكل الجانب المثالي فيه، حيث تلزم الإنسان بعمل شيء متوافق معها، وتجبره على الابتعاد عمّا يخالفها.

بخلاف القانون الذي يكتسب صفة الإلزام الخارجية وليس له علاقة بقناعة الفرد؛ لأنه يُوضع لكل الناس، ويحاول واضعوه مراعاة مستويات الأفراد؛ فيستوي أمامه؛ الذكي والأقل ذكاءً، والغني والفقير، لذلك لا خيار فيه.

كما تهدف القيم إلى تشريع السلوك والدعوة إليه، بخلاف القانون الذي ينظم الحقوق والواجبات، فالقيم تسبق القانون بدرجة، وإنما يأتي القانون؛ لتنظيم القيم السامية التي أمر بها، وجعلها ثابتة في ضمير الفرد والمجتمع.

ولأن القانون يُنظم تلك القيم القانونية؛ بهدف تطبيقها فإنه لا ينظم إلا جزءاً يسيراً منها، بينما تبقى البقية الباقية على صورة يطبقها الناس طواعية.

الفرق بين القيم والأعراف

العرف صورة غير مكتوبة للقانون، وله نفس صفاته، وبالتالي فإن فروقاته مع القيم هي ذاتها فروقات القيم عن القانون.

فالأعراف بشكل عام عبارة عن أشياء رضيها الناس فيما بينهم، ومع مرور الزمن أصبحت ملزمة لهم.

حل إشكال المصطلح

إن «القيمة وجمعها القيم» في الأدبيات الحديثة؛ مصطلح حديث النشأة، وليس له أصل قديم في التراث الإنساني. وإن الأطر النظرية استخدمته تجاوزاً؛ ليعبر عن مفهوم جديد تم ابتكاره لمفهوم أعم من الأخلاق، ويختلف عن القوانين والأعراف والمبادئ.

كما أن مفهوم القيم وإن كان ظاهره يشير إلى أنه ينتمي إلى العلوم الإنسانية، وعلم النفس، وعلم الاجتماع على وجه الخصوص، إلا أنه قد تجاوزها إلى علم الإدارة والسياسة؛ حيث الحديث عن القيم المؤسسية والوطنية.

وعليه، فإننا نرى أنه يتوجب الإقرار ابتداءً بإشكال المصطلح وأنه حديث النشأة، وأن أي باحث فيه يجب أن ينطلق من تعريفٍ اصطلاحى أو إجرائي يتبناه، ثم يعرف المفاهيم المرتبطة به قبل عرض نظريته أو فلسفته، وهذا ما فعله بعض الباحثين، وهو ما سنعرضه لاحقاً، وننطلق من بعده إلى شرح فلسفة فهم القيم.

كما أن من المفيد توضيح الغاية النهائية من البحث في موضوع القيم؛ لأن تلك الغاية ستقود بالتأكيد إلى تعريف المصطلح، وشرح فلسفة الباحث في فهم القيم، وذلك لم يكن جلياً في أغلب الأطر الفكرية والمفاهيمية العربية التي اشتغلت على موضوع القيم.

ثالثاً: مفهوم مصطلح القيمة والمصطلحات المرتبطة به

حيث إن غايتنا من البحث والدراسة لموضوع القيم؛ هي بناء فلسفة جديدة، وأطر نظرية أصيلة، ومناهج وأدلة علمية؛ تحوّل تلك الأطر النظرية إلى نواتج تطبيقية، وأدوات عملية؛ تساعد الأفراد والمؤثرين على حد سواء في تمكين قيمهم، وقيم من يرعونهم ويؤثرون فيهم، فإن هذه الغاية ستقودنا إلى تعريف القيمة وتحديد المفاهيم المرتبطة بها .

ونستعرض فيما يلي فهماً لمصطلح القيمة، ومنظومات القيم، ومجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تؤسس لبناء قاعدة صلبة لفهم موضوع القيم، يمكن للمهتمين والباحثين الذين يستندون إلى منهجيتنا؛ الاسترشاد بها:

القيمة

مفهومٌ مجرد، يُشير إلى ما يتبناه الفرد أو المنظمة أو المجتمع أو الوطن من معتقد ذي صبغة أخلاقية أو توجيهية، يتضمن تفضيلات تتحول إلى: مبادئ حافزة وموجهة للسلوكات والمواقف والاختيارات.

الراعي والمؤثر المسؤول

كل شخص أو مجموعة أشخاص أو كيان اعتباري (الوالدان، والمعلم/المنهاج، والمدير، وقادة المجتمع والحاكم) تتولى رئاسة أو إدارة البيئة الداعمة للأفراد (الأسرة والمدرسة، والمؤسسة، والمجتمع، والوطن) وتملك السلطة عليها، وهو المسؤول عن تمكين القيم لدى الأفراد المنتمين إليها مسؤولية قانونية.

وهذا يعني أن أول الرعاة المؤثرين على الفرد في دورة حياته هما؛ الوالدان في الأسرة أو من في حكمهما، ثم تنتقل هذه الرعاية والتأثير إلى المدرسة على وجه العموم، ويتأثر مباشرة للمعلم والمنهاج اللذين يساهمان بشكل رئيس في تشكيل منظومة القيم التعليمية والتعلمية لدى الطالب، وفي تهيئة البعد المعرفي لديه، وهذا التأثير يومي في كل مجريات عمليات التعليم والتعلم، ويقصد أو بغير قصد؛ بتأثير من المنهاج الذي يدرسه الطالب أو بما يقوله أو يتصرف به المعلم.

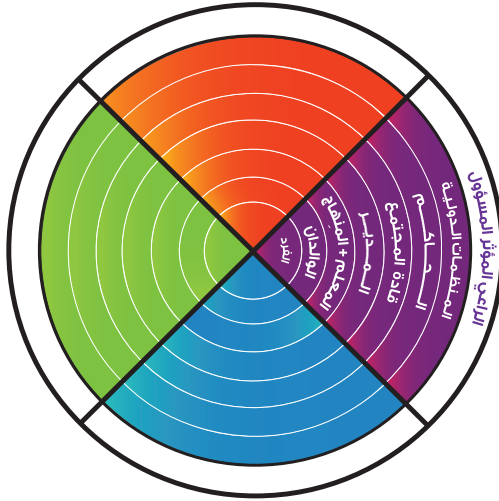
وتتشكل فيه أيضاً منظومة قيمه الشخصية والمجتمعية والوطنية بشكلٍ ابتدائي.

ثم ينتقل الفرد إلى بيئة العمل الحكومية أو في القطاع الخاص أو القطاع غير الربحي؛ ليشكل رب العمل المالك أو المدير (قائد العمل) ومن في حكمه -الراعي المؤثر- الدور البارز في تشكيل منظومة القيم المنظمية لديه، وتظهر بدرجة اكتسابه لقيم بيئة العمل التي يعمل فيها أو ينتمي إليها).

وعلى وجه العموم ودون عمليات قصدية أو بعمليات قصدية؛ يلعب قادة المجتمع دوراً أساسياً في تشكيل القيم لدى أفراد مجتمعاتهم.

كما أن الفرد يبقى تحت رعاية وتأثير مباشر لإرادة الدولة ومؤسساتها ونهجها وسياساتها - المظلة الكبرى - التي تعد المساهمة المباشرة في تشكيل منظومة القيم الوطنية لديه.

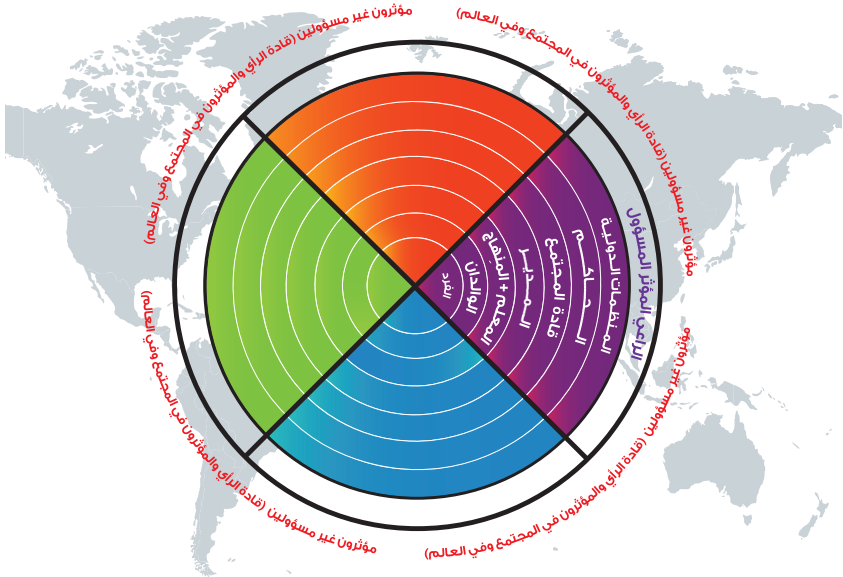
وأخيراً تأتي سلطة تأثير المؤسسات الدولية على مواطني الدول التي تنضوي تحت لوائها، والشكل التالي يوضح تسلسل الراعي والمؤثر المسؤول عن تمكين القيم لدى الأفراد.



الشكل (١) الراعي والمؤثر المسؤول

المؤثر غير المسؤول

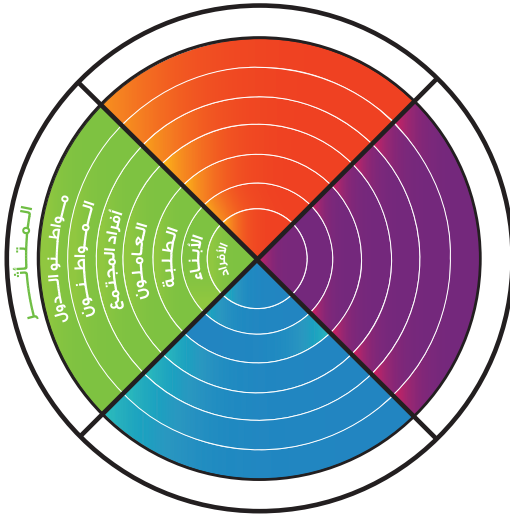
وهو أي فرد أو كيان اعتباري يؤثر في الأفراد وفي بيئاتهم ومؤسساتهم الداعمة، لكنه لا يملك السلطة عليهم، وغير مسؤول عنهم قانونياً؛ مثل قادة الرأي في العالم، ونشطاء وسائل التواصل الاجتماعي، ومؤسسات المجتمع المدني، ويساهم المؤثرون غير المسؤولين بشكل فاعل في نشر ثقافة القيم وتمكينها عند الأفراد من خلال القيم التي ينشرونها؛ ويتعرض لها الفرد (طفل أو طالب أو عامل أو أي فرد في المجتمع أو الوطن) الذي يقع تحت تأثيرهم طيلة دورة حياته وفي جميع البيئات الداعمة التي يوجد فيها، والشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل (٢) المؤثر غير المسؤول

المتأثر

وهو أي فرد ينضوي تحت مسؤولية ورعاية المؤثرين المسؤولين، وتأثير المؤثرين غير المسؤولين؛ باختلاف أحوال المتأثرين؛ وهم: الأبناء، الطلبة، العاملون، أفراد المجتمع، والمواطنون، ويختلف شكل التأثير حسب قوة المؤثر وباختلاف بيئات المتأثرين، والشكل التالي يوضح المتأثرين بأنواعهم.



الشكل (٣) المتأثرون ببناء القيم

البيئة الحاضنة

وهي المكان الذي ينشأ الفرد أو يتعلم أو يعمل فيه، وهنا لا بد من الأخذ بالحسبان أنّ متطلبات البيئة الحاضنة لتكون بيئة داعمة؛ لتحقيق قيمها تختلف من بيئة إلى أخرى، وتنقسم البيئات الحاضنة إلى سبعة أنواع رئيسة على النحو التالي:

الأولى: بيئة الفرد الشخصية

باعتبارها حاضنة لقيمه الشخصية، وهي بيئة ذاتية متنقلة مع الفرد في كل البيئات الأخرى.

الثانية: بيئة الأسرة

سواءً كانت أسرة طبيعية، صغيرة أو كبيرة، أو أسرة بديلة كما في حال الأيتام.

الثالثة: بيئة التعلّم والتعليم

بجميع مراحل التعليم؛ ابتداءً من رياض الأطفال وانتهاءً بالمرحلة الجامعية، ومرورًا بكل أشكال المؤسسات التعليمية.

الرابعة: بيئة العمل المؤسسي بجميع أنواعه

وهي كيان اعتباري؛ تمتاز بوجود نظام واضح المعالم، ولها قائد ينظم علاقاتها وعملها، وهدف محدد تسعى إليه.

الخامسة: بيئة المجتمع

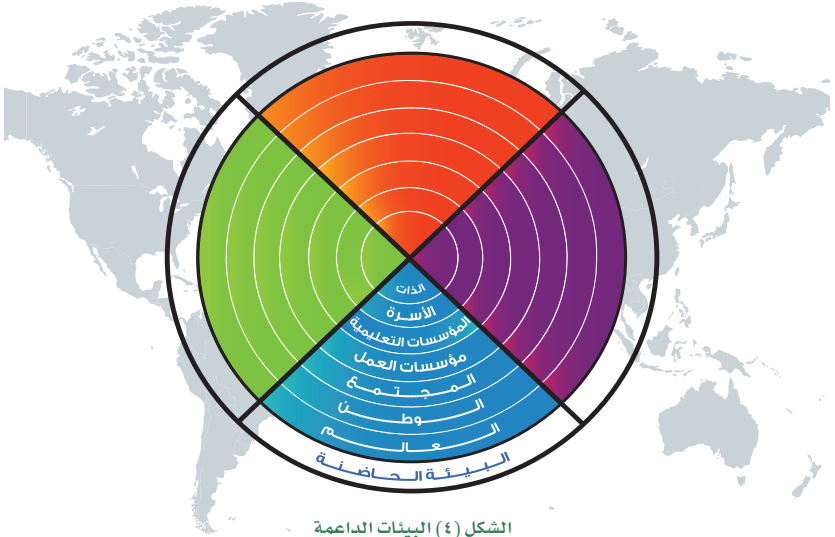
مهما كان حجم هذا المجتمع، فقد يكون مجتمعًا على مستوى حي، أو مجتمع مدينة، أو مجتمع عرقي، وقد تكون مجتمعات عدة منضوية تحت الوطن، أو تكون أوطانًا عدة منضوية تحته، مثل المجتمع الإسلامي والمجتمع العربي.

السادسة: بيئة الوطن

وهو البلد الذي يرتبط به المواطنون ارتباطًا تاريخيًا طويلاً، والمنطقة التي تولدت فيها الهوية الوطنية لهم، وفيه يشعر المواطن بارتباطه به والانتماء إليه.

السابعة: بيئة العالم

وهي البيئة الكبيرة الشاملة التي يعيش فيها كل الناس، وتضم منظمات عالميّة، وأفراد من أي مكان في العالم، كما أنها البيئة التي يعمل بها المؤثرون غير المسؤولين بحرية مطلقة في الغالب في فضاء المعرفة، ويؤثرون من خلال وسائل الإعلام أو منصات التواصل الاجتماعي، أو أي منفذ يستطيعون فيه توجيه أفكارهم إلى الناس كافة. والشكل التالي يوضح أنواعها، والجدول الذي يليه؛ يوضح تصنيف البيئات الداعمة للأفراد وخصائص كل بيئة.



البيئة الداعمة

هي البيئة التي توفر متطلبات القيم التي تتبناها، وتهيء كل ما يمكن لتمكينها عند الأفراد المنتميين لها.

القيم (فلسفة الفهم ومنهجية البناء)

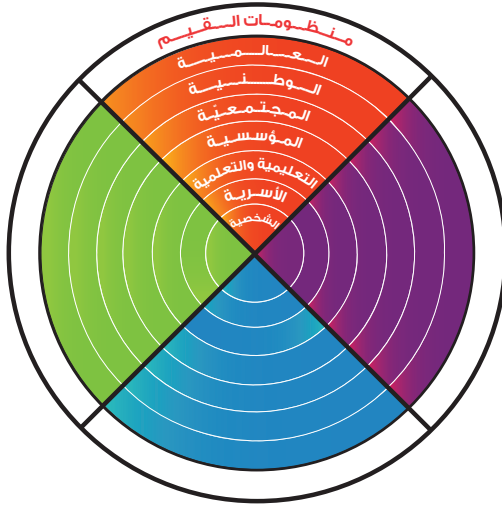
جدول (١) تصنيف البيئات الحاضنة للأفراد وخصائصها

الفضاء الإلكتروني	العالم	الوطن	المجتمع	المنظمة (الأسرة، المدرسة، المؤسسة)	الذات	البيئة الحاضنة المعيار
معروف وغير معروف غير متفق عليه قادة الرأي	معروف ومتفق عليه المنظمات الدولية	معروف ومتفق عليه (الحاكم)	غير معروف وغير متفق عليه في الغالب	معروف ومتفق عليه (الوالدان . المعلم . المدير)	معروف (الفرد)	المؤثر والراعي والقائد
الفضاء	الأرض	كامل أرض الوطن	متنوع	محصور في مكان محدد	متنقل مع الفرد	المكان
غير محدد	محدد	محدد	غير محدد	معروف ومحدد	واحد	عدد الأفراد
لا يخضع لأحد	القانون الدولي	مشتق من الدستور	العرف يحل محل القانون والنظام	مكتوب ومعلم وملزم (لكنه غير مكتوب عند الأسرة).	ذاتي	النظام والقانون

منظومة القيم

يعرف ولان (Wolman B B 1989) المنظومة في قاموس العلوم الاجتماعية بأنها مجموعة من العناصر لها نظام معين، وتدخل في علاقات بينية، وتؤدي وظيفة معينة للفرد». وعرفها روكيش Braithwaite, V. A., & Law, H. G. (1985) بأنها «مجموعة القيم». وعليه؛ يمكن القول أنّ منظومة القيم - بصفة عامة - تشمل مجموعة قيم توجد بينها علاقات وتفاعلات، وتعمل معاً؛ لكي تؤدي

وظيفة معينة، وأن مستوى تعقيد المنظومة يختلف بحسب عدد قيمها. وكما تتنوع البيانات الحاضرة فإن منظومة القيم تتنوع تبعاً لها وسيتم تفصيل الحديث حول منظومات القيم لاحقاً والشكل التالي يوضح أنواع هذه المنظومات



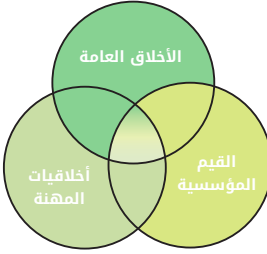
مصطلحات مهنية مشتهرة

كثيرة هي المصطلحات المرتبطة بمجال الأعمال، ولها تداخل مع القيم، ومنها ثلاثة مصطلحات رئيسية: تتشابه وتختلط على البعض، وهي:

1. الأخلاق العامة (Public Morality) ومصدرها المجتمع: أيًا كان، وما يعتقده أفراد من شرائع وأعراف وعادات وتقاليد، وهي أخلاق ملزمة اجتماعياً فقط، وليست ملزمة قانوناً.

٢. أخلاقيات المهنة (Professional Ethics) ومصدرها القانون، وتختص بمهنة محددة؛ كأخلاقيات الطب أو المحاماة، وهي أخلاق ملزمة للعاملين بقوة القانون، ومخالفتها تستوجب المحاسبة والعقاب.

٣. القيم المؤسسية (Corporate Values) ومصدرها نظام مؤسسة العمل، ويمكن أن يكون هناك أيضاً؛ قيم مؤسسية لمؤسسة مهنية كالمستشفى مثلاً، غير أنها خلاف أخلاقيات مهنة الطب، وهي قيم متنوعة، فبعضها قد يكون إلزامياً، ويحاسب عليه القانون؛ كقيمة النزاهة، وبعضها تفضلي غير ملزم كقيمة الابتكار.



وتشترك تلك المصطلحات الثلاثة في بعض مكوناتها مع أن لها استقلالية تامة.

كما أن هناك مصطلحات أخرى لأدبيات ووثائق لهذه الأنواع الثلاثة، ومنها على سبيل المثال:

- منظومة القيم (Value system)
- ميثاق الشرف (Code of Conduct)
- الميثاق الأخلاقي (Code of Ethics)
- مدونة السلوك (Behavior Blog)
- قواعد السلوك (Behavior Basics)
- قواعد السلوك المهني (Standards of Professional Behavior)
- مدونة قواعد السلوك (Code of Behavior)
- المبادئ العامة (General Principles)

ويمكن أن تتشابه أيضاً محتويات تلك الوثائق أو تختلف اختلافاً تاماً، وذلك يعتمد على التعريف الذي يضعه مُعد هذه الوثائق والغاية منها.

رابعاً: مرجعية القيم

القيم كمصطلح ليس له مرجعية في الفكر الفلسفي والأخلاقي والإداري إلى ما قبل مائة عام تقريباً كما تم بيانه سابقاً حين استعراض إشكال المصطلح، غير أن له مرجعية في معناه الأقرب للقيم والمرادف لها تجوّزاً وهو الأخلاق، ورصد كثير من الباحثين مرجعية الأخلاق في أفكار فلاسفة أغلب الحضارات الصينية والهندية واليونانية والمصرية وغيرها التي تظهر تبيانياً في مرجعيتها بين المثالية والواقعية والدينيّة المحرّفة والأساطير وتعدد الآلهة التي ينسبون لها الخير والشر والأخلاق المرتبطة بها وأن الأخلاق نسبيّة أو مطلقة.

وقد استعرض الدكتور (حسن ملكاوي ٢٠١٦) مرجعية الأخلاق والقيم - وهو يخلط بينهما - استعراضاً مركزاً ومختصراً عرض فيه أفكار بعض فلاسفة ومفكري الغرب ابتداءً بميكافيللي وانتهاءً بفرديريك نيتشه وماكس فيبر مروراً بديكارت وبيكون وأوجست كونت، وأكد الملكاوي استمرار ذلك التباين الذي كان في الفلسفات القديمة لمرجعية الأخلاق والقيم وأنها لا تتفق على مرجعية واحدة، أما في الفكر الإسلامي فمرجعية الأخلاق والقيم واحدة وهي للدين ومصادره التشريعية.

فهمنا مرجعية القيم

عوداً على إشكال المصطلح الذي خلط بين القيم والأخلاق وتأكيداً لفهمنا بأن الأخلاق أحد أنواع القيم واستناداً للفروقات التي ذكرناها بين القيم والأخلاق، وكما أنه يجب الفصل بين المصطلحين فإنه يجب أيضاً فصل المرجعيتين، فمرجعية الأخلاق بصفة عامة للفطرة السليمة التي فطر الله الناس عليها وبينها الرسل عليهم السلام وأكملها خاتمهم محمد صلى الله عليه وسلم كما قال (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) رواه أحمد وغيره، فهما تعددت الثقافات والأديان وحتى وإن تجرد الإنسان من الدين بالكلية فإن مصدر الأخلاق هو فطرة الإنسان السوية.

أما مرجعية القيم فتعود إلى المالك والراعي لها على اختلاف أنواعهم (الوالدين، المعلمين، المدراء، قادة المجتمع، الحاكم، المنظمات الدولية) فهم مصدر ومرجعية القيم التي يتبنونها وينشرونها ويمكنونها عند الأفراد المنضوين في البيئات التي تحت مسؤولياتهم، فيتبنى كل راعٍ منهم قيماً خاصة ببيئته، وفق مرجعياته الخاصة والتي نرى أنها في الغالب مرجعيتان أساسيتان وهما الفطرة السليمة والنفعية المادية فيصدر بعض قيم بيئته من هذين المرجعين حسب ما تحقق له تلك القيم غاياته التي يسعى لتحقيقها في بيئته التي يملكها، ويمكن أن تكون كل مكونات منظومة مؤسسته

أو بيئته أخلاقية فطرية ويمكن أن تكون نفعية مادية
ويمكن أن يجمع بينهما.

فالأمانة قيمة مؤسسية أصلها ومرجعيتها للفطرة
السليمة بينما قيمة الابتكار قيمة نفعية في جوهرها
ومرجعيتها.

كما يمكن أن يكون للقيمة الواحدة مرجعيتان غير
متضادتين كأن تكون أخلاقية ونفعية مثل قيمة رضا
العميل

خامساً: القيم والتربية

يرتبط موضوع القيم بموضوع التربية كمجال علمي، وكحديث
للمهتمين وأفراد المجتمع، وحيث إنه سبق الحديث عن مصطلح
القيم، فسنتناول ابتداءً مصطلح التربية قبل مناقشة ارتباطها بالقيم،
وما يتبعه من عمليات ومسؤوليات.

انتشر مصطلح التربية حديثاً وارتبط بدور الوالدين والمعلمين معاً،
ويشير المصطلح في الكتب الحديثة الموجهة إلى الوالدين إلى معانٍ
كثيرة، تركّز على إكساب الأخلاق والقيم والآداب، وتجاوز ذلك أغلب
الباحثين إلى كل العمليات التي تتم في المؤسسات التعليمية؛ حتى
سُمّيت: الكليات الجامعية التي تؤهل المعلمين بكليات التربية، وبعض
وزارات التعليم في العالم العربي تسمى: وزارة التربية، أو التربية
والتعليم.

فهل هذا المصطلح واضح ومحدد المفهوم؟ وهل استخدامه الشائع في مجال التعليم ودور الأسرة والمدرسة في تعزيز القيم صحيح؟ أم أن هناك غموضاً وخطأً في الأدوار المكوّنة للعملية أو في هدفها؟ أو في تحديد المسؤول عنها، والمستفيد منها؟ ثم ما الأثر الذي ظهر في المجتمع العربي بتداول مصطلح التربية؟

الأصل اللغوي

كلمة (التربية) بكافة تصريفاتها لم ترد في القرآن الكريم ولا في السنة النبوية ولا في أمهات معاجم اللغة حسب علمنا إلا بمعنى الزيادة والتنمية والتغذية والارتفاع، ولا تشير للتعريف السائد والشائع حالياً، الذي يجمع بين مسؤولية الأسرة والمدرسة (ابن منظور؛ ١٩٩٣، الجوهرى؛ ١٩٨٧، الرازي؛ ١٩٩٩، الفيروز آبادي؛ ٢٠٠٥).

ويرادف أغلب الباحثين العرب مصطلح التربية بالمصطلح الإنجليزي (Education) بينما الترجمة العربية الصحيحة لمصطلح (Education) هي التعليم وليست التربية، وهذا هو معناها أيضاً في معاجم اللغة الإنجليزية، وتعني: عملية التدريس أو التعلّم، التي تتم في مدرسة أو كلية، أو المعرفة التي تحصل عليها الطالب منها.

أمّا: العمل الذي يقوم به الوالدان تجاه أبنائهم في اللغة الإنجليزية ويُقابل المعنى السائد في مصطلح التربية؛ فيعبر عنه بمصطلحات أخرى كثيرة منها (rising) ومعناها التشيئة أو الرفع، (Parenting) الوالدية أو الأبوة، (Caring) الرعاية والاهتمام.

Oxford Learner's Dictionaries (2021).; Merriam-Webster (2021).; Cambridge Dictionary (2021).

وإن سلّمنا -جدلاً- بأن المقصود بمصطلح التربية كما هو شائع: إكساب المتلقّي الأخلاق والقيم والآداب، فلا يمكن أن يكون ترجمة لمصطلح (Education) الذي يعني: عمليات التعليم. ولم نستطع معرفة من أول من استخدم مصطلح التربية من الباحثين العرب في العصر الحديث بهذا المعنى، واعتبره ترجمة لمصطلح Education، لمعرفة وجهة نظره في الترجمة.

التربية في النصوص الشرعية والتراث الإسلامي

ورد في القرآن الكريم جذر كلمة (التربية) في أكثر من موضع، وأولها في فاتحة الكتاب (الحمد لله رب العالمين) وغيرها من الآيات الكريمات التي لا تشير إلى دور الوالدين عدا قوله تعالى (كما ربياني صغيراً) سورة الإسراء آية ٢٤، وقوله تعالى (ألم نربك فينا وليداً) سورة الشعراء آية ١٨، وتفاسير القرآن الكريم تفسر (رب) بالسيد المطاع، وفعل (ربّى) بالتمية والزيادة والتغذية، (الاصفهانى: ١٩٩١، الزمخشري: ٢٠٠٩، القرطبي: ٢٠٠٦، ابن عاشور: ١٩٨٤).

ولم نجد حسب علمنا مصطلح «التربية» أو دعوة إلى التربية، أو مشتقات الكلمة في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم الموجهة للوالدين، ومن في حكمهم، عدا بعض الأحاديث التي ورد فيها جذر الكلمة مثل قوله صلى الله عليه وسلم (كما يُربّي أحدكم فلوّه) أخرجه البخاري (١٤١٠)، ومسلم (١٠١٤) أي كما يغذي أحدكم ولد فرسه أو أو ناقته.

وفي كتب التراث الإسلامي - حسب علمنا - لم يرد مصطلح التربية بصفته فعلاً يقوم به الوالدان، فضلاً عن المعلمين، بل ورد بشأن التربية في كتب التراث الإسلامي مصطلحات أخرى، كالتأديب والتزكية، والتهذيب، والتنشئة (ابن تيمية؛ ١٩٩٥، الغزالي؛ ١٩٨٩، ابن جماعة؛ ٢٠١٢، ابن خلدون؛ ١٩٩٦).

اسم المكان واسم الفاعل

عند التعبير باسم المكان الذي تتم فيه عمليات التعليم والتدريس وطلب العلم في اللغة العربية نجد كلمات متعددة ومنها: (المدرّاس) «مكان تعلم اليهود للتوراة»، و(حلقة العلم)، و(مجلس العلم)، و(المقرأة)، و(الكتاب) أو (الكتاتيب) و(المدرسة).

كل هذه الأسماء تشير إلى فعل متضمّن بها وهو: الدراسة، والعلم، والقراءة، والكتابة. ولا تتضمن عمليات التربية، التي منها: التأديب، التهذيب، والتأديب أو التنشئة، وحسب علمنا لا يوجد اسم للمكان الذي تتم فيه عمليات التربية.

واسم الفاعل المستخدم في مكان التعليم هو: (العالم) و(المعلّم) و(المدرّس) و(المحفّظ). ومهنتهم وحرقتهم هي التعليم، ولم يرد - حسب علمنا - التعبير باسم الفاعل (المربي) لمن يقوم بالتعليم بل وردت مصطلحات مثل: (المؤدّب) و(المهذّب)، تحدّثنا عنها سيّرُ الأمراء والملوك مع أبنائهم، ولا ينطبق هذا على عامة الناس، وهدفها ليس إكساب الولد العلوم بل إكسابه القيم والأخلاق والأدب الذي يمكن تسميته تجوُّزاً: التربية.

تحليل التعريفات الإجرائية للتربية

أبرز المراجع العربية الجديدة التي تحمل عنوان التربية، تشير إلى تعريفات اصطلاحية وإجرائية كثيرة متماثلة في معانيها. والأبرز منها يشير إلى عمليات إكساب المتلقّي الآداب والقيم والأخلاق، وبعضها يضيف ضمنها عمليات التعليم والتدريس. (يالجن؛ ٢٠٠٢. الميمان؛ ٢٠٠٢، صالح؛ ١٩٩٩، شاكر؛ ٢٠١١).

وعند تحليل تلك التعريفات الإجرائية للتربية نخرج بأربع قضايا رئيسة هي: (العمليات) التي يعبر عنها نوع التعريف (تحديد الهدف منها) و (القائم بالمهمة المسؤول عنها) و (المستفيد منها).

فالعمليات: تشير إلى التأديب والتزكية والتهذيب والتنشئة والتدريس والتعليم. وبعض التعريفات تعتبر العملية التربوية مرادفة للعمليات التعليمية كإجراءات تتم داخل الغرفة الصفية.

والهدف: هو تهذيب السلوك وإكساب المعرفة.

والقائم بالمهمة والمسؤول عنها: هما الوالدان والمعلمون، ومَن في حكمهما أو مَن يقوم مقامهما.

والمستفيد: الولد والطالب.

إزدواجية التعريف

إن تلك النتائج المزدوجة لتحليل تعريف مصطلح التربية تُثير تساؤلات كثيرة منها:

- ١ . هل التربية تعني: عمليات إكساب الأخلاق والقيم والآداب؟
أم تعني: التعليم وتدرّيس العلوم فقط؟ أم تعني: الاثنين معاً؟.
 - ٢ . هل تهدف التربية إلى التّأديب والتزكية والتّهذيب؟ أم تهدف إلى إكساب المعرفة بشكل عام فقط؟ أم الاثنين معاً؟.
 - ٣ . هل التربية هي مهمة الوالدين؟ أم مهمة المعلمين؟ أم مهمتهم معاً؟
 - ٤ . هل المستفيد هو الطالب؟ أم الولد؟ أم كلاهما معاً؟
- قبل الإجابة عن هذه الأسئلة الأربعة، لا بد من الإشارة إلى مبادئ تؤسس للوصول للإجابة الصحيحة. ومن هذه المبادئ:
- الأول: الإشكال ليس في المصطلح ذاته، حيث يمكن قبوله إن صح تعريفه.
- الثاني: تحديد التعريف المانع الجامع أحادي الاتجاه ولا يقبل التأويلات أو الاحتمالات.
- الثالث: وإن تعددت الأهداف لعملٍ ما فإن هناك هدفاً أول أو غاية كبرى تسبقها.
- الرابع: مصطلح التربية الوارد في هذا الكتاب يعني- تجوراً-: عمليات التّأديب والتّهذيب والتزكية وبناء القيم.
- وبعد التأمّل يُمكن اقتراح الإجابات التالية عن هذه الأسئلة: وذلك للتأسيس لاستخدام أسلم لمصطلح التربية؛ وبذلك تُبنى عليه

العمليات التي تحقق الهدف من التربية والتعليم معاً، وتُحدّد كلاً من المسؤول والمستفيد من التربية ومن التعليم.

السؤال الأول: العمليات

يمكن القبول - تجوّزاً - باستخدام مصطلح التربية للتعبير عن عمليات إكساب الأخلاق والقيم والآداب فقط، دون إضافة عمليات تعليم العلوم وتدريبها إليها، مع أن الأفضل هو استخدام المصطلح الدال عليها، وهو التزكية، أو التهذيب، أو التأديب، أو التنشئة، أما عمليات تدريس العلوم ونقل المعرفة المتنوعة فتسمى: عملية التعليم.

السؤال الثاني: الهدف

في حال قبولنا السابق لتعريف التربية، فإن هدفها هو التأديب والتزكية والتهذيب، وإكساب المتلقّي المعرفة المتعلقة بالقيم والأخلاق والآداب، أما هدف التعليم فهو إكساب المتلقّي المعرفة بشكل عام.

السؤال الثالث: القائم بالمهمة والمسؤول عنها

التربية كعملية إكساب للأخلاق والقيم والآداب (إذا سلّمنا بهذا المصطلح) هي مهمة الوالدين ومسؤوليتهم بالدرجة الأولى، وليست مهمة المعلمين ومسؤوليتهم، كما أن عملية التعليم مهمة المعلمين ومسؤوليتهم بالدرجة الأولى، وإن تشاركوا في العمليتين؛ فالعبرة بالقائم عليها والمسؤول عنها.

السؤال الرابع: المستفيد

بناءً على ما سبق، فالمستفيد الأول من عمليات التربية هو شخص الولد، وليس شخص الطالب لأن شخص الطالب مستفيد بصورة أساسية من عمليات التعليم والتدريس.

الواجب والمسؤولية

في الإسلام هناك فصلٌ واضحٌ بين الواجب والمسؤولية، فالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر واجبٌ للجميع، لكن المسؤولية تقع على عاتق المستطيع فقط، والفقهاء يفرّقون بين الفرض الواجب، وفرض الكفاية، والقانونيون يفرّقون بين المسؤولية المباشرة والمسؤولية غير المباشرة، ولا شك في أن الإنسان نتاج مجتمعه بتعدد مؤسساته، لكن من المسؤول المباشر عن تعليمه أو عن تأديبه؟

- هل سيحاسب مسؤول المؤسسة التعليمية المعلم عن ضعف قيم الطالب وسوء خلقه؟ أم سيحاسبه على ناتج عملية التعليم؟
- هل سيحاسب الوالدان معلم ولدهم في المدرسة على أنه ضعيف القيم وسيء الأدب، أم يحاسبانه أنه ضعيف في تعلمه.
- هل المجتمع بكل أطيافه يَعْزُو امتلاك الفرد لقيم جيدة إلى تربية والديه وأسرته أم إلى مدرسته.

يقول رسول الله صلّ الله عليه وسلم (أَلَا كَلَّمْتُمْ رَاعٍ، وَكَلَّمْتُمْ مَسْئُولٌ عَنِ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنِ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى

بَيَّتْ بَعْلَهَا وَوَلَدَهُ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ) «متفق عليه». وبهذا يتضح لنا أن المسؤول الأول عن عملية التربية هم الوالدان، والمسؤول الأول عن عملية التعليم هو المعلم؛ وذلك سيساعدنا على فهم الإشكال، وحل الازدواجية في العمليات وتعارض الأهداف.

الإنسان نتاج مجتمعه

الذين يروون الدور المزدوج للوالدين والمعلمين في عمليات التربية والتعليم ولا يفصلون بينهما يعللون هذا الازدواج بأن الإنسان نتاج مجتمعه بكافة أطيافه ومكوناته، وهذا التعليل صحيح في الغالب من حيث الإطار العام للشخصية والصفات السائدة لدى أفراد المجتمع، لكنه ليس على إطلاقه لأن الأخلاق والقيم التي لدى الفرد في بداية حياته تلقاها من والديه بالدرجة الأولى، فبيت الأسرة هو المحضن الأول له، ووالدها هما المؤثران الأبرزان في إكسابه القيم والأخلاق، وفي تشكيل غالب سلوكه، أيًا كانت طبيعة ذلك السلوك، صواباً أو خطأً، فهما اللذان على يديهما تتشكل شخصية الولد، وسلوكه، وذلك بحسب نتاج معتقداته وقيمه وأخلاقه التي أنشأها عليها والداه، وحين يشب عن الطوق إما أن يظل على ما أنشأه عليه والداه أو يكون هو منظومته الأخلاقية والقيمية الخاصة به، متأثراً بقيم مجتمعه، ويختلف الأفراد في تأثرهم بالمجتمع الذي يعيشون فيه..

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (كُلُّ مَوْلُودٍ يُوَلَّدُ عَلَى الْفِطْرَةِ ، فَأَبَوَاهُ يَهُودَانِهِ ، أَوْ نَصْرَانِهِ ، أَوْ يَمَجَّسَانِهِ). وعلى ذلك فإن الإنسان وإن كان نتاج مجتمعه، إلا أن المؤثر الأبرز فيه هما الوالدان.

فهمنا للتربية

مصطلح التربية كما تم إيضاحه سابقاً؛ يعني لغة التغذية والتنمية، وتعريفه الاصلاحية والاجرائية السائدة تجمع في أغلبها بين عمليات إكساب الأخلاق والقيم والأدب، وبين عمليات إكساب المعرفة في العلوم المتعددة، وهذا خطأ منهجي من وجهة نظرنا؛ ترك أشرأ غير محمود في واقع التربية والتعليم على حد سواء، أدى إلى تقاذف الأدوار والمسؤوليات بين البيت والمدرسة، واللوم المتبادل بين المعلمين والوالدين فيما يتعلق بتدني مستوى الأداء التعليمي، وغياب أو سوء أخلاق الأبناء والطلبة، وضعف القيم لديهم.

وضاعت المسؤولية بين الوالدين والمعلمين، وكلٌّ يُحمّل المسؤولية على الآخر، ولا ينظر إلى تقصيره في واجبه، بل يركز على تقصير الطرف الآخر.

فأضحى الولد/الطالب هو الضحية لهذه الازدواجية، فلم يحظ بتربية سليمة من والديه، ولم يتلق تعليماً جاداً من معلميه.

وعليه فإننا نقترح أمرين:

الأول: استبدال مصطلح التربية بمصطلح آخر يدل على عمليات إكساب الأخلاق والقيم والآداب، متضمناً أفعال التأديب والتزكية

والتهذيب، ونقترح مصطلح التنشئة، يقول الله تعالى: (أَوْمَنَّا نُنشَأُ فِي
الْحَلِيَّةِ وَهُوَ فِي الْخِصَامِ غَيْرُ مُبِينٍ) الزخرف ٨٩.

ويقول أبو العلاء المعري:

وَيَنْشَأُ نَاشِئُ الْفِتْيَانِ مِنَّا عَلَى مَا كَانَ عَوْدَهُ أَبَوْهُ

كما ندعو المهتمين من المفكرين والباحثين إلى إقتراح تعريف
اصطلاحي إجرائي جديد لمصطلح التربية السائد، وهو نفسه
تعريف (التنشئة)، ونقترح التعريف التالي: (العمليات التي يقوم بها
الوالدان ومن في حكمهما، وتقع المسؤولية الشرعية القانونية عليهم
لتأديب أولادهم، وإكسابهم الأخلاق والقيم؛ التي تساعدهم على
تزكية أنفسهم، ويساندهم في تلك العمليات جميع الذين لهم علاقة
بأولادهم كالأقارب والجيران والمعلمين وقادة الرأي في المجتمع).

أما مصطلح التعليم فهو واضح ولا يحتاج إلى بيان.

الثاني: ندعو المهتمين بالموضوع بعد إعادة التعريف الإجرائي
للتربية بشكل صحيح، إلى التأكيد نظرياً وعملياً على تحديد
المسؤولية المباشرة عن التربية أنها على الوالدين، والمسؤولية المباشرة
عن التعليم أنها على المعلمين، مع الإشارة إلى أهمية مساندة كل
منهم للآخر، وكذلك الحديث عن هذا الإشكال في البحوث والمنتديات
والمناظر العلمية، ووصولاً إلى تصحيح المفهوم؛ وتحسين أداء الوالدين
والمعلمين، وتحملهم للوفاء بواجباتهم ومسؤولياتهم الأساس.

مسؤولية تمكين القيم

وعلى ما سبق فإننا نرى أن مسؤولية تمكين القيم عند أفراد المجتمع في مراحل نموهم الأولى؛ تقع على الوالدين، ومن في حكمهما، فليست التغذية والرعاية؛ التي تقابل مصطلح التربية هي مهمتهم الوحيدة، بل إن عليهم مهمة التنشئة والتأديب والتثقيف، التي هي في مجملها بناء الأخلاق والقيم، وتمكينها لدى أبنائهم.

والسؤال المهم الذي يطرحه الوالدان، ويجدر بنا الإجابة عليه؛ بشكل عملي، هو كيف يمكن غرس القيم وتعزيزها، وتمكين أبنائهم منها؟

الإجابة موجودة في الجزء الثاني من هذا الكتاب، حين سنتحدث عن مسارات تمكين القيم الخمسة وهي (تهيئة البيئة، التعليم، التدريب، الإلهام، التثقيف) وكلها مسارات يمكن للوالدين اختيار ما يتناسب مع بيئاتهم وإمكاناتهم وأبنائهم؛ الذين تحت رعايتهم؛ لتمكينهم من القيم التي تبني شخصياتهم، وتعدّهم للحياة داخل وخارج حدود الأسرة.

سادساً: تصنيف القيم ومنظوماتها

وكما هو الحال عند المفكرين والمنظرين في اختلافهم في تعريف مصطلح القيمة؛ فإن الآراء تتعدد في عملية تصنيف القيم إلى مجموعات، أو أنواع أو مجالات ومنظومات، تبعاً للمعايير التي يحتكم إليها الباحثون والمهتمون والمفكرون لتصنيف القيمة، وفيما يلي نعرض فهمنا لهذا الموضوع.

تصنيف القيم

هناك أسس عدة في تصنيف القيم إلى أنواع أو مجالات، من حيث الزاوية التي نظر إليها من بحثوا في القيم، وعلى أساسها وضعوا تصنيفاً خاصاً بها استناداً إلى معيار معين: فاستخدم العالم الألماني سبرانجر (Spranger, E. (1928) معيار (محتوى موضوع القيمة أو مجالها والنشاط المرتبط بها): و صنفها على ضوءه إلى ستة أنواع هي: القيم النظرية أو العقلانية مثل سرعة البديهة، والاقتصادية؛ مثل: التنافس والإنتاج، والاجتماعية؛ مثل: التطوع والإيثار والانتماء، والسياسية؛ مثل: النفوذ والقوة، والدينية؛ مثل: الإيمان بالغيبيات والعبادات، والجمالية؛ مثل: الحب والألوان (ذياب ١٩٨٠، زاهر ١٩٨٤، طهطاوي ١٩٩٦م، الخياط، ١٩٩٧، عكاشة، ١٩٩٧، الشعوان، ١٩٩٧م، حامد ٢٠٠٣، سليمان، ٢٠٠٦). كما استخدم آيت (White, M G 1951) المعيار ذاته، و صنفها على ضوءه إلى: قيم جسمية، واجتماعية، وذاتية، وعملية، ومعرفية، وترويقية، وقيم اللعب، وقيم الأمن.

أما لويس (Smith, F. A, 1964)، فقد صنّفها وفق معيار (أهي غاية أم وسيلة): فاعتبر أن القيم تنقسم إلى قيم غائية، وهي: التي ينظر

إليها المجتمع باعتبارها غايات مهمة في ذاتها؛ مثل الفضائل بأنواعها المختلفة كالأمانة. وقيم الوسيلة؛ وهي التي لا تعد هدفاً لذاتها، ولكنها مجرد وسائل لبلوغ غايات أخرى أهم؛ كالعمل من أجل بناء المستقبل والحياة الكريمة.

واستخدم كاندي (Candy) معيار (العمومية والخصوصية): فاعتبر أن هناك قيماً عامة وأخرى اجتماعية، وهي التي يعتنقها أفراد المجتمع جميعهم؛ مثل: قيم المساواة والحرية والتعاون والشورى، والقيم المرغوبة في المجتمع؛ مثل الصدق والأمانة.

والقيم الخاصة أو الفردية؛ وهي: المتعلقة بجماعة أو فئة معينة داخل المجتمع الكبير، فهي قيم خاصة بالفرد، وليس بالضرورة أن يكون الفرد فيها مشابهاً للآخرين؛ مثل: الطموح والمثابرة.

وقد قسمها أبو العينين (١٩٨٨) استناداً إلى معيار (الديمومة والانقطاع)، وخرج بالتقسيم التالي: قيم عابرة؛ مثل: القيم المتعلقة بالموضة وغيرها. وقيم دائمة ومستمرة؛ وهي القيم الثابتة التي تنتقل من جيل إلى جيل، ويتمسك بها أفراد المجتمع عبر الزمن، وعادة ما تمس مقدسات المجتمع، ودينه، وضروريات الحياة.

وهناك من صنّفها حسب معيار (درجة إلزاميتها للأفراد والمجتمعات)، وخرج بأن هناك قيماً ملزمة أو أمرية، وهي التي تمس كيان ومصصلحة الفرد أو المجتمع على حد سواء، من الناحية الاجتماعية والخلقية والعقائدية، وتتسم بالقداسة كالفرائض، وقيماً تفضيلية وليس لها صفة القدسية، فالمجتمع يشجع عليها، ولكنه لا

يعاقب على تركها. وقيماً مثالية؛ وهي التي تقع في قمة الغايات، ويحس الجميع باستحالة تحقيقها بصورة كاملة، ورغم ذلك فإن لها تأثيراً كبيراً في توجيه السلوك.

تصنيفنا للقيم

تستند التصنيفات السابقة إلى أسس نظرية خاصة بها، وإن كنا نُقربها كتصنيفات نظرية، وبأنها متضمنة داخل تصنيفاتنا للقيم، فإننا لا نعول عليها وحدها في تصنيف القيم، أو في عمليات إكسابها وتمكينها.

إذ أننا نركز على الجانب العملي التطبيقي، حيث إن الغاية النهائية للبحث والدراسة ليست إثراء الجانب النظري فقط، بل ودراسة كيفية بناء القيم وتمكينها. لذا، فقد اعتمدنا في تصنيفنا للقيم معيار البيئة التي يعيش فيها الأفراد، ابتداءً بالبيئة الشخصية للذات وانتهاءً بالعالم، وعليه فإن التصنيف الذي اعتمدناه للقيم يحتوي على سبعة أنواع هي:

(١) القيم الشخصية (Personal Values).

(٢) القيم الأسرية (Family Values)

(٣) القيم التعليمية (Educational Values)

(٤) القيم المؤسسية (Corporate Values)

(٥) القيم المجتمعية (Societal Values)

(٦) القيم الوطنية (National Values)

(٧) القيم العالمية (Global Values)

ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا يمكن حصر قيم
بعينها لهذه الأنواع، بل الأمر يعتمد على جوهر
القيمة، ووظيفتها وتناسبها مع الذي يتبنى تلك
القيم.

وبمراجعة الدراسات العلمية في مجال منظومات القيم، نجد أنه
من الصعب بمكان حصر هذه المنظومات ومسمياتها؛ ولعل مرد
ذلك هو تعدد المعايير والأسس؛ التي اتبعها الباحثون في تصنيفهم
وتسميتهم للمنظومات القيمية، كما هو الحال عليه في تصنيف القيم
نفسها إلى أنواع.

بل قد نجد أن مجموعة القيم الواحدة تسمى بأسماء عدة، فمثلاً
يسمى البعض قيم النظام والكرم والعطف؛ بمنظومة القيم التربوية،
وهناك من يجمع قيم التقوى والحياء والتواضع وحب الوطن في
منظومة القيم التربوية أيضاً. في حين يسمى البعض المنظومة تبعاً
لقيمة واحدة فقط.

تصنيفنا لمنظومات القيم:

نرى أن يستند تصنيف منظومات القيم - كما هو
تصنيفنا للقيم - إلى البيئة الحاضنة، التي يقضي
فيها الفرد جزءاً من يومه، ووفق هذا تنقسم

منظومات القيم إلى سبع هي: منظومة القيم الأسرية، ومنظومة القيم التعليمية والتعلمية، ومنظومة القيم المؤسسية، ومنظومة القيم المجتمعية، ومنظومة القيم الوطنية، ومنظومة القيم العالمية.

وتدور جميعها حول محور واحد هو الفرد الذي له هو أيضاً منظومته الشخصية، وهو الراعي الأول لنفسه والمؤثر فيها، والأمر الأهم أن المسؤول عن تكوين هذه المنظومة؛ هو: الراعي والمسؤول عن البيئات الحاضنة، وهو المالك للمنظومة، والمسؤول عن تكوينها وتمكينها.

وفيما يلي موجز عن كل منظومة:

(١) منظومة القيم الشخصية

وهي مجموعة القيم التي يتبناها الفرد من تلقاء نفسه، وهو الراعي لها، وهي في الغالب منظومة افتراضية قد لا يعبر عنها الفرد، ولا يعدد مكوناتها، لكنه يعتقد بها، ويدافع عنها، وتظهر على سلوكه، ويختلف عدد القيم في داخلها ونوعها وترتيبها من فرد إلى آخر؛ حسب أهدافه واهتماماته وأولوياته، وتتكون هذه المنظومة من قيم متنوعة تحت مسميات عدة، منها: القيم الأخلاقية، والاقتصادية، والجمالية، والنظرية، والاجتماعية، والسياسية وغيرها.

(٢) منظومة القيم الأسرية

كل ما سبق عن القيم الشخصية ينطبق تماماً على منظومة القيم الأسرية، فالمسؤول عن هذه المنظومة هما الوالدان أو من في حكمهما، الذين يسعون إلى التأثير على أفراد أسرهم، ويبنون قيم منظومتهم، ومن ثم يعملون على تمكينها في البيئة الأسرية.

(٣) منظومة القيم التعليمية والتعلمية

ليس المقصود بهذه المنظومة منظومة قيم المؤسسة التعليمية كمؤسسة إدارية؛ إذ أن ذلك يدخل في منظومات القيم المؤسسية، إنما المقصود بمنظومة القيم التعليمية التعلمية، أي القيم المرتبطة بالطلاب والموجهة له، وتشمل أنواع القيم التي تسعى المؤسسة التعليمية إلى إكسابها الطلبة، سواءً كانت قيم خاصة بالتعليم والتعلم، أو بقية أنواع القيم المجتمعية والوطنية والعالمية، ويؤدي المنهاج والمعلم دور المؤثر في الطلبة، والناقل للقيم بطريقة مباشرة، أو بإدماجها في القرارات والمناشط التعليمية.

(٤) منظومة القيم المؤسسية

وهي الأشهر والأوسع انتشاراً في البحوث والدراسات، وهي مجموعة القيم التي تُبنى وفق رؤية مؤسسات الأعمال والخدمات - الحكومية والخاصة والقطاع غير الربحي - ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، وطموحات قياداتها ومالكيها، وتتناغم مع نشاطها لتحقيق أهدافها، والتنمية المستدامة والنمو المطرد لها، ويسعى قياديو تلك المؤسسات إلى تمكين منظومات قيم مؤسساتهم عند العاملين فيها.

(٥) منظومة القيم المجتمعية

القيمة المجتمعية هي: «القيمة التي تتبناها مجموعة من الناس صغرت مثل جماعة الرفاق، أو كبرت مثل مجتمع عرقي أو بين ذلك، وتدعو أفرادها المنتمين إليها إلى تبنيها باعتبارها معتقدات يؤمنون بها ويطبّقونها ويدافعون عنها».

فالمجتمع أحد أنواع البيئات الداعمة للقيم، ونظامه القيمي يعتمد على الأعراف والتقاليد بالدرجة الأولى، وليس له قائد متفق عليه في الغالب، فمنظومة قيمه هي: قيم افتراضية غير مكتوبة تتبناها مجموعة من الناس صغرت؛ مثل جماعة الرفاق، أو كبرت؛ مثل مجتمع عرقي أو ديني أو غير ذلك، وتتكون تلك المنظومة تكوناً غير مقصود عبر مرور الأزمان، كما أنها لا تخضع لمالك محدد لها؛ بحيث يعدّلها أو يسيطر عليها، ويتظافر كل أفراد المجتمع في تمكين قيم مجتمعه عند أفرادها.

(٦) منظومة القيم الوطنية

القيمة الوطنية هي القيمة التي يتبناها الحاكم، وتُظهر التعلُّق العاطفي والولاء لأمةٍ محددة بصفة خاصة واستثنائية عن البلدان الأخرى، وتجعل الفرد يحب بلده، ويدعم سلطتها، ويصون مصالحها، ويشعر بالفخر الوطني. وهي قيم يتم اختيارها وفق مرجعيات وطنية، وبإشراف واعتماد الجهات السيادية في الدولة، وتشر على نطاق واسع وتدرّس في كل مراحل التعليم.

(٧) منظومة القيم العالمية

العالم بأسره يضم كل البيئات الداعمة، وفيه عدد من المنظمات الدولية التي تفرض قيمها على الدول التي تنضوي تحتها، وقد تتجاوزها إلى الدول غير المنضوية تحتها. والذي يكون منظومات القيم هم قادة المنظمات ومجالسها التنفيذية، ومجموع القيم هو ما نطلق عليه؛ منظومة القيم العالمية، وتختلف الدول في مدى قبولها، أو رفضها لهذه المنظومة.

مكونات المنظومات

المؤثر المسؤول والمالك لهذه المنظومات، هو من يحدد القيم المكونة لها، استناداً إلى موجّهات ومعايير تنطلق من فلسفته في نوع القيم التي يتبناها، أما القيم التي يتبناها وينشرها المؤثرون غير المسؤولين فلا يمكن أن تكون منظومة قيمية واحدة؛ لأنها منثورة في الفضاء، وليس لها بيئة محصورة، أو أفراد محدّدون، علاوة على أن المؤثر المسؤول فيها، لا يملك السيطرة على أي بيئة يعيش فيها المتأثرون به.

والجدول التالي يوضح أنواع القيم ومنظوماتها والبيئات الحاضنة لها والمؤثر المسؤول وغير المسؤول والمتأثر بالقيم.

جدول (٢) أنواع القيم ومنظوماتها والبيئات الحاضنة لها والمؤثر المسؤول وغير المسؤول والمتأثرون بها

المؤثرون	المؤثر غير المسؤول	المؤثر المسؤول	المتأثرون	البيئة الحاضنة	أنواع القيم ومنظوماتها	٣
قادة الرأي المتأثرون في المجتمع والعالم		الفرد ذاته	الفرد ذاته	الذات	الشخصية	١
		الوالدان أو من في حكمهما	الأبناء	الأسرة	الأسرية	٢
		المعلم والمنهاج	الطلبة	المدرسة والمعهد والجامعة	التعليمية والتعلمية	٣
		المدير أو القائد	العاملون	مكان أو بيئة العمل	المؤسسية	٤
		قادة المجتمع	أفراد المجتمع	أي تجمع بشري صغيراً كان أم كبيراً؛ خارج الأنواع السابقة ويحتكم إلى أعراف وعادات وتقاليد وليس له قائد متفق عليه.	المجتمعية	٥
		الحاكم	المواطنون	الوطن	الوطنية	٦
		المنظمات الدولية	الناس كافة	العالم	العالمية	٧

سابعاً: أبعاد القيمة

حيث إن القيمة مفهوم مجرد على الغالب، فإن تحديد ملامحها وتبديد التجريد فيها؛ من خلال بيان أبعادها؛ سيساعد على فهم أفضل لموضوع القيم. تتفق أغلبية الدراسات (Honey, P., & Mumford, A. (2000) ، العاجز، ١٩٩٩م، فهمي ١٩٩٩م، أبو مغلي وسلامة، ٢٠٠٢، العريمي ٢٠٠٦) على أن القيمة بجميع أنواعها تتكون من ثلاثة أبعاد ترتبط بعلاقات تفاعلية مستمرة ومتداخلة، وهذه الأبعاد هي: المعرفة، والانفعال (الوجدان)،

والسلوك. ويمكننا إضافة بُعد رابع أكثر عمقاً؛ وهو بُعد الاعتقاد. ومن المهم جداً مراعاة هذه الأبعاد في فهم القيم، والتركيز عليها أثناء عمليات بناء وتمكين القيم، وفيما يلي إيجاز عن هذه الأبعاد الأربعة:

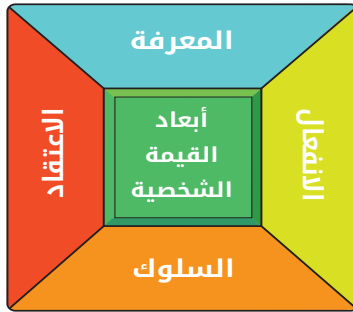
(١) **البُعد المعرفي:** يتصل هذا البعد بالعمليات العقلية والمعرفية التي تتعلق بإدراك الفرد للقيمة وطريقة فهمه لها، باعتبارها وعياً عقلياً، وبناءً معرفياً، بما يستلزمه من معلومات وتوضيحات حولها، تشكل فهم الفرد واكتسابه لها؛ إذ يحيل البعد المعرفي على المهارات العقلية التي يستخدمها الفرد في التعلم، من قبيل الفهم والتحليل والقياس والتذكر وغيرها، مثل أن يتعلم بأن الصدق هو مطابقة الكلام للواقع، وأن له أنواعاً؛ مثل صدق الحديث وصدق المعاملة، وأن للصدق فضائل وثمرات. والبعد المعرفي؛ بُعدٌ خفي لا يمكن ملاحظته إلا من خلال السلوك الدال عليه.

(٢) **البُعد الانفعالي:** يمثل هذا البعد الجانب الوجداني للقيم، حين يتشبع الفرد بالقيمة، ويقتنع ويتعلق بها؛ فتصبح مكوناً ذوقياً عنده، يترجم إلى تفضيلات واختيارات؛ تستعمل للانتقاء بين البدائل ولتوجيه السلوكات، فيبدي الفرد انفعالاً إيجابياً إزاء المواقف والأفراد الذين يمثلون نموذجاً جيداً لموضوع القيمة، ويبدي انفعالاً سلبياً إزاء المواقف أو الأفراد الذين يمثلون نموذجاً سلبياً لموضوع القيمة. نحو تفضيله أن يكون صادقاً دائماً، وأن تحفزه الرغبة الداخلية على التخلق بذلك حتى ولو رأى أن الكذب فيه منفعة عاجلة، وأن يُثمن مكانة الشخص الصادق، ويصبح محباً للصادقين ويكره الكاذبين، وهو بُعد خفي في الغالب، وتظهر ملامحه في السلوك.

(٣) **البُعد الاعتقادي:** يظهر هذا البعد على شكل إيمان عميق وراسخ بالقيمة، وهو إيمان يتصف بالثبات رغم تغير المواقف وتنوعها، بل حتى في

مواقف لا يظهر فيها لتبني القيمة فوائده مباشرة أو عاجلة، وقد يصل هذا الإيمان بالفرد إلى الجزم بالقيمة والتعصب لها دون مناقشتها أو تقييمها موضوعياً. وهذا بُعد خفي لا يمكن ملاحظته إلا من خلال السلوك الدال عليه.

(٤) **البُعد السلوكي**: هو نتاج الأبعاد الثلاثة السابقة (المعرفة والانفعال والاعتقاد) حيث تتحول القيمة عند الفرد إلى عملية اختيارات وممارسات وسلوكيات ظاهرة متنوعة: ما بين سلوك معين لتتمين شيء ما والإقبال عليه، أو العزوف عنه، أو القيام بفعل ما، وذلك باتباع معايير سلوكية وذوقية تتبع من القيمة، ويتم تعديل أي سلوك يناقضها، وهذا هو البُعد الظاهر للقيمة، والشكل التالي يوضح أبعاد القيم الشخصية.



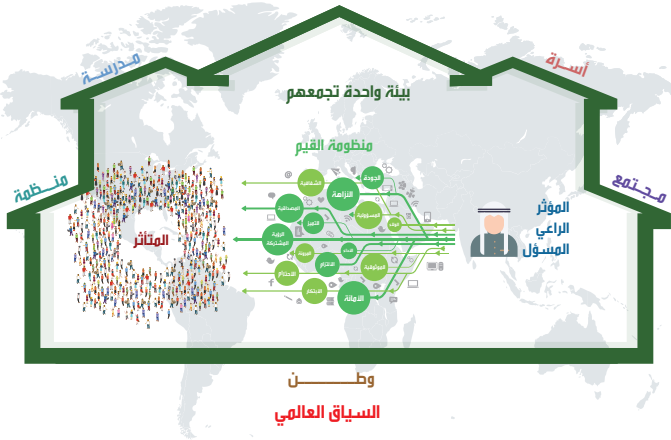
الشكل (٥) أبعاد القيم الشخصية

ثامناً: نظام القيم

بعد أن تناولنا مبادئنا في فهم موضوع القيم، وشرحنا المصطلحات المرتبطة بموضوع القيم، وتصنيفها، وتصنيف منظوماتها وأبعادها، نتناول بشكل مركز فهمنا لنظام القيم ذاته.

القيم (فلسفة الفهم ومنهجية البناء)

ونقصد بنظام القيم الآلية والسيرورة التي تُختار فيها القيم، وتنتقل بين ذوي العلاقة، وطبيعة أدوارهم، وتأثير بيئاتهم عليها، حيث يتكون النظام من أربعة عناصر رئيسية: هي المؤثر، المتأثر، القيم، والبيئة الحاضنة. فالمؤثر هو الراعي المسؤول عن الأفراد المتأثرين به، وهو أساس هذا النظام، والمتحكم فيه، والمسيطر عليه، وهو الذي يختار القيم، ويشكل منظومتها، ويؤثر فيها السياق الذي توجد فيه، والبيئة التي يعيش فيها المؤثر والمتأثر. وينقل القيم بأشكالها المتنوعة المؤثر الراعي المسؤول بأكثر من طريقة إلى الأفراد المتأثرين به، ومجموع تلك القيم يشكل منظومة قيمية، يؤثر فيها سياق البيئة التي يعيشون فيها، وتسمى المنظومة بها كالقيم الأسرية، والتعليمية والمؤسسية، والمجتمعية، والوطنية، والعالمية. والشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل (٦) عناصر نظام القيم

إن الركن الأساسي في نظام القيم هو (المؤثر المسؤول) أيًا كان (والد، معلم، مدير، قائد، حاكم). وهو بذاته مسؤولاً ومؤثراً عن نفسه، وهو من يختار القيم، ويكوّن منظومتها، ويمكنها عند الأفراد الذين تحت رعايته ومسؤوليته، ويدير ويسيطر على البيئة التي يعيشون فيها، وعليه فإننا نشرح فهمنا للقيم، ونصنّف أنواعها ومنظوماتها وفقاً للبيئة الداعمة للأفراد.

موجز الفهم

فلسفتنا مرتبطة بالغاية النهائية من البحث والدراسة والعمل، وهي تمكين القيم عند الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وحيث إننا - في حدود علمنا - لم نجد مشروعاً علمياً تطبيقياً متكاملًا يحقق ذلك.

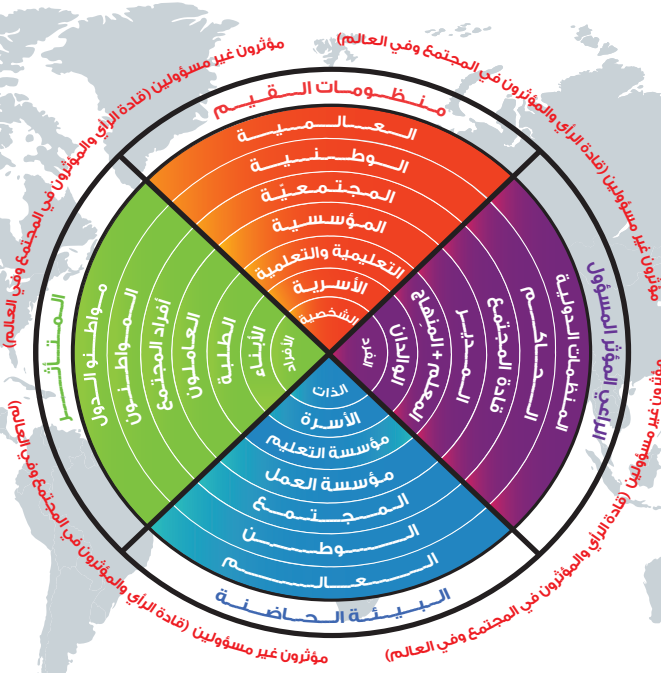
فقد طورنا فلسفة نظرية تساعدنا على تحقيق غايتنا، وأول لبنة في هذه الفلسفة هي بناء الأسس العامة التي توجه وتحكم هذه الفلسفة، ثم حررنا مصطلح القيمة والمفاهيم المرتبطة به.

وفرّقنا بين المؤثر- بنوعيه المسؤول وغير المسؤول-، والمتأثر، كما وضعنا تصنيفنا للقيم ومنظوماتها الذي يركز على معيار البيئة الداعمة، وشرحنا أبعاد القيمة.

ولقناعتنا أن بناء القيم عملية شمولية واسعة؛ فسيقدم الجزء الثاني عرضاً عن منهجية بناء القيم مستنداً إلى فلسفة فهمنا لها.

القيم (فلسفة الفهم ومنهجية البناء)

والشكل التالي يجمع ما سبق الحديث عنه في صورة شمولية؛ حتى نستطيع تصوّر العلاقات والتداخلات بين منظومات القيم وبيئاتها، والمؤثرين المسؤولين، وغير المسؤولين، والمتأثرين، والسياق العالمي الذي يعيشون فيه.



الشكل (٧) صورة شمولية للعلاقات بين عناصر القيم



الجزء الثاني منهجية بناء القيم



أولاً: مفهوم المنهجية

هي منهجية علمية موجهة للباحثين والمستشارين المتخصصين في بناء الأطر النظرية، والأدلة العملية، وإنتاج البرامج التطبيقية، وتتكون من خمس عمليات رئيسة هي:

١. تجسيد القيمة.
٢. صياغة المؤشرات وتطوير المقاييس.
٣. بناء إجراءات تكوين منظومة القيم.
٤. بناء أدوات تمكين القيم.
٥. بناء برامج الاستدامة والتحسين المستمر.

هذه العمليات الخمس ليست عمليات منهجية إجرائية لغرس القيم أو إكسابها أو تعزيزها، وإنما نقصد بها عمليات منهجية علمية سابقة، ومُؤسَّسة للخدمات الإجرائية التي تقدم للمستفيدين على اختلاف أنواعهم وبيئاتهم، ولكل عملية من تلك العمليات الخمس، أدلة إرشادية وإجرائية تساند الباحثين والعاملين في المؤسسات على تنفيذ مهماتهم.

ثانياً: عمليات بناء القيم

فيما يلي سنورد تفصيلاً لهذه العمليات الخمس، التي تشمل كل القضايا المتعلقة ببناء القيم وتمكينها، وتشكّل أرضية صلبة يعمل على ضوئها الممارسون في الميدان؛ لإنتاج المعرفة وإعداد البرامج التطبيقية لذلك.

العملية الأولى: تجسيد القيم

ساهمت بعض الأطر الفكرية والنظرية والإنتاجات العمليّة حول موضوع القيم؛ بشرح القيم وتوضيحها بشكل عام، ولكنها لم تحولها في الغالب إلى كيان واضح المعالم، بتجزئتها إلى مكونات وقيم فرعيّة، مؤشرات سلوكية يجب على الفرد اكتسابها، وإجراءات مؤسسية تخلق بيئة حاضنة للقيم، بل بقيت مفهوماً مجرداً يصعب إدراكه بشكل تام.

إننا نرى أن أفضل مدخل لتحويل القيم من مفهوم مجرد؛ ليصبح مفهوماً يحمل معنى، وله منطلق عند الأفراد، وقابل للتطبيق من قبلهم؛ هو مدخل التجسيد، وهو الركن الأهم في البناء الذي يعني؛ تحويل القيمة من كلمة مجردة إلى كيان واضح المعالم؛ بتعريفها، وتحديد مكوناتها الفرعية والسلوكيات الدالة عليها، والسلوكيات التي تمثل تناقضاً معها، وتحليل أبعاد المكونات، وإبراز منافعها ومضار العمل بما يناقضها، وأدوات قياسها، وسلوكيات وإجراءات اكتسابها وتبنيها، وصولاً إلى إجراءات عملية تُسهل تمكينها، وتحويلها من الشعارات إلى الواقع.

وتعدّ عملية تجسيد القيمة أساس عمليات بناء القيم بشكل عام، والقيم المؤسسية على وجه الخصوص، وتنفذ بعدد من الخطوات والمهام، ولكل مهمة أو مجموعة مهام مُخرج محدد. وقد أنجزنا دليلاً عملياً لتجسيد القيم. يساعد الباحثين على تعريف القيمة وتحليلها إلى مكونات وقيم فرعيّة، وإلى توضيح وبيان العوائد والثمار الإيجابية

الناجحة عن تبني الفرد لمنظومة القيم، وكذلك ما يعود على المنظمة من المنافع الإيجابية حال توفيرها للبيئة الداعمة والداعمة للقيم، يلي ذلك بيان بالمخاطر الناجمة والتهديدات المتوقعة من عدم تبني القيم بشكل حقيقي، أو عدم توفر الإجراءات الداعمة، وذلك من أجل تعزيز الجانب الوجداني لدى الفرد، وتعظيم وتثمين وتقدير أهمية القيمة لديه؛ ليتمكن من اكتسابها والدفاع عنها. وإحدى مكونات عملية تجسيد القيم؛ هي إيضاح المؤشرات الدالة على السلوكيات المطلوبة من الفرد ليتمثل القيمة، أو الإجراءات المطلوبة من المنظمة وتهيئتها للبيئة الداعمة للقيم:

والغاية من ذلك تمكين الباحثين في مجال القيم وتمكينها؛ من صياغة وتطوير المقاييس، ومساندتهم في بناء برامج التمكين وأدواته التثقيفية والتدريبية التي تُحدث أثراً في المستهدف بالخدمة.

وحسب علمنا نرى أن «دليل تجسيد القيم» قد حقق سبقاً عملياً على مستوى البحث العملي في العالم، حيث لم نجد من خلال بحثنا مَنْ كَتَبَ أو أَلْفَّ أو دَرَسَ موضوع تجسيد القيم ووضع له منهجية ودليلاً عملياً يستفيد منه الباحثون. وفي الجزء الرابع من الكتاب (نماذج تطبيقية) أوردنا شرحاً مفصلاً عن هذا الدليل.

العملية الثانية: صياغة المؤشرات وتطوير المقاييس

تتنوع وتتعدد أساليب وطرق قياس القيم الشخصية، وأهم هذه الطرق هي الاستبانات أو المقاييس. حيث تنضوي تحت فئتين، هما؛ الفئة الأولى: قياس القيم من خلال أسئلة الاختيار بين بدائل، ومن

الأمثلة عليها مقياس دراسة القيم «لألبورت وفيرنون ولندزي

Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1960) الذي يهدف إلى قياس القيم الستة التالية: (الجمالية، النظرية، الاقتصادية، الاجتماعية، الدينية، السياسية). ومقياس القيم الفارقة The (measure of differential values) الذي أعده «برنس» (Prince, R. 1957). ويقوم على نوعين من القيم: تقليدية وعصرية (Traditional & Emergent Values).

ويتكون من 67 فقرة تشمل كل منها بديلين، أحدهما يمثل قيمة تقليدية، والآخر قيمة عصرية، ويجب الفرد باختيار أحدهما. أما الفئة الثانية؛ فهي قياس القيم بترتيب البدائل وال فقرات، وينضوي تحت هذه الفئة: مقياس القيم لـ «روكيش» (The Values Survey)؛ وهو جزآن الأول: لقياس القيم الغائية، والثاني: لقياس القيم الوسيلية، ويتكون كل منهما من (18) قيمة، ويطلب من الفرد ترتيب كل قيمة على حدة حسب الأكثر أهمية؛ وقائمة القيم الشخصية

(A Personal Values Inventory) الذي أعده Lovat, T., & Hawkes, N. (2013). ويتكون من 90 فقرة تقيس (10) قيم؛ وقوائم القيم (The Goal and mode values inventories) لـ «بريثويت» Braithwaite, V. A., & Law, H. G. (1985).

(The Value Profile). (Bales, R. F., & Couch, A. S. (1969). في العام 1969م؛ وغيرها من المقاييس التي تركز في الغالب على قياس القيم الشخصية للفرد.

وغالب مناحي قياس القيم المنظمة تفترض مجموعة من القيم وفق أسس نظرية محددة بُنيت عليها. فمقياس «القيم المنظمة» لودوكوك وفرانسييس (Mastenbroek, W. (1990). الذي يُعد أشهرها، يتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة، وتوصل الباحثان إلى هذه النتيجة بإجراءهما عدداً من الدراسات في دول عدة، حيث اتَّضَحَ لهما وجود تشابه كبير للقيم المنظمة عبر مختلف الثقافات. وقد رافق هذه المناحي النظرية في دراسة القيم وتصنيفها وتقسيمها ظهور مسوح عالمية يُعتد بها، ساهمت في نشر ثقافة قياس القيم الشخصية والمنظمة والمجتمعية، وجعلت الأفراد والمنظمات يشعرون بأهمية قياس القيم.

ومن المسوحات البارزة؛ مسح القيم الشخصية والمنظمة والمدرسية والمجتمعية التي ينفذها مركز باريت للقيم Barrett Values Centre ومقره في بريطانيا. ويعتمد هذا المسح على نموذج باريت لمستويات الوعي السبعة. وقد وضع هذا النموذج في الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧. ويرى هذا النموذج، أن الإنسان يتطور في إطار سبعة مجالات محددة، وكل مجال يركز على احتياج معين شائع لدى كل الناس، ويعتمد مستوى نمو الشخص ونضجه بقدرته على إشباع ذلك الاحتياج وحسب اختلاف الزمن. وقد حدد هذا النموذج القيم في (٦٦) قيمة فقط.

ومنها؛ مسح القيم العالمي World Values Survey وهو مشروع بحثي دولي، تنفذه شبكة من العلماء في علم الاجتماع، تبحث في أثر القيم المتغيرة على الحياة الاجتماعية والسياسية.

وبعد مراجعة أغلب منهجيات قياس القيم وأدواتها؛ فإننا نقدّر الجهد الكبير المبذول المبني على أسس نظرية معرفية، ولكننا نرى أن في تلك الأدوات جوانب قصور ثلاثة، وهي:

كل منهجيات القياس افترضت مسبقاً قيماً بعينها في ضوء الأسس النظرية التي انطلقت منها في تحديدها، وبنيت عليها مقاييس لدراساتها أو مسحها لدى الأفراد والمنظمات والمجتمعات، وهذا مثل جانب قصور من وجهة نظرنا؛ إذ أن القيم وإن كانت عالمية؛ فإن لكل فرد ومؤسسة ومجتمع قيم خاصة به، فهي تفضيلات شخصية ومؤسسية ومجتمعية. وعليه، فإنه لا يمكن تعميم هذه المقاييس على الأفراد أو المؤسسات والمجتمعات كافة.

ويصاحب جانب القصور هذا؛ حصر قيم معينة في تجمعات محددة، وإطلاق مسميات مختلفة عليها، يجعل تكرار القيمة الواحدة وارداً في أكثر من تجمع؛ فمثلاً تُسمى قيم (المحبة، حب الوطن، التسامح) بالقيم الأخلاقية، في حين تتكرر جميعها أو بعضها في تجمع آخر، فنجد قيمة (حُب الوطن) ضمن القيم الوطنية، وهكذا لبقية القيم.

وعليه، فإن تكرار القيمة الواحدة في تجمعات عدة، يبقى أمراً مختلفاً عليها بين الباحثين، الأمر الذي يجعل المقاييس والدرجات وتفسيراتها مختلف عليها أيضاً.

وجانب قصور ثانٍ؛ تمثل في أن تلك المقاييس أعدت أصلاً لمسح القيم الشخصية، والتعرف على منظومة القيم السائدة لدى الأفراد، وتُستخدم في الوقت ذاته لقياس القيم المؤسسية، بينما قياس القيم

المؤسسية لا يكون بقياس القيم الشخصية، بل من خلال قياس جانبيين اثنين هما: درجة تبني الفرد واكتسابه لقيم مؤسسته التي ينتمي إليها، وليس بقياس قيمه الشخصية، والجانب الثاني: هو قياس درجة توفير المؤسسة للمتطلبات اللازمة للقيم التي تعلن عنها وتبناها .

وتمثل جانب القصور الثالث في اختلاف قياس «التوافق» بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية؛ باستخدام مقاييس تطلب من الأفراد في المؤسسة تقدير درجة الموافقة على التوافق بين قيمهم الشخصية وقيم المؤسسة، من مثل: «اتفق مع قيم مؤسستي» أو «الأشياء التي أقدرها في الحياة متشابهة مع الأشياء التي تقدرها مؤسستي». في المقابل تتطلب بعض المقاييس من الأفراد تقدير درجة ارتباط محتوى فقرات المقياس ببيئة المؤسسة الحالية، وفي ذات المقياس يطلب من الفرد تقدير درجة وصف محتوى فقراته لشخصيته.

وعند التمعن في فقرات هذه المقاييس نجدها بعيدة كل البعد عن القيم الشخصية والمؤسسية، إذ إنها فقرات وصفية تصف ما يتعلق بالقيم بشكل عام وارتباطها ببيئة المؤسسة، لكنها لا تتناول قيمة بحد ذاتها مثل تناول «قيمة النزاهة» بوصفها قيمة شخصية يعتبرها الفرد ضمن سلم أولوياته، وهي قيمة مؤسسية في الوقت ذاته يعتبرها الفرد ضمن أولوياته في المؤسسة. بينما قياس التوافق يكون من خلال التعرف إلى القيم الشخصية للفرد (النزاهة، روح الفريق...) أولاً، ثم تقديره لأهمية القيم المؤسسية التي أعلنها المؤسسة (الشفافية، النزاهة،...) ثم فحص التوافق بينهما .

منهجيتنا في قياس القيم

إننا نرى أن المنهجية العلمية الرصينة التي تعالج جوانب القصور في صياغة المؤشرات وتطوير المقاييس، تكمن في أن تكون وعاءً كبيراً، يضم عدداً كبيراً من المؤشرات والمقاييس للقيم الشائعة عالمياً، وتصاغ على ثلاثة أنواع هي:

مؤشرات ومقاييس القيم الشخصية.

مؤشرات ومقاييس القيم المؤسسية للعاملين والقيادات.

مؤشرات ومقاييس توفير المؤسسة لمتطلبات القيم التي تتبناها.

ويتم تطويرها وتحسينها باستمرار مثل نظام «بنك الأسئلة (Item Bank).

وبعد توفر المؤشرات والمقاييس المطورة لكل قيمة على حدة، فإن عمليات قياس القيم تساعدنا على التأكد من أن القيم ليست شعارات فحسب بل هي مطبقة على أرض الواقع، من خلال فحص سياسات وأنظمة وقوانين وإمكانات المنظمات، ومدى وفائها بالمتطلبات اللازمة للقيم التي تعلنها وتهدفها، لعناصر البيئة الداعمة للقيم والداعمة لها، وفحص مدى وعي وفهم وتبني الأفراد المنتمين

للمؤسسة لقيمتها إضافة إلى فحص القيم الشخصية للأفراد، وتحديد الفجوات في قيمهم المؤسسية فجوة (التمثل) وفجوة (التطابق) بين القيم الشخصية للعاملين وقيمهم المؤسسية وفجوة (التهيئة) لمتطلبات القيم التي يجب أن توفرها المؤسسة.

وعليه؛ نرى أن عملية قياس القيم عمومًا على ثلاثة أنواع: الأول: قياس القيم الشخصية للأفراد. الثاني: قياس القيم المؤسسية لدى الأفراد العاملين فيها وقياداتهم. الثالث: قياس درجة توفير البيئة المؤسسية لمتطلبات القيم، كما يلي:

الأول: قياس القيم الشخصية للأفراد: ويمثل درجة تبني الفرد للقيم الشخصية التي يعتقدها ويعلمها ويدافع عنها، في أي بيئة حاضنة ينتمي إليها، وتكون من خلال عبارات (فقرات) يعكس محتواها ما يُتوقع منه القيام به للدلالة على تبنيه للقيم الشخصية التي يدعيها.

الثاني: قياس القيم المؤسسية لدى الأفراد العاملين فيها وقياداتهم: أي درجة وعي وفهم وتبني الفرد لقيم بيئته المؤسسية المعلنة، وتكون بعبارات (فقرات) يعكس محتواها ما يُتوقع من الفرد القيام به للدلالة على تبنيه لقيم المؤسسة التي ينتمي إليها، بغض النظر عن قيمه الشخصية، ويحدد هذا القياس فجوة تمثل الأفراد لقيم مؤسساتهم التي ينتمون لها، وقياس القيم عند قادة المؤسسة ومدى كونهم ملهمين لقيم المؤسسة عند العاملين فيها.

ومن نتائج القياسين السابقين يمكننا التعرف على درجة التوافق بين قيم المؤسسة، والقيم الشخصية للأفراد المنتمين لها، وفقاً لتحديد مستوى التطابق من عدمه بين المقياسين والفجوة التي قد تكون بينهما، والتوافق بين قيم العاملين وقادة المؤسسة.

الثالث: قياس درجة توفير البيئة المؤسسية الداعمة لمتطلبات القيم:
وتكون من خلال فحص بين ما يُتوقع من المؤسسة توفيره؛ لتهيئة البيئة الداعمة والداعمة للقيم (الوضع المأمول)، وبين ما توفره المؤسسة فعلياً من متطلبات (الواقع)، ويسمح هذا القياس بتحديد حجم «فجوة متطلبات البيئة الداعمة» أي المتطلبات غير المتوفرة للقيمة والتي ينبغي للمؤسسة توفيرها.

والشكل التالي يوضح أنواع قياس القيم وتسلسل إجراءاته.



الشكل (٨) أنواع قياس القيم وتسلسل إجراءاته

وإجمالاً فإننا حين نريد قياس القيم الشخصية للأفراد، أو القيم المؤسسية للمؤسسات، وسنكون أمام ثلاث حالات على النحو الآتي:

الحالة الأولى: ألا تكون للفرد أو المؤسسة قيمٌ معلنة، أو هم غير مدركين لمجموعة القيم التي تشكل منظومتهم القيمية الضمنية، وفي هذه الحالة نعرض عليهم ابتداءً قائمة القيم الشائعة عالمياً، ويختارون منها القيم التي يعتقدون أنها تكوّن منظومتهم القيمية، ثم تستل المقاييس الخاصة بتلك القيم المختارة، من قبل الأفراد أو المؤسسة، من الوعاء الكبير للمقاييس لتطبيقها عليهم.

الحالة الثانية: أن يكون الأفراد والمؤسسة قد حددوا مسبقاً قيمهم الشخصية أو المؤسسية، فإننا نختار لهم من وعاء المقاييس ما يتوافق مع تلك القيم لتطبيقها عليهم.

الحالة الثالثة: والتي نعتقد بندرة حدوثها أن يتبنى الفرد أو المؤسسة قيماً ليست ضمن قائمة القيم الشائعة عالمياً، وفي هذه الحالة سنقوم بدراسة هذه القيمة وتجسيدها وبناء مقاييس جديدة خاصة بها.

العملية الثالثة: بناء إجراءات تكوين منظومة القيم

حين يكون الحديث حول تكوين منظومات القيم الشخصية في البحوث والدراسات، يتحدث الكثير من المهتمين فيها عن منظومات مسبقة الإعداد، بوصون الفرد بتبنيها، وهي في الغالب قيم عامة تشكل الوضع المثالي للشخصية السويّة التي يجب أن يتبناها كل الأفراد، ولا يطرّفون في الغالب إلى بناء الإجراءات العملية لتكوين

منظومة القيم الشخصية لهم التي تراعي أهدافهم وإمكاناتهم وأولوياتهم.

وكذلك تكوين منظومة القيم الأسرية؛ فإن الباحثين في الغالب يخلطون بينها وبين تكوين منظومة القيم الشخصية لأفرادها، كما تقدم بعض الدراسات نماذج نظرية لمنظومات معدة مسبقاً تصلح لكل أسرة، هي بمثابة منظومة الأسرة المثالية، ولم تقدم إجراءات عملية لتكوين منظومة قيم أسرية تراعي خصوصية كل أسرة وأولوياتها.

أما تكوين منظومة القيم التعليمية/التعلمية، فغالباً لا يقوم على ضوء فلسفة واضحة ومحددة، ولا تدمج القيم في كافة تفاصيل العملية التعليمية وملحقاتها، وتضمينها المناهج وتدريب المعلمين عليها. إضافة إلى أن أغلب البحوث ذات العلاقة تغلب عليها المبالغة في تتبع ما توحى إليه نصوص المناهج من قيم، وليس تأليف المناهج وفق منظومة قيم كُونت مسبقاً؛ تتناسب مع رؤية المؤسسة التعليمية.

وفيما يتعلق بتكوين منظومة القيم المؤسسية في القطاعين العام والخاص والقطاع الثالث (غير الربحي)؛ فلا تكاد تخلو الخطط الاستراتيجية التي يضعها المستشارون للمؤسسات من منظومة قيمية، لكنها تُبنى على عجل في الغالب، ولا تستند إلى دراسات عميقة لواقع المؤسسة وحال أفرادها، كما لا يُلتفت في الغالب إلى بناء برامج تمكين قيم المؤسسة، ولا إلى ما يجب على المؤسسة عمله لتهيئة البيئة الداعمة للقيم والداعمة لها (وسنفضل الحديث حول تكوين القيم المؤسسية في الجزء الرابع لأنها أبرز المهمات السائدة حالياً). وينسحب الحال على تكوين القيم الوطنية، فرغم كثرة الحديث عنها

أو الإشارة إلى أسسها في الدساتير والقوانين المنظمة لحياة الناس في الدول؛ لكن أغلبها لم يُبنى على منظومة قيم وطنية متفق عليها، لكي تعمل المؤسسات والأجهزة كافة على بنائها، وتمكينها لدى مواطني الدول.

منهجيتنا في بناء إجراءات تكوين منظومة القيم

لكي تُكوّن منظومة قيم صحيحة؛ تحقق أهداف البيئة التي تنادي بها، فإننا نرى إبتداءً ضرورة بناء إجراءات علمية عملية ترشدنا إلى كيفية تكوين تلك المنظومات، وتراعي الاختلافات التي تفرضها بيئاتها، وتتضح من خلال دليل إجرائي مقترح يتكون من أربع خطوات رئيسية هي:

١- التشخيص والتقييم.

٢- اختيار أو تحسين قيم المنظومة وتحكيمها.

٣- بناء التعريفات وتحديد المكونات

٤- إعداد وثائق المنظومة

وسنوضح هذه الخطوات الأربع في الجزء الرابع من الكتاب (نماذج تطبيقية).

العملية الرابعة: بناء أدوات تمكين القيم

تأولت الدراسات والبحوث وأوراق العمل المهتمة بالقيم؛ موضوع تعزيز القيم أو غرسها أو إكسابها أو اكتسابها؛ تتأولاً نظرياً متنوعاً، وفي حين تؤكد جميعها على ضرورة القيم، لكنها في الغالب لم تقدم بالمقابل أدوات عملية لتعزيزها أو إكسابها أو شرح كيفية تحقيق ما يجب أو بيان تلك الضرورة، إلا في نطاق ضيق، وإسهامات محدودة

تبناها بعض الباحثين وبعض المؤسسات، وهو جهد طيب ساهم في نقل الأفكار من حيز التنظير إلى التطبيق.

وقد حصرنا بعض تلك الدراسات والبرامج والمشاريع والأدوات واستفدنا منها، وغالبها يرى أن عملية إكساب أو اكتساب القيم تتم وفق ثلاثة محاور: الأول: التنشئة الأسرية، والثاني: تقليد النموذج أو المثال والافتداء به، والثالث: التلقي المباشر من خلال التعليم أو التدريب، ونتفق تماماً مع ذلك كله (تليمان، ٢٠٠٦، بالخضر، ٢٠٠٦، يالجن ٢٠١٢، موسوعة الأخلاق جامعة الملك سعود، مشروع القيم الجامعية؛ جامعة طيبة ٢٠١٣، الدقلة: ٢٠١٣، الجلال ٢٠١٤، مرداد ٢٠١٥، العازمي، ٢٠١٥، كوزيس؛ جميس ٢٠١٦) غير أننا لم تستغرق في التنظير، أو نركز على عملية إكساب القيم أو اكتسابها فقط، بل حرصنا على بناء منهجية علمية وأدوات عملية، تهدف إلى عملية أشمل من الإكساب أسميناها: تمكين القيم.

منهجيتنا في تمكين القيم

التمكين مصطلح يشير إلى عملية تشاركية بين الممكن والممكن له، مما يعني إشراك الأفراد الذين تحت مسؤولية المؤثرين في عمليات التأثير التي يقومون بها لإكساب القيم أو اكتسابها عبر حزمة إجراءات يأخذها المؤثرون أو من في حكمهم؛ لتمكين القيم لدى الأفراد.

مع الأخذ بالحسبان اختلاف القيم ومفهومها

ونوعها وترتيبها من منظومة إلى أخرى، الأمر الذي يترتب عليه اختلاف أساليب تمكين القيم، كما أن نتائج دراسة واقع القيم في كل بيئة وتحديد فجواتها، يوجه البرامج المناسبة لعمليات تمكين القيم، التي تنطلق وفق منهجيتها في مسارات خمسة؛ هي: التهيئة، الإلهام، التعليم، التدريب والتثقيف، وفيما يلي إيجاز عن هذه المسارات:

المسار الأول: تهيئة البيئة الداعمة للقيم

من غير العدل أن تطالب البيئات الأفراد المنتمين لها بتمثل القيم وظهورها على سلوكياتهم وممارساتهم، دون أن تهيئ لهم متطلبات بيئة حاضنة لها، فالبيئة تؤدي دوراً كبيراً في تمكين القيم لدى الأفراد؛ في إطار ما تهيئه من مواصفات وخصائص وسياسات وآليات وإجراءات وأنظمة لتمكين القيم، سواء كان ذلك مادياً أم معنوياً، تتناسب مع طبيعة المؤثرين والمتأثرين في البيئة، كل ما من شأنه أن يكون مساعداً على اكتساب القيم التي تتبناها البيئة بالذات وليست متطلبات عامة.

وقد أولينا هذا الأمر اهتماماً أثناء بنائنا لـ «دليل تجسيد القيم» حيث تناولنا فيه؛ آلية استنباط المتطلبات الواجب على البيئة الداعمة توفيرها لكل قيمة تتادي بها، والإجراءات اللازمة؛ لتمكينها وتحويلها من شعارات تتغنى بها إلى التزامات تقدمها، وتفي بها أمام أفرادها.

المسار الثاني: الإلهام

لا يخلو كتاب إداري أو تربوي إلا ويتحدث عن القدوة والقيادة المهمة ودورها في غرس وإكساب القيم وتعزيزها وبنائها في البيئات التي يراها القادة، وتؤكد كثير من الدراسات والبحوث العلميّة على الأثر الكبير الذي يحدثه؛ إهتمامُ القائد بالقيم في بيئته، أو كما تسميه بعض الدراسات «القيادة بالقيم».

وأهم من ذلك هو تبني القادة ذاتهم للقيم التي ينادون بها، وظهورهم كنماذج مثالية ملهمة لمن هم تحت قيادتهم، وعليه فنرى أن مسار «الإلهام» مهم؛ لتمكين القيم عند الأفراد الذين ينضوون تحت القادة على اختلاف أنواعهم ودرجاتهم ويتأثرون بهم.

المسار الثالث: التعليم

إما أن يكون في بيئة تعليمية نظامية؛ ويشمل المؤسسات التعليمية كافة؛ من رياض الأطفال إلى الجامعة، وهي تؤدي وظيفتها الأساسية - التعليم - يجب عليها تأدية وظيفة تمكين القيم، ويكون ذلك إما بالتعليم المباشر للقيم، أو دمجها في المناهج التعليمية والأنشطة المصاحبة، ويراعى في ذلك ارتقاء القيم لدى الأفراد بدءاً برياض الأطفال وحتى المرحلة الجامعية.

وتأتي أهمية المؤسسة التعليمية بالذات باعتبارها أكبر المؤسسات مسؤولة عن تمكين القيم بعد الأسرة؛ حيث تساهم بشكل كبير في تهيئة البناء المعرفي عند الطلبة. فدور المعلمين والمنهاج بالغ الأهمية في المواقف التعليمية التي تمكن القيم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، سواءً القيم التعليمية/التعلمية، أو القيم الوطنية، أو

قيم أخرى، وسواءً كانت في أنشطة خاصة بالقيم، أو من خلال عمليات إدماجها في المنهاج الدراسي والأنشطة الطلابية. أو أن تكون في بيئة تعليمية غير نظامية، وتشمل بيئات العمل، والأسرة، والمجتمع، وفي هذه البيئات يكون التعليم عن طريق البحث العلمي الموجه، والنقاشات وغيرها من الأساليب التي تلائم كل بيئة.

المسار الرابع: التثقيف

مسار التثقيف مسار يشمل كل البيئات الداعمة، وجميع أنواع المؤثرين والمتأثرين، وعمليات التثقيف تكون في مسارين فرعيين: الأول: التثقيف بأهمية القيم بشكل عام، وضرورة الاهتمام بها من كل الأفراد والمنظمات، وإبراز المنافع الكبيرة والعوائد الإيجابية لها.

الثاني: التثقيف المركّز في منظومة قيمية خاصة، أو حول قيمة بعينها، وشرحها وإيضاح مكوناتها، ومخاطر عدم التمثل بها، ومنافعها المتنوعة، وعوائدها الإيجابية على الأفراد والمنظمات والمجتمعات. وقد تكون عمليات التثقيف موجهة نحو فئة محددة من المستهدفين، وقد تكون عمليات تثقيف تستهدف شرائح كبيرة من المجتمع أو المجتمع بكامل أطيافه.

ويتحقق ذلك كله بإنتاج مجموعة من البرامج والأدوات التثقيفية والإعلامية والأنشطة والممارسات، ضمن إطار توعوي هادف، يتناسب والمراحل العمرية للأفراد واهتماماتهم، ويصاغ بأساليب إبداعية تتجاوز الطرق التقليدية التي تتوافق مع اهتمامات

المستهدفين. ويشارك في تنفيذ كل أطراف المجتمع ومؤسساته.

المسار الخامس: التدريب

يوجّه التدريب في مجال القيم إلى المؤثر المسؤول، وإلى الأفراد بشكل عام، ولكنه يختلف في محتواه وطريقته حسب الفئة المستهدفة ودورها في عملية بناء القيم وتمكينها، واستناداً إلى عمليات تجسيد القيم تبنى البرامج التدريبية التي تغطي القيم الشائعة في العالم، وهي موجهة إلى الرعاة والمؤثرين المسؤولين عن الأفراد على اختلاف أنواعهم؛ لمساعدتهم في تمكين قيم الأفراد الذين يراعونهم. وتجدر الإشارة أن هذه البرامج التدريبية لا بد أن تجري عليها عمليات موازنة مع نوع وطبيعة المستفيدين منها قبل تنفيذها.

العملية الخامسة: بناء برامج الاستدامة والتحسين المستمر.

الاستدامة التي نعنيها هنا؛ استدامة العمل والأثر، أي استمرار العمل الجاد لمراجعة قيم المؤسسة وتحسينها، واستمرار عمليات تمكين القيم على أكثر من مسار؛ يشمل المؤسسة ذاتها وقياداتها والعاملين فيها، وبناء قدرات العاملين المعنيين بإدارة القيم في المؤسسة؛ ليكونوا مسؤولين عن استدامة عمليات التمكين، ويمكن العمل وفق عدد معين من الإجراءات؛ منها (تأسيس مكتب لإدارة القيم - برنامج سفراء القيم - بنك الممارسات القيمية - منهجية كايزن في تحسين الأداء).

ومن خلال تجربتنا والممارسة العمليّة التي مررنا بها، وبعد أن أنجزنا بعض المشاريع الاستشارية والتدريبية لعدد من شركائنا في القطاع الحكومي والخاص والثالث (غير الربحي)، وطبقنا منهجيتنا في تمكين القيم، ظهرَ لنا تحديان كبيران يواجهان استدامة عمليات تمكين القيم في المؤسسات؛ وهما:

التحدي الأول: وجدنا أن مسؤولية تمكين القيم في الهيكل الإداري للمنظمة غير محددة؛ فهي لإدارة الاستراتيجية، أو لإدارة الموارد البشرية؛ وذلك لعدم وجود إدارات متخصصة في المؤسسات التي عملنا معها؛ مسؤولة عن تنفيذ عمليات تكوين القيم وتمكينها، ونتوقع أن ذلك في غالب المنظمات أيضاً.

التحدي الثاني: ندرة وجود - وفي الغالب عدم وجود - كوادرات بشرية مؤهلة في مجال تكوين منظومات القيم وفي مجال تمكينها. ولتجاوز هذين التحديين، ولضمان استدامة عمليات تمكين القيم، فإننا نقترح على المؤسسات - باختلاف أنواعها - العمل على تنفيذ الحّلين التاليين:

حل التحدي الأول: تأسيس إدارة تمكين القيم وبناء القدرات: بمبادرة تأسيس إدارة أو مكتب؛ لتمكين القيم في المؤسسة، ستحقق - بلا شك - منافع كبيرة على أدائها، وأداء الأفراد العاملين، وستتجاوز المنافع إلى أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي.

ولتحقيق فاعليّة أكبر واستدامة لأثر عمليات تمكين القيم؛ فإننا نقترح على المؤسسات بناء نظام متكامل لمكتب أو إدارة القيم، وفقاً

لطبيعة نشاطها وحجمها، ويشمل كل ما يعمل على تحقيق أهداف الإدارة. ابتداءً بتحديد موقع إدارة تمكين القيم في الهيكل التنظيمي إما تحت إدارة الاستراتيجية، وهذا الاختيار الأفضل، أو تحت إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارة الاستراتيجية، أو كما تراه المؤسسة وفق نموذج عملها، وخططها التنفيذية.

حل التحدي الثاني: ويأتي بالتوازي مع الحل الأول وهو بناء قدرات العاملين في تلك الإدارة وفق برنامج تدريبي محكم ومعتمد، يؤهل المتحقيين فيه؛ لتنفيذ عمليات تكوين منظومة القيم أو تحسينها، وتمكينها لدى الأفراد وفي نظام المنظمة ذاته.

وحيث إن برامج بناء القدرات في مجال القيم محدودة جداً - حسب علمنا - فقد عملنا على مشروع كبير؛ يهدف لتأهيل وبناء القدرات المتخصصة في القيم، ويساهم في استدامة تمكينها بشكل علمي وعملي، وهي: الدبلوم العالي والشهادات المهنية في القيم، ويمكن للمهتمين زيارة موقع value.sa للتعرف على هذه الشهادات. أما التحسين المستمر؛ فهي عملية موازية لكل العمليات الخمس المكونة لمنهجية البناء؛ لضمان جودة الأداء في كل عملية أو إجراء، ومراجعة النتائج والأثر وتحسين العمليات للوصول إلى أفضل أداء ممكن، وبأعلى جودة مع الاقتصاد في الجهد والوقت والتكاليف.

ثالثاً: ذوو العلاقة بالقيم

حين نتحدث أغلب الأطر الفكرية والنظرية عن تعزيز القيم أو بنائها أو غرسها عند الأفراد، فإنها تخلط ما بين أدوار ثلاثة أنواع من ذوي العلاقة بالقيم؛ وهم: الأفراد باعتبارهم مسؤولين عن أنفسهم، وبين: عموم الأفراد المؤثرين المسؤولين عن أفراد آخرين يرفعونهم ويتحملون مسؤوليات تمكين القيم في البيئات الداعمة التي هم مسؤولون عنها، وبين: أفراد مؤثرين لكنهم غير مسؤولين عن رعاية أحد، ولهم تأثير كبير على أفراد المجتمع، في نشر ثقافة القيم وتعزيزها عند الأفراد المتأثرين بهم، والصواب أن يفرق بين أدوارهم. ومسؤولياتهم وأن نشركهم جميعاً؛ كونهم من ذوي العلاقة في عملية البناء. والشكل التالي يوضح ذوي العلاقة بالقيم:



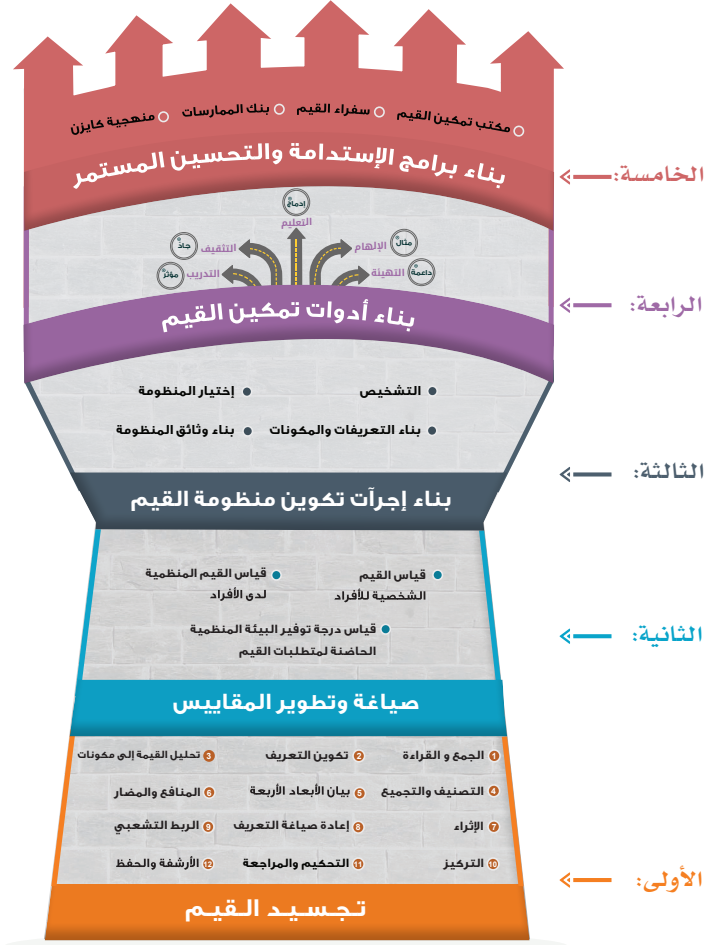
الشكل (٩) ذوو العلاقة بالقيم

موجز منهجية البناء

منهجيتنا العلمية في بناء القيم؛ تقوم على تحويل القيم من مفاهيم مجردة إلى كيانات واضحة المعالم، من خلال تجسيد القيم، تليها عملية صياغة المؤشرات وتطوير المقاييس الدالة على اكتساب الفرد للقيم، ومقاييس فحص مدى توفير البيئة لمتطلبات القيم، ثم بناء إجراءات تكوين منظومة القيم، ثم إعداد آليات تمكين القيم في كل بيئة بمساراته الخمسة: (تهيئة البيئة الداعمة، والإلهام، والتعليم، والتثقيف، والتدريب)، وفق منهجيات وأدوات وأدلة علمية عملية تطبيقية، وأخيراً بناء برامج الاستدامة والتحسين المستمر للعمليات الأربع السابقة.

وتلك العمليات الخمس هي عمليات علمية خاصة بالمستشارين المنشغلين بالبحث العلمي، وإعداد الإجراءات والمقاييس والممكنات، وليست خدمات إجرائية توجه للمؤسسات بهذا التسلسل، إذ أن إجراءات الخدمة تأخذ تسلسلاً آخر، وعمليات أكثر، وسيرد شرح بعض إجراءاتها في الجزء (الرابع)، وقد اخترنا بيئة العمل المؤسسي لتطبيق النموذج عليها.

ويتطلب العمل وفق هذه المنهجية جهداً كبيراً، ومهام عميقة ومتعددة، وتوظيف طاقات كبيرة؛ من الخبراء والمتخصصين في العمليات الخمس المكونة للمنهجية؛ من أجل العمل على إحداث الأثر الذي ينشده المهتمون ببناء القيم في بيئاتهم، والشكل التالي يجمع عمليات المنهجية.



العمليات الخمس المكونة لمنهجية القيم

الشكل (١٠) العمليات الخمس المكونة لمنهجية بناء القيم



الجزء الثالث

العائد الاستثماري



القيم كالذهب المدفون

قد يتساءل كثير من أفراد المجتمع، وصناع القرار؛ عن جدوى الاستثمار في مجال بناء القيم وتمكينها، وهو سؤال مشروع، والإجابة عليه تقتضي تفصيلاً يتنوع بتنوع المستفيدين من القيم ذاتها، على صعيد الأفراد المستقلين والأسر ومؤسسات التعليم ومؤسسات العمل والمجتمعات والوطن كمظلة كبرى للجميع.

ولعله من نافلة القول التأكيد على أهمية القيم، وعوائدها المتنوعة على الأفراد والأسر ومؤسسات التعليم والوطن، فالجميع يؤكد على ذلك، ويقدرّون منافعتها بحسب مصالحهم، لكن من يُجدر تفصيل الجواب لهم هم قادة مؤسسات العمل؛ الذين يريدون إثباتاً للمنفعة المادية؛ لما يستثمرونه من مال في عمليات تكوين منظومة القيم وقياسها وتمكينها:

لقد عبّر (Harmon, F., 1996). في كتابه المميز (Playing for keeps) عن القيم بمصطلح (الذهب المدفون) حيث يرى أن ملاك ومساهمي المؤسسات قد يهتمون بالقيم المؤسسية، وينادون بتطبيقها في مؤسساتهم، لكنهم حين يراجعون أداء مدراء مؤسساتهم، لا يلتفتون إلا إلى التقارير المالية، والأرقام التي تشير إلى الربح والخسارة.

صحيح أنها أداة قياس واضحة للنجاح، لكن ما خلف هذه الأرقام من قيم يتبناها ويتمثلها العاملون، قد تكون سبباً في انهيار تلك المؤسسات أو تدعيم نجاحها؛ لأنها كالذهب المدفون تحت الأرض، فهو ذو قيمة عالية، لكنه بحاجة إلى من يكتشفه ويستفيد منه. وهو

ما سنحاول إبراز بعضه فيما يتعلق بالقضايا الأساسية التي تهم صانع القرار ومنها:

(١) تحقيق الأهداف الاستراتيجية

لا تكاد تخلو الخطط الاستراتيجية في المؤسسات من منظومة القيم، ضمن الثقافة المؤسسية لها، لكن التركيز عليها في الغالب ضعيف، والاهتمام بها محدود، مقارنة بالأهداف الاستراتيجية المربوطة بمؤشرات إنجاز، ومستهدفات ماديّة وأرقام.

بينما من المفترض أن تلتفت المؤسسات إلى القيم باعتبارها محركّ الاستراتيجية؛ لأنها هي جوهر الثقافة المؤسسية، وكما قال «بيتر داركر» الثقافة المؤسسية تلتهم الاستراتيجية، «وأنه يجب أن تكون للمنظمات قيم، ولكي تكون - كموظف - فاعلاً فيها، يجب أن تتسق قيمك مع قيمها؛ لا أن تتطابق، كي تتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة منك» (Bang, A., Cleemann, C. M., & Bramming, P. (2010). وبمعنى آخر يشرح الدكتور رتشارد بارت المهتم بموضوع القيم كما في كتابه «القيم تقود المؤسسات»؛ بقوله: «يجب أن تدار الثقافة المؤسسية بمدخلها الطبيعي وهو القيم» (Barrett, R. (2013)1. وعلى هذا فلا بد أن يكون هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وقيمها المعلنة؛ بحيث تدعم تحقيقها والوصول إليها.

كما يُقر العديد من الباحثين أن القيم المؤسسية تؤثر على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والهوية المؤسسية، والاستراتيجية المؤسسية، وبالتالي تشكيل الأهداف والوسائل التنظيمية لتحقيق تلك الأهداف. (Gorenak, M., & Kosir, S. (2012)

(٢) تكريس الحوكمة

تحرص المنظمات الحكومية والشركات الكبرى على سن الكثير من الأنظمة والقوانين، وتفعيل نظام الحوكمة بشكل مفصل ودقيق؛ لكل العمليات الإدارية والمالية داخل المنظمة، في سبيل تحسين الأداء والحد من عمليات الفساد المالي والإداري، وهذا بلا شك سيساعد على الضبط المالي والإداري، وعلى الرغم من أن تعاريف الحوكمة تشير إلى قيمة النزاهة، وممارسة القيادة بأخلاق وفاعلية، وأن أهم ما في الحوكمة هو الأخلاق والقيم (King, I. V. (2016)

إلا أن بعض الخبراء والقانونيين يرون أن الإسراف في عمليات التقنين؛ يأتي بنتائج عكسية ويُسهّل منافذ الفساد بنوعيه المالي والإداري (الحصين ٢٠١٥) (أبو نبة ٢٠١٨).

نتفق جميعاً على أن التقنين والحوكمة خياراً استراتيجياً مهمّاً للمنظمات ومطلب ملح لها، لكن الاعتماد عليه وحده لا يكفي؛ فالنظام ليس شمساً يغطي كل المساحات المكشوفة، ومهما كان متقناً وحازماً سيجد المخالفون للقانون ظلالاً يحتمون بها، كما هو المثل السائد (إذا أردت مخالفة القانون فادرسه جيداً)، وعليه فإن الحل هو في تفعيل منظومة القيم المؤسسية ابتداءً. التي تشكل القانون الداخلي للفرد، وتضبط سلوكه قبل أن يضبطه القانون الخارجي وأنظمة الحوكمة. وهذه من العوائد الاستثمارية للاهتمام بالقيم وتفعيلها بشكلٍ عميقٍ في المنظمات.

(٣) تحسين الأداء

إن القيم المؤسسية الموجهة لسلوك المديرين والعاملين في المؤسسات، ذات تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم، واتخاذهم لقراراتهم، وعلاقاتهم بمرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم، إضافة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه من إضفاء صفة التكامل والتماسك على أعضاء المؤسسة، وتوجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (عبدالله، ٢٠٠٠).

وعند مناقشة أهمية القيم المؤسسية فمن المهم أيضاً أن نعرف كيف تؤثر هذه القيم المؤسسية على أداء الموظف. فقد أظهرت نتائج البحث الذي أجراه بيركهاوت ورولانديز. Gorenak, M., & Kosir, S. (2012) بأن المؤسسات التي تركز في إجراءات اختيار العاملين على مطابقة القيم الشخصية والقيم المؤسسية تميل إلى أن تكون أكثر نجاحاً، وذلك لتمتع العاملين فيها بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي. وفي دراسة أخرى مشابهة أجراها كيني وجوردن ايفانز. Gregory, K. (2011) في العام ٢٠٠٩ بيّنت نتائجها أن بعض الأفراد العاملين يدركون أن وجود تطابق جيد بين القيم المؤسسية والشخصية أكثر أهمية من الراتب الذي يحصلون عليه.

وفي المقابل، فإن غياب الانسجام والتطابق بين القيم المؤسسية والقيم الشخصية للموظفين، يجعل هؤلاء منسحبين عقلياً من وظائفهم، ويقلص من درجة الولاء الوظيفي عندهم، وهو أمر مكلف اقتصادياً: حيث كشفت مؤسسة غالوب أن (١٣٪) فقط من قوة العمل العالمية: تمتاز بالولاء لمؤسسة العمل، في حين أن نحو (٢٠٪)

من موظفي أمريكا الشمالية وأوروبا مثلاً غير موالين بشكل فعال. وقدرت تلك الدراسات أن غياب الولاء الفعال، يكلف اقتصاد الولايات المتحدة وحدها ما يقارب (٥٥٠) مليار دولار سنوياً (Dvorak, N. and Patel, N., 2018) ويتخذ غياب الولاء أو تناقصه مظاهر عدة من أهمها: التغيب عن العمل، والمرض، بل وحتى الحضور للعمل في حالة المرض لمجرد إثبات الحضور وليس بنية العمل فعلياً.

وقد خلصت دراسة كندية إلى أن غياب أكثر من (٢٥٪) من قوة العمل يكون بسبب الإجهاد لا المرض. كما تقدر تكلفة اضطرابات الصحة النفسية بنحو ٣ إلى ٤٪ من إجمالي الناتج المحلي في أوروبا وأمريكا الشمالية. وتبلغ في بريطانيا حوالي (١١٠) مليارات جنيه إسترليني سنوياً. وتشمل تجليات هذه الاضطرابات التغيب عن العمل، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع التكاليف الطبية.

ويعتبر المتخصصون أنه «يمكن للعلاقة الأساسية بين المعتقدات والقيم والسلوك أن تتمظهر عبر الإجهاد»، حيث «يمكن للإجهاد أن يؤدي في بعض الشركات إلى انخفاض عام لأداء الأعمال والكفاءات». ولا ينحصر الإجهاد دائماً في اعتباره مظهرًا من مظاهر الإرهاق البدني الناتج عن القيام بأعمال شاقة جسدياً، بل يعتبر الإجهاد في أحيان كثيرة تعبيراً عن ضغط نفسي ناتج عن عدم رضا الموظف عن قيم المؤسسة التي يعمل فيها، إذ يعتبر الطب وعلم النفس والإدارة أن الإجهاد ناتج عن عملية لإدراك وتفسير البيئة من منظور مختلف من قبل الأفراد على أساس قدرتهم على التعامل معها. وهكذا، يعتبر الإجهاد موجوداً عندما تكون البيئة مهددة للفرد.

لذا فتمكين القيم - الذي أشرنا إليه سابقاً - يعتبر استراتيجية مضاعفة، فهو من جهة يحقق التطابق بين القيم الشخصية والقيم المؤسسية، ومن ثم يضمن الولاء الوظيفي، وهو من جهة ثانية يركز على التمكين باعتباره استراتيجية؛ لإشراك العاملين في المؤسسات والشركات في عمليات اكتساب القيم وصياغة سلوكياتها وإجراءاتها، مع الحرص على خلق الحافز الذاتي لديهم؛ لأن الموظفين عمومًا، يبذلون جهدًا أكبر حينما يلاقون الاحترام والإنصات والرغبة في سماع مشورتهم ومشاركتهم في إدارة العمل.

وعموماً، فإن إنتاجية العمل تزداد كلما أحس الموظفون بالرضا والسعادة بنسبة تقارب (١٢٪) من العائد الكلي. ولا يخفى أن ذلك الرضا ينبع من اهتمام الرؤساء بالعاملين، بالإضافة إلى إحساس الموظفين بالانتماء، وبالهوية الجماعية بتطابق قيمهم مع قيم المؤسسة، وهو ما جرى إثباته منذ ثلاثينيات القرن الماضي (أثر هوثورن) Hawthorne effect كما تم إثبات أن ذلك يحسن أداءهم بشكل ملحوظ Landsberger, H. A.1958 وتوضح نتائج دراسة أجراها موقع www.bayt.com (أكبر موقع للتوظيف في الشرق الأوسط) في العام ٢٠١٤ عن الأخلاقيات والقيم في بيئة العمل إلى أن ٩٨٪ من المهنيين في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا يرون أن القيم في بيئة العمل مهمة إلى حد كبير.

(٤) تنشيط التسويق

تُناقش القيم المؤسسية في بعض الدراسات كونها أداة تسويقية قوية؛ حيث إن القيم المؤسسية الواضحة تشجع المستفيدين المحتملين على

شراء المنتج واستخدامه بشكل إيجابي. كما يُقر العديد من الباحثين أن القيم المؤسسية تؤثر على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والهوية المؤسسية، والاستراتيجية المؤسسية، وبالتالي تشكيل الأهداف والوسائل التنظيمية لتحقيق تلك الأهداف Gorenak, M., & Kosir, S. 2012.

(٥) زيادة الربحية

ربطت عدد من الدراسات بين ربحية المؤسسات وبين القيم المؤسسية، وأن الشركات التي تحيا بقيم مؤسسية أكثر نجاحًا. ففي دراسة أجراها ستانويك وستانويك Stanwick, P. A., & Stanwick, S. (1998) D. حول العلاقة بين الأداء الاجتماعي للشركات والحجم التنظيمي والأداء البيئي والمالي، وتناولت (٦٢٧) شركة من العام ١٩٨٧ وحتى العام ١٩٩٢. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الربحية والأداء الاجتماعي للشركات المتمثل في القيم المؤسسية.

وقد ذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك حيث عددوا قيمًا مؤسسية بذاتها تساعد في ربح المؤسسة.

(٦) استقطاب الكفاءات

تشير الدراسات الى ان غالبية الكفاءات وذوي الخبرات العالية يفضلون بيئات العمل والشركات التي تهتم وتدعم القيم ولديها منظومة قيم واضحة ومعلنة وتضبط الممارسات والسلوكيات للعاملين وفقا لها ووفقا لمؤسسة Great Place To Work والتي تهتم بتصنيف بيئات العمل على مستوى العالم وفي تصنيفها حصلت شركة Hilton

على المستوي الأول عالميا وكانت اهم النتائج المؤهلة لها هي رؤية العاملين للشركة وهي ان ٩٧٪ من العاملين في الشركة يرون ان القيادة صادقة وأخلاقية في ممارساتها التجارية وان القيادة تثق بالناس للقيام بعمل جيد دون مراقبة حثيثة. وبناءً على ذلك أشارت النتائج أن ٩٨٪ من العاملين في الشركة فخورين بالانتماء لها، Great Place to work 2020

وتشير بعض الدراسات أنه في المملكة المتحدة يواجه عدد من الشركات صعوبة كبيرة في توظيف أفضل المواهب إذا لم يقوموا بما يكفي لتعزيز قيم الشركة عند التحدث إلى الموظفين الجدد المحتملين. وتشر الدراسات أن قيم صاحب العمل هي التي تشكل تصور الموظف الحالي أو الموظف المحتمل أو الموظف السابق فيما يتعلق بالعمل مع الشركة.

وامتلاك الشركة لمنظومة قيم والعمل وفقاً لها هو ما يميزها عن الآخرين ويعرفها كصاحب عمل رائع يجذب الكفاءات للعمل من أجله وقد أظهرت دراسة على LinkedIn أن ٣٦٪ من العاملين في الموارد البشرية والمتخصصين في التوظيف الذين شملهم الاستطلاع قالوا إن قيمهم مفقودة من موقع الشركة على الإنترنت

ووجد التقرير أن العديد من الشركات تفشل في الترويج لرؤيتها ورسالتها وقيمتها أثناء عملية التوظيف، حيث أقر ٦١٪ بأنهم لم يذكروا قيم مؤسستهم أثناء المقابلة و٢٧٪ فقط ذكروها في إعلانات الوظائف. Williams, B., 2019. يمكن أن تتبع المشكلة من فجوة معرفية، حيث يعترف واحد من كل عشرة موظفين متخصصين في

الموارد البشرية بأنهم غير قادرين على التعبير عن قيم الشركة الخاصة بهم. ادعى واحد من كل خمسة مشاركين أيضاً أن وظائف الموارد البشرية والتسويق في شركتهم لا تعمل بشكل جيد معاً - أو على الإطلاق - للترويج للعلامة التجارية لصاحب العمل للشركة خارجياً.

يخلص روبرت بوند، مدير Bond Williams، إلى أن: «من الواضح أن قيم العلامة التجارية للشركات مهمة جداً في جذب المواهب واكتسابها، ولن يكون هذا مفاجئاً. ومع ذلك، من خلال تجربتنا كجهات توظيف، من الأهمية بمكان التأكد من أن الشركات تقود تلك القيم الأساسية من خلال الشركة لتعكس حقيقة ثقافة الشركة وطموحاتها في المستقبل. الشركات التي ستحتفظ بأفضل المواهب في تجربتنا هي تلك التي لا تعلن فقط عن قيم علامتها التجارية علانية ولكن تلك التي ترعاها ويمكن أن تعكسها بدقة في كل جانب من جوانب أعمالها على أساس يومي» Williams, B., 2019

(٧) تعزيز ولاء المستفيدين واحترامهم

عندما يرتبط جميع منسوبي المؤسسة بمنظومة قيم واحدة، ويحتمون إليها في شؤونهم وأعمالهم، فإن ذلك يزيد ولائهم، ويجعلهم يتفانون في العمل؛ بما يزيد من نموها ويحافظ على مكتسباتها السوقية، ويربطون مصلحتهم الشخصية بها، ويدفعهم ذلك إلى توليد مستمر للمشاعر الإيجابية، وتحمل المسؤولية في العمل، والرغبة باستفراغ وسعهم، وتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية لها.

(٨) دعم النمو المؤسسي

لا تنشأ المؤسسات والكيانات إلا ولديها عزيمة جادة على النمو والتطور والتوسع والانتشار في أعمالها وخدماتها، ووجود قيم مؤسسية ممكنة لدى منسوبي المؤسسة أو الكيان؛ يدفعهم للعمل الجاد على النمو المؤسسي، ويحفز من انضمام الكفاءات والقدرات إليها.

(٩) تحقيق الاستدامة

وجود منظومة قيم على أرض الواقع يمنح المنظمات فرصاً كبيرة للمحافظة على السمة التنافسية لها بين مثيلاتها في سوق العمل، ومواكبة المستجدات التي تطرأ في سوق العمل؛ مما يؤدي إلى المحافظة على مستوى إبداعي من الأداء، وتقليل مخاطر تعرضها لخسائر قد تودي بكل ما تملك.

(١٠) دعم القيادات

إن وضع منظومة قيم مؤسسية ضمن بنود الخطة الاستراتيجية؛ هو أحد اهتمامات قيادات المؤسسات، وهي في نظرهم جزء لا يتجزأ من الخطط الاستراتيجية لها، وأياً كان مقدار الاهتمام بها لاحقاً. ويمكن أن يجنى القائد مكاسب كثيرة جداً من تمكين القيم كمكون مهم وأساسي في الثقافة المؤسسية التي يسير وفقها العمل داخل المنظمة، فبالإضافة إلى كل ما تقدم من العوائد الإيجابية الكبيرة التي تصب في مصلحة المؤسسة التي يملكها أو يديرها، فإن هناك إيجابيات أخرى، ومن ذلك:

- تساعده القيم المؤسسية على تسيير العمل وفق ما خطط له بدوافع ذاتية من العاملين.

- تسهم القيم المؤسسية في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي بكل صوره، وهو ما تطمح إليه المؤسسات من جراء توقيع تعهدات الالتزام بعدم تضارب المصالح أو مدونات السلوك الأخلاقي.
- تحافظ القيم المؤسسية على التقليل من الصراع الوظيفي.
- تساعد في الحفاظ على أصول المؤسسة وممتلكاتها من أن يطالها الإهمال أو التخريب؛ فالجميع يراها مثل ممتلكاته الخاصة ويحافظ عليها بوازع داخلي.
- فرق العمل المكتسبة للقيم تحقق زيادات واضحة في الإنتاج، وذلك من خلال استغلال الوقت بما يفيد العمل، والسعي نحو تحقيق الهدف.
- تعمل على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فهي تشكل الدافعية الذاتية للقيام بالمهام الإدارية الوظيفية، وتحسين علاقات المؤسسة بالمستفيدين منها، وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات مما يشجع على استمرار الاستفادة من خدماتها ومنتجاتها.
- توجه فرق العمل نحو الإنتاج والابتكار.

(١١) دعم العاملين وتحفيزهم

في حال التزام العامل بقيم مؤسسته وظهورها سلوكاً ممارساً أثناء تأدية مهامه الوظيفية؛ فإنه سيجني عدداً من المكاسب قريبة المدى، ومكاسب استراتيجية ومنها:

- يرفع درجة الاحترام والتقدير الذاتي والتكريم والثناء من قبل الزملاء والرؤساء.
- يحصل على زيادة في الدخل والارتقاء في السلم الوظيفي.
- تساعد على تحقيق أهدافه الشخصية، وعلى نموه المهني.
- تزيد الدافعية الذاتية لديه نحو تنفيذ المهام الوظيفية.
- يشعر بالفخر وتحقيق الذات لالتزامه بقيم مؤسسته.
- يرفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لديه.
- يساهم في تطوير مجتمعه.
- تعمل القيم المؤسسية على إيجاد توافق نفسي وعملي؛ يدفع فريق العمل للنجاح والتفوق وبالتالي نجاح المؤسسة وريادتها.
- تستخدم القيم كمقاييس لقياس الأعمال والإنجازات، ويحكم بها المعينون على تصرفاتهم في موقع العمل.
- تساعد في تحديد المكافآت والعقوبات للأفراد الذين يتبعون قيم المؤسسة، أو الذين يخرجون عنها.
- تعمل القيم المؤسسية على تقليل الصراعات الجانبية بين الإدارات المختلفة، وبين العاملين مع بعضهم، والتي تستهلك كثيراً من الوقت والجهد، وتؤخر الإنجاز وتضيع الفرص.
- تعزز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات وولاء واحترام المستفيدين.

(١٢) تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات.

إن اهتمام المؤسسة ببناء منظومتها القيمية، وتهيئتها لمتطلباتها، تدفع العاملين إلى أن يتمثلوها، وحين تسعى المؤسسة لإحداث

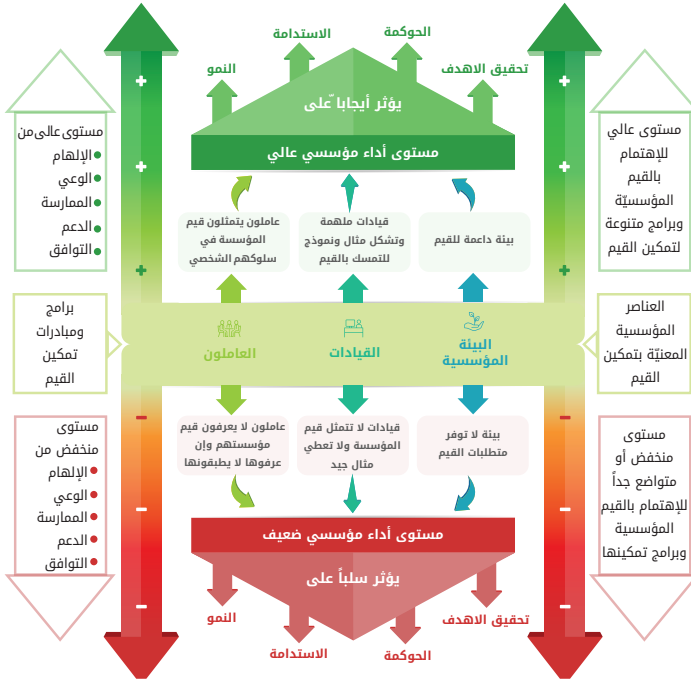
التوافق بين القيم التي تعلنها مع قيم العاملين لديها؛ فإن ذلك يؤثر على بيئة العمل تأثيراً إيجابياً؛ فيجعلها بيئة آمنة تمتاز بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وروح الفريق والتحفيز وتقليل ضغط العمل، كما أنه يؤثر تأثيراً إيجابياً كذلك على ثقافة المؤسسة؛ فيعطي من شأن القيم والأعراف فيها، ويتنامى الولاء وتتكسر الاحترافية والالتزام وتسود الحوكمة.

كل تلك العناصر الإيجابية في بيئة العمل والثقافة المؤسسية ستعكس على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة في الابتكار والتسويق والتشغيل، وبالتالي تنتج أداءً مؤسسياً عالياً في تلك الجوانب ونتيجته المتوقعة الأداء المالي الجيد، مما يعني أن الاستثمار في بناء منظومة القيم المؤسسية وتمكينها لدى العاملين في المؤسسة لم يعد بالمنفعة المالية فقط على المؤسسة بل حقق لها مكاسب على أكثر من صعيد.

وإجمالاً فإن الجميع سيستفيدون من برامج بناء القيم ابتداءً بالأفراد على اختلاف فئاتهم؛ كأبناء أو طلبة أو عاملين أو أفراد في مجتمعات صغيرة أو كبيرة أو عموم المواطنين، كما أن المنظمات بأنواعها؛ الأسر، والمؤسسات التعليمية ومؤسسات العمل والمجتمعات أو انتهاءً بالوطن كمظلة كبرى.

القيم (فلسفة الفهم ومنهجية البناء)

والشكل التالي يوضح العائد على الاستثمار في القيم في بيئة المؤسسات، في القطاع الخاص والعام وغير الربحي (الثالث)، والآثار غير الإيجابية المترتبة على إهمال تمكينها، أو العمل بما يناقضها.



الشكل (١١) العائد على الاستثمار في القيم



الجزء الرابع (نماذج تطبيقية)

١. دليل إجراءات تكوين منظومة القيم المؤسسية أو تحسينها.
٢. ملخص دليل الرواد تجسيد القيم.

مقدمة

لتحويل الأطر النظرية الواردة في الأجزاء الثلاثة الأولى من هذا الكتاب إلى ممارسات تطبيقية، فإننا بنينا مجموعة من الأدلة الإرشادية وأدلة العمل والمقاييس والبرامج والأدوات التطبيقية، يمكن للعاملين في مجال بناء القيم؛ استخدامها، والإفادة منها؛ لتحقيق نتائج عملية وآثار يمكن قياسها، ونظراً لأن موضوع بناء القيم، وتكوين منظوماتها وتمكينها في المؤسسات يحظى باهتمام قيادات المؤسسات، اخترنا نموذجين من أدواتنا التطبيقية، المنبثقة من منهجيتنا، هما:

● دليل إجراءات تكوين منظومة القيم المؤسسية أو تحسينها .

● ملخص دليل الرواد لتجسيد القيم .

وفيما يلي شرح موجز عن هذين الدليلين:

القيم (فلسفة الفهم ومنهجية البناء)

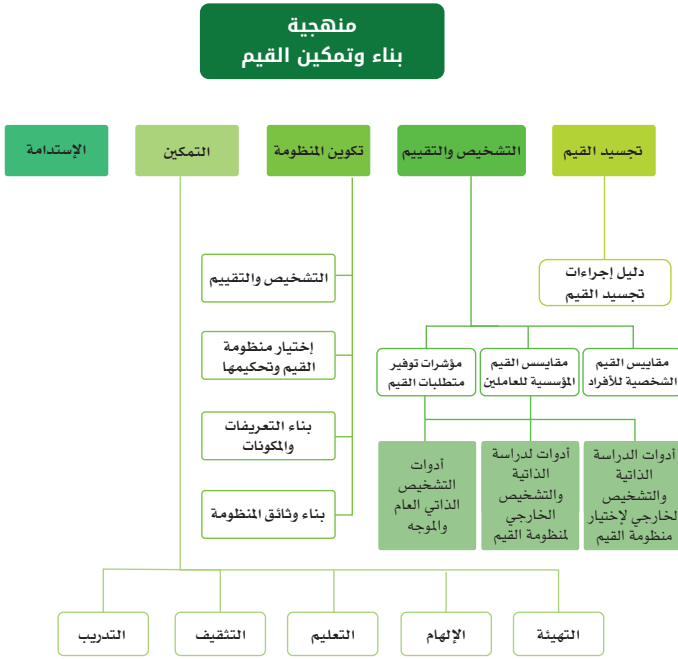
(١) دليل إجراءات تكوين منظومة القيم المؤسسية أو تحسينها

مدخل

لا تكاد تخلو الخطط الاستراتيجية التي يضعها المستشارون للشركات في القطاعين العام والخاص والقطاع الثالث (غير الربحي) من منظومة قيمية، لكنها - في الغالب - تُبنى على عجل، ولا تستند إلى دراسات عميقة لواقع المؤسسة وحال أفرادها، وبالتالي لا تتوافق أحياناً مع نشاطها وأهدافها، ولا يُلتفت في الغالب إلى بناء برامج تمكينها، ولا إلى ما يجب على المؤسسة عمله؛ لتهيئة البيئة الداعمة للقيم والداعمة لها، بل ربما تظل مجرد كلمات لا يستذكرها أغلب منسوبي المؤسسة.

وكذلك فإن اعتماد منظومة قيم مسبقة التكوين، أو إعدادها بشكل سريع دون الاستناد إلى منهجية علمية واضحة لتكون منظومة معتمدة لأي بيئة من البيئات يعتبر خطأً منهجياً من وجهة نظرنا؛ لأسباب عدة من أهمها: أن لكل بيئة خصوصيتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ونوعية الأفراد المنضوين تحتها، فلا يجوز استنساخ قيم بيئات أخرى لها؛ لأنه لن يفيدنا، وحتى لو تشابهت خصائص البيئات - وهذا أمر مستبعد - فإن السياق الزمني يتحرك، وما يصلح بالأمس لا يصلح اليوم، إضافة إلى أن الأولويات قد تتغير وفقاً للظروف العامة، ولرؤية المسؤول عن البيئة وأهدافه. وإننا نرى أن مهمة تكوين منظومة القيم أو تحسينها في غاية الأهمية، ومن الأفضل أن تتم عبر منهجية علمية حتى تكون منظومة تدعم أهداف المؤسسة التي وضعتها.

وقد أعدنا دليلاً منهجياً علمياً لتكوين منظومة القيم، وهو جزء من مجموعة من الأدلة التطبيقية لإجراءات تمكين القيم، والشكل التالي يوضح موقعه من بقية الأدلة الإجرائية لمنهجية الرواد في بناء القيم وتمكينها.



الشكل (١٢) الدليل الأشمل لبناء القيم وتمكينها

وفيما يلي استعراض موجز لدليل تكوين أو تحسين منظومة القيم المؤسسية والذي يتكون من أربع خطوات هي:

١. التشخيص.

٢. اختيار أو تحسين قيم المنظومة وتحكيمها.

٣. بناء التعريفات وتحديد المكونات.

٤. إعداد وثائق المنظومة.

الخطوة الأولى: التشخيص

تفرض المنهجية العلميّة على من يريد تكوين منظومة قيم مؤسسية، أو يرغب في تحسينها أن ينطلق من وفق بيانات واضحة وشاملة عن وضع المؤسسة وواقعها الحالي وطموحها البعيد، بإجراء تشخيص دقيق يشمل الموارد البشرية والمادية، بغية الحصول على تصوّر أولي عن الواقع في المؤسسة.

وتأخذ هذه الخطوة مسارين اثنين في إجراءاتها الأولى؛ استناداً إلى وجود قيم معتمدة للمؤسسة أو عدم وجودها، كما يلي:

المسار الأول: للمؤسسات التي ليس لها منظومة قيم معتمدة:

في هذه الحالة سيكون التشخيص موجّهاً نحو واقع المؤسسة ذاتها، وإجراء بعض المقارنات المرجعية، ومدى معرفة واهتمام العاملين فيها بموضوع القيم، وستتحدد الإجراءات المقترحة في إجراءين هما:

١- التشخيص الذاتي العام:

وهو عبارة عن تطبيق حزمة من المقاييس العامة غير مرتبطة

بقيم معينة، تقوم المؤسسة بتطبيقها ذاتياً، ونتيجتها تُعطي صاحب القرار مؤشراً أولياً عن مدى حاجة مؤسسته إلى تكوين منظومة قيم، حيث يعمل الخبراء على وضع مقاييس التشخيص الذاتي، مستهدفين بذلك كل ما له علاقة بالمؤسسة، من منسوبيين ومدى وعيهم بالقيم، وضرورة الاحتكام لها، والسير في ضوءها، وكذلك يشمل التشخيص وثائق المؤسسة من خطط استراتيجية وتنفيذية، وأدلة إجراءات العمل، والتقارير الدورية، وتوجهات الملاك والقيادات، وربما يشمل التشخيص تحليل آراء المستفيدين من خدمات أو منتجات المؤسسة، وخاصة المنشورة في مواقع التواصل الاجتماعي، والمؤسسات المماثلة لها في النشاط، وأفضل التجارب، ويستخدم في ذلك بعض أدوات البحث العلمي مثل: حلقات النقاش المركز، والاستبانة الورقية والإلكترونية، والعصف الذهني، والزيارات الميدانية وتحليل الوثائق، والملاحظة والمقابلة المعمقة.

٢- الدراسة الذاتية والتشخيص الخارجي لاختيار منظومة قيم:

وهذا الإجراء أوسع من الإجراء السابق، ويساند في تنفيذه خبراء ومُقيمين خارجيين، ونتيجته تساعد صاحب القرار على تحديد المعايير التي على ضوءها يختار القيم المكوّنة لمنظومة قيم مؤسسته، والهدف من تعزيز الدراسة الذاتية بالتشخيص الخارجي، لضمان واقعية البيانات، والحصول على تقييم للواقع من أكثر من زاوية.

المسار الثاني: للمؤسسات التي لها منظومة قيم معتمدة:

وسيكون التشخيص في هذه الحالة لواقع المؤسسة ذاتها ولقيمتها المعلنة، وإجراء بعض المقارنات المرجعية مع أفضل الممارسات وأنجح

التجارب في المؤسسات العاملة في نفس القطاع والنشاط، ولها منظومة قيم مفعلة، بالإضافة إلى تشخيص مدى تمثل العاملين في المؤسسة لقيم مؤسستهم، وارتباط ممارساتهم المهنية بقيم المؤسسة، وستكون الإجراءات المقترحة كما يلي:

١- التشخيص الذاتي الموجه:

وهو عبارة عن تطبيق حزمة من المقاييس المرتبطة بالقيم المعتمدة في المؤسسة، وتقوم المؤسسة بتطبيقها ذاتياً، ونتيجتها تعطي صاحب القرار مؤشراً أولياً؛ لحاجة مؤسسته إلى تحسين منظومتها، وبرامج تمكينها، أو الإبقاء عليها دون تحسين.

٢- الدراسة الذاتية والتشخيص الخارجي لمنظومة القيم:

وهذا الإجراء أوسع من الإجراء السابق ويساند في تنفيذه خبراء ومقيمين خارجيين ونتيجته تساعد صاحب القرار على مؤشرات أكثر عمقاً وتركيزاً لحاجة مؤسسته إلى تحسين منظومتها وبرامج تمكينها أو الإبقاء عليها دون تحسين، والهدف منه تعزيز البيانات الناتجة عن التشخيص الذاتي، وتدعيم صاحب القرار برؤية للواقع من زاوية أخرى. والجدول (٣) يوضح الفروقات بين أنواع التشخيص والتقييم وإجراءاتها.

جدول (٣) الفروقات بين أنواع التشخيص والتقييم وإجراءاتهما .

مؤسسة لها قيم	مؤسسة ليس لها قيم	نوع الإجراء
١- التشخيص الذاتي الموجه	١- التشخيص الذاتي العام	التشخيص (قبل اعتماد المنظومة الجديدة أو المحسنة)
٢- الدراسة الذاتية والتشخيص الخارجي لنظومة القيم	٢- الدراسة الذاتية والتشخيص الخارجي لاختيار منظومة القيم	التقييم المستند على القيم (بعد اعتماد المنظومة الجديدة أو المحسنة)
	٤- القياس القبلي للقيم (الوعي . الممارسة . جودة البيئة)	
	٥- القياس البعدي المستند على القيم (الوعي . الممارسة . جودة البيئة)	

ومخرج هذه الخطوة هو مجموعة تقارير تشخيصية عن واقع القيم في المؤسسة .

الخطوة الثانية: اختيار أو تحسين منظومة القيم وتحكيمها

لكل بيئة خصوصيتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وخصوصية الأفراد المنتسبين إلى هذه البيئة، وحتى لو تشابهت سمات البيئات - وهذا أمر مستبعد - كما أن السياق الزمني يتحرك، وما يصلح بالأمس لا يصلح اليوم، بالإضافة إلى أن الأولويات قد تتغير وفقاً للظروف العامة ولرؤية وأهداف المسؤول عن البيئة، ومن ثم فإن عمليات الاستساخ لقيم منظمات مماثلة أو اعتماد منظومة قيم مسبقاً الصنع أمرٌ غير مفيد، وغير عمليّ.

بل الصواب هو تكوين أو تحسين منظومة قيم مؤسسية خاصة بالمؤسسة، وبيئتها الداعمة لمنسوبيها، وفقاً لرؤيتها ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.

مع الأخذ بالاعتبار القيم الشائعة عالمياً في نفس القطاع، والسياق العام الذي تنشط فيه المؤسسة، وآراء الخبراء والملاك والمستفيدين من خدماتها ومنتجاتها.

وعلى ذلك فإننا نقترح أن تتم عملية تكوين أو تحسين قيم منظومات المؤسسات وفق توجهات رئيسة، ومعايير تضبط عملية اختيار القيم المناسبة وهي:

١. رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٢. القيم الشائعة عالمياً في نفس قطاع ونشاط المؤسسة
٣. آراء ذوي العلاقة بالمؤسسة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين

- ٤ . التجارب السابقة في تكوين المنظومات المؤسسية الماثلة أو ما يعرف بالممارسات الفضلى (Best Practices).
 - ٥ . الدراسات والأبحاث العلميّة الحديثة في الإدارة وبالذات في مجال القيم المؤسسية.
 - ٦ . السياق العام بكل تفاصيله الاقتصادي والسياسي والاجتماعي.
- ويمكن إضافة موجّهات ومعايير أخرى بالتداول مع أصحاب القرار في المؤسسة، أو استثناء بعضها حسب رؤية صاحب القرار، فالمهم هنا أن تكون موجّهات ومعايير واضحة؛ تساعد على اختيار قيم جديدة أو تحسين منظومة قيم معتمدة؛ تدعم وتساند المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- ثم تُعرض منظومة القيم المقترحة على جميع ذوي العلاقة في المؤسسة للاستشارة برأيهم، كما تعرض على فريق من الخبراء الخارجيين لتحكيمها وإبداء مرئياتهم حولها.
- ومخرج هذه الخطوة: بناء تصور أولي لمنظومة القيم الجديدة أو المحسّنة استناداً إلى نتائج تحليل الواقع وفق الموجّهات.

الخطوة الثالثة: بناء التعريفات وتحديد المكونات

القيم كلمات مجردة، وتحتاج إلى تعريف وتبسيط حتى تتحول إلى كيانات واضحة المعالم، يمكن لمنسوبي المؤسسة فهمها وتمييز كل قيمة عن الأخرى، فدلالة القيمة لغوياً بشكل عام قد تكون متقاربة بين قطاعات الأعمال ومجالاتها، ولذا من اللازم أن تتواءم وتحدد دلالتها وفق مجال عمل المؤسسة ونشاطها ونطاق خدمتها، ومن ثم تحديد المكونات الفرعية لكل قيمة وتجزئتها إلى عناصر

ومكونات أصغر، ثم إعادة بنائها والتأليف بينها؛ لتكون كتلة معرفية متكاملة، فلكل قيمة أصلية قيم فرعية تتكون منها، وإعمال التفكير في القيمة الأصلية وإخضاعها للتحليل الدقيق والنظر إليها من زوايا عدة يساعد في تكوين منظومة قيم مترابطة ومتماسكة ويعزز بعضها بعضاً، ويتم اعتمادها من قبل قيادة المؤسسة تمهيداً لإعلانها.

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد ماهية كل قيمة من قيم المنظومة، وفقاً للمؤسسة، وتحديد ما يراد منها، ومن مكوناتها الفرعية، حتى يسهل الوعي بها، وتمييزها عن غيرها من قيم المنظومة، بل وعن المراد بها في مؤسسة أخرى لو اتحد مسمى القيمة.

ومخرج هذه الخطوة: منظومة قيم معتمدة ومعروفة بكل تفاصيلها، ومتوائمة مع المؤسسة ونوعها ونشاطها وحجمها ورؤيتها ورسالتها واستراتيجيتها.

الخطوة الرابعة: إعداد وثائق المنظومة وإعلانها

يقوم خبراء من ذوي التخصص بعلم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع والتسويق، بإعادة إنتاج المعرفة الناتجة من الخطوات السابقة، وإخراجها على شكل وثائق متعددة، بصورة أكثر تركيزاً، وتراعي خصوصية المؤسسة وهويتها، بحيث تشمل هذه الوثائق كل ذوي العلاقة بالمؤسسة كل فيما يخصه، ليقتنع بها الجميع، ويحتكمون إليها، وسيكون مخرج الخطوة الرابعة والأخيرة: مجموعة من الوثائق كما يلي:

(١) كتيب القيم: الذي يعني بتوضيح منظومة القيم المؤسسية

ومكوناتها وتعريفاتها والعوائد الإيجابية والثمار النافعة من تمسك
منسوبي المؤسسة بمنظومة قيمها.

وكذلك العوائد الإيجابية على المؤسسة من توفيرها متطلبات البيئة
الحاضنة والداعمة للقيم.

(٢) مدونة السلوك: وثيقة توجه إلى منسوبي المؤسسة، وتهتم ببيان
إجراءات التطبيق العملي لمنظومة القيم، لذا فهي تعرض القواعد
العملية والمعايير الأخلاقية المنظمة للسلوك داخل المؤسسة، التي
يجب أن يلتزم بها الجميع دون استثناء، أيًا كانت مواقعهم الإدارية.

(٣) ميثاق الشراكة: تعمل المؤسسات في أي قطاع كان، ضمن
علاقات متداخلة يمكن توزيعها في حزمتين: أصحاب المصلحة
الداخليين وأصحاب الخارجيين، وهذه الوثيقة تعكس تقدير المؤسسة
واحترامها للطرفين، وتحرص على بناء علاقات إيجابية ومنتجة
مستدامة وفاعلة معهم، لذا فهي تنبثق من منظومة القيم؛ لتضبط
العلاقات كافة، وترجمها إلى التزامات تجاههم جميعاً.

(٤) مصفوفة القيم والاستراتيجية: وهي الوثيقة التي تظهر
تقاطعات القيم مع الأهداف الاستراتيجية، وتصف موقع القيم
المؤسسية في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعرض الإجراءات
المتوقعة من القيادات القيام بها استناداً إلى منظومة القيم، ودعماً
لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تصف الأدوار المتوقعة من
المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة.

القيم (فلسفة الفهم ومنهجية البناء)

وحين تكتمل وثائق منظومة القيم المؤسسية تقوم الإدارة المعنية بعمل خطة لنشر ومشاركة المعرفة ليكون جميع ذوي العلاقة على علم بمنظومة قيم المؤسسة. وعند استكمال الخطوات الأربع السابقة في تكوين منظومة القيم أو تحسينها؛ ستظهر بجلاء صورة واضحة وشاملة لمنظومة قيم المؤسسة، وأنها ليست عبارة عن عدد من والجدول (٤) يوضح بعض الأدوات المستخدمة في أنواع إجراءات تكوين أو تحسين المنظومة ومواعيدها وفق نوع المؤسسة.

جدول (٤) الأدوات المستخدمة في إجراءات تكوين أو تحسين المنظومة

مصفوفات المقارنة والتوافق						مقياس المعرفة والاهتمام	مؤشرات جودة البيئة	معايير القيم المؤسسية	معايير قيم شخصية	نوع الأدوات نوع الإجراء	نوع المؤسسة	موعد التنفيذ
السياق العام	الدراسات والأبحاث	أفضل الممارسات	آراء ذوي العلاقة	القيم الشائعة	الأهداف الاستراتيجية							
			√		√	√				التشخيص الذاتي العام	مؤسسة ليس لها قيم معتمدة	قبل اعتماد المنظومة
√	√	√	√	√	√	√				الدراسة الذاتية و التشخيص الخارجي لاختيار وتكوين منظومة القيم	مؤسسة لها قيم معتمدة	بعد اعتماد المنظومة
			√		√	√	√	√	√	التشخيص الذاتي الموجه	مؤسسة لها قيم معتمدة	بعد اعتماد المنظومة الجديدة أو المحسنة
√	√	√	√	√	√	√	√	√		الدراسة الذاتية، والتشخيص الخارجي وتحسين منظومة القيم	مؤسسة لها قيم معتمدة	
							√	√	√	القياس القبلي للقيم (الوعي . الممارسة جودة البيئة)	مؤسسة لها قيم معتمدة	
							√	√	√	القياس البعدي المستند على القيم (الوعي . الممارسة . جودة البيئة)	مؤسسة لها قيم معتمدة	

(٢) ملخص دليل الرواد لتجسيد القيم

مقدمة

سلكت "الرواد لبناء القيم" سبيلاً واضحاً تحكمه منهجيات علمية وعملية محكمة في بناء القيم وتمكينها داخل البيئة الداعمة لها سواء كانت: ذات الفرد أو الأسرة أو المدرسة/الجامعة أو مؤسسات العمل أو المجتمع أو الوطن، وذلك بتحويل القيم من شعارات وكلمات مجردة إلى ممارسات وسلوكيات وإجراءات ملموسة يمكن تمكينها وقياسها. ومن أهم هذه المنهجيات: منهجية تجسيد القيم.

يقدم الدليل ما يحتاج إليه الباحثون العاملون في تجسيد القيم؛ من الإطار العلمي الذي يؤصل المعرفة الأساسية الواجب معرفتها قبل البدء بعمليات التجسيد، ويبين موقعه وأهميته، وما المقصود منه، وما متطلباته وقواعده ومصادره، وصولاً إلى كيفية استخدامه.

إن عمليات تجسيد القيم - كما سبق - بتحويلها من كلمات مجردة إلى كيانات واضحة المعالم، نستطيع قياسه وبناء منظوماته وتمكينها؛ تحتاج إلى عناية وتركيز من أول مرحلة وصولاً إلى المخرجات النهائية.

لذلك فإن «الرواد لبناء القيم» قامت - باعتبارها شركة متخصصة - بالاطلاع على تجارب العاملين في هذا الحقل وممارساتهم، ولما لم تجد دليلاً مخصصاً لهذا الأمر، أدركت من خلال فهمها وفلسفتها في القيم؛ أن منهجية البناء يجب أن تقوم على أرضية معرفية صلبة، ولذا أنتجت دليلاً في تجسيد القيم.

وتبرز أهميته البحثية؛ بأنه يساعد الباحثين في التعرف على المهارات اللازمة إتقانها في تجسيد القيم، كما أنه يوضح ماهية تجسيد القيم وفائدته، والأسس التي قام عليها فهم القيم في الشركة، والقواعد الواجب معرفتها قبل البدء بعملية تجسيد لأي قيمة، وأخيراً يوضح مراحل تجسيد القيمة ومهام كل مرحلة ومخرجاتها، ومواصفات كل مخرجاتها، كما أنه يوفر نماذج إرشادية وقوالب مخصصة لذلك، مما يوحد المخرجات النهائية حال تعدد الباحثين؛ كونها تتم وفق منهجية واحدة،، وفيما يلي تلخيص لأبرز موضوعات ومراحل الدليل.

الهدف من تجسيد القيمة

تعدّ عملية تجسيد القيمة من أهم عمليات بناء القيم عامة، والقيم المنظمة خاصة، وتنفذ عبر عدد من المراحل والمهام، ولكل مهمة أو مجموعة مهام مخرج محدد، ولها أربعة أهداف رئيسية.

١. التأسيس المنهجي النظري للقيمة، بحيث تتحدد ماهيتها عن غيرها من القيم.
٢. بناء الممكنات، حيث إن الباحث أثناء عمله في تجسيد القيم؛ يضع في ذهنه من الذي سيستفيد من إنتاجه؟ وكيف؟ وما المعرفة التي يجب أن تصلح لتمكين القيمة لدى المستفيد النهائي منها، ويركز جهوده في هذا السياق على أهداف جزئية مهمة. وتقديم ما يساعد باني الممكنات على إعادة تشكيل العرفة التي تسهم في:

- إحداهن فهم وتفسير للقيمة ومكوناتها من خلال توضيح البعد المعرفي لها .
 - التثمين والإعجاب بالقيمة ومكوناتها من خلال توضيح البعد الانفعالي (الوجداني).
 - الاقتناع بالقيمة ومكوناتها من خلال توضيح الاعتقادي .
 - التطبيق السلوكي للقيمة ومكوناتها من خلال توضيح البعد السلوكي .
- ٣ . تطوير المقاييس؛ حيث يقدم الباحث قائمة على ثلاثة محاور لكل قيمة يقوم بتجسيدها :
- مقاييس ومؤشرات تمسك الفرد بالقيمة المؤسسية .
 - مقاييس ومؤشرات مدى توفير متطلبات البيئة الداعمة .
 - مقاييس الإلهام، وهي تحدد السلوكيات المطلوبة من القائد للبيئة الداعمة .
- ٤ . تقديم تصور شامل عن تهيئة البيئة الداعمة .

متطلبات العمل في تجسيد القيمة

إن العمل في تجسيد القيمة وفق منهجية «الرواد لبناء القيم»؛ يثمر منتجاً معرفياً ثرياً، يستفاد منه في مراحل بناء القيم وتمكينها، كما يستفيد منه المستشارون والمتخصصون الذين يقومون بإعادة صياغة المؤشرات وتطوير المقاييس، أو ببناء المواد التدريبية ومواد التمكين والتثقيف الأخرى (البرامج والمواد الإعلامية وغيرها).

لذا يتطلب العمل في هذا المجال؛ الالتزام بما يرشد إليه الدليل؛ حتى تكون المخرجات قد بُنيت بشكل منهجي، ويكون لها أثر عند

البناء والتمكين، ومن ذلك ما يلي:

أولاً: الاطلاع الكامل والدقيق على الأدبيات الخاصة بشركة «الرواد لبناء القيم»، وهي: الكتاب التعريفي بالشركة.

- كتاب القيم، فلسفة الفهم ومنهجية البناء.
- نموذج معياري للتجسيد.
- دليل بناء المؤشرات.
- نواتج تجسيد القيم السابقة.
- دليل نشر ثقافة القيم.
- إجراءات بناء منظومات القيم.

ثانياً: دراسة نظريات القيم في علم النفس وعلم الإدارة وعلم الاجتماع، والمواضيع الدينية ذات العلاقة، ونظريات قياس القيم والميول والاتجاهات.

ثالثاً: الالتحاق بالبرنامج التدريبي وحلقات النقاش الخاصة بتجسيد القيم وبناء منظوماتها؛ التي تُنظّمها «الرواد»؛ لتطوير مهارات فريق العمل وتمكينه.

رابعاً: التدريب أولاً على تجسيد قيمة واحدة بشكل تجريبي، مع وجود إشراف من قبل شخص سبق له أن تدرب على تجسيدها أو على غيرها؛ لإبداء الملاحظات وتقديم النصح والتوجيه والمساعدة إن لزم الأمر.

خامساً: الاطلاع على موسوعة القيم وإصداراتها المتتالية ودراساتها.

قواعد تجسيد القيمة

في ضوء أسس «الرواد» التي قادت ووجهت فهمها وفلسفتها للقيم، فإن هناك قواعد يتوجب الاسترشاد بها أثناء العمل في تجسيد القيم؛ ومنها:

- تجسيد القيمة؛ عمل بحثي تحكمه أخلاقيات وقواعد البحث العلمي كافة، خاصة فيما يتعلق باقتباس الأفكار وتوثيقها، وتدوين البيانات البيلوجرافية للمصادر والمراجع حسب القواعد والأصول المنظمة.
- عند تجسيد القيمة، يراعي الباحث أنه سيضع قائمة بالسلوكيات المطلوبة من الفرد في البيئة المؤسسية ومن قياداتها ومالكها كونهم القدوة والنموذج لبقية الأفراد، وكذلك يضع قائمة بما يتوجب على المنظمة توفيره من متطلبات بيئة داعمة وحاضنة للقيم.
- على الرغم من أهمية تبني الأفراد لقيمهم الشخصية إلا أن التركيز في مجال القيمة ينصب على أداء الفرد داخل البيئة الداعمة له أو حين يمثلها في الخارج.
- تجسيد القيمة يفترض أن يغطي أبعادها الأربعة: المعرفية، والوجدانية (الانفعالية)، والاعتقادية، والسلوكية.
- لكل باحث أسلوبه الخاص بالبحث يميزه عن غيره، غير أن قواعد البحث العلمي تفرض استخدام المفردات السهلة والعبارات البسيطة؛ كي يتمكن القارئ من فهم المخرجات بسهولة.

مهارات تجسيد القيمة

تجسيد القيم هو عملية بحثية؛ والغاية منها تحويل القيم من كلمات مجردة، إلى كيان واضح المعالم، تستفيد منه في بناء محتوى تدريبي أو تثقيفي أو توعوي أو توجيهي أو إرشادي عن القيمة، وبناء المؤشرات حولها وتطوير المقاييس، والعمل فيه يتطلب اكتساب الباحث لعدد من المهارات، الخاصة بالتفكير، ومن أبرزها:

- البحث العلمي
- الصياغة
- التحليل
- التصنيف
- الاستقراء والصياغة
- الاستباط
- التفسير والتأويل
- التركيب

مراحل تجسيد القيم

تتضمن منهجية الرواد في تجسيد القيم عدداً من المراحل، ولكل مرحلة مخرج علمي، والجدول (٥) يوضح مراحل التجسيد والمهارة المطلوبة لكل مرحلة مع المخرجات المتوقعة:

جدول (٥) مراحل تجسيد القيم، والمهارة المطلوبة لكل مرحلة، والمخرج المتوقع

المخرجات	المهارة	المرحلة
(١) قائمة المراجع من الكتب، والأبحاث المحكمة، والمقالات، والفيديوهات، وقصص نجاح لمؤسسات. (٢) معارف ومعلومات عامة مرتبطة بالقيمة مدونة ورقياً وإلكترونياً. (٣) مخطط أولي للقيمة المراد تجسيدها.	البحث العلمي	الأولى: الجمع والقراءة عن القيم الأصلية المراد تجسيدها
(١) التعريف اللغوي للقيمة. (٢) التعريف الاصطلاحي. (٣) التعريف الإجرائي.	الصياغة	الثانية: تكوين التعريف الأولي للقيمة الأصلية
قائمة أولية بمكونات - قيم فرعية - القيمة الأصلية ونقائضها .	التحليل	الثالثة: تحليل القيمة الأصلية إلى مكوناتها (قيمها فرعية) وبيان نقائضها
قائمة المكونات الفرعية للقيمة الأصلية.	التصنيف	الرابعة: تصنيف وتجميع المكونات
قائمة المكونات الفرعية للقيمة الأصلية؛ مُعرفة.	التحليل	الخامسة: تعريف مكونات القيمة الأصلية

المخرجات	المهارة	المرحلة
قائمة مكونات القيمة معدلة ومحكمة.	الاستنباط	السادسة: تحكيم المكونات (القيم الفرعية) للقيمة الأصلية
(١) قائمة البُعد المعرفي. (٢) قائمة البُعد الوجداني «الانفعالي». (٣) قائمة البُعد الاعتقادي. (٤) قائمة المؤشرات (السلوكيات الفردية، والإجراءات المؤسسية).	التفسير والتأويل	السابعة: بيان الأبعاد الأربعة لكل مكون (قيمة فرعية) ومؤشراتها
قائمة إجراءات تهيئة البيئة الداعمة.	الاستقراء والصياغة	الثامنة: مواصفات البيئة الداعمة
قائمة المنافع والمضار.	الاستنباط	التاسعة: توضيح المنافع والمضار لكل مكون (قيم فرعية)
(١) تصويبات لغوية وتحسينية للمخرجات السابقة. (٢) قائمة الأنشطة والألعاب التدريبية. (٣) قائمة المهارات المقترحة.	البحث العلمي	العاشر: الإثراء

القيم (فلسفة الفهم ومنهجية البناء)

المخرجات	المهارة	المرحلة
(١) التعريف العام (اللغوي)، والاصطلاحي، والإجرائي) للقيمة معتمد. (٢) التعريفات الخاصة بكل مكون «قيمة فرعية» معتمدة.	التفسير التأويل التركيب	الحادية عشر: إعادة بناء التعريف العام للقيمة الأصلية ومكوناتها
(١) مصفوفة المواءمة والارتباطات التشعبية للمكون الفرعي وللقيمة الأصلية. (٢) إعادة ترتيب المصفوفة الرئيسية.	التفكير التعليل	الثانية عشر: الربط التشعبي
وثيقة تجسيد القيمة مركزاً، وفق النموذج أعلاه.	التلخيص	الثالثة عشر: التركيز
(١) ملاحظات المنفذ لمراجعة وثيقة تجسيد القيمة. (٢) وثيقة تجسيد القيمة بصورتها النهائية.	الملاحظة والتقويم والتقدير	الرابعة عشر: التحكيم والمراجعة
القيمة المجسدة، جزء في موسوعة الرواد للقيم.	البحث العلمي	الخامسة عشر: الأرشفة والحفظ

وفيما يلي إيجاز عن هذه المراحل:

المرحلة الأولى: الجمع والقراءة عن القيم الأصلية المراد تجسيدها

تُعد هذه المرحلة الأساس لما سيأتي من مراحل، وتتضمن خطوات متسلسلة ويمكن تقسيمها إلى مهمتين، ولكل مهمة مجموعة من الخطوات والموجهات والمخرجات؛ كما يلي:

أولاً. جمع الأدب العربي والعالمي المتعلق بالقيمة المراد تجسيدها:

(١) تحدد «الرواد» قيمة واحدة من قائمة القيم الشائعة عالمياً لتجسيدها وفق البيئة الداعمة .

(٢) البحث عن المعاني اللغوية لسمى القيمة الأصلية في المعاجم العربية والإنجليزية أو أي لغة أخرى، وذلك لحصر الكلمات المفتاحية التي يمكن استخدامها في البحث عن المراجع والمصادر الملائمة.

(٣) تجميع مراجع الأدب العربي والعالمي المتعلق بالقيمة المراد تجسيدها؛ وتشمل الكتب والدراسات ومختلف المراجع الورقية والإلكترونية، ومقاطع اليوتيوب ذات العلاقة.

(٤) استخدام مهارات البحث العلمي وتقنيات البحث الذكي عن المعلومة (مثل خاصيتي الباحث العملي والبحث المتقدم في Google، كما يمكن الاستعانة بقاعدة معلومات القيم التي توفرها "الرواد".

(٥) جمع كل الملفات والروابط في مجلد واحد وتسميته باسم القيمة.

ثانياً. ممارسة القراءة العامة والمتعمقة حول القيمة المراد تجسيدها:
وتنقسم هذه المهمة إلى خطوات فرعية، على النحو الآتي:

أ. البدء القراءة العامة حول القيمة الأصلية

في هذه الخطوة يتمحور التفكير بمسمى القيمة كمفهوم مجرد، بالاطلاع على تعريفات متنوعة له؛ كمهارة يمارسها الأفراد في حياتهم اليومية، وفي أعمالهم، وأهم المهارات التي ترتبط به، وتحديد صفات الفرد الذي يملك القيمة، وعلاقته مع المفاهيم الأخرى، وأوجه الشبه والاختلاف إن وجدت، والاطلاع على وجهات النظر حول هذه المقارنات.

ب. التركيز على الأسس التي ينطلق منها أصحابها في التفريق بين المفاهيم

فعلى سبيل المثال؛ هناك من يتناول مفهوم الابتكار كمرادف للإبداع أو كجزء من العملية الإبداعية، التي تتمثل في تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات ذات فائدة، أو النظر إلى المنتجات الموجودة أصلاً بنظرة جديدة ومحاولة تفكيك عناصرها وإعادة بنائها للخروج بأفكار ومنتجات جديدة.

ج. ممارسة عصف ذهني حول القيمة:

في هذه المهمة، يتوجب التأمل في مفهوم القيمة بطريقة تربطه بعمل المؤسسات في القطاع العام أو الخاص أو الثالث (غير الربحي) أو في البيئات التعليمية والتعلمية أو غير ذلك من البيئات.

- عند القيام بالتأمل والتفكير بمفهوم القيمة المراد تجسيدها، وربط ذلك بالبيئة الداعمة لها - تعليمية أو مؤسسية أو غير ذلك - فإنه من المهم التفكير بحال البيئات التي لا تتصف بهذه القيمة، لعمل مقارنة عقلية بين مؤسسة لديها هذه القيمة وأخرى ليست لديها.
- تدوين قائمة بأكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفهم من القراءة أو التأمل في مسمى القيمة، وهي ذات العلاقة بالقيمة التي تعمل على تجسيدها بحيث يتركز التأمل على ثلاثة أبعاد رئيسية؛ هي: المدخلات، العمليات أو الإجراءات، المخرجات أو المنتجات. بالإضافة إلى السياق الذي تتم فيه هذه الأبعاد وهو بيئة العمل في المؤسسات، وكيفية التعامل مع الأفراد سواء كانوا موظفين أم مستفيدين.
- عندها سيكون المخرج قائمة طويلة من الأفكار؛ يمكن جعلها مسودة مكونات فرعية للقيمة الأصلية.

د. إعادة القراءة بصورة أعمق في مجال مفهوم القيمة:

يتوجب على الباحث إعادة قراءة أكبر عدد ممكن؛ من الكتب والمقالات والرسائل الجامعية والبحوث والدراسات، التي تناولت مفهوم القيمة موضع التجسيد.

هـ. تدوين الأفكار والمعلومات حول القيمة:

يجب أن يرافق القراءة المعمقة، تدوين جميع الأفكار المثيرة للاهتمام في دفاتر ملاحظات ورقية والإلكترونية، ويمكن الاستفادة

منها في مرحلة كتابة تجسيد القيمة أو ليستفيد منها معدو البرامج التدريبية ومواد نشر الثقافة ومشاركة المعرفة.

مخرجات المرحلة الأولى

يفترض أن يكون لهذه المرحلة المخرجات التالية:

- قائمة المراجع من الكتب، والأبحاث المحكمة، والمقالات، والفيديوهات، وقصص نجاح لمؤسسات تعلن هذه القيمة.
- معارف ومعلومات عامة مرتبطة بالقيمة مدونة ورقياً وإلكترونياً.
- مخطط أولي للقيمة المراد تجسيدها.

المرحلة الثانية: تكوين التعريف الأولي للقيمة الأصلية

بعد تحقيق جميع المهمات سألقة الذكر فيما يتعلق بالقراءة العميقة في موضوع القيمة المراد تجسيدها، يبدأ الباحث بتكوين التعريف الأولي لها؛ حسب الإجراءات التالية:

- استخدام القوالب المخصصة لهذه المرحلة والالتزام بها، وهناك مرونة في إعادة تشكيل القوالب بما يتناسب مع كمية المعارف المجموعة.
- البدء بتعريف القيمة، مع الأخذ بالحسبان أن هذا التعريف سيطور ويحسن باستمرار وخاصة بعد انتهاء مرحلة الإثراء، بعد أن تكون صورة القيمة مكتملة، وليكون شاملاً وافياً بتوضيح ماهيتها.

- التركيز في التعريف اللغوي على المعاني الجامعة، وسر المفردة اللغوية، وما يمكن أن يضيف معنى جديداً.
 - سرد التعاريف الاصطلاحية للقيمة؛ المنشورة في الأدب المنتج حولها، ففي الغالب أن القيم إنسانية؛ وقد بُحثت مواضيعها في مختلف الجوانب سواء باللغة العربية والأجنبية؛ وعليه يجب الاستفادة من جهود السابقين، وإيراد تعاريفهم الاصطلاحية للقيمة المجسدة.
 - تدوين التعريف الاصطلاحي؛ ويكون إما: تلخيصاً لأفكار السابقين، أو تعضيداً أو إكمالاً لجوانب نقص في تعاريفهم، وفي حالة لم يجد الباحث أي تعريف سابق، فيتوجب ذكر ذلك، وتبنيه، ثم تسرد التعريف الاصطلاحي الذي يرى أنها الأقرب إلى روح القيمة في البيئة الداعمة.
- ومع الأخذ بالحسبان عند بناء التعريف الإجرائي الأخذ بما يلي:
- كل كلمة لها حساب ومكان محدد.
 - جعل التعريف خالٍ من العبارات الفلسفية والفضفاضة.
 - تركيز التعريف الإجرائي مبتعداً قدر الإمكان من الإسهاب فيه.
 - جعل التعريف الإجرائي محتوياً على الهدف من القيمة.
 - توضيح ارتباط المكون الفرعي بالقيمة الأصلية، بحيث لا تبدو المكونات وكأنها قطع متنافرة، حتى ولو تم تجسيد المكون الفرعي في وقت سابق؛ فيجب إعادة مواءمته بما يتفق مع القيمة محل التجسيد.

- إذا ذكرت المكونات في التعريف الإجرائي، فيجب أن تذكر كاملةً دون الاختصار على بعضها، أو يكتفي بالإشارة إليها وتذكرها بعد التعريف كهامش.

مخرجات المرحلة الثانية

- التعريف اللغوي للقيمة.
- التعريف الاصطلاحي.
- التعريف الإجرائي

المرحلة الثالثة: تحليل القيمة الأصلية إلى مكوناتها (قيم فرعية) وبيان نقائضها

وتعني تبسيط القيمة وتجزئتها إلى عناصر ومكونات أصغر، ثم إعادة بنائها والتأليف بينها؛ لتكون كتلة معرفية متكاملة؛ فمكون الشيء؛ هو: "أجزاؤه وعناصره التي يتألف منها"، وكوّن الموضوع: أي ركبته بالتأليف بين أجزائه.

فلكل قيمة أصلية قيم فرعية تتكون منها، وإعمال التفكير في القيمة الأصلية وإخضاعها للتحليل الدقيق والنظر إليها من زوايا عدة يساعد على تحديد مكوناتها الفرعية.

ولتحليل القيمة والتعرف على أجزائها المكونة لها تنفذ الإجراءات التالية:

- العودة إلى ورق الملاحظات الجانبية التي دوّنت أثناء القراءة الشاملة عن القيمة المراد تجسيدها في المرحلة الأولى.

- إعادة التأمل في تعاريف القيمة (لغويًا، واصطلاحًا، وإجراءيًا) في المرحلة الثانية.
- إعادة قراءة بعض المراجع التي يُظن أنها تحدثت بعمق عن القيمة المراد تجسيدها.
- بعد التأمل فيها في كل ما سبق؛ تبدأ عملية تكوين قائمة أولية بالمكونات والأجزاء دون تمحيص، وتكون قائمة مفتوحة؛ أي أنها قابلة للإضافة والحذف، مع تضمينها مضادات لكل مكون فرعي من مكونات القيمة.

مخرجات المرحلة الثالثة

قائمة أولية بمكونات القيمة الأصلية ونقائضها.

المرحلة الرابعة: تصنيف وتجميع المكونات

بعد أن تكونت قائمة كبيرة من المكونات - قيم فرعية - المؤثرة أو المرتبطة بالقيمة الأصلية، يقوم الباحث بالإجراءات التالية:

- دمج المكونات المتقاربة (جمع مكونين أو ثلاثة) في مكون واحد.
- قد يكون هناك مكوّن؛ يحتاج إلى تجزئة إلى مكونات أصغر، أو مكونات جديدة.
- بعد الانتهاء من دمج المكونات والوصول إلى القائمة النهائية، تسلم القائمة؛ مذيلة بأبرز المراجع والمصادر التي أُعتمد عليها إلى أحد الزملاء أو إلى رئيس الفريق، لاستقبال ملاحظاته ومن ثم يبدأ الباحث في المرحلة الخامسة.

مخرجات المرحلة الرابعة

- قائمة المكونات الفرعية للقيمة الأصلية.

المرحلة الخامسة: تعريف مكونات القيمة الأصلية

بعد تحليل القيمة الأصلية ووضوح قائمة مكوناتها الفرعية، يقوم الباحث بتعريف كافة المكونات تعريفاً لغوياً واصطلاحياً وإجراءياً ملتزماً بنفس الجهات في التعريف العام للقيمة الأصلية، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة بيان صلة المكون الفرعي بالقيمة الأصلية.

- استلال التعريف الإجرائي للمكون «القيمة الفرعية، وإعادة التأمل فيه بعمق، وإدخال التعديلات التي ظهرت للباحث، وضعه في قائمة المكونات المعرفة تمهيداً لتنفيذ المرحلة السادسة.

مخرجات المرحلة الخامسة:

- قائمة المكونات الفرعية للقيمة الأصلية؛ مُعرفة.

المرحلة السادسة: تحكيم المكونات (القيم الفرعية)

للقيمة الأصلية

ترسل التعريفات الشاملة للقيمة الأصلية، قائمة المكونات «القيم الفرعية» وأمام كل مكون تعريفٌ إجرائيٌّ مختصرٌ له، إلى إدارة وحدة الإنتاج الرئيسية، حيث يقوم فريق العمل فيها على تحكيم قائمة المكونات الفرعية للقيمة لدى مجموعة من الخبراء والمختصين

بالإضافة أو الحذف أو التعديل: تمهيداً للبدء بتحليلها كما في المرحلة التالية.

مخرجات المرحلة السادسة

- قائمة مكونات القيمة معدلة ومحكمة.

المرحلة السابعة: بيان الأبعاد الأربعة لكل مكون (قيمة فرعية)

تعد هذه المرحلة محور منهجية «الرواد لبناء القيم» في تجسيد القيم، وتحويلها من مجرد كلمات مفردة إلى كيان واضح المعالم، وهي أساس عمليات التمكين بمساراتها الخمسة: (التهيئة، الإلهام، والتعليم، والتثقيف، والتدريب). ينبغي أن تكون نواتج بيان الأبعاد الأربعة مفصلة ودقيقة:

أولاً: بيان البعد المعرفي للمكون «القيمة الفرعية»:

بعد استلام القائمة المحكمة للمكونات الفرعية للقيمة الأصلية، يبدأ الباحث بالعمل عليها مراعيًا الخطوات والإجراءات التالية:

- العودة إلى المعنى اللغوي والاصطلاحي والإجرائي للمكون الفرعي (مخرج المرحلة الخامسة).
- تحديد نقائص المكون «القيمة الفرعية» في ضوء اتساع المعرفة عنه بعد تعمق القراءة حوله.
- سرد أمثلة شارحة للمكون الفرعي.

المخرج الأول للمرحلة السابعة:

- قائمة البُعد المعرفي للمكون.

ثانياً: بيان البعد الوجداني (الانفعالي) للمكون:

ليبيان البُعد الوجداني (الانفعالي) يركز الباحث على الهدف منه وفق الإجراءات التالية:

- ذكر الانعكاسات الوجدانية لكل حقيقة ذكرت في البُعد المعرفي بدقة، فيذكر في الجانب الوجداني: تثمين أو تعظيم أو تجليل أو تقدير وما شابه ذلك من الألفاظ التي تدل على أن الفرد يُعلي هذه القيمة بداخل وجدانه، مما يعطيه الدافعية لتبنيها والدفاع عنها والدعوة إليها.
- استحضار أدلة دينية من آيات قرآنية، مع وجوب تجنب التكلف وتطويع الآيات القرآنية لخدمة الفكرة، ويمكن الاستعانة بمحركات البحث للحصول على مواضيع أو أبحاث أو دراسات محكمة، سبق وأن تناولت الموضوع المبحوث من جهة دينية.
- استحضار أحاديث نبوية (مع نفس الموجه السابق؛ من الحذر من التكلف وتطويع النصوص) تحث على تبني ذلك المكون، بالإضافة إلى الحكم والأقوال المأثورة والوقائع التاريخية المرتبطة بالمكون.
- استحضار الأدلة المختلفة (نفسية، اجتماعية، ثقافية...) تبين أهمية المكون وتحث على تبنيه.

أثناء البحث والقراءة يمكن أن يجمع ما يعزز الجوانب الوجدانية (الانفعالية) في الأمور التالية:

- أ. الجانب المعرفي الديني.
- ب. الأمثلة والقصص الواقعية.
- ج. المقالات الأدبية.
- د. نتائج الدراسات الميدانية المعززة للاكتساب بالقيمة والتمسك بها.

المخرج الثاني للمرحلة السابعة:

- قائمة الانعكاسات الذوقية متضمنة إحصاءات ودراسات.
- قائمة النصوص والقصص والحكم والتجارب.

ثالثاً: بيان البعد الاعتقادي للمكون «القيمة الفرعية»:

سبق وأن أوضحنا أن الهدف من البعد الاعتقادي هو ربط المكون الفرعي للقيمة الأصلية بما يؤمن به الفرد من معتقدات راسخة أو ترسيخ إيمانه بها؛ إما لأن لها أصلاً في الشرائع السماوية أو تفرضها الضرورة البشرية. ويكون بذكر الأفكار العامة والكبرى والأساسية التي ترى أنها تشكل معتقدات يجب على الفرد أن يوقن بها، لذا ينبغي عليك القيام بما يلي:

- ذكر الأفكار العامة والكبرى والأساسية التي تشكل معتقدات عن المكون «القيمة الفرعية» يجب على الفرد أن يوقن بها، إما لأن لها أصلاً في الشرائع السماوية أو تفرضها الضرورة البشرية.

- وضع اختبارات تقييم مرحلي تسبق الاشتغال على البعد السلوكي، وتركز على جانبيين:
 ١. التأكد من ضبط مفهوم المكون بدقة.
 ٢. التأكد من الإيمان بقيمة المكون وبضرورة تبنيه.

المخرج الثالث للمرحلة السابعة:

قائمة البعد الاعتقادي.

رابعاً: بيان البعد السلوكي للمكون «القيمة الفرعية»:

حيث إن المطلوب في هذه المهمة هو توضيح التطبيق الفعلي للقيمة أو المكون؛ على مستوى الفرد، ومستوى تهيئة البيئة الداعمة، لذا ينبغي تكوين قائمة بالمؤشرات الدالة على اكتساب الفرد للقيمة، وبالمؤشرات الدالة على تهيئة المؤسسة للبيئة الداعمة.

- تعمل هذه الخطوة على نقل القيمة من التنظير إلى الواقع على شكل مؤشرات سلوكية يكتسبها الفرد، ومؤشرات منظمية توفرها المنظمة لتهيئة البيئة الداعمة لها.
- التفكير بأكثر من مؤشر لكل مكون فرعي، بشرط أن تكون متسقة مع السلوكيات المطلوبة في تبنى القيمة من قبل الفرد أو إجراءات تهيئة بيئة حاضنة له من قبل المنظمة.

تصاغ المؤشرات بمراعاة ما يلي:

- يعتمد بناء المؤشرات على القيام بعصف ذهني حول المطلوب من الفرد والمؤسسة تجاه القيمة.

- يجب أن تكون المؤشرات مختصرة ومركزة ودقيقة، وأن تعمل فيما وضعت له، وتقيسه بطريقة صحيحة.
- استخراج المؤشرات السلوكية أيضًا بالتفكير فيما لا ينبغي على الفرد القيام به؛ لأنه يتنافى مع القيمة، حيث إن تفكيرنا في المؤشرات الإيجابية فقط قد يجعلنا نغفل عن بعض السلوكيات المضادة للقيمة.
- يجب الابتعاد عن دمج عدد من المواضيع في مؤشر واحد.
- الابتعاد عن المصطلحات الخطائية والصحافية والفضفاضة.
- في حال بناء مؤشرات التحقق من التزام المؤسسة بالإجراءات المحققة للقيمة يراعى الجانب الفني والإداري والقانوني لها.
- يمكن أن يُستفاد في هذه الخطوة من مدونات السلوك المتوفرة في الأدب على وجه الخصوص.

المخرج الرابع للمرحلة السابعة:

- قائمة المؤشرات (السلوكيات الفردية، والسلوكيات المطلوبة من القيادات (الإلهام) والإجراءات المؤسسية).

المرحلة الثامنة: توضيح متطلبات البيئة الداعمة

ويعمل الباحث في هذه المرحلة إعادة التأمل ملياً والتقويم فيما ذكر في الإجراءات المؤسسية في المرحلة السابقة؛ مخرج البعد السلوكي، من أجل فرزها فيما يتعلق بالبيئة الداعمة على المحاور التالية: الخطط والاستراتيجيات، إجراءات العمل، الاتصال المؤسسي، البيئة المادية، بحيث تكون عمليات تهيئة البيئة الداعمة شاملة ومستدامة،

وتساعد الفرد على التمسك بمنظومة القيم المعلنة.

مخرجات المرحلة الثامنة

- قائمة متطلبات إجراءات تهيئة البيئة الداعمة.

المرحلة التاسعة: توضيح المنافع والمضار لكل مكون (قيم فرعية)

لتعزيز الجانب الوجداني للقيمة لدى الفرد، ولتوضيح أهميتها لدى المؤسسة، يعد الباحث قائمة للمنافع - التي ستعود على الفرد والمؤسسة من هذه القيمة - والتفكير في المخاطر الناجمة من عدم وجودها في سلوكيات الفرد أو إجراءات المؤسسة. ويجب أن تكون هذه المنافع والمضار لها صلات واضحة بالبعد المعرفي.

مخرجات المرحلة التاسعة

- قائمة المنافع والمضار لكل مكون «قيمة فرعية».

المرحلة العاشرة: التنقيح والإثراء

تتضمن هذه المرحلة عددًا من المهام الفرعية، وهي بمثابة تعزيز منتجات المراحل السابقة، وتعزيز مخرجاتها من أفكار؛ ليستوي بناء القيمة المجسدة بصورة كاملة، ومن أبرز هذه المهام:

أ. تنقيح النواتج واستبعاد الأفكار غير ذات الصلة المباشرة والمؤثرة ويتم ذلك من خلال تنفيذ إجراءاتين هما:

- إعادة كتابة تعريف القيمة إجرائياً؛ مع ضبطه وتطويره على ضوء المعرفة في نواتج الإجراءات السابقة.

- إعادة قراءة قوائم المراحل السابقة والتدقيق فيما كُتب وتعديل ما يلزم.
- ١. تحديد أبرز المهارات المطلوبة في اكتساب القيمة:
- ٢. بناء التمارين والتدريبات والألعاب المرتبطة بالمكون «القيمة الفرعية».
- ٣. إضافة الشواهد والقصص والحكم والأمثال.»

مخرجات المرحلة العاشرة:

- تصويبات لغوية وتحسينية للمخرجات السابقة
- قائمة الأنشطة والألعاب التدريبية لكل مكون فرعي.
- قائمة المهارات المقترحة لكل مكون فرعي.
- قائمة الشواهد والقصص والحكم والأمثال.

المرحلة الحادية عشر: إعادة صياغة التعاريف

تعد هذه المرحلة؛ مرحلة انضاج للمخرجات السابقة، حيث يتوجب على الباحث العودة إلى مخرجات المرحلة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة، ويعمل على تطوير التعاريف اللغوية والاصطلاحية والإجرائية للقيمة الرئيسة ومكوناتها الفرعية.

حيث من المتوقع أن فهمه تطور وتعمقت المعرفة لديه حول القيمة ومكوناتها، بحيث يستطيع القارئ استيعاب المراد بالقيمة الأصلية، بقرائه للتعاريف فقط، ويمكن للبيئة الداعمة اعتماد هذا التعريف في أدبياتها مع إجراء مواءمة بسيطة عليه.

ولذلك يتطلب مزيداً من الدقة ووضع كل كلمة في مكانها وبما تقتضيه دلالاتها، ولأهميته أفرد في مرحلة خاصة.

مخرجات المرحلة الحادية عشر:

- التعريف العام (اللغوي، الاصطلاحي، الإجرائي) للقيمة معتمد .
- التعريفات الخاصة بكل مكون «قيمة فرعية» معتمدة.

المرحلة الثانية عشر: الربط التشعبي

تأتي هذه المرحلة لتؤكد على مبدأ أن القيم تتداخل فيما بينها، وتتشابك مع بعضها؛ ولذا فإنه على المتخصص في تجسيد القيم؛ المداومة على تحديث مصفوفة الارتباطات التشعبية للمكونات الفرعية (القيم الفرعية) الخاصة بالقيمة الأصلية، ويعتمد في ذلك على الاطلاع ومعرفة القيم الشائعة والمستحدثة في المجال، وإعمال مهارة التركيب والربط ونسج العلاقات بين القيم. إن من المكونات الفرعية لقيمة النزاهة على سبيل المثال؛ مكون المصادقية، وهي قيمة أصلية بحد ذاتها.

مخرجات المرحلة الثانية عشر:

- مصفوفة المواءمة والارتباطات التشعبية للمكون الفرعي وللقيمة الأصلية.
- إعادة ترتيب المصفوفة الرئيسة.

المرحلة الثالثة عشر: التركيز

أما التركيز فالمقصود به تلخيص المعرفة المجموعة في المكونات الفرعية داخل قالب واحد، يسهل نقله كمكون فرعي إلى قيمة أخرى تكون فيها القيمة مكون فرعي، وهو أمر تحدده المرحلة السابقة، الارتباط التشعبي بين مكونات القيم، وتحديد هذا الارتباط يساعد في جعل منظومة القيم تبدو متكاملة ومنسجمة وغير متناقضة. فقد تشترك قيمة ما مع قيمة أخرى في بعض المكونات الفرعية، قم بتكييفها وتقيحها بما يتوافق مع القيمة الجديدة محل تجسيد.

ويعني التركيز بناء ملخص للقيمة الأصلية يحتوي على أبرز الأفكار والمعارف من جميع المكونات: بعد إعداد القوائم الأساسية وتقيحها وإضافة التمارين والمهارات اللازمة لاكتساب القيمة؛ تبدأ إجراءات إنتاج المخرج النهائي، لهذه المهمة علاقة بالمرحلة السابقة في تحديد الارتباطات والتشعبات للمكونات الفرعية للقيمة المجسدة، فبعد أن يستقيم بناؤها، وتصبح كياناً واضح المعالم، يتم اختصار كافة النواتج ودمجها بعناية وتركيز لتصبح جاهزة لوضعها في أي قيمة سيأتي تجسيدها في حال ثبت أنها مكون فرعي للقيمة الجديدة.

مخرجات المرحلة الثالثة عشر:

- وثيقة تجسيد القيمة مركزاً.

المرحلة الرابعة عشر: التحكيم والمراجعة

تعتمد «الرواد لبناء القيم» على منهجيات عدة في إخراج منتجاتها، لتتسم بالإتقان، ومع أن دليل تجسيد القيمة للاستعمال الداخلي؛

بين الباحثين العاملين في التجسيد، وبين معدي البرامج التدريبية والتثقيفية، قبل أن تذهب إلى منفذي مسارات تمكين القيم؛ فإنها تحرص على جودة المنتج وذلك من خلال بعض الإجراءات، ومن أبرزها المراجعة الداخلية يحال المخرج النهائي إلى أحد الزملاء العاملين في فريق تجسيد القيم، ويعتمد المراجع على منهجية التحكيم العلمي، ويوضح التعديلات اللازم إجرائها.

ويتأكد المراجع بصورة أساسية من؛

- الاعتماد على مراجع معتبرة في تكوين المفاهيم وتحديد مكونات القيمة.
 - التأكد من سلامة كافة المخرجات.
 - التأكد أن عمليات دمج المكونات (القيم الفرعية) تمت بشكل سليم، ولا تحتوي على تناقضات أو تنافر معرّف أو حشو.
 - تشمل عمليات المراجعة والتحكيم ما يتعلق بالتصحيح اللغوي والإملائي.
 - يقترح تحسينات عامة على وثيقة تجسيد القيمة المجسدة.
 - بعد استلام الملاحظات تدخل التعديلات المطلوبة.
- يتم إعادة تسمية الوثيقة بعد التعديل بما يميزها عن المسودة الأولى، إما بالتاريخ أو وضع كلمة (نهائي) أو ما شابه، ويحتفظ بالمسودة ضمن مجلد تجسيد القيمة.

مخرجات المرحلة الرابعة عشر:

- ملاحظات المنفذ لمراجعة وثيقة تجسيد القيمة.
- وثيقة تجسيد القيمة بصورتها النهائية.

المرحلة الخامسة عشر: الأرشفة والحفظ

تعد هذه المرحلة فنية؛ بحيث يعد الملف لإرساله إلى فريق مشروع موسوعة القيم، لجعله جزءاً فيها، ويشترط في تنفيذها ما يلي:

- تجميع المخرجات المتعلقة كافة في ملف إلكتروني واحد .
- إضافة قائمة المراجع التي اعتمدت عليها، في نهاية الملف .
- وضع كل المخرجات في مجلد يحتوي على المصادر والمراجع بكافة الصيغ كما سبق في المرحلة الأولى، بحيث يشمل: مجلد المراجع، وبداخله مجلدات فرعية حسب نوعيتها، الكتب، الصور، الفيديوهات .
- مجلد ملفات الإلكترونية لكل مكون على حدة + وثيقة تجسيد القيمة النهائية .
- استخدام الخطوط الأساسية في الحاسب الآلي، أو ترسل الخطوط المستخدمة .
- الاحتفاظ بأكثر من نسخة من المنتج النهائي؛ واحدة في الإيميل وأخرى في ذاكرة إلكترونية، وثالثة ورقية، ورابعة في مكتبة «الرواد لبناء القيم» .

مخرجات المرحلة الخامسة عشر

- القيمة المجسدة، جزء في موسوعة الرواد للقيم .
- والشكل التالي يُجمل المراحل ومخرجاتها .



الشكل (١٣) مراحل تجسيد القيم

فريق العمل

تفخر شركة «الرواد لبناء القيم» بفريق العمل الذي ساهم في إعداد ومراجعة منتجاتها وتشكر لهم مساهمتهم الفاعلة، وقد ضم فريق العمل عددًا من الخبراء وهم:

أ. المساهمون في المراجعة والإثراء من فريق مجموعة الرواد:

١. الأستاذ الدكتور، عبدالإله الأيوب، مساعد نائب رئيس مجموعة الرواد، خبير ومستشار أكاديمي.

٢. الدكتور: حيدر إبراهيم ظاظا: المشرف العام على المكتب الإقليمي للمجموعة في الأردن والمستشار العلمي، ورئيس فريق الأردن.

٣. الدكتور: أحمد بن عبده المليكي، مستشار «الرواد لبناء القيم» والمنسق العام.

٤. الدكتور: هشام بن محمد المكي، مستشار شركة الرواد لبناء القيم، ورئيس فريق المغرب.

٥. الأستاذ: صلاح عبدالحفيظ، مستشار الجودة والتقييم بمجموعة الرواد.

٦. الدكتور: آصف بن سليم شودري، مدير تطوير الأعمال.

ب: المحكمون الخارجيون :

١. الأستاذ الدكتور: مقداد يالجن الحاصل على جائزة الملك فيصل للدراسات الإسلامية عام ١٤٠٨هـ، ١٩٨٨م.

٢. الأستاذ الدكتور: صالح بن عبدالعزيز النصار. عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، الرياض، ومدير عام المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية سابقاً، والمدير التنفيذي للاستراتيجية الوطنية للشباب في المملكة.

٣. الدكتور: باسل ياغي، أحد الخبراء العرب في مجال الإدارة الاستراتيجية، مؤسس كلية لندن الاستراتيجية، وشركة قادة الأداء الاستراتيجية، وعمل سابقاً كشريك في شركة برايس ووتر هاوس كوبرز الاستشارية.

٤. الدكتور: إبراهيم بن عبدالله السماعيل، أستاذ البلاغة والنقد المشارك، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، السعودية.

٥. الأستاذ: سليمان الزكري، الرئيس التنفيذي لمؤسسة سليمان الراجحي الخيرية، الرياض. السعودية سابقاً.

٦. الدكتور: عادل غزالي، أستاذ علم النفس الشغل والتنظيمات. جامعة الحسن الثاني. كلية الأدب والعلوم الإنسانية. المحمدية. المغرب.

ج: التصميم والإخراج:

١. المهندس: محمد بن محمد حسن قاسم، مصمم محترف، خبير في تصوير وإنشاء وسائط تمثيل البيانات والمفاهيم بشركة مجموعة الرواد.

قائمة المراجع:

العربية:

١. أحمد؛ بلقيس، توفيق؛ مرعي، المسير في سيكولوجية اللعب، دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان، ١٩٨٢م.
٢. أمين، محمد شوقي، الترزي، إبراهيم. القرارات الجمعية في الألفاظ والأساليب من ١٩٤٣ إلى ١٩٨٧م، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٨٩م.
٣. ابن جماعة، بدر الدين محمد بن إبراهيم، تذكرة السامع والمتكلم في أدب العالم والمتعلم، دار البشائر الإسلامية، بيروت، ٢٠١٢.
٤. ابن حميد؛ صالح بن عبدالله. (بدون تاريخ). القيم بين الشرق والغرب، ورقة عمل، جامعة الملك عبدالعزيز.
٥. ابن خلدون؛ عبدالرحمن ابن محمد، المقدمة، تحقيق درويش الجويدي، المكتبة العصرية، بيروت، ١٩٩٦م.
٦. ابن عاشور؛ محمد الطاهر، التحرير والتنوير، الدار التونسية للنشر والتوزيع، ١٩٨٤.
٧. ابن منظور؛ محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، لسان العرب، دار صادر - بيروت الطبعة: الثالثة ١٩٩٤م
٨. ابن تيمية، أحمد بن عبدالحليم، مجموع الفتاوى، جمع وترتيب عبدالرحمن بن محمد، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، ١٩٩٥م.
٩. الأنصاري؛ محمد بن منظور. لسان العرب، دار صادر - بيروت، الطبعة: الثالثة، ١٤١٤هـ.

- ١٠ . بيتر ف. دروكر. تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ترجمة، توفيق علي منصور، المركز القومي للترجمة، الطبعة الأولى ٢٠١٠م.
- ١١ . بالخضر، مرغاد، رايس، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات العمل، ايتراك، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦م
- ١٢ . بلانكارد، كينيث، كونور، مايكل، الأخلاق الحديثة للإدارة، الإارة بالقيم، ترجمة، عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ٢٠٠٠م.
- ١٣ . تيلمان؛ ديان، أنشطة القيم الحيّة، برنامج القيم الأخلاقية التربوي، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت، ٢٠٠٦م.
- ١٤ . الجلاد، ماجد بن زكي، المرشد العملي للتربية على القيم، رؤية نظرية وطرائق عملية، نشر قمم المعرفة، السعودية، جدة، ١٤٢٥هـ.
- ١٥ . الجلاد، ماجد زكي، تعلم القيم وتعليمها، تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم، الأردن، عمان، دار المسيرة.
- ١٦ . الجوهري؛ أبو نصر إسماعيل بن حماد الفارابي، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار الناشر: دار العلم للملايين - بيروت الطبعة: الرابعة ١٩٨٧.
- ١٧ . حامد، عبدالسلام زهران، علم النفس الاجتماعي، مصر، القاهرة، عالم الكتب، الطبعة السادسة، ٢٠٠٣م.
- ١٨ . الحصين، صالح، الإسراف في التقنين: عامل مؤثر في وجود الفساد الإداري، ٢٠١٥، <http://iswy.co/evf19>
- ١٩ . الحراني، أحمد بن عبدالحليم؛ ابن تيمية، مجموع الفتاوى، جمع وترتيب عبدالرحمن بن محمد، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، ١٩٩٥م.

- ٢٠ . خليفة، عبد اللطيف محمد . ارتقاء القيم، منشورات عالم المعرفة، الكويت، ١٩٩٢م.
- ٢١ . الخياط؛ إسماعيل، وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، معهد الإدارة العامة، السعودية، الرياض، ١٩٩٧م
- ٢٢ . الدقلة، صالح بن أحمد، هندسة القيم، الطبعة الأولى، السعودية، مكة المكرمة ١٤٢٣هـ.
- ٢٣ . دليل مشروع القيم الجامعية، جامعة طيبة، الطبعة الأولى، ١٤٢٥هـ.
- ٢٤ . الرازي؛ زين الدين بن أبي بكر. مختار الصحاح، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، المكتبة العصرية -الدار النموذجية، بيروت - صيدا، الطبعة: الخامسة، ١٩٩٩م.
- ٢٥ . الراغب الأصفهاني؛ أبو القاسم الحسين بن محمد المعروف، المفردات في غريب القرآن، تحقيق، صفوان عدنان، دار القلم، الدار الشامية - دمشق- بيروت، ١٩٩٢.
- ٢٦ . رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.
- ٢٧ . الزمخشري؛ محمود بن عمر الزمخشري، الكشاف عن حقائق التنزيل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل، دار المعرفة ، ٢٠٠٩.
- ٢٨ . زاهر، ضياء، القيم في العملية التربوية، مؤسسة الخليج العربي، ١٩٨٤م
- ٢٩ . الزياد؛ أحمد، مصطفى؛ إبراهيم، عبدالقادر؛ حامد، النجار؛ محمد . المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٥م.
- ٣٠ . سلامة؛ عبدالحافظ، سميع؛ أبو مغلي، علم النفس الاجتماعي، الأردن، عمان، دار اليازوري، ٢٠٠٢م.

٣١. سليمان، سهام نبيل، نظام القيم الشخصية للقيادات النسائية وأثره على سلوكهن الإداري، دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الحكومي بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، طنطا، ٢٠٠٦م
٣٢. سيمون دولان، مارتين كيدوني، إبراهيم التسماني؛ النجاح والقيم، مطبعة اسبارطيل، طنجة، المغرب، الطبعة الأولى: ٢٠١٥م.
٣٣. شاكر محمد فتحي أحمد وآخرون، معجم مصطلحات التربية على قيم الديمقراطية والمواطنة وحقوق الإنسان، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة: (٢٠١١).
٣٤. الشعوان؛ الشعوان: القيم وطرق تدريسها في الدراسات الاجتماعية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات.
٣٥. صالح، مصلح أحمد، الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض: ١٩٩٩.
٣٦. طهطاوي، سيد، القيم التربوية في القصص القرآني، رسالة ماجستير، دار الفكر العربي، ١٩٩٦م.
٣٧. طه سالم الشواورة. (٢٠١٦). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى معلمي وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية .
٣٨. العاجز، فؤاد؛ العمري، عطية. «القيم وطرق تعلمها وتعليمها»، مؤتمر القيم والتربية في عالم متغير، المجلد الأول، غير منشور، جامعة اليرموك، أربد ١٩٩٩م.
٣٩. العازمي، مزنة سعد، أهمية القيادة الأخلاقية في إدارة المعاهد العلمية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر ملتقى المعاهد العلمية، تركيا، ٢٠١٥م.

٤٠. العريمي؛ محمد فايل، القيم العشرة: إعادة إحياء القيم والاتجاهات الإيجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة»، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، مصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦م.
٤١. عكاشة، محمد فتحي، زكي؛ محمد شفيق، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٧م
٤٢. عمر، أحمد مختار. معجم الصواب اللغوي دليل المثقف العربي، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة: الأولى، ٢٠٠٨م.
٤٣. الغزالي؛ أبو. حامد محمد بن محمد، أيها الولد، دار الاعتصام، القاهرة، ١٩٨٥.
٤٤. الغزالي؛ أبو. حامد محمد بن محمد، إحياء علوم الدين، دار الفكر، بيروت، ١٩٨٩.
٤٥. الفيروزآبادي؛ مجد الدين أبو طاهر محمد بن ، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان الطبعة: الثامنة، ٢٠٠٥ م.
٤٦. فهمي، نورهان حسن، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
٤٧. الفيومي؛ أحمد بن محمد، المصباح المنير. اعتنى بها: يوسف الشيخ محمد، المكتبة العصرية، بيروت، ٢٠١٤م.
٤٨. القرطبي؛ أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري، الجامع لأحكام القرآن الكريم، دار الكتب العلمية، بيروت، ٢٠٠٦.
٤٩. القزويني، أحمد بن فارس. مقاييس اللغة، دار الحديث، القاهرة، ٢٠٠٨م.

٥٠. كوزيس؛ جميس، بوسنر؛ باري، تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، الطبعة الخامسة، مكتبة جريرا ٢٠١٦م.
٥١. الميمان؛ بدرية صالح، نحو تأصيل إسلامي لمفهوم التربية وأهدافها، دراسة في التأصيل الإسلامي للمفاهيم، داد عالم الكتب، الرياض، ٢٠٠٢.
٥٢. محمد جميل خياط: المبادئ والقيم في التربية الإسلامية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٩٩٦
٥٣. مرداد؛ فؤاد، الدليل الإجرائي لدور معلم القرآن الكريم في غرس القيم، مكتب الدكتور فؤاد مرداد بالتعاون مع معاهد للاستشارات، السعودية، جدة، ١٤٣٦هـ.
٥٤. موسوعة القيم ومكارم الأخلاق العربية والإسلامية، فريق بحث علمي، برئاسة الأستاذ الدكتور: مرزوق بن صينتان بن تيباك.
٥٥. الملكاوي ٢٠١٦ فتحي حسن، المؤتمر الدولي الرابع لمركز دراسات التشريع الإسلامي والأخلاق المنعقد بالدوحة في ٢-٣ أبريل ٢٠١٦
٥٦. الهروي؛ محمد الأزهري. تهذيب اللغة، تحقيق: محمد مرعب، دار إحياء التراث العربي - بيروت، الطبعة: الأولى، ٢٠٠١م.
٥٧. ويليام ديفيز، صناعة السعادة: كيف باعت لنا الحكومات والشركات الكبرى الرفاهية؟، ترجمة: مجدي عبد المجيد خاطر، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، ع ٤٦٤، سبتمبر ٢٠١٨م.
٥٨. يالجن، مقداد، نظرية القيم في الإسلام، وتطبيقاتها التربوية، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب، السعودية، الرياض، ٢٠١٢م.
٥٩. يالجن؛ مقداد، التربية الأخلاقية الإسلامية، دار عالم الكتب، الرياض، ٢٠٠٢.

60. Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1960). Study of values.
61. Bales, R. F., & Couch, A. S. (1969). The value profile: A factor analytic study of value statements. *Sociological inquiry*, 39(1), 3-17.
62. Bang, A., Cleemann, C. M., & Bramming, P. (2010). How to create business value in the knowledge economy: Accelerating thoughts of Peter F. Drucker. *Management decision*, 48(4), 616-627.
63. Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization*. Routledge.
64. Barrett, R. (2013). *The values-driven organization: Unleashing human potential for performance and profit*. Routledge.
65. Bauernfeind, R. H., & Olson, C. J. (1973). Is the Hawthorne effect in educational experiments a chimera?. *The Phi Delta Kappan*, 55(4), 271-273.
66. Braithwaite, V. A., & Law, H. G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of personality and social psychology*, 49(1), 250.
67. Cambridge Dictionary (2021). *Dictionaries for learners of English*. Cambridge University Press, UK.
68. COOMBS, S. and SMITH, I., 2003. The Hawthorne Effect, Change, Transformations in Education. [online] Ses.library.usyd.edu.au. Available at: <<http://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/2123/4494/1/Vol-6No1Article7.pdf>> [Accessed 9 May 2003].
69. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
70. DVORAK, N. and PATEL, N., 2018. It's Time for a Core Values Audit. [online] Gallup.com. Available at: <<https://www.gallup.com/workplace/243434/time-core-values-audit.aspx>> [Accessed 5 October 2018].
71. Flynn, J. R. (2012). *How To Improve Your Mind: 20 Keys to Unlock the Modern World*. John Wiley & Sons.
72. Gallup, L. L. C. (2013). *State of the American workplace: Employee engagement insights for US business leaders*. Retrieved from Washington, DC: <http://www.gallup.com>.
73. Gorenak, M., & Kosir, S. (2012). The importance of organizational values for organization. In *Management, Knowledge and Learning International Conference* (pp. 563-569).
74. Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The*

- Journal of the Division of Business & Information Management, 5, 29-37.
75. Harmon, F., 1996. Playing for keeps. New York: J. Wiley.
 76. Honey, P., & Mumford, A. (2000). The learning styles helper's guide. Maidenhead: Peter Honey Publications.
 77. Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of organizational behavior*, 32(3), 413-434.
 78. Karasek, R. (1990). Stress, productivity, and the reconstruction of working life. *Health work*.
 79. Landsberger, H. A. (1958). Hawthorne Revisited: Management and the Worker, Its Critics, and Developments in Human Relations in Industry.
 80. Lovat, T., & Hawkes, N. (2013). Values education: A pedagogical imperative for student wellbeing. *Educational Research International*, 2(2), 1-6.
 81. MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government.
 82. Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), 197-222.
 83. Mastenbroek, W. (1990). Clarifying organizational values: Mike Woodcock and Dave Francis, Gower, 1989.
 84. MERRIAM, W. G., & Merriam, C. (1913). *Websters Revised Unabridged Dictionary*. New York, The Century Co.
 85. Merriam-Webster (2021). *Dictionaries for English-language learners*. Merriam-Webster Inc. MA, USA.
 86. Mervyn King, Former Judge of the Supreme Court of South Africa, King, I. V. (2016). Draft King IV report on corporate governance for South Africa. King Code of Governance Principles Series, Institute of Directors in Southern Africa, South Africa.
 87. Morris, W. (1969). *American heritage dictionary of the English language*.
 88. Murphy, F. (2014). Employee burnout behind a third of absenteeism cases. *covermagazine.co.uk*, 26.
 89. Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
 90. Oxford Learner's Dictionaries (2021). Department of the Univer-

- city of Oxford. Oxford University Press, OUP, UK.
91. Parks, R., Ray, J., & Bland, S. (1998). *Wordsmyth English Dictionary--Thesaurus*. University of Chicago.
 92. Prince, R. (1957). A study of the relationships between individual values and administrative effectiveness in the school situation. University of Chicago, Department of Education, December.
 93. Reade, C. (2001). Dual identification in multinational corporations: Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 405-424.
 94. Reade, C. (2001). Dual identification in multinational corporations: Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 405-424.
 95. Riverside Publishing Company. (1984). *Webster's II new riverside university dictionary*. Houghton Mifflin.
 96. Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (Eds.). (2013). *Measures of personality and social psychological attitudes: Measures of social psychological attitudes (Vol. 1)*. Academic Press.
 97. Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
 98. Royal College of Psychiatrists, Mental Health Network, NHS Confederation and London School of Economics and Political Science. (2009). *Mental Health and the Economic Downturn: National Priorities and NHS Solutions*.
 99. Rundell, M. (Ed.). (2010). *Macmillan phrasal verbs plus:[dictionary]*. Macmillan Education.
 100. Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of personality and social psychology*, 58(5), 878.
 101. Sinclair, J. M. (2001). *Collins COBUILD English dictionary for advanced learners*. HarperCollins.
 102. Smith, F. A. (1964). *Louis Lavelle's Philosophy of Man: Self-Creation Through Consent to Participation*.
 103. Smith, I. D., & Coombs, S. J. (2003). The Hawthorne Effect: is it a help or a hindrance in social science research?. *Change (Sydney, NSW)*, 6(1), 97.
 104. Spranger, E. (1928). *Types of men. The psychology and ethics of personality*.
 105. Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). *The relationship between*

- corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of business ethics*, 17(2), 195-204.
106. Stevenson, A. (Ed.). (2010). *Oxford dictionary of English*. Oxford University Press, USA.
 107. Wagoner, T. (1987). *Personality and Values: An analysis of Gordon Allport's concept of value in the development of personality (Moral, Education, Theory)*.
 108. White, M. G. (1951). *The Analytic and the Synthetic: an Untenable Dualism* .
 109. Williams, B., 2019. Promote your company values and attract better talent. [online] <https://bondwilliams.co.uk/promote-company-values-attract-better-talent/>. Available at: <<https://bondwilliams.co.uk/promote-company-values-attract-better-talent/>> [Accessed 11 June 2019].
 110. Wolman, B. B. (1989). *Dictionary of behavioral science*. Academic Press.
 111. <https://bondwilliams.co.uk/promote-company-values-attract-better-talent/>
 112. <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000367>
 113. <https://www.gallup.com/workplace/243434/time-core-values-audit.aspx>

يزخر الأدب العالمي والعربي ببحوث وكتب عن القيم، وأنواعها، ومكوناتها، وأدوات قياسها، وتتعدد المناحي النظرية التي تناولتها. وقد سهل ذلك الزخم من المعارف والمعلومات عملنا في تطوير فهم يجمع تلك المعارف ويجملها، وينتج منحى نظرياً وعملياً تطبيقياً جديداً لبناء القيم وتمكينها لدى الأفراد والمنظمات.

هذا الكتاب يساعد على فهم القيم ومنهجية تمكينها واستدامتها والعائد الاستثماري من الاهتمام بها .

وتدرك «الرواد لبناء القيم» أهمية اطلاع جميع المعنيين ببناء القيم وتمكينها لدى الأفراد والمنظمات على تفاصيل الفهم الذي كوّنته حول القيم عبر مسيرة طويلة من الدراسة والبحث لإقامة شركات فاعلة بين «الرواد لبناء القيم» وبين المهتمين والمستفيدين من منتجاتها لذلك نشرت هذا الكتاب.

تهدنا ملاحظتكم واقتراحاتكم من أجل مواصلة تحسين منهجيتها وتعزيز منتجاتنا وخدماتنا. كما يسعدنا تواصلكم معنا..



info@value.sa
www.value.sa

مجالس الرواد
Arrowad Group
المعرفة المتكاملة
Integrated Know-How