

أهمية تطبيق استراتيجية الإدارة بالقيم في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الميزة

التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة سطيف 2

The importance of implementing the value management strategy in higher education institutions to achieve a sustainable competitive advantage from the viewpoint of the faculty members at Setif University 2

د. خولة قشاو	د. باشيوة حسين*
جامعة الجزائر 2 (الجزائر)	جامعة محمد لمين دماغين سطيف (الجزائر)
Khaoulakach@gmail.com	bachiouahocine@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/02/17 تاريخ القبول: 2023/02/25

➤ **الملخص:** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية تطبيق متطلبات استراتيجية الإدارة بالقيم بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من اجل تجويد العملية الإدارية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة سطيف 2. ولتحقيق اهداف الدراسة تم بناء استبيان على ما ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وقد تكون في صيغته النهائية من (25) بند يمثل متطلبات استراتيجية الإدارة بالقيم وهي تتمحور حول الانماط الادارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، والإدارة بالالتزام، والإدارة بالمسؤولية، والإدارة بالمعرفة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (185) فرد موزعين على كليات الجامعة، وتم اعتماد المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن متوسط بنود أهمية تطبيق متطلبات استراتيجية الإدارة بالقيم بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية يقع ضمن الدرجة العالية، وان إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجية في جامعة محمد لمين دماغين كانت بدرجة متوسطة. واوصت الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجية الادارة بالقيم لرفع المستوى التعليمي والأداء الإداري للعاملين في الجامعة. لديهم .

Abstract:

This study aimed to identify the importance of applying the requirements of the management strategy by values in Algerian higher education institutions in order to improve the administrative process and achieve sustainable competitive advantage from the point of view of faculty members at the University of Setif 2. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was built on what was stated in the theoretical literature and previous studies that dealt with the variables of the study, and it may be in its final form of (25) items that represent the requirements of the management strategy by values, and it revolves around modern administrative patterns such as management by objectives, management by commitment, management by responsibility, and management With knowledge, a stratified random sample was selected, consisting of (185) individuals distributed among the university faculties, and the descriptive approach was adopted to analyze the data. The strategy at Mohamed Lamine Dabaghin University was moderate. The study recommended the need to apply the management strategy by values to raise the educational level and the administrative performance of

1. مقدمة:

يشهد عالمنا مع مطلع الالفية الثالثة(القرن 21)، سلسلة من التغيرات في شتى مجالات، (المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية...) انعكست اثارها على مختلف مناحي الحياة ، ومنها خاصة على البيات وانماط ادارة المؤسسات، حيث جعلت الإدارة في المجتمعات والدول المتطورة تتميز بالقدرة على الحركة السريعة والاستجابة، والتكيف مع الأوضاع المتغيرة، وذلك لمواجهة تحديات المرحلة، وتجويد مخرجاتها.

ولا شك أن هذه الإدارة الفاعلة والمتميزة، تستند بالدرجة الاولى إلى العنصر البشري المؤهل والمتميز، الذي يمتلك مجموعة من الكفاءات المعرفية والفنية والادائية والانسانية والمنهجية والمهارية، وقدرته على بناء علاقات تقود إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ويمتلكه من القيم الأخلاقية التي تساعد على تحقيق ذلك.

والجامعة كغيرها من المؤسسات الفاعلة في المجتمع كونها مؤسسة تعليمية موكلة إليها مهمة تقدم وازدهار المجتمع، وتحسين مستوى معيشة افراده، وتحقيق التنمية المستدامة، عليها أن تحرص على حسن انتقاء قياداتها وتدريبهم على المهارات الإدراكية والفنية والادائية والانسانية القائمة على القيم السامية (الاجتماعية والانسانية، والثقافية...)، التي توجه العمل الجامعي في مختلف مستوياته نحو التطور المستمر .

وفي ظل السعي للتطوير وتحسين الأداء وتحقيق التميز والاستدامة اتجهت المؤسسات الإدارية والتعليمية على حد سواء في الدول المتطورة إلى تبني مداخل إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، والإدارة الذاتية، وإدارة التغير، والإدارة بالقيم وغيرها من الانماط والمداخل الادارية التي تحقق الاستدامة والتنمية الشاملة في عالم المنافسة الشريسة. والإدارة بالقيم تعتبر من المداخل الإدارية المعاصرة التي تؤكد على أهمية سيادة وانتشار القيم في حياة المؤسسة وحياة الافراد العاملين فيها، بوصفها جوهر الثقافة التنظيمية الحديثة، والمحرك الأساسي للسلوك واشباع حاجات المستفيدين. فالثقافة السائدة في الجامعة القوية والمفعمة بالقيم الانسانية والاجتماعية التي تقدر وتحترم عملائها، يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين لديها، وخلق الولاء لديهم، بهدف الوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ولكي تستطيع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر أن تنافس، بكفاءة، وتحسن مخرجاتها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بجودة خدماتها وتحسين بيئة العمل التي تشجع على الولاء التنظيمي، ونبذ الصراعات والخلافات لضمان رضا عملائها (الداخليين والخارجيين). ولا يتحقق ذلك الا من خلال تبني الأنماط الإدارية الحديثة التي تحقق الفعالية والميزة التنافسية المستدامة ومنها استراتيجية الإدارة بالقيم. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبيان أهمية تطبيق استراتيجية الإدارة بالقيم في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

2. مشكلة الدراسة:

أصبحت الجامعات الجزائرية مع بداية الألفية الثالثة، امام مواجه تحديات المرحلة الجديدة والمتزايدة (كالتحديات المالية، والمنافسة، وضغوط سوق العمل المتنوعة والمتغيرة والعولمة وما تفرضه من متطلبات). وبين سعيها للعمل وفق رسالتها وتحقيق أهدافها التنموية (الاجتماعية والاقتصادية والثقافية...وسعيها لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها). لذا على الجامعات الجزائرية ان تعمل على تطوير الاستراتيجيات والاليات التي تساعدها على تحقيق أهدافها، أسواه بالجامعات العالمية الراقية والتميزة التي استطاعت تحسين جودة عملياتها ومخرجات نظامها التعليمي وصولا للأداء المتميز دون زيادة التكاليف لمستوى يؤثر سلبا على كفاءتها المالية، وذلك من خلال تطبيق نمط الإدارة بالقيم.

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي: ما أهمية تطبيق متطلبات استراتيجية الادارة بالقيم في جامعة سطيف 2 لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3. أهمية الدراسة:

يواجه التعليم العالي في العلم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة مع بداية الألفية الثالثة تحديا يتمثل بالتغيير المستمر، كالذي يوجهه المجتمع، وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنمو في عدد الطلبة وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي، والالية الاساسية لتحقيق تميز مؤسسات التعليم العالي هو استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانة هذه القيم بين العاملين فيها، فمنظومة القيم الشخصية والاعتقادات التي يتبناها المدير في المنظمة لها دورها في تفعيل العملية الإدارية في المنظمة، فكلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين، كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية، واتخاذ القرارات، باعتبارها عملية إدارية ومهمة قيادية تتأثر تأثرا مباشرا بالقيم الشخصية للقائد، ويمكن ابراز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ابراز أهمية تبني استراتيجية الادارة بالقيم في تجويد العملية الإدارية بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة،

- ابراز أهمية القيم في تحديد السلوك المرغوب داخل المؤسسات.

- ابراز أهمية القيم (الانسانية والاجتماعية) لدي العاملين في زيادة مستويات الولاء والثقة التنظيمية.

- أهمية القيم التنظيمية في علاقتها بعملية اتخاذ قرارات سليمة وناجحة .

4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:-

- إبراز أهمية القيم التنظيمية وتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي، بما يسهم في تقديم مؤشرات تنفيذ القرارات الاستراتيجية الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية، واستدامتها.

- التحقق من ارتباط استراتيجية الادارة بالقيم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات.

- معرفة كيفية تطبيق استراتيجية الإدارة بالقيم في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

5- مصطلحات البحث :

5-1 الاستراتيجية: هي تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهداف الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

5-2 الإدارة بالقيم: هي استراتيجية تطور بعيدة المدى، وأسلوباً إدارياً بجميع مراحل الأداء في المنظمة، وهي دليل لأسلوب حياة المنظمة، وهي كل ما تفعله المنظمة.

5-3 التعليم العالي: يمكن تعريف التعليم العالي على أنه مرحلة تكوينية تتم بعد الثانوي في المؤسسات الجامعية بأسلوب يختلف عن التعليم الثانوي نوعاً ما .

6- الدراسات السابقة: أجريت عدة دراسات حول موضوع الإدارة بالقيم مثل:

* *دراسة بومنقار وقامسي (2020) ، هدفت إلى دراسة السلوكيات الأخلاقية داخل المؤسسة التي تعد من أهم المواضيع المتداولة في الآونة الأخيرة، و التي أصبحت محل اهتمام العديد من الباحثين نظراً لأهميتها وتأثيرها المباشر على الفرد والجماعة عامة وعلى نشاط المؤسسة خاصة. وتوصلت الدراسة أن للخلاق بصفة عامة والسلوك الأخلاقي للقادة بصفة خاصة أثري وانعكاس ايجابي على نشاط المؤسسة ومكانتها في المجتمع، حيث يجب على كل مؤسسة وضع منظومة أو لوائح أخلاقية، تنظم سلوكيات القادة والعاملين معا ويلتزمون بهذه الأخلاقيات من اجل الحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة.

*دراسة عبد اللطيف مصطفى، ووسام ارحاب (2020) تهدف الى إسقاط الضوء على أهمية الجانب الأخلاقي للإدارة في خلق القيمة للمؤسسة، من خلال إبراز تأثير منهج الإدارة بالقيم على أبعاد خلق القيمة، وذلك بتحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة وتوفير عوامل خلق القيمة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ الإدارة بالقيم وعوامل خلق القيمة في المؤسسة، كما أن ضعف توجه المؤسسة محل دراستنا نحو الالتزام الأخلاقي في الإدارة أثر سلباً على خلق القيمة .

*دراسة دوغان:(Dogan , 2016) التي هدفت إلى تقييم سلوكيات مديري المدارس المستندة إلى القيم من وجهة نظر المعلمين، عليه وبناء قام بنموذج لعملية الإدارة المستندة إلى القيم في المدارس. واستخدم المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من(305) معلم يعملون في مقاطعة سيواس في تركيا، واستخدم أسلوب دراسة الحالة حيث تم جمع البيانات النوعية من(10) معلمين يعملون في مقاطعة سيواس بتركيا، وأظهرت النتائج أن المعلمين يرون أن سلوكيات الإدارة المستندة إلى القيم للمدرسة إيجابية للغاية.

*دراسة (ذيب والسعود 2014): هدفت الى التعرف على درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أغراض الدراسة اختيرت عينة عشوائية من

مجتمع الدراسة من (12) مديرا للتربية والتعليم و(213)، رئيس قسم واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل جاءت مرتفعة.

* دراسة بوكشيردة (2014)، بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القيم التنظيمية التي تؤدي إلى تمكين الأساتذة الجامعيين، ومعرفة هل هناك ارتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بقطاع التعليم العالي. والتعريف بمفهوم التمكين النفسي باعتباره من الأساليب الحديثة في علم النفس، والتعرف على مدى مساهمة القيم التنظيمية في تكريس التمكين النفسي لدى الأساتذة الإداريين، وتقديم مجموعة من الاقتراحات للإسهام في رفع مستوى التمكين بالتركيز على بعض القيم التنظيمية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ان التمكين يعتبر استراتيجية هامة تتبعها المنظمات في وقتنا الحالي، ونجاح التمكين كاستراتيجية يعتمد على القيم التنظيمية السائدة في المنظمات. ونجاح فلسفة التمكين مرهون بتوفر بيئة عمل ملائمة تسودها العدالة والنظام ومكافئة الأفراد على مجهوداتهم المبذولة، وتعتبر القيم التنظيمية وسيلة لزيادة مستوى التمكين. والتغيير في الأساليب الإدارية يبدأ من التركيز على القيم التنظيمية، ويواجه التمكين معوقات تظهر أغلبها في المستويات الإدارية العليا وذلك لخوف المديرين على مراكزهم وتركيز البعض الآخر على نجاحهم الشخصي بدل المصلحة العامة وهذا يرجع أيضا إلى واقعهم القيمي.

* دراسة عجال (2010)، بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي من خلال تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة على المحاور التالية: علاقة الإدارة بجودة التعليم العالي، وعلاقة إدارة المهام بجودة التعليم العالي، وعلاقة إدارة العلاقات بجودة التعليم العالي، وعلاقة إدارة البيئة بجودة التعليم العالي. وقد توصلت الدراسة ان درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة إيجابية بدرجة متوسطة تقع في أقل درجات الإيجابية وتقترب إلى درجات السلبية منها إلى الإيجابية مرتبة تنازليا حسب أوساطها الحسابية على التوالي: إدارة العلاقات- إدارة الإدارة - إدارة المهمة - إدارة البيئة بدرجة متوسطة دلت عنها القيم المكونة لها والتي تقاربت درجة ممارستها مع الممارسات الكلية لكل بعد وكانت هناك آراء إيجابية ل (10) قيم تنظيمية على مستوى مفردات الدراسة وهي القوة، العدل بدرجة فرق المتوسط ثم الكفاءة، الانتماء، الدفاع، القانون، والنظام وفرق العمل، المكافئة، الصفوة استغلال الفرص وكلها بدرجة متوسطة، كما أن هناك آراء سلبية ل (02) من القيم التنظيمية على مستوى مفردات الدراسة وهي على التوالي: الفاعلية ثم التنافس بدرجة ضعيفة .

1-6 التعليق على الدراسات السابقة: أشارت معظم الدراسات السابقة التي تم استعراضها لأهمية تطبيق إدارة القيم في المؤسسات التعليم العالي وانعكاس ذلك على مستوى الخدمة والرضا لدى المتلقي لها، وما تحققة من نتائج ايجابية، كما اشارت بعض الدراسات الى المتطلبات المتوفرة وغير المتوفرة لتطبيق إدارة القيم، والكشف عن أهم المعوقات التي تعترض عملية التطبيق. كما بينت هذه الدراسات مدى فاعلية اسلوب واليات تطبيق إدارة القيم بصورة كلية، والحد من المعوقات (الداخلية والخارجية) التي تعترض تطبيقها. ومختلف آراء الباحثين حول أهمية وقناعة والتزام الإدارة العليا والعاملين معها بتطبيق إدارة القيم في مؤسسات التعليم العالي .

ولقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في توضيح المفاهيم والمصطلحات، وبناء أداة الدراسة في بعض جوانبها، وإثراء الإطار النظري للدراسة. ومقارنة النتائج، وتكوين فهم راسخ حول أهمية تطبيق مبادئ إدارة القيم. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، كونها تكشف عن أهمية تطبيق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لاستراتيجية إدارة القيم، وقد بينت معظم الدراسات أن عملية نجاح تطبيق إدارة القيم تعتمد على مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توفرها في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهمها الوعي بمفاهيم إدارة القيم في التعليم العالي لدى جميع المستويات الأكاديمية والإدارية في الجامعات، والتغيير في الثقافة التنظيمية (الإدارية، بما يتلاءم مع طبيعة مفاهيم القيم، والنظر إلى الطالب على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة التعليمية في ضوء تكوينه وإعداده، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل.

1. الادب النظري:

يتأثر الأداء في المؤسسات بقيم واتجاهات المديرين، فالقيم تدفع المدير إلى الالتزام بسلوكيات معينة على غيرها، كما تؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات وتفسيرها، وكذلك تؤثر بشكل كبير على طريقة تعامله وإدراكه للمعلومات وتحليلها وفهمها، وهي بذلك القيم تسهم بشكل كبير في ثقافة المنظمة. ويعد موضوع القيم من الموضوعات الفلسفية التي يكثر حولها الجدل، وهي من الموضوعات المهمة التي تستحق الدراسة والبحث، خاصة مع ما يشهده العالم من تطور في مختلف نواحي الحياة، وما طرأ عليه من تغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية.

ويعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات وتحديد وتحقيق أهدافها، لذا فإن دراسة سلوك ومكونات شخصية هذه الفئة القائدة هو من ضروريات البحث في مجال تطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة، ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات العمل.

فالإنسان بطبعه كائن اجتماعي، لا يمكنه العيش إلا في ظل نظام اجتماعي يحقق من خلاله الأهداف التي يسعى إليها، وهو يلبي حاجاته ورغباته من خلال التفاعل مع مجموعة الأفراد الذين يعيش معهم، وتجمعهم أهداف ورغبات وحاجات مشتركة، ولديهم قيم يؤمنون بها. فهي عادة تحدد الصواب من الخطأ، والصالح من الطالح، والجيد من السيئ، والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني¹.

كما تعد من أهم محددات هذا السلوك، ومن المكونات التي تسهل التعامل والتفاعل بين الأفراد والجماعات، فهي نتاج التفاعل القائم بين الفرد ومجتمعه، وهي ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى.

والعمل الإداري مفعم بالقرارات القيومية، وأن القادة الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم، ويقومون باتخاذ الكثير من القرارات الإدارية داخل مؤسساتهم وهذه القرارات تكون في الغالب متأثرة بالقيم والاعتقادات المختلفة التي يتبناها هؤلاء القادة، في ظل التحديات التي تفرضها معطيات هذا القرن على المؤسسات.

وتبرز ضرورة إدارة القيم الأساسية للمؤسسة التعليمية والتربوية كاستراتيجية عملية تعيد تشكيل ثقافتها، وتوجهها لتغييرات نحو رؤية استراتيجية تتغلب على التعقيدات التنظيمية، وتسهل احتواء المبادئ الأخلاقية في استراتيجية القيادة وأنشطة المؤسسة.

¹ امطانيوس، ميخائيل، (2002)، بعض قيم العمل السائدة لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية في دمشق وريفها في ضوء متغيري الجنس والخبرة، مجلة جامعة دمشق، مجلد 18 عدد، 113-118

1. مفهوم الإدارة بالقيم:

لقد اختلف الباحثون فيما أطلقوه من مسميات لتحديد تسمية المصطلح فقد أطلق عليه فرانك سنبورغ (Frank K Sonnenberg) الإدارة بضمير (Managing with a conscience)، باعتبارها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة التي تعتبر بمثابة القوة المؤثرة على جميع نواحي الحياة. أما كنيث وبلانشرد ومثال كونورد، وغيرهم (Kenneth Blanchard, Michael Connor) فقد أثروا تسمية المصطلح (الإدارة بالقيم) (Managing By value)، باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن (21)، بحيث تعلى من الشأن القيم الانسانية والاجتماعية، للأفراد والجماعات، بحيث تستطيع المنظمات على اختلاف وظائفها من خلالها البقاء والمنافسة وتحقيق الميزة المستدامة واكتساب مواقع مهمة في الأسواق المعولمة.

كما أن هناك من المختصين من أطلق عليها الإدارة المعتمدة على القيم (Values based Management)، بينما صنف آخرون تسمية الإدارة باستخدام القيم (Management with values). وقد استبدل البعض القيم بالأخلاق، فقد أطلق عليها تسمية إدارة أخلاقيات العمل وآخرون سموها القيادة المعتمدة على القيم.

ويرى بيرنس (Bines) الوارد في الريموني والخوالدة (2007)، أن الإدارة بالقيم نموذج إداري يعمل على وضع منظمة الأعمال بقرب من العاملين والمجهزين والعملاء والمجتمع، كما أنها تركز على التمكين، وفرق العمل، والتحسينات المستمرة. ويرى البعض الآخر، بأنها مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة، تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة.

***القيم لغة:** مفردا قيمة، وقيمة الشيء: قدره، وقيمة المتاع: ثمنه، والقيم: هي الفضائل الدينية والخلقية والاجتماعية، والاقتصادية، وغيرها، التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني.

***أما اصطلاحا:** فقد اختلف العلماء في تحديد مفهومها، فهناك من عرفها بأنها موضوع يسعى إليه الفرد بجدية نظرا لما يمثله هذا الموضوع من اهتمام وقيمة بالنسبة له.

والادارة بالقيم تقترن بأقوال وتصورات الرئيس التنفيذي للمنظمة، والإدارة العليا بالأفعال. وهي إستراتيجية تطور بعيدة المدى، وليست وصفة جاهزة تستخدم لزيادة الأرباح، أو وقت الأزمات على حساب مستقبل المنظمة، بل تعتبر الإدارة بالقيم أسلوبا إداريا بجميع مراحل الأداء في المنظمة، وهي دليل لأسلوب حياة المنظمة، وهي كل ما تفعله المنظمة، تشمل مايلي: (الإدارة بالأهداف، الإدارة بالالتزام، الإدارة بالمسؤولية، الإدارة بالمعرفة، الإدارة بالحوار، الإدارة بالأرقام، الإدارة بالحوافز، الإدارة بالحب، الإدارة بالمرح، الإدارة بالتجوال، الإدارة بالفعالية، الإدارة على المكشوف). وهذه المفاهيم الإدارية تعبر عن القيم التالية: (الالتزام، المسؤولية، الحوار، المرح، الحب، المعرفة. إلخ). إن الالتزام بالقيم المشتركة هو الارتباط بالنجاح المستدام. قد يكون أكثر من أي وقت مضى تحتاج المنظمات اليوم لمعرفة القيم والمبادئ التي ستعمل وفقها.

2. أهمية تطبيق استراتيجية الإدارة بالقيم:

يري معظم المهتمين بالفكر الاداري كالحنيطي(2003)، وحمادات (2006)، وغيرهم انه تبرز أهمية الإدارة بالقيم فيمايلي:

1. الإدارة بالقيم (MBV) تمتص تعقيدات العمل اليومية والناشئة من تزايد الحاجة للنوعية والاهتمام بالزبون وتزايد الحاجة لهياكل تنظيمية مرنة.
 2. تزايد الحاجة للارتقاء برؤساء العمل ليكونوا مهلهن لنجاح معاونيهن، والحاجة للاستقلال المسؤول، والالتزام من قبل كل من الأفراد المكونين للمنظمة.
 3. تساعد في توجيه الجهد المهني اليومي نحو تحقيق النظرة الاستراتيجية عن المكان الذي ترمي الشركة إلى الوصول إليه وذلك لأنها تعطي التزاما أكبر نحو العمليات الوسيطة والأهداف.
 4. تقترح إعادة هندسة الثقافة والاهتمام بالجانب الإنساني إذن تعتبر الإدارة بالقيم هي الإنسانية الجديدة.
 5. تسهل تضمين المبادئ الأخلاقية والبيئية في القيادة الإستراتيجية وأنشطة منظمات الأعمال، حيث أصبح ينظر إلى أخلاقيات الأعمال على أنها سانحة لفروق التنافس والنجاح².
- يمكن إجمال الفوائد التي يمكن أن تعود على المنظمة من تطبيق فلسفة الإدارة بالقيم كأداة قيادية استراتيجية، وعنصر توجيه للمستويات الإدارية المختلفة في الآتي:

1. قدرتها على امتصاص التعقيدات التنظيمية المتولدة عن الحاجة المتزايدة في تبني التغيير في مختلف مستويات المنظمة.
 2. توجه الجهود اليومية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 3. تهدف إلى تطوير التزام كل فرد في المنظمة لتحقيق أداء عالي النوعية أثناء عمله.
 4. تقترح إعادة هندسة الثقافة الهادفة لتطوير المنظمة.
 5. تحول المبادئ الأخلاقية إلى قيادة وأنشطة استراتيجية للمنظمة.
 6. قدرتها على الاحتفاظ بولاء الزبائن وتحفيز العاملين على تحقيق نتائج متزايدة بشكل مستمر.
 7. زيادة أرباح مالكي الحصص والاسهم.
 8. تحقيق مزيد من الانتماء والفخر والشعور بالمسؤولية للمالكين والمساهمين.
 9. تشجع المنظمة للاحتفاظ بعلاقات متميزة مع البيئة المحيطة.
- والإدارة بالقيم تهدف الى تحقيق ما يلي:

² الحنيطي، محمد فالح، (2003)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 01، ص405.

أ. التصرف بأخلاق عالية.

ب. التوجيه وفقا للاحتياجات.

ج. عمل ما يحقق الربح.

3. المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالقيم: يري كل من حمادات (2006) في العتيبي (2009)³، و Gill (2000)⁴، و كينيث بلاتكارد ومايكل أوكونور، (2000)⁵، وغيرهم، انه توجد هناك مجموعة من المحددات الأساسية للإدارة بالقيم لتي لا بد من الايمان بها لتطبيقها فعليا، لكي تعطي الإدارة بالقيم ثمارها، وهي كالاتي:

✓ الشفافية وإزالة الغموض.

✓ ترتيب الأولويات.

✓ القيم هي الرئيس.

✓ الإدارة بالقيم ليست للإدارة، إنها موقف من الحياة.

✓ المعاشة اليومية للقيم.

✓ توفير المحيط الأمن من أجل التواصل الطبيعي.

✓ الاستجابة والايان الحقيقي بالقيم المتفق عليها.

✓ ضرورة الاعتقاد بما ينجز من أعمال بناء على المنظومة القيمة المتفق عليها.

✓ ضرورة تغيير العادات ونماذج السلوك والمواقف بما يتفق مع التوجه القيمي.

✓ أن تتطابق الأقوال مع الأفعال.

✓ ضرورة التوجه عبر القيم والأهداف المشتركة من أجل الانجاز.

✓ منهج يعتمد الاتصال والعلاقات الإنسانية، مما يعزز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه وبالتقافة التي ينشأ فيها، ووجود القيم المشتركة في المؤسسات يعمم الشعور بالاستقرار والعدالة.

إليه وبالتقافة التي ينشأ فيها، ووجود القيم المشتركة في المؤسسات يعمم الشعور بالاستقرار والعدالة.

³ حمادات، محمد حسن محمد، (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع .
⁴ Dolan. Shimon L.& Garcia, (2002), Salvador management by values : cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty- First century, journal of management development. Vol.21.N 2,. P. 102

⁵ كينيث بلاتكارد ومايكل أوكونور، (2000)، الأخلاق الحديثة للإدارة بالقيم، ترجمة عدنان سليمان، دمشق دار الرضا للنشر، ص111
عبد اللطيف مصطفى، ووسام ارحاب (2020)، دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية / الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد (6)، العدد (10)، ص328

- ✓ الإدارة بالقيم تبدأ من الإدارة العليا بتبنيها سلوكا قياديا موجها بمجموعة من القيم التي تجمع حولها المنظمة في نظام متكامل من القيم والمعتقدات الايجابية.
 - ✓ تعتبر أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه مستقبلي وأن الهدف من إرساء القيم ومن ثم الثقافة التنظيمية هو تدعيم قدرات المنظمة المستقبلية.
 - ✓ تحدد نظم العمل وإجراءاته وقواعده الحاكمة وخطط المنظمة وسياساتها بناء على التغذية العكسية عن سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، والذي يشتق من قيمهم والقيم التنظيمية السائدة.
 - ✓ يحقق نظام القيم الايجابي القدرة على الرقابة وإعادة التوازن للنظم والسياسات بشكل يكسب المنظمة المرونة في مواجهة التغيرات المحتملة.
 - ✓ يحقق نظام القيم داخل المنظمة التوازن بين المستوى غير الظاهر من المفاهيم والأفكار والمعتقدات والقيم وبين السلوك الظاهري والمتوازن لأداء المنظمة
 - ✓ لا بد للإدارة العليا من تحديد القيم التي تحرك سلوك كل من العاملين والمستهلكين والموردين والمساهمين ومحاولة وضع منظومة أداء تحقيق الإشباع لكل الأطراف السابقة.
 - ✓ تعمل هذه القيم كمظلة توجه الأهداف، والسياسات والقرارات وقواعد تقييم السلوك، ومن المهم إنشاء نظام للحوافز والمكافئات تمنح للأفراد الذين يسلكون السلوك المتفق مع القيم المطلوبة.
 - ✓ كما أن الاتجاه العالمي الحديث يتجه نحو معالجة الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة المعاصرة من خلال تدعيم المرجع الأخلاقي وصيانة المصدر القيمي لدى الذات الإنسانية وداخل النظم، وهذه الرؤية الدولية تعطي لنظرية الإدارة بالقيم موقعا ضمن النظريات.
- و أشار حمادات(2006)⁶ ، إلى عدد من المجالات التي تناولت موضع القيم منها:
- ✓ القيم الجماعية؛ حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد. فالعمل وسيلة لخدمة اهتمامات المجموعة ومصالحها.
 - ✓ قيم العمل (أخلاقيات العمل)، فالعمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا.
 - ✓ القيم الانسانية تؤكد على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه الإنساني وتطوره أكثر من الاهتمام الذي يعطى للجوانب المادية للمؤسسة.

✓ قيم المشاركة الجماعية وبناء على هذه القيم فإن العمل هو الأساس في اشباع الحاجات المتعددة للأفراد، وذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دورا بارزا في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية ومجال نظام قيم الراحة والفرغ، وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم، ويمارسوا هواياتهم المتعددة، فتزيد من سلوكهم الإيجابي اتجاه المؤسسة والعمل.

4. مراحل تطبيق الإدارة بالقيم: يري دولان وقارسيا(2002) وماكينى أوكونور(2000)، وتويجر، (2002)، والسبيعي، (1998)، والحنيطي (2003)، وغيرهم انه لتطبيق الإدارة بالقيم في أي منظمة يجب ان تمر بثلاث مراحل اساسية وهي:

أ. المرحلة الاولى: تحديد أهداف وقيم المنظمة وهي مرحلة اساسية، وتعتمد النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني للعاملين داخل النظام ويعتمد نجاح هذه المرحلة على الاقتران الفعلي بين القوال والتصورات، وبين طبيعة الفعل والسلوك من القيادة العليا.

ب. المرحلة الثانية: تعمل على التأكد من نشر وبث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام، والبدا أن تكون القيم المعلنة هي المرجع للعمليات الإدارية المتخذة لاحقا وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل أفراد المنظمة هذا الميثاق يوميا.

ج. المرحلة الثالثة: يتم متابعة تحقيق الاهداف والقيم لتحقيق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم، ويتحقق ذلك عن طريق توجيه مستويات ثلاثة من الأساليب داخل النظام.

ج.1. الأسلوب الأول: هو الأسلوب الفردي، فالفائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع ما قد تسبب به من ضغوطات.

ج.2. الأسلوب الثاني: هو الفرق إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الفريق لتعزيز أدائه المتميز وفض ما يعتره من خلافات ثم تقوم هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية استراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات مع التركيز على نظام الأجور والحوافز.⁷

5. خطوات تحقيق استراتيجية الادارة بالقيم لتجويد العملية الإدارية بمؤسسات التعليم العالي: اشار معظم المهتمين بفكر الادارة بالقيم كالسبيعي، (1998)⁸، والشواد (2002) والحنيطي، (2003)، والريموني، والحوالدة، (2007)، و(Krista, 2010)، وغيرهم انه لكي يتم تطبيق هذه الاستراتيجية فإنه على القيادة الادارية بالجامعة أن تؤمن بالفكرة، وتكون ما يسمى (بالمنظمة القيمية)، وتشتمل المجموعة القيمية في داخلها على مجموعة من القيم التي يتفق عليها أفراد التنظيم في جميع المستويات الإدارية ويلتزمون بها ويسعون باستمرار وبصورة حثيثة لتحويل هذه القيم إلى ممارسة واقعية داخل الجامعة، من خلال مراحل أساسية، هي:

⁷ تويجر، أنس، (2002)، القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة تطبيقية في الوزارات أردنية، جامعة مؤتة، المملكة الاردنية الهاشمية، ص 27

⁸ السبيعي، نورة خليفة تركي، (1998)، بعض قيم العمل لدى الأكاديميين والإداريين بجامعة قطر، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، 7، ص 255.

✓ **المرحلة الأولى (الاعداد):** تشمل الخطوات التالية (تحديد الرؤية والرسالة- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة- صياغة الاستراتيجية ووضع البدائل الاستراتيجية).

✓ **المرحلة الثانية (التنفيذ):** تشمل الخطوات التالية: (وضع الأهداف السنوية - وضع السياسات - تخصيص الموارد- مطابقة الاستراتيجية مع المديرين- تطوير ثقافة المنظمة لتساند الاستراتيجية).

✓ **المرحلة الثالثة المرحلة الثانية (تقييم الاستراتيجية):** تشمل الخطوات التالية: (دراسة وتحليل الاستراتيجية الحالية - مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية-اتخاذ الإجراءات التصحيحية).

ويري معظم المهتمين بفكر الادارة بالقيم كالسبعي، (1998)، والشواد (2002) والحنيطي، (2003)، والريموني، والخوالدة، (2007)، و(Krista, 2010)، وغيرهم، انه لكي تحقق كل الأهداف والفوائد المرجوة من هذه الفلسفة الادارية يجب الاعتماد على منظومة قيمة تستند على الاستقامة، والإخلاص والمعاملة الطيبة، والصدق والأمانة. والايان بقيمة العمل، وإتقان العمل، والقدوة الحسنة، والولاء، وتقبل النقد، والإبداع والابتكار والإيمان بالتغيير، والإيمان بقيمة الوقت، والايان بقيمة المعلومة، الطموح. والاقتراب من العملاء والتعرف المستمر على رغباتهم، والعمل على إرضاءهم، لأجل تطوير وتفعيل نظام فعال لإدارة الجامعة وتنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية، وتنمية وتجديد وتوظيف المعرفة، وتيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي، وتنمية آليات التفكير المنظومي، والتعامل مع معطيات العولمة والتنافسية، والاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.

ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية لابد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز⁹.

2. الدراسة التطبيقية:

2.1 العنوان الفرعي الأول:

1. **حدود البحث:** تم التركيز في محاولة تفسير اهمية تطبيق استراتيجية الادارة بالقيم والميزة التنافسية المستدامة التي تحققها لمؤسسات التعليم العالي، نظرا لأهمية هذه الاستراتيجية في بلورة جهود تطوير قطاع التعليم العالي.

2. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملاءمة بالنظر لطبيعتها.

3. **مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة هو جميع أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة محمد لمين دباغين في الكليات الثلاث كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية الآداب واللغات الأجنبية وكلية الحقوق والعلوم السياسية من الذكور والإناث حيث بلغ عددهم (765) عضو وهو المجتمع الإحصائي للدراسة للعام الجامعي (2020/2019). والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (01) : يوضح توزيع مجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	العدد الإجمالي للأساتذة	الكلية
44.05	337	العلوم الإنسانية والاجتماعية
29.80	228	الآداب واللغات الأجنبية
26.14	200	الحقوق والعلوم السياسية
100	765	المجموع

4. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العشوائية الطبقية، فقد تم اختيار نسبة (30 %) أي (230) فردا وتم استرجاع (200) استبيان وتم استبعاد (15) استبيانات لم يتم الاستجابة على عدد كبير من البنود فيها وبذلك يصبح العدد الفعلي لعينة الدراسة (185) فردا والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة ومستوياتها:

جدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة ومستوياتها.

النسبة المئوية	التكرار	مستوياته	المتغير
44.32	82	ذكر	الجنس
55.67	103	أنثى	
100	185	المجموع	
37.83	70	أستاذ مساعد	الرتبة الأكاديمية
56.75	105	أستاذ محاضر	
5.40	10	أستاذ التعليم العالي	
100	185	المجموع	
50.27	93	العلوم الإنسانية والاجتماعية	الكلية
33.51	62	الآداب واللغات الأجنبية	
16.21	30	الحقوق والعلوم السياسية	
100	185	المجموع	

5. أدوات الدراسة وإجراءات بنائها:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم تصميمه بناء على ما ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وقد تكونت الأداة من جزأين الجزء الأول، شمل متغيرات الدراسة أما الجزء الثاني تم استخلاص متطلبات استراتيجية الإدارة بالقيم وهي تشمل (25) بندا شمل ما يلي: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالالتزام، الإدارة بالمسؤولية، الإدارة بالمعرفة، الإدارة بالحوار، الإدارة بالأرقام، الإدارة بالحوافز، الإدارة بالحب، الإدارة بالمرح، الإدارة بالتجوال، الإدارة بالفعالية، الإدارة على المكشوف. واعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج ثلاثي على الشكل الآتي: (عالية: أعطيت الدرجة 3، متوسطة: أعطيت الدرجة 2، ضعيفة أعطيت الدرجة 1).

وتم تحليل نتائج الأداة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS" للتوصل إلى نتائج البحث.

صدق وثبات الأداة: للتوصل إلى صدق الأداة عرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بجامعة سطيف 2 المختصين في هذا المجال، بلغ عددهم (9) محكما، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وبيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة بالقيم.

ولحساب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة متطلبات استراتيجية إدارة بالقيم، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وقدر معامل ثبات أداة الدراسة (0.85) وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت من أجله.

2.2 النتائج والمناقشة:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث الذي ينص على: ما أهمية تطبيق متطلبات استراتيجية الإدارة بالقيم في جامعة سطيف 2 لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قام الباحثين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متطلب من متطلبات استراتيجية الإدارة بالقيم الواردة ككل وفيما يلي عرض لنتائج البحث حسب تقديرات عينتها.

جدول رقم (03): متوسطات درجات تطبيق أداة الدراسة حول أهمية تطبيق متطلبات استراتيجية الإدارة بالقيم

الرقم	العبارات	درجة تطبيق استراتيجية الإدارة بالقيم	التكرارات	النسب المئوية	درجة التطبيق
1	تمتلك القيادة الجامعة رؤية واضحة عما ستكون عليها الجامعة مستقبلا.	بدرجة كبيرة	98	52.97	عالية
		بدرجة متوسطة	72	38.91	

	8.10	15	بدرجة ضعيفة		
عالية	45.40	84	بدرجة كبيرة	تستخدم القيادة الجامعة في تحدد المهام والاهداف المراد تحقيقها معايير اداء واضحة.	2
	38.37	71	بدرجة متوسطة		
	16.21	30	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	24.86	46	بدرجة كبيرة	توجد في الجامعة أنظمة اتصال جيدة تساعد على توفير فهم متكامل للقرارات المتخذة (اجتماعات، تقارير، لجان).	3
	52.97	98	بدرجة متوسطة		
	22.16	41	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	25.40	47	بدرجة كبيرة	تميز القرارات التي تتخذها القيادة الجامعة بالترابط والتكامل.	4
	52.43	97	بدرجة متوسطة		
	24.86	46	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	22.70	42	بدرجة كبيرة	تعمل قيادة الجامعة على تحقيق التميز على المدى الطويل	5
	58.37	108	بدرجة متوسطة		
	24.32	45	بدرجة ضعيفة		
عالية	49.18	91	بدرجة كبيرة	تؤكد إدارة الجامعة على روح المبادرة والبحث عن الفرص في بيئتها الخارجية.	6
	34.59	64	بدرجة متوسطة		
	16.21	30	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	32.97	61	بدرجة كبيرة	تمنح قيادة الجامعة الاطارات العاملة معها فرص عادلة لسماع شكاويهم.	7
	54.59	101	بدرجة متوسطة		
	12.43	23	بدرجة ضعيفة		
عالية	55.67	103	بدرجة كبيرة	القواعد والاجراءات التنظيمية الداخلية في الجامعة عادلة.	8
	36.21	67	بدرجة متوسطة		
	8.10	15	بدرجة ضعيفة		
عالية	55.13	102	بدرجة كبيرة	تكافئ قيادة الجامعة الافراد الذين يساهمون في نجاحها فقط.	9
	29.72	55	بدرجة متوسطة		

	15.13	28	بدرجة ضعيفة		
عالية	49.18	91	بدرجة كبيرة	تلتزم إدارة الجامعة بالتغييرات المخططة.	10
	31.35	58	بدرجة متوسطة		
	19.45	36	بدرجة ضعيفة		
عالية	61.62	114	بدرجة كبيرة	الاداء المتميز هو المعيار الاساسي لتقييم العاملين في الجامعة.	11
	5.40	47	بدرجة متوسطة		
	12.97	24	بدرجة ضعيفة		
عالية	53.51	99	بدرجة كبيرة	يثق العاملين في الجامعة في عدالة القرارات الادارية المتخذة.	12
	30.81	57	بدرجة متوسطة		
	15.67	29	بدرجة ضعيفة		
عالية	52.97	98	بدرجة كبيرة	تنتشر في الجامعة قيم الاحترام المتبادل في الاوساط الجامعية	13
	36.75	68	بدرجة متوسطة		
	12.97	24	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	36.21	67	بدرجة كبيرة	يظهر أفراد الكلية قدراً كبيراً من الحماس للعمل والرضا عنه.	14
	47.02	87	بدرجة متوسطة		
	16.75	31	بدرجة ضعيفة		
عالية	49.72	92	بدرجة كبيرة	يتمتع أفراد الجامعة بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط.	15
	29.18	54	بدرجة متوسطة		
	21.08	39	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	36.75	68	بدرجة كبيرة	تشيع الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.	16
	47.02	87	بدرجة متوسطة		
	16.21	30	بدرجة ضعيفة		
عالية	51.35	95	بدرجة كبيرة	توفر الجامعة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لكل العاملين في الجامعة.	17
	34.59	64	بدرجة متوسطة		
	14.04	26	بدرجة ضعيفة		

متوسطة	31.35	58	بدرجة كبيرة	يشارك كل العاملين في الجامعة بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.	18
	47.02	87	بدرجة متوسطة		
	21.62	40	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	27.56	51	بدرجة كبيرة	تنظر قيادة الجامعة الى الافكار الجديدة نظرة تقدير عالية	19
	52.97	98	بدرجة متوسطة		
	19.45	36	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	28.10	52	بدرجة كبيرة	تعمل قيادة الجامعة على نشر وترسيخ قيم العمل التعاوني بين العاملين	20
	54.59	101	بدرجة متوسطة		
	17.29	32	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	27.56	51	بدرجة كبيرة	تمتلك لجامعة استراتيجية اتصال متنوعة تمكنها من تحسين بروزها على الصعيد الدولي	21
	60.54	112	بدرجة متوسطة		
	11.89	22	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	26.48	49	بدرجة كبيرة	تعقد الجامعة اتفاقيات شراكة مع جامعات دولية ذات سمعة عالية	22
	62.16	115	بدرجة متوسطة		
	11.35	21	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	32.97	61	بدرجة كبيرة	تشجع الجامعة طلابها على الانفتاح على العالم الخارجي.	23
	54.59	101	بدرجة متوسطة		
	12.43	23	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	29.18	54	بدرجة كبيرة	توفر الجامعة تكوين متخصص لموظفي المؤسسات الفاعلة في إطار اتفاقيات الشراكة.	24
	53.51	99	بدرجة متوسطة		
	17.29	32	بدرجة ضعيفة		
متوسطة	21.08	39	بدرجة كبيرة	تشجع الجامعة طلبتها على المشاركة في الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي	25
	60	111	بدرجة متوسطة		
	18.91	35	بدرجة ضعيفة		

الكلية	بدرجة كبيرة	1813	39.02	متوسطة
	بدرجة متوسطة	2079	44.95	
	بدرجة ضعيفة	753	16.28	

تعليق: يلاحظ من خلال بيانات الجدول (3) أن متوسط بنود متطلبات استراتيجية الإدارة بالقيم يقع ضمن الدرجة المتوسطة، حيث قدرت النسبة المئوية على الدرجة المتوسطة بـ(44.95) حيث ان (14) بند جاء ضمن الدرجة المتوسطة، ثم تلتها بدرجة كبيرة ، حيث قدرت النسبة المئوية على هذه الدرجة بـ(39.02) حيث ان (11) بند يقع ضمن الدرجة العالية، ثم تلتها بدرجة ضعيفة بـ (16.28)، وقد يعود ذلك إلى أن أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة سطيف 2 يدركون بدرجة متوسطة أهمية تطبيق متطلبات استراتيجية الإدارة بالقيم كعوامل مهمة في تفعيل العملية الإدارية بمؤسسات التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وهذا ما اشارت اليه نتائج دراسة لعجال مسعودة (2010)، ان للقيم التنظيمية أهمية على الأداء المهني والوظيفي، وتحديد السلوك الفردي والجماعي داخل الجامعة وعلاقتها بالتوازن النفسي والاجتماعي للعاملين، وأثر ذلك كله على جودة التعليم العالي كأهم قطاع يتطلع إليه المجتمع لتغيير نمط الحياة، والحقاق بركب الدول المتقدمة، والوصول إلى مستوى القيادة والريادة الذي تصبوا إليه كل الأمم والحضارات الراقية.

كما ان هناك ارتباط قوي بين درجة ممارسة القيم التنظيمية المدروسة ودرجة ممارسة الجودة في التعليم العالي، فدرجة ممارسة الجودة ترتفع بارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية وهو ما يفسر العلاقة الطردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي. فالإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه اللاتميز والمساواة في المعاملة، وهذا يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل ومتغيرات متحركة في دافعية العاملين وفعاليتهم، وهذا ما يجعلهم يعملون كفريق واحد.

من خلال نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية يتبين لنا ان القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات، تؤثر على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات واتخاذها، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة. لذا على المدراء على اختلاف مستوياتهم أن يدركوا ان القيم العليا لموظفيهم، وان يعملوا على تحقيقها، حيث يرى سوميرس (Somers)، بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحقق أقل أخطاء في العمل وأعلى الدرجات في الالتزام الوظيفي.

كما يوجد هناك تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب احترام الأفراد لها كنظم اجتماعية متعارف عليها. كما أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات.

مقترحات البحث:

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث، التي يمكن أن تفيد في تطوير وتحسين الممارسات الإدارية من جهة، وفي توفير متطلبات تحقيق استراتيجية الادارة بالقيم في جامعة سطيف 2 من جهة أخرى.

وبناء على هذه النتائج قدم البحث المقترحات الآتية:

- وضع آلية لترسيخ ثقافة استراتيجية الادارة بالقيم لدى العاملين في جامعات الجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس واعضاء الهيئة الادارية تنجزاً من الثقافة العامة لهذه المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بالتوازن النفسي والاجتماعي والفكري للأستاذ الجامعي، لإعداد هيئة تعليمية قادرة على أداء رسالة الجامعة تحقيقاً لجودة منتج تعليمي متميز.
- دعم برامج خلية ضمان الجودة المؤسسة حديثاً في الجامعة للارتقاء بالجامعة الجزائرية، وترسيخ قيم الجودة التي تساعد على إصلاح التعليم العالي، والاستمرار في عقد المؤتمرات المحلية والدولية لنشر الوعي بأهمية القيم التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد داخل الجامعة، وتدريب كل عمالها وإطاراتها على كيفية العمل بها ومحاربة القيم السلبية والقضاء عليها.
- إبراز دور وأهمية استراتيجية الادارة بالقيم في رفع المستوى التعليمي والأداء الإداري للعاملين في الجامعة لرفع معنوياتهم وتقوية الدافعية لديهم.
- تنمية الوازع الديني والأخلاقي لدى العاملين من خلال غرس قيم العمل التي تحث على الإتقان والعدل والمساواة منذ المراحل الأولى للدراسة الابتدائية، والاهتمام الدائم بتنمية المهارات والكفاءات المعرفية والفنية والادائية والإنسانية والمنهجية.

خاتمة:

تتحمل الإدارة العليا في أي منظمة مسؤولية تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه في الواقع، ويستند الجهد من أجل التميز إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ويساهم التقويم الذاتي والادارة بالقيم بدور مهم في استشعار الإدارة الحقيقة وما تحقق على أرض الواقع وحفزها لتحقيق الأداء الأفضل. لأن الجودة والتميز عملية مشتركة يساهم فيها جميع الأطراف. وقد اشارت اغلب الدراسات لأهمية القيم التنظيمية على الأداء المهني والوظيفي، وتحديد السلوك الفردي والجماعي داخل الجامعة وعلاقتها بالتوازن النفسي والاجتماعي للعاملين فيها، وأثر ذلك كله على جودة التعليم وتميزه كأهم قطاع يتطلع إليه المجتمع لتغيير نمط الحياة، وللحاق بركب الدول المتقدمة .

ان من ضمن اسباب ضعف مخرجات الجامعة اسباب لها علاقة بطبيعة القيم التنظيمية السائدة والممارسة في هذه المؤسسات، مما كان لها الأثر السلبي في تحقيق الجودة والتميز والمساهمة الفعالة في التنمية الوطنية المستدامة، لذا على الجهات المختصة

والمشرفة على قطاع التربية والتعليم الاهتمام بقيم العمل القائمة على الاحترام المتبادل، داخل هذه المؤسسات لتفادي المشكلات الناتجة عن القيم السلبية كالفردية والتسلط والغياب والتهرب واستخدام أساليب التهديد والوعيد والرقابة الشديدة من طرف الإدارة الذي يؤثر سلبا على سير العملية التعليمية وأداء الطلبة والعاملين وتحقيق أهداف ورسالة الجامعة.