

درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. نورة بنت محمد بن عبد الله العزام

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير أداة مكونة من (٢٠) فقرة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، ووزعت على عينة مكونة من (١٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن هناك درجة ممارسة مرتفعة للإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم (١٠ سنوات فأقل)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود للإدارة بالقيم من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية. وبناءً على النتائج توصي الدراسة بضرورة تحفيز القيادات الإدارية للمحافظة على هذا المستوى المرتفع من الممارسة للقيادات الإدارية بجامعة الملك سعود، من خلال التعزيز والتحفيز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: درجة الممارسة، القيادات الإدارية، الإدارة بالقيم، جامعة الملك سعود.

**The degree of management practice by values among the administrative leaders
at King Saud University from the point of view of the faculty members**

Abstract:

The study aimed to identify the degree of management practice by values among the administrative leaders at King Saud University from the point of view of the faculty members. The researcher used the descriptive analytical approach by developing a tool consisting of (20) paragraphs after verifying its validity and reliability and distributing it to a sample of (100) faculty members at King Saud University who were randomly selected. The results showed that there is a high degree of management practice by values among the administrative leaders at King Saud University from the point of view of the study sample members, and the presence of statistically significant differences according to the variable years of experience and in favor of their experiences (10 years or less), and the absence of statistically significant differences between the responses of the study sample members about the degree of administrative practice. Leaders of King Saud University for Management with values from the point of view of the sample members according to the variables of gender and academic rank. Based on the results, the study recommended the necessity of motivating administrative leaders to maintain this high level of practice for administrative leaders at King Saud University through promotion and material and moral stimulation for faculty members.

Keywords: degree of practice, administrative leadership, management by values, King Saud University.

المقدمة:

خلق الله الإنسان وزوده بمصفوفة من القيم تتلاءم مع الهدف من خلقه، وتمكنه من التعايش مع بني جنسه وإدارة شؤون حياته، وعليه فإن الإدارة بالقيم قديمة قدم الإنسان، وتناقلتها الأجيال بطرق مختلفة، حتى ظهرت كمفهوم إداري حديث في القرن الواحد والعشرين. وتتنافس المنظمات والمؤسسات باختلاف أنواعها ومجالات عملها على تحقيق التميز فيما تقدم من خدمات أو ما تنتج من سلع، معتمدة في ذلك على قدراتها التنافسية، ومن المعلوم أن القادة الإداريين في أي منظمة أو مؤسسة يمثلون عصب قدراتها التنافسية؛ لما لديهم من دور مميز في تحقيق أهدافها.

وتحتل القيادة مكانة كبيرة في الفكر الإداري المعاصر؛ لما تشهده المؤسسات من تطورات وتغيرات وتحديات في ظل التقدم المعرفي والتكنولوجي الضخم والمتسارع وتقنيات الاتصال الحديثة، وتعدد الحاجات والرغبات، وأصبحت الحاجة ماسة إلى قادة ذوي كفاءات ومهارات مناسبة لتنسيق العمليات الإدارية وتوجيهها وفقاً للظروف المحيطة، إذ إن القيادة الفعالة تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعمل فيها، وهي من أهم العناصر التي تحتاجها المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية؛ لأجل توجيه الجهود، وتنظيم الأعمال، وتقسيم المهام، وتحقيق الغايات والأهداف المنشودة (العساف، ٢٠٠٥).

ومن أجل تطوير عمل المؤسسات التربوية وتحسين فعاليتها وكفاءتها أولي النظام التربوي القيادة اهتماماً ملحوظاً، إذ إن تقدم المؤسسات التربوية مرهون بتقدم قياداتها، فالنجاح والتميز يتطلب من القيادات التربوية ممارسات فعلية تتمثل في قيم ومبادئ وسلوكيات تكون من أنجع الوسائط وأهمها في تدعيم نفوذ القائد وتقدمه، لذا يتعين على القائد أن يكون مثلاً في هذه القيم وتلك المبادئ والسلوكيات، وموجهاً لقيم ومبادئ جماعته أثناء ممارستهم جميع الوظائف والمسؤوليات (Krzakiewics, 2012).

والإدارة المعتمدة على القيم تمثل فلسفة إدارية، واتجاهاً حديثاً في الإدارة يقدم نفسه بديلاً عن فلسفات واتجاهات إدارية سابقة، فلم يعد باستطاعة مؤسسات القرن الحادي والعشرين المحافظة على تحقيق تماسكها، وإبراز هويتها، واستثمار طاقات أفرادها إلا من خلال رسالة محددة، وقيم مرشدة تتبناها. وعليه فإن اهتمام

القيادات الإدارية العليا بهذا الاتجاه الإداري الحديث بات أمرًا مهمًا لمواجهة التحديات التي تفرضها معطيات هذا القرن وإفرازاته (أبوراضي، ٢٠١٣).

وفي حركة التطوير تناولت النظريات ومدارس الإدارة والمداخل القيادية تأثير القيم على الممارسات القيادية، إذ ترى هذه النظريات والمدارس أن للقيادات الإدارية دورًا مهمًا في تعزيز القيم، بل هم في الغالب الذين ينشؤون القيم، كما تمثل الإدارة بالقيم إطارًا مرجعيًا لسلوك القيادات الإدارية؛ كونها تؤثر في أداء العمل وسيره في المؤسسة، وتسعى لتحقيق أهدافها (الحجي، ٢٠١٩).

وتعد المؤسسات التربوية وخاصة الجامعات كما يراها الغامدي (٢٠١٣) من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى عناية واهتمام في كفاءة القيادات الإدارية وربطها بالقيم الأخلاقية؛ لأنها تعتبر مركز الإشعاع الفكري في المجتمع، وتقوم بأدوار مهمة على مستوى الأفراد والجماعات، وتتفاعل مع البيئة المحيطة. فوظيفة النظام الجامعي تختلف عن وظيفة غيره من الأنظمة، إذ إن نتائج الجامعات يتمثل في إعداد الفرد وتمكينه من أدوات المعرفة، كما يتمثل في الاهتمام في التنمية البشرية وربطها في العمل بهدف الانسجام مع الذات ومع الآخرين في عصر المعلومات، وهذا كله يستدعي أن تدار الجامعات بفلسفة قيادية تنسجم مع خصائص هذا النظام، فالجامعات مؤسسات فريدة، ولها أهداف مميّزة، وفيها مسؤولون يضطلعون بمهام ذات طبيعة علمية خاصة ويعول عليها إعداد النشء وتربية الأجيال، وصناعة النهضة.

ويشير نور الدين (٢٠٠٧) إلى التعليم الجامعي كونه يعمل على التجديد والتحديث فهو يؤدي بصورة عامة أدوارًا مهمة وحيوية في المجتمعات، ولعل من أهمها إيجاد شخصية متوازنة متكاملة للطالب فكريًا وسلوكيًا؛ من أجل صناعة الحاضر وفن التعامل مع مستلزماته وتحديد حاجاته، وهو الذي يعد للمجتمع أطره الإدارية، والفنية، والعسكرية، والمهنية، وغيرها، وهو المسؤول عن توسيع آفاق المعرفة، والذي يعالج القضايا، ويحل المشكلات، ويطور الإمكانيات، ويكشف الثروات. وقد أصبحت مؤسساته مراكز أساسية لخدمة المجتمع المحلي وإثراء حياته، لذا فإن بقاء المجتمع يعتمد اعتمادًا كبيرًا على الجامعات وإداراتها.

ومن أساليب إدارة المؤسسات الحديثة وقيادتها المرتبطة بالجانب السلوكي للقادة الإداريين أسلوب الإدارة بالقيم، إذ تعد القيم التي يحظى بها المدير ويلتزم بها خلال ممارسته مهامه المتعددة الجوهر الأساس في تشكيل ثقافة الجامعات، فبممارسة القادة للقيم يسهمون في تماسك البناء المؤسسي في الجامعات بشكل ملحوظ، مما يؤدي للتميز والنجاح وتحقيق الأهداف؛ حيث تقوم على قيم التعاون والرضا الوظيفي، والعمل بروح الفريق الواحد، والجودة، والشفافية، والثقة والأمان، والشمولية والتنوع، والإبداع والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، والعديد من القيم التي تاجها النجاح. وللإدارة بالقيم وظائف متعددة، منها: المساهمة في توجيه وإرشاد الأدوار، وتحديد المهام والمسؤوليات، وتناسق الأدوار مما يؤدي إلى الاستمرار والقوة والإثارة والتطور للأفضل، كما أن هناك علاقة تأثر وتأثير متبادل بين القيم والمتغيرات الاجتماعية والسلوكية، وغير ذلك من الوظائف المتعددة (عبد الرحيم، ٢٠١٣).

وقد أشار بلانكارد و أوكونور (Blanchard & O'connor, 2000) إلى أنه نتيجة لأهمية القيم والدور الذي تلعبه في تشكيل شخصية الإنسان واتجاهاته، ظهر مفهوم الإدارة بالقيم في بداية الثمانينات، كمدخل له خطواته، يهدف إلى إدارة القيم التنظيمية داخل المؤسسة وهي التي عبر عنها بعض الباحثين بالإدارة المعتمدة على القيم أو الإدارة المعتمدة والمبنية على الضمير، والتي تقوم على توجيه أهداف العمل وفق نظام قيمي يتفق عليه جميع العاملين في مؤسسة ما، ويرجع إليها في كل قرار يتخذ؛ لضمان استمرارية المؤسسة في جو التنافس الشديد، ورفع قدرتها على الأداء الجيد والإنجاز المتميز ذي الجودة العالية.

ويعد مايكل أوكونور الأب المؤسس الأول لنظرية الإدارة بالقيم (Managing By Values)، "حيث قدم عام ٢٠٠٠م هيكلًا عامًا للنظرية، يتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم، باعتبارها اتجاهًا إداريًا حديثًا للمنظمات في القرن الواحد والعشرين، حيث كانت نظريته مظلة البداية والانطلاق" (العتيبي، ٢٠٠٩، ٢٧).

وقد ظهر مفهوم الإدارة بالقيم في القرن الحادي والعشرين، حيث ورد هذا المفهوم في صورة عدد من المصطلحات التي عبرت عن أهدافه، فقد استخدم سينبرج (Sonnenberg, 1998) مصطلح الإدارة بضمير؛ لكونها إدارة القيم غير المحسوسة، هادفًا من وراء ذلك إلى تقديم خيار إداري حديث، يحقق نجاحًا طويل الأمد،

حيث اعتبر أن استحضار القيم، واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات، من أهم أسباب نجاح أي مؤسسة. وقد تعددت تسميات الإدارة بالقيم، حيث جاءت نظرية (وندال وباجر، ٢٠٠٣م) بعنوان: "الإدارة المعتمدة على القيم" (العساف، ٢٠٠٥: ٩).

وقد أضافت أطلس (٢٠٠٢) المشار إليها في (العتيبي، ٢٠٠٩: ٢٦) تسمية أخرى، وهي الإدارة باستخدام القيم، وقد أكدت النظريات السابقة أهمية الاستخدام الأمثل للنظام القيمي داخل المؤسسة في زيادة الإنتاج، وتحسين الأداء، وفي تقوية العلاقات الإنسانية.

أما على المستوى العربي فأُسست غرفة تجارة وصناعة دبي مركز دبي لأخلاقيات العمل عام (٢٠٠٤م)؛ للتأكيد على أهمية مفهوم أخلاقيات العمل، والنزاهة المؤسساتية في إنجاح الأعمال، ومساعدة المؤسسات على تطبيق ممارسات الأعمال المسؤولة، التي تركز على تحسين الأداء والقدرات التنافسية (وكالة أنباء الإمارات، ٢٠٠٨م)، وفي عام (٢٠٠٥م) قدم العساف تصورًا جديدًا للإدارة بالقيم أطلق عليه نموذج (١) للتفوق الإداري، وأورد هذا المفهوم من منظور إسلامي، واعتبره المحور الأساسي للنظرية (I) للتفوق الإداري، وقد اختار الحرف (I) باعتباره الحرف الأول من كلمة (Islam)، والحرف الأول من كلمة (International)؛ تعبيرًا عن المحتوى العقيدي لهذه النظرية وعن طبيعتها القادرة على أن تكون نظرية مميزة عالمية (العساف، ٢٠٠٥: ١٥).

وترى الباحثة أن النشأة الحقيقية للإدارة بالقيم هي قيام دولة الإسلام على يد نبي الهدى وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد ﷺ، فالفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القرآن الكريم، وتوجيهات السنة النبوية الشريفة، ويعتمد القيم الإنسانية التي كانت سائدة في المجتمع الإسلامي، والذي كان نظام حياة وعمل وشرعية، وقد تجسدت القيم الإسلامية بوضوح في رسم ملامح التنظيم الإداري؛ ليتلاءم مع ظروف الإنسان في كل عصر وبيئة، وعليه يتبين أن الإدارة بالقيم ليست نظرية حديثة، بل هي نظرية قديمة؛ قديمة من حيث نشأتها الحقيقية بمجىء الإسلام، الذي اعتمد القيم الإسلامية الفاضلة، التي كانت بمثابة البوصلة للسلوك البشري لتحقيق الأهداف المنشودة، وحديثة من حيث إنه علم له أصول ومؤلفات تحدثت عنه وعن خصائصه ومبادئه.

وقد تناول الباحثون العديد من التعريفات للإدارة بالقيم، ومن أهمها:

عرّفها لخصر وحدة (٢٠٠٦: ٧٣) بأنها: فلسفة إدارية تنطلق من القيم، كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة؛ سعيًا لتحقيق الأهداف المرسومة، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من الخصائص والمزايا لصالح المؤسسة.

كما عرّفها العتيبي (٢٠٠٥: ١٢٥) بأنها: الإدارة التي تتبنى القيم الإنسانية الأصيلة، التي دعت إليها الأديان السماوية الثلاثة، وبخاصة الإسلام أثناء ممارسة العمليات الإدارية على كافة مستوياتها التنظيمية، بحيث تصبح هذه القيم المرجع الأساسي في سياسة المنظمة الإدارية وفي ثقافتها التنظيمية.

واعتبر كازيميرز (Krzakiewics, 2012) أن الإدارة بالقيم منهجًا مميزًا، ومنفردًا بكل الفضائل والإيجابيات التي تحقق أعلى مستوى من الأداء، وأكفأ المهارات، بما يؤدي إلى تطور المجتمع وتقدمه.

في حين اعتبر بلانكارد وأوكونور (٢٠٠٠: ٥٥) أن الإدارة بالقيم (MBV) هي: "تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الناس، فهي بمثابة المغناطيس الذي يجذبهم، فالقيم هي تلك المنظومة التي تملك تأثيرًا في المجموعات من الناس، كتلك الشرائح التي يتم انتظامها بتأثر المغناطيس فيه".

وعرّفها العتيبي (٢٠٠٩: ٢١) بأنها "نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية".

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن الإدارة بالقيم هي الإدارة التي تتبنى القيم الإنسانية الأصيلة، التي دعا إليها الإسلام وجميع الأديان السماوية، من خلال ممارسة العمليات الإدارية على كافة مستوياتها المؤسسية، بحيث تصبح هذه القيم هي المرجع الأساسي في سياسة المنظمة الإدارية وفي ثقافتها المؤسسية.

وقدم بلانكارد وأوكونور (٢٠٠٠: ١٧٩) مجموعة من المبادئ الرئيسة التي تعتمد عليها نظرية الإدارة بالقيم، تلك النظرية التي ركزت على الجانب الإنساني، وبيّنت أثر القيم الفردية والعامّة في عمل المنظمة؛ من أجل استثمار القيم الجوهرية المتفق عليها في تعديل النماذج السلوكية، بهدف التطوير والتحسين، باعتبار هذه المبادئ

منهجاً للعمل، وتمثل هذه المبادئ في: (الشفافية وإزالة الغموض، تحديد الأولويات أو الشراكة، اعتبار الرئيس في المنظمة هو القيم، أهمية الاتصال الفعال، التوجه عبر القيم، التوافق مع متطلبات التغيير، تعديل النماذج السلوكية والمواقف، إنكار الذات والإخلاص في العمل والتفاني في الأداء مع تحمل المسؤولية).

وقد ذكر العتيبي (٢٠٠٥: ١١٩ - ١٢٥) أحد عشر مبدأً للإدارة بالقيم منها: (مبدأ الإيمان والعدالة في التعامل والمعاملة، مبدأ المساواة، التكافل الاجتماعي، مبدأ العلم، التسامح والشورى أو الاستشارة، الالتزام والوفاء، الأمانة والاستقامة، العمل، الصبر والجلد، مبدأ التأكد والتدقيق من الأمور قبل اعتمادها).

إن مراعاة المبادئ السابقة المتعلقة بالقيم في العمل الإداري، ليس أمراً مستحيلاً للمديرين، أو بالنسبة للأشخاص العاديين، الذين يسعون إلى الابتكار والتجديد والتطوير، ويرتقون بأداء الأفراد والمؤسسات، ويسعون إلى تحقيق الأهداف المنشودة؛ لأنها تتفق مع العقل والمنطق ومصصلحة الإنسان.

إن تطبيق الإدارة بالقيم في أي مؤسسة يمر بمجموعة من المراحل حصرها العتيبي (٢٠٠٥: ١٢٦ -

١٢٨) في ثلاث مراحل وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى: إدخال مفهوم القيم في المنظمة، من خلال حملات التوعية على مستوى الوحدات التنظيمية في المنظمة؛ لإبراز إيجابيات وسلبيات المنهج الإداري المتبع، وشرح القيم المراد تبنيها بدلاً منها ومناقشتها مع العاملين، وطرح القيم حسب الأولويات، وبيان أهمية القيم كنظام إداري يعود نفعه على الجميع.

المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق لنظام القيم، حيث تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتبني هذه القيم في سياساتها الإدارية، وتطبيقها في وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ورقابة وتقويم، وكذلك تطبيقها في الممارسات والسلوكيات الإدارية بشكل عام.

مرحلة تعزيز إدارة القيم: يتم ذلك عن طريق إدخال القيم ضمن ثقافة المنظمة، واعتمادها في السلوك التنظيمي، وإخضاع القرارات الصادرة عن المنظمة لمعايير هذه القيم، ووضع برامج تحفيز للتمييز في تطبيق القيم، وإنشاء وحدة تنظيمية تهتم بالقيم الجوهرية والعمل على تنظيمها لدى العاملين.

أما تطبيق الإدارة بالقيم لدى بلانكارد وأوكونور (٢٠٠٠: ١٧٩)، فقد مرّ بمراحل ثلاث أيضًا هي: المرحلة الأولى: الشفافية وإزالة الغموض عن طريق تحديد الأهداف، وتحديد القيم الجوهرية التي يتفق عليها الجميع، فالإدارة بالقيم ليست مجرد برنامج للإدارة، بل هي موقف من الحياة، كذلك توجه أعمالنا في التعامل مع بعضنا البعض داخل المنظمة وخارجها.

المرحلة الثانية: الاتصال الفعال حيث يحتاج التواصل الفعال إلى محيط آمن، يساهم في تحقيق النجاح الحقيقي للإدارة بالقيم، من خلال ممارستها ومعايشتها يوميًا.

المرحلة الثالثة: التوجه عبر القيم: يشترط للتوجه عبر القيم تغيير العادات، والسلوك والمواقف، والاعتراف بالمسؤولية تجاه الآخرين، فمن يجول الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي هم الناس وليست المنظمة، حيث يتوجه الناس عبر القيم المشتركة؛ لتحقيق أهداف مشتركة بصورة رائعة.

في حين اعتبر براق ونعموي (٢٠٠٧: ١٤٩) أن مراحل عملية إدارة التغيير بالقيم، التي تعتمد على الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والتحليل، وليس على التخمين، تمر بخمس مراحل هي:

١. تحديد أهداف وقيم المنظمة، التي تساهم في رسم شكل النموذج التنظيمي المراد تحقيقه عن طريق الإدارة بالقيم.
٢. التخطيط المتمثل في الأنشطة المختلفة، والتي تساعد على توجيه وضبط التغيير، ومعرفة الأسباب الداعية له.
٣. الاتصال، فعملية الاتصال الناجحة هي التي توحد الأفراد حول القيم الجوهرية المشتركة التي تم الاتفاق عليها.
٤. التطبيق الذي يتمثل في ممارسة القيم المشتركة، والتي تركز على الأداء والإنجاز المركزي.
٥. التثبيت والمتابعة، حيث تعمل المؤسسة على تثبيت المكتسبات، وإبراز النجاحات للتأكد من استقرار النجاح.

من خلال ما تم عرضه من مراحل تطبيق الإدارة بالقيم، تبين أن هناك أمورًا أساسية مشتركة تمر بها الإدارة بالقيم وهي: التخطيط للقيم الجوهرية المتفق عليها، وممارسة هذه القيم على أرض الواقع، ثم تثبيت هذه القيم كمبادئ أساسية في التعامل مع الآخرين؛ لرفع المستوى. وتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، بغرض تفعيل قيم الاحترام، والثقة، وتقدير الآخرين، والتعبير عن الذات، والشعور بالأمن والطمأنينة.

ومن الجدير ذكره أنه على الرغم من أن أوكونور قام بصياغة نظرية الإدارة بالقيم بصورتها الحديثة، إلا أن جذور هذه النظرية جاءت منظمة في القرآن الكريم والسنة النبوية بشكل جليّ، فحكمت العلاقات الإنسانية وإدارتها في كافة مجالات الحياة، قال تعالى: {قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مِثْلَ دِينِ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ} [الأنعام: ١٦١].

وتتمثل أهمية الإدارة بالقيم كما يراها (براق، ونعموني، ٢٠٠٧: ١٥١؛ العتيبي، ٢٠٠٥: ١٣٠) فيما يلي:

١. تسعى الإدارة بالقيم إلى تحقيق تجانس فكري وسلوكي بين العاملين.
 ٢. ترسيخ مفهوم الشراكة في الأعمال على كافة المستويات.
 ٣. تهذيب أساليب المنافسة بين المنظمات بحيث تصبح شريفة قائمة على القيم.
 ٤. تعزيز علاقات التفاهم والتعاون بين العاملين، وبناء جسور من الثقة والاحترام فيما بينهم.
 ٥. المساهمة في عدالة وتوزيع الثروات والدخل بين المنظمات وأفراد المجتمع، وذلك بمحاربة القيم السلبية كالجشع والاحتكار.
 ٦. تساعد الإدارة بالقيم على تحمل المخاطر، وتجعل الإنسان يتصف بالصراحة والصدق، وممارسة السلوك الطبيعي دون تكلف أو نفاق.
 ٧. تهتم نظرية الإدارة بالقيم، بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة؛ لتمكينها من استثمار مواردها المختلفة.
 ٨. أما الإدارة بالقيم في الإسلام فقد ارتبطت بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع المسلم، وارتبطت كذلك بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي، وركزت على أهمية الحوافز المادية، وعملت على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية.
 ٩. وتعمل النظرية الإدارية في الإسلام على احترام النظام وتحديد المسؤوليات، واحترام السلطة الرسمية، وتحقيق الطاعة بين الرئيس والمرؤوسين في ظل سيادة القيم.
- إن الإدارة بالقيم لها العديد من المزايا، التي لو أحسن استخدامها في العمليات والممارسات الإدارية لأصبحت وسيلة فعالة لبلوغ أهداف المؤسسة بالصورة المرجوة على أساس من الاحترام والتقدير، وتحمل المسؤولية وتحقيق المشاركة في القرارات (نومورا، ٢٠٠٤: ٣٠٨).

ومن هنا نستطيع الحديث عن الجامعات السعودية، فمنذ إنشائها تسعى دائمًا إلى التنمية بمستوياتها المختلفة ونقل المعرفة وكل ما هو حديث من تقنيات تكنولوجيا للارتقاء بمستواها الأكاديمي والبحثي لتصل إلى مصاف الجامعات العالمية في الدول المتقدمة، فهي تسعى بكل ما أوتيت من جهد إلى وضع شراكة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد العاملين فيها من خلال الأخذ والتطبيق للإدارة بالقيم. وتعد جامعة الملك سعود إحدى الجامعات السعودية الموجودة في مدينة الرياض التي تتطلع لبناء اقتصادٍ معرفيٍّ قائمٍ على التطوير والابتكار، ومدعومٍ بالبحث العلمي، وتوظف مختلف التخصصات العلمية والمجالات الأكاديمية، وتقوم بكل الجهود من أجل تحقيق هذه الرؤية الطموحة، حيث تفخر الجامعة -منذ إنشائها- بدورها الرائد في التنمية، وتسعى باستمرار وبشكل فاعل لتأدية وظيفتها الأساسية في تزويد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة، وتقديم الخدمات الاستشارية والبحثية للمجتمع في مختلف التخصصات التي تهدف إلى إنتاج ونقل المعرفة وتوطينها؛ وذلك إسهامًا منها في تنمية اقتصاد المملكة. ولأن جامعة الملك سعود تعتبر من أهم المؤسسات التعليمية في المملكة السعودية؛ كونها تؤدي دورًا مهمًا في صقل شخصية الفرد وتطوير شخصيته في جميع مجالاتها، وللأهمية البالغة لمفهوم الإدارة بالقيم، الذي يؤكد على وجود الثقة والحرية والتطور، وتشجيع روح التحدي داخل المؤسسة؛ مما يؤدي إلى زيادة الإبداع، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاج بكفاءة وفعالية، ولأن القيادة الإدارية - كما أشار إليها الدوسري (٢٠٠٣) - تشكل مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة، بغض النظر عن الصعوبات التي تواجهها، واختلاف طبيعتها، لهذا فإن القادة الإداريين هم الذين يخططون وينظمون عملية تسيير شؤون المؤسسة. وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن المؤسسة لا يمكن أن تستمر وتحقق الشهرة المميزة دون أن يكون لها نظام قيمى واضح يعزز القادة الإداريون ويتمثلونه. لذا، فقد جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع القيم من الموضوعات المهمة؛ لما لها من تأثير كبير على حياة الأفراد والمؤسسات والمجتمعات خاصة لما يشهده العصر الحالي من تطور في مختلف نواحي الحياة، وما طرأ عليه من تغيرات اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وسياسية. فالقيم ليست مجرد نظريات أو مفاهيم جامدة، بل لا بد من أن تترجم إلى سلوك عملي تطبيقي، له أثره المباشر في الأفراد في جميع الجوانب داخل المؤسسة، والجامعة كإحدى المؤسسات التربوية فهي عادةً ما تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع، لذا تعد ممارسات القائد الإداري السلوكية، والتزامه بالقيم على درجة كبيرة من الأهمية، كونها تنعكس على طبيعة الدور القيادي لدى القائد مع مرؤوسيه. وقد أشارت بعض الدراسات السابقة؛ كدراسة القضاة (٢٠١٦)، ودراسة منير (٢٠١٩) إلى أن مستوى القيادات في الجامعات وكفاءتها من العوامل الأساسية التي يمكن أن تجعل هذه المؤسسات في وضع متميز إدارياً وعلمياً. وبناءً على ذلك تغدو معرفة وجهة نظر المرؤوسين حول مدى التزام القيادات التربوية بالقيم والاتجاهات والسلوكيات ذات أهمية، وخصوصاً في الجامعات؛ كونها مؤسسات قيادية فريدة تعتمد أنظمة إدارية، وهياكل تنظيمية تتناسب مع حجم المهمة التي أوكلت لها، والمتمثلة في تأهيل وتنمية الموارد البشرية، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وتأتي هذه الدراسة محاولة قياس درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. وتبلور مشكلة الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن السؤالين الرئيسيين التاليين:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود للإدارة بالقيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تبرز أهداف دراسة الإدارة بالقيم في الآتي:

1. تحديد درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود.
2. معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود للإدارة بالقيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة العلمية في أنها سلطت الضوء على درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، التي تعتبر من الدراسات القليلة - حسب علم الباحثة - التي تناولت هذا الموضوع، ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت الإدارة بالقيم في المؤسسات التربوية، من خلال تسليط الضوء على أهمية الإدارة بالقيم وأثر ذلك على المؤسسات التربوية. وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من إطار نظري يمكن أن يسهم في سد النقص في المكتبة العربية. كما يؤمل أن يمكن أن تسهم هذه الدراسة في لفت نظر الباحثين إلى عمل بحوث مستقبلية تهتم بدور إدارات الجامعات في ممارسة الإدارة بالقيم.

وتبرز أهمية الدراسة العملية في الآتي:

1. وضع أسس ومعايير محددة لاختيار القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود بناءً على درجة امتلاكهم القيم الإدارية.
2. المساعدة في تحسين الأداء الإداري، والممارسات الإدارية؛ حتى تستطيع الجامعة أن تؤدي رسالتها.
3. قد تفيد هذه الدراسة واضعي السياسات التربوية ومتخذي القرارات.
4. أهمية تطبيق الإدارة بالقيم الذي يؤدي إلى غرس الثقة والحرية والتطور، ودعم الإبداع، ورفع المستوى الوظيفي لدى القيادات الإدارية.

مصطلحات الدراسة:

درجة الممارسة: ويقصد بها إجراءات تحديد مستوى أداء الإداريين في الجامعات لإجراءات وأنشطة الإدارة بالقيم، تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة لتتائجها، ووفق التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات) المنظمة للعملية التربوية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وتقاس من خلال الاستبيان الذي أعدته الباحثة.

الإدارة بالقيم: عرفها لخصر وحدة (٢٠٠٦: ٧٣) بأنها: فلسفة إدارية تنطلق من القيم، كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة؛ سعياً لتحقيق الأهداف المرسومة، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من الخصائص والمزايا لصالح المؤسسة، وتقاس من خلال الاستبيان الذي أعدته الباحثة.

القيادات الإدارية: تعرف القيادة الإدارية في هذه الدراسة بأنها النشاط الذي تمارسه القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، التي تنبع من مدى قدرة الشخص القيادي في التأثير والإقناع؛ بقصد تحقيق هدف معين.

حدود ومحددات الدراسة:

أ. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠م).

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة الملك سعود الموجودة في المملكة العربية السعودية.

ب. محددات الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة من خلال ما يلي:

١. صدق وثبات أداة الدراسة.
٢. سلامة اشتقاق عينة الدراسة من مجتمعها.
٣. صدق إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.
٤. سلامة الإجراءات في جمع البيانات وتحليلها.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة الإدارة بالقيم، ونذكر منها:

دراسة أرباكي (Arabaci, 2013) التي هدفت إلى التقصي عن أثر القيم لدى الإداريين والمعلمين في المدارس الأساسية في تحسين سلوكيات البحث التنظيمي في المدارس الابتدائية في تركيا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦١) معلمًا في المدارس الابتدائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن نجاح التنظيم المدرسي يتأثر بالمعتقدات، والقيم بدرجة عالية، وأن المدارس التي تعتمد على القيم التنظيمية في إدارتها هي الأكثر نجاحًا.

وهدف دراسة المفيز (٢٠١٤) إلى التعرف على متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وذلك بتطبيق أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من ٢٤ فقرة موزعة على محورين: متطلبات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود، ومعوقات تطبيق الشفافية بالجامعة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (١٠٢) رئيس قسم علمي. وأظهرت النتائج أن درجة أهمية متطلبات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود جاءت (عالية) بحسب آراء أفراد مجتمع الدراسة، وأن درجة الموافقة على معوقات تطبيق الشفافية بالجامعة جاءت أيضًا (عالية)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات في جامعة الملك سعود بمستوياتها المختلفة للنهج الديمقراطي التشاركي، الذي يقوم على تعزيز ثقافة الوضوح والإفصاح لجميع المعلومات والبيانات،

والتمكن من اتخاذ القرارات، والذي يبدأ بتعزيز مسؤولية الجامعات، من خلال إعادة هيكلة التعليم العالي السعودي، بحيث تمنح فيه الجامعات الاستقلال المالي والإداري، وإقرار الإطار القانوني لحرية تدفق المعلومات؛ لتحتمل الجامعة من خلال نشر المعلومات الخاصة بها مسؤولية قراراتها، وإدارة أعمالها؛ لتواجه مسؤوليتها أمام المجتمع، وبحيث تتاح هذه المعلومات لجميع المستفيدين؛ مما يعزز المشاركة المجتمعية في عمليات التقويم ومراجعة الأداء، وخلق حالة من الثقة والمصداقية على المستويين: الداخلي والخارجي.

دراسة مصيطني، وارجاب (٢٠١٦) في الجزائر، وهدفت إلى تعرف 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 محل دراستنا - المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج التحليلي من خلال تطوير أداة لقياس الإدارة بالقيم للإدارة داخل المؤسسة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٦) فردًا من العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 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 سلبًا على خلق القيمة. وأجرت الضحيك (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم، وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر معلمهم، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة أداة تكونت من استبانيتين؛ الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة بالقيم، والثانية: لقياس درجة ممارسة المديرين لاتخاذ القرارات التشاركية. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلمًا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المكون من (٨٢٨٧) معلمًا وفقًا لجنس المعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بغزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة (عالية)، ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة (عالية). ووجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة ولصالح المعلمين الذين مدة خدمتهم عشر سنوات فأكثر.

وهدفت دراسة آل سليمان (٢٠١٧) إلى تعرّف درجة ممارسة القيم التربوية الإسلامية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات محافظة الدوادمي بجامعة شقراء من وجهة نظرهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، بعد استطلاع آراء خبراء التربية الإسلامية لتحديد القيم التربوية الإسلامية التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس، وحدد الخبراء خمسًا وعشرين قيمة ينبغي للأستاذ الجامعي ممارستها ليكون ممارسًا للقيم التربوية الإسلامية. ونظرًا لصغر العينة، أخذت الباحثة مجتمع الدراسة الذي يبلغ ١٥٧ عضوًا. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ممارسة أفراد الدراسة للقيم التربوية الإسلامية كانت بدرجة عالية بمعدل تراوح بين ٤٤، ٤ - ٨٦، ٤. وجاء في مقدمة تلك القيم: الصدق، الأمانة العلمية، حسن الخلق، الثقة بالنفس. كما هدفت دراسة الزعلان (٢٠١٧) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم أداة "استبانة" مكونة من (٥٢) فقرة ومقسمة إلى سبعة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من (٥٨٠) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المكون من (٤٥٠٤) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية في مديريات محافظات غزة. وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين كانت عالية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للإدارة بالقيم تبعًا لمتغير الجنس في جميع مجالات الاستبانة باستثناء مجال (النزاهة والشفافية)، وقد كانت الفروق لصالح فئة الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المديرية في جميع مجالات الاستبانة.

أما دراسة سكر (٢٠١٨) فهذهت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم، ومستوى الاتجاه نحوها، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس، كما هدفت إلى فحص ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي، وكذلك فحص ما إذا هناك تأثير لمستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج

الوصفي، كما تم توزيع أدوات الدراسة على عينة من (٢٦٦) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم جاءت مرتفعة، وكذلك كان مستوى كل من اتجاه المعلمين نحو القيم الممارسة، وولائهم التنظيمي مرتفعاً، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي، وأوضحت الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً لمستوى الاتجاه نحو القيم كمتغير وسيط على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي. واستهدفت دراسة الحربي (٢٠١٩) التحقق من واقع تطبيق الإدارة بالقيم لدى قيادات جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والكشف عن متطلبات تطبيقها، إضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة بالقيم لدى قيادات جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عددها (٢٦٢) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع تطبيق الإدارة بالقيم لدى قيادات جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمحافظة الخرج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين جاء متوسطاً بشكل عام.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض للدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات واختلفت مع بعضها، فمن حيث الهدف اتفقت مع دراسة دراسة الحربي (٢٠١٩) التي هدفت إلى التحقق من واقع تطبيق الإدارة بالقيم لدى قيادات جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بمحافظة الخرج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. ومن حيث العينات تنوعت تبعاً لتنوع الأهداف؛ إذ أجريت بعض الدراسات السابقة على مديري المدارس كدراسة سكر (٢٠١٨)، أما بخصوص الدراسة الحالية فتختلفت عن بعض الدراسات في تناولها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. ومن حيث المنهج اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة

في استخدامها المنهج الوصفي كدراسة الزعلان (٢٠١٧)، ومن حيث أدوات الدراسة تم في الدراسة الحالية تطوير أداة لقياس درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ومن حيث معالجة البيانات تم مناقشة النتائج وتحليلها في الدراسات التربوية السابقة كلها من وجهة نظر تربوية بحثية، بينما تتصدى الدراسة الحالية لمناقشة النتائج وتحليلها من منظور إداري بالدرجة الأولى، إضافة إلى المنظور التربوي بشكل عام. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بحثها درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

الإجراءات الميدانية للدراسة:

يتضمن هذا الجزء وصفًا للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

يمكن النظر إلى منهج الدراسة أنه الطريقة التي تتبناها الباحثة للوصول إلى النتائج الخاصة بموضوع الدراسة، ويُعبر أيضًا عن الأسلوب المخطط والمنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، إضافة إلى كونه العلم الذي يُعنى بكيفية إجراء البحوث والدراسات العلمية، ولهذا وجدت الباحثة أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود البالغ عددهم (٤٢١) فردًا.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة التي تكونت من (١٠٠) عضو هيئة تدريس بالطريقة العشوائية من مجتمعها أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، مصنفة حسب الجدول (١) الذي يبين توزيع عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الوسيطة (الجنس، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغيرات الدراسة الوسيطة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	50	٪ 50
	إناث	50	٪ 50
المجموع		100	٪ 100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	50	٪ 50
	أستاذ مشارك	30	٪ 30
	أستاذ	20	٪ 20
المجموع		100	٪ 100
سنوات الخبرة	١٠ سنوات فأقل	50	٪ 50
	أكثر من ١٠ سنوات	50	٪ 50
المجموع		100	٪ 100

أداة الدراسة:

صممت الباحثة استبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ولتحقيق أهدافها، وتكونت من (٢٠) فقرة.

صدق وثبات الأداة:

أ. صدق الأداة:

الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة التربوية من أساتذة الجامعات، بلغ عددهم (١٠) مُحكمين، وقد طُلب منهم إبداء رأيهم في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه؛ إما بالموافقة عليها، وإما بتعديل صياغتها، وإما بحذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية أي بنسبة اتفاق (٨٠٪)، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، وأصبحت في صورتها النهائية وقابلة للتوزيع.

ب. ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم التحقق بطريقة حساب معامل الثبات حسب معادلة كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha)؛ لحساب الاتساق الداخلي للفقرات على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (١٥) عضو هيئة تدريس، والجدول (٢) يبين ذلك.

الجدول (٢): معاملات الاتساق الداخلي لأبعاد المقياس

معامل كرونباخ ألفا	البعد
0.77	قيم النزاهة والعدالة والشفافية
0.80	قيم المسؤولية الاجتماعية
0.79	قيم الدعم
0.83	قيم الأمانة التنظيمية
0.88	المقياس الكلي

يظهر من الجدول (٢) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة تراوحت بين (٠,٧٧, ٠,٨٣) وكان أعلاها لمجال قيم الأمانة التنظيمية، وأدناها لمجال النزاهة والعدالة والشفافية، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (٠,٨٨)، وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبولاً إذا زاد على (٠,٦٠).

تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)؛ وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وللحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة استخدمت معادلة طول الفئة كما يلي:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$\frac{1 - 5}{3}$$

$$=1.33$$

ومن ثم تم إضافة الجواب (٣٣, ١) إلى نهاية كل فئة، كما يلي:

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية	٢, ٣٣ - ١, ٠٠
متوسطة	٣, ٦٧ - ٢, ٣٤
مرتفعة	٥, ٠٠ - ٣, ٦٨

إجراءات الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة من مجتمعها.
- وزعت الباحثة الأداة على عينة الدراسة البالغ عددهم (١٠٠) عضو هيئة تدريس، وتم إدخال بيانات هذه الاستبانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها بالدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود للإدارة بالقيم.

المتغيرات التابعة:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاثة مستويات (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان (١٠ سنوات فأقل، أكثر من ١٠ سنوات).

المعالجات الإحصائية:

بعد استرجاع الاستبانات تم تفرغ إجابات أفراد العينة وإدخال البيانات إلى الحاسوب لمعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة الاختبار (T)، والدلالة الإحصائية (Sig)؛ للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج ومناقشتها وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود

للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود؟

للإجابة عن السؤال الرئيس الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

والدلالة الإحصائية (Sig)، والجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأهمية لأبعاد الدراسة وللأداة ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
٢	قيم المسؤولية الاجتماعية	4.38	.6432	١	مرتفعة
٤	قيم الأمانة التنظيمية	4.37	.422	٢	مرتفعة
٣	قيم الدعم	4.21	.4139	٣	مرتفعة
١	قيم النزاهة والعدالة والشفافية	4.19	.416	٤	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.29	.474	---	مرتفعة

يتضح من الجدول (٣) السابق أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم بجامعة الملك سعود كانت مرتفعة وفي جميع

مجالات الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أن القادة الإداريين في الجامعات السعودية يسعون إلى الشفافية والأمانة

في التعامل مع المواقف التربوية؛ لأهمية توفير بيئة جامعية آمنة للعاملين تسودها قيم المحبة والتعاون، فالقادة

الإداريون في الجامعات السعودية يؤمنون بأسلوب الإدارة بالقيم؛ كونها تركز وتستمد مبادئها ومعاييرها من

قيم ديننا الحنيف. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الزعلان (٢٠١٢) ودراسة سكر (٢٠١٨)، واختلفت مع دراسة الحربي (٢٠١٩) التي جاءت بدرجة متوسطة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود للإدارة

بالقيم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة

الدراسة حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للإدارة بالقيم من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس، كما تم

استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين المتوسطات الحسابية، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٤) اختبارات للعينات المستقلة لمقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول

درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للإدارة بالقيم من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير (الجنس)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ذكر	٥٠	٢٠.٤	.29	1.42	.174
أنثى	٥٠	٤, ١٨	.20		

يتضح من الجدول (٤) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير الجنس؛ وذلك

لتقارب المتوسطات الحسابية بين الذكور والإناث.

جدول (٥): اختبار التباين الأحادي لمقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول درجة

ممارسة القيادات الإدارية للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أستاذ مساعد	50	21.4	.10	.308	.739
أستاذ مشارك	30	51.4	.37		
أستاذ	20	00.4	.25		

يتضح من الجدول (٥) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية؛ وذلك لتقارب المتوسطات الحسابية بين الرتب الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جميع القيادات الإدارية بمختلف رتبهم لهم المبادئ والتطلعات الثقافية نفسها بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية.

جدول (٦): اختبارات للعينات المستقلة لمقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القادة الإداريين للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
أقل من ١٠ سنوات	50	3.90	.15	3.73	.603*
١٠ سنوات فأكثر	50	28.4	.38		

يتضح من الجدول (٦) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الإدارية للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتعزى هذه الفروق لأعضاء الهيئة التدريسية الذين يمتلكون خبرة (١٠ سنوات فأكثر). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العمل الإداري في طبيعة حاله يستلزم خبرات عملية أكثر وأكبر بحيث تشكل الخدمة التعليمية تأثيراً قوياً وكبيراً في تعزيز مبادئ الإدارة بالقيم، كما أن الخبرة تجعلهم أكثر وعياً وتفهماً حول ممارسة القادة الإداريين لإدارة القيم؛ فكلما كانت سنوات الخدمة أكثر أدرك أهمية القيم الإدارية في تفعيل العملية الإدارية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الضحيك (٢٠١٦) التي بينت وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح المعلمين الذين سنوات خدمتهم عشر سنوات فأكثر.

خلاصة النتائج:

١. أن هناك درجة ممارسة مرتفعة للإدارة بالقيم لدى القادة الإداريين بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٢. وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم (١٠ سنوات فأقل)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القادة الإداريين بجامعة الملك سعود للإدارة بالقيم من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية.

وبناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

١. ضرورة العمل على المحافظة على هذه الدرجة المرتفعة من الممارسة للإدارة بالقيم من خلال الطرق والتحفيز المادي والمعنوي عند القادة الإداريين بجامعة الملك سعود.
٢. اختيار جامعة الملك سعود القادة الإداريين وفق معايير مرتبطة بتدريبهم على الإدارة بالقيم وممارساتها العمل على جعل الإدارة بالقيم كثقافة مؤسسية يتداولها جميع القادة الإداريين بجامعة الملك سعود.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبوراضي، رويدة. (٢٠١٣). المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- آل سليمان، عبد الله ناصر محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيم التربوية الإسلامية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية*، جامعة شقراء (السعودية)، (٣٢) ١٢٥، ١١١-١٤٤.
- براق، محمد، ونعموني، مراد. (٢٠٠٧). التغيير التنظيمي مدخل الإدارة بالقيم. *مجلة دراسات الجزائر*، (٥)، ١٤١-١٦٠.
- بلانكاردي، كينيث وأوكونور، مايكل (٢٠٠٠). الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم. ترجمة: عدنان سليمان، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحجي، إبراهيم بن محمد. (٢٠١٩). الإدارة بالقيم. موقع أكاديمية القيم valuesacademy.org.uk.
- الحربي، حنان بنت محمد. (٢٠١٩). واقع تطبيق الإدارة بالقيم لدى قيادات جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، رسالة ماجستير مقدمة إلى: كلية الدراسات العليا، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الدوسري، محمد بن عايد. (٢٠٠٣). أهم الصفات الواجب توفرها في القائد الإداري والتربوي الناجح من وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية. مركز البحوث التربوية والنفسية، مطابع جامعة أم القرى.
- الزعلان، سامية علي. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية على ضوء مدخل الإدارة بالقيم. رسالة ماجستير مقدمة إلى: كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- سكرو، ناجي رجب. (٢٠١٨). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية). *مجلة جامعة بابل*، (٦) 6، 523-522.
- ضحيك، نعمة. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- عبد الرحيم، محمد، عبد الرحيم. (٢٠١٣). الإدارة بالقيم في عصر التغيرات. موقع إلكتروني: www.dr-ama.com
- العتيبي، صبحي. (٢٠٠٥). تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العتيبي، مشاعل. (٢٠٠٩). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

العساف، عبد المعطي. (٢٠٠٥). نظرية التفوق الإداري نظرية الإدارة بالقيم الطريق إلى العالمية. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

لخضر، مرغاد وحدة، راييس. (٢٠٠٦). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. الطبعة الأولى، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

المخلافي، محمد سرحان. (٢٠٠٧). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. عمان: دار حنين للنشر والتوزيع.
مصيطفي، عبد اللطيف، وارجاب، وسام. (٢٠١٦). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب بغيرداية. الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، (١٠)6، 319-342.

المفيز، خولة بنت عبد الله. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية - كلية التربية، (٥)٢٤، ٢٢٩ - ٢٨٤.

منير، قاسمي محمد. (٢٠١٩). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية: الجزائر.

نور الدين، حامد (٢٠٠٧). جودة التعليم كاستراتيجية لتطوير كفاءة أداء الجامعات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، ١١(٥)، 33٥٤-38.

نومورا، يوشيكو. (٢٠٠٤). التعليم التكاملي المستمر كصانع للمستقبل لمبادئ نومورا في التعليم التكاملي المستمر، ترجمة: اليونسكو. القاهرة: دار الفكر الإسلامي بالقاهرة، (العمل الأصلي نشر في عام ١٩٩٦م).

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Arabaci, I. B. (2013). *School Management by Values According to Teachers Opinions*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, (103), 810-806.

Krzakiewics, K. (2012). Management by values- a strategic dimension Management, *Journal of university of zielona Gora*,16(2): 9-15.