

## Management by Values at the Faculty of Physical Education in Tishreen University from the Point of View of Faculty Members

Dr. Qassem Khalil Ibrahim<sup>\*</sup>  
Dr. Wael Maroun Mowad<sup>\*\*</sup>  
Dr. Soraj Semaan Dayoub<sup>\*\*</sup>  
Majed Ghassan Jamal<sup>\*\*\*</sup>

(Received 18 / 11 / 2019. Accepted 14 / 6 / 2020)

### □ ABSTRACT □

This study aimed to identify the degree of management practice values in the Faculty of Physical Education in Tishreen University from the point of view of the members of the teaching staff. It also aimed to find out the significance of differences between the mean scores of the evaluations of the members of the teaching staff in the Faculty of Physical Education in Tishreen University to practice for management by values at level ( $\alpha \leq 0.05$ ), which are attributed to the study variables (gender, academic grade). For achieving the study aims, the researchers used the descriptive approach in the survey method, Where the study population consists of faculty members in the Faculty of Physical Education in Tishreen University and their number (24) member, while the sample of the study amounted to (20) members. Among the most important results is that the degree of practicing management by values in the Faculty of Physical Education from the viewpoint of faculty members is located at the intermediate level. The statistical data was processed by using the statistical program (SPSS).

**Keywords:** Values, Management by values, University, University faculty member, Physical Education Faculty.

---

<sup>\*</sup> Associate Professor – Faculty of Physical Education, Tishreen University, Latakia, Syria.

<sup>\*\*</sup> Assistant Professor – Faculty of Physical Education, Tishreen University, Latakia, Syria.

<sup>\*\*\*</sup> Postgraduate Student (PhD) – Faculty of Physical Education, Tishreen University, Latakia, Syria.

## الإدارة بالقيم في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

د. قاسم خليل إبراهيم\*

د. وائل مارون معوض\*

د. سراج سمعان ديوب\*\*

ماجد غسان جمل\*\*\*

(تاريخ الإيداع 18 / 11 / 2019. قُبِلَ للنشر في 14 / 6 / 2020)

### □ ملخص □

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالقيم في كلية التربية الرياضية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. كما هدفت الدراسة الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين لممارسة الإدارة بالقيم عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرتبة العلمية). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية في جامعة تشرين والبالغ عددهم (24) عضواً، أما عينة الدراسة فبلغ عددها (20) عضواً. ومن أهم النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم في كلية التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تقع في المستوى المتوسط. وتمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

**الكلمات المفتاحية:** القيم، الإدارة بالقيم، الجامعة، عضو هيئة التدريس الجامعي، كلية التربية الرياضية.

\* أستاذ مساعد، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\* مدرس، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

\*\*\* طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم التخطيط والإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

**مقدمة:**

تتلاحق التطورات والتغيرات والتحديات في كثير من مجالات الحياة الإنسانية التي هي في حالة تنامي مستمر، ومع تنامي هذه التطورات والتحديات، نلاحظ تنافس المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها ومجال عملها على تحقيق التميز وتحقيق الريادة بما تقدمه من مخرجات معتمدة على قدراتها التنافسية. ومن المعلوم أن العنصر البشري في أية منظمة يشكل المرتكز الأساسي في بناء تلك القدرات التنافسية لما له من دور مميز في تحقيق تلك المنظمات لأهدافها وارتقاءها لمستويات عالية في العطاء، والبقاء في القمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

ومن أساليب إدارة المنظمات الحديثة التي ترتبط بالجانب السلوكي للعاملين أسلوب الإدارة بالقيم، إذ تعد القيم التي يتحلى بها المدير ويلتزم بها خلال ممارسته لمهامه المتعددة، من أهم موجّهات ومحددات الأداء الوظيفي له وللعاملين معه. كما تعد قيم القادة الجوهر الأساس في تشكيل ثقافة المنظمة، فالقادة وممارستهم للقيم يسهمون في تماسك البناء التنظيمي بشكل ملحوظ. حيث أشار (Ghanoum, 2005) إلى أهمية القيم داخل المنظمة والتي تظهر بشكل واضح وجلي من خلال التطور الذي يحدث في أساليب وأنماط الإدارة داخل المنظمة، حيث انتقل الفكر الإداري من تلك الإدارة التقليدية (التيلورية) والتي لا تعير أي اهتمام للأفراد داخل المنظمة، إلى أساليب إدارية أخرى تهتم بالجوانب النفسية للفرد لما لها تأثير على المنظمة، مثل الإدارة بالقيم، والتي تعتبر كأداة قيادية استراتيجية ذات إمكانية كبيرة للتنمية والتطوير نتيجة ارتباطها بالمستويات المختلفة، وكأداة أيضاً تساعد على تحديد مسارات الجهود المبذولة نحو تحقيق رؤية القيادة الإستراتيجية.

وتعتبر الجامعة من أهم الصروح العلمية والتربوية التي يقوم عليها المجتمع والتي يتم من خلالها نشر ثقافته والتخطيط لمستقبله، نظراً لكونها ميدان البحث الأول في مختلف المجالات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية. إضافة إلى الدور البارز الذي تقوم به والمتمثل بالتعليم، والذي من خلاله أصبحت الجامعة مؤسسة إنتاجية تقوم بضخ الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة التي يحتاجها المجتمع وسوق العمل، حيث تأخذ على عاتقها مسؤولية النهوض بالمجتمع وتنميته. (Ali and others, 2017)

ويضيف دافيد ويتون وتيم كامبرون (David and Tim, 2001) أنه لضمان نجاح الجامعات لابد من الإهتمام بالقيم التي تساعد على الإرتقاء بالأداء البحثي الجامعي، وقد كشفت العديد من البحوث أن العاملين الذين لديهم قيم مطابقة مع منشأتهم أكثر إنتاجية ورضاً.

**مشكلة البحث:**

تعتبر القيم عبارة عن تراكم فكري تتكون لدى الفرد خلال مراحل عمره من احتكاكه وتفاعله بمجتمعه، وما يسوده من معتقدات، وأفكار سائدة فيه، تكون بمثابة موجّهات تحرك أداء أفراد المجتمع وسلوكهم اليومي، وتؤكد القيم ومبادئها على تمثّل الموظف لقيم المنظمة التي يعمل فيها، وأن يفخر بالعمل فيها وأن يدافع عن قيمها، ولكن الأفراد عندما يذهبون لعملهم فإنهم يحملون قيمهم الشخصية التي اكتسبوها والتي توجه سلوكهم، وقد يحدث أن يكون هناك تطابق بين هذه القيم، أو تضارب مع ما يجدونه من قيم سائدة في الجامعة. ومن هنا فإن الموظف يجد نفسه يعيش حالة من الصراع بين ما يؤمن به من قيم، وما يسود الجامعة من قيم، الأمر الذي ينعكس مباشرة على جودة الأداء. حيث أشار (Atuy, 2014) إلى أن القيم تحكم سلوك الفرد بالسلب والإيجاب، وإن تناقضت قيم الإدارة مع قيم العاملين قد تسبب تنافر شديد بين الطرفين وتخلق هوة بينهم مما يؤدي إلى سوء الفهم. ويضيف (Al Badri, 2002) أن أداء الفرد

لعمله يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم التي يتبناها ذلك العامل الفرد نحو العمل. فالإنسان في انتقائه لأهدافه وغاياته يتأثر بما لديه من قيم وكذلك يتأثر بقيمه في استجاباته السلوكية. من هنا تتحدد مشكلة الدراسة وتتلخص بالتعرف على واقع الإدارة بالقيم بكلية التربية الرياضية في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

## أهمية البحث وأهدافه:

### أهمية البحث:

تعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً في أحد الموضوعات الإدارية الحديثة والمهمة في التطوير الإداري وهو الإدارة بالقيم في الجامعات، ذلك لأنها مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحثية وتنموية في آن واحد، ومتميزة عن مؤسسات المجتمع الأخرى، حيث تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية في سوريا نظراً لما تقوم به من أدوار وظيفية تتمثل بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمعات. وتستمد الدراسة أهميتها من أهمية الظاهرة التي تبحث فيها والتي تساعد في مواكبة التطورات الحديثة ومواجهة التغييرات المستقبلية وذلك من خلال:

1. النتائج المتوقعة الوصول إليها تساعد القادة الإداريين على اكتشاف درجة امتلاكهم وتطبيقهم لإدارة بالقيم بالمجال التربوي في مجال قيادة النخبة.

2. النتائج المتوقعة للدراسة توضح مسارات الأداء التي تسهم في الإرتقاء بمستوى العمل الأكاديمي وتحقق أهدافه.

3. فتح المجال أمام الباحثين وتسلط الضوء والتعمق في دراسة أحد المواضيع الهامة في مجال الإدارة.

### أهداف البحث:

1. التعرف على واقع الإدارة بالقيم بكلية التربية الرياضية في جامعة تشرين.

2. الكشف عن دلالة الفروق في مستوى الإدارة بالقيم تبعاً لمتغير الجنس لدى أفراد عينة البحث.

3. الكشف عن دلالة الفروق في مستوى الإدارة بالقيم تبعاً لمتغير المرتبة العلمية لدى أفراد عينة البحث.

### فروض البحث:

- لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على درجة ممارسة الإدارة بالقيم في كلية التربية الرياضية بجامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية لها.
- تختلف درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية الرياضية في جامعة تشرين لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم وفقاً للمرتبة العلمية التي يمتلكونها.

### تعريف المصطلحات:

**القيم Values:** عبارة عن أفكار ونظم ومعتقدات نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني يكتسبها الإنسان ويطبقها في حياته سواء صرح بها أم لم يصرح، حيث تحكم سلوكه في قبول ما يرغب به ورفض ما لا يرغب به في ضوء ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. (Abu alomren, 2017).

**الإدارة بالقيم Management by values:** نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة في المنظمات، فنستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية. (AlOteibi, 2009)

**الجامعة University:**

الجامعة هيئة علمية ذات طابع إداري لها شخصية اعتبارية واستقلال اداري ومالي على الوجه المبين في القانون ولائحته التنفيذية، وترتبط بالوزير ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون واللائحة التنفيذية. (University Regulation Act, 2006)

**أعضاء الهيئة التدريسية الجامعية Staff member of teaching in university:**

وهم: أ. الأساتذة. ب. الأساتذة المساعدون. ج. المدرسون. (University Regulation Act, 2006) ويعرفهم الباحث بأنهم من يقومون بمهنة التدريس وواجباته في إحدى الكليات أو المعاهد التابعة لوزارة التعليم العالي بغض النظر سواء أكانت الكلية نظرية أم تطبيقية.

**كلية التربية الرياضية Physical Education Faculty:**

(تعريف إجرائي): هي أحد المراكز الأساسية المسؤولة عن اعداد الكوادر المتخصصة في مختلف علوم التربية الرياضية والبدنية واختصاصاتها (التدريبية، الإدارية، التدريسية) وتأهيلهم وتزويدهم بمستوى عال من العلوم النظرية والتطبيقية.

**الدراسات السابقة والمشابهة:**

**Model of values- based management process in schools: A mixed design study. Dogan (1 (2016)**

نموذج للإدارة القائمة على القيم في المدارس المختلطة.

**هدف الدراسة :** تقييم إدارة القيم وسلوكيات مديري المدارس وفقاً لتصورات وآراء المعلمين في المدارس الابتدائية في تركيا.

**منهج الدراسة :** المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

**أدوات الدراسة :** المصادر والمراجع - المقابلة الشخصية - الإستبيان.

**عينة الدراسة :** تكونت عينة البحث من (305) معلماً في محافظة سيواس التركية.

**نتائج الدراسة :** 1. ينظر المعلمون إلى سلوكيات الإدارة القائمة على القيم بأنها فعالة وإيجابية للغاية. 2. الإدارة بالقيم تثير مشاعر الإيجابية لدى المعلمين لأنها تعطي أهمية للقيم في حياتهم

**(AISHayeb; 2 Obado, 2016) القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي. دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعات (ورقلة، غرداية، بسكرة، الوادي).**

(2016)

**هدف الدراسة :** الكشف عن القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالجزائر

**منهج الدراسة :** المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

**أدوات الدراسة :** المصادر والمراجع - المقابلة الشخصية - الإستبيان.

**عينة الدراسة :** بلغ عدد أفراد العينة (477) أستاذ جامعي تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

**نتائج الدراسة :** 1. القيم السائدة لدى الأساتذة في الجامعات هي القوة ، العدل ، العمل الجماعي، الكفاءة، الصفة.

2. يأتي بعد ادارة الإدارة في المرتبة الأولى يليه بعد العلاقات ثم بعد المهمة.

- 3) بيكو Buchko : The effect of leadership on values- based management**  
(2007)  
تأثير القيادة على الإدارة القائمة على القيم.
- هدف الدراسة :** اختبار دور قادة المنظمة خاصة مدراء المستوى العالي في بناء ودعم تطوير السلوكيات المتسقة مع الإدارة المعتمدة على القيم بتزويد التقييم التجريبي لتأثير قيادة المنظمة الكبرى على عمليات الإدارة المعتمدة على القيم.
- منهج الدراسة :** المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
- أدوات الدراسة :** المصادر والمراجع – المقابلة الشخصية – الاستبيان.
- عينة الدراسة :** بلغ عدد أفراد العينة (900) موظف من منظمات صناعية كبرى في أمريكا.
- نتائج الدراسة :** 1. إن سلوكيات قيم القادة ذات علاقة دالة بسلوكيات قيم الموظفين.  
2. هنالك دليلاً تجريبياً على أن قيادة المنظمة لها تأثير حقيقي ذات دلالة على ممارسات الإدارة المعتمدة على القيم.

#### الإطار النظري للبحث:

##### الإدارة بالقيم

قبل البدء بتعريف الإدارة بالقيم لا بد من الإشارة إلى تعريف القيم بشكل عام. إن القيمة هي المبدأ أو المستوى أو الخاصية، التي تعتبر ثمينة أو مرغوباً فيها، والتي تساعدنا على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعات جيدة أم رديئة، حسنة أم سيئة، صحيحة أم خاطئة، مفيدة أم عديمة الفائدة، مهمة أم عديمة الأهمية. وتلك الموضوعات قد تكون أفكاراً أو قرارات أو أشخاصاً أو أفعالاً أو أشياء. **ALLaqani and AlJamal (1999)**. وتعتبر القيم عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق أو باطل أو اختصاراً هي التي توجه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا. **(AISakarna, 2009)**

ويرى الباحثون أن القيم عبارة عن موجّهات للسلوك البشري تتكون في ضوء القنوات المكتسبة والتي تبلورت لدى الفرد والتي نشأت وتكونت نتيجة لبعض المؤثرات العقائدية والدينية والثقافية والتربوية والاجتماعية والإعلامية، وبالتالي لها تأثير ايجابي أو سلبي على الأداء في المؤسسة التي يعمل بها.

ويضيف الباحثون أن للقيم دور كبير في تحقيق الانضباط الاجتماعي من خلال الدور الذي تقوم به في التأثير بالأفراد لكي يجعلوا سلوكهم متوافقاً مع القواعد الأخلاقية السائدة في مجتمعاتهم، حيث تعمل القيم على كبح جماح التصرفات السلبية التي قد تدفع إلى الانحراف والتمرد على النظم الاجتماعية السائدة وتولد الشعور بالذنب والخجل عند تجاوزهم لهذه النظم والمعايير.

أما الإدارة بالقيم فتعتبر أحد الإتجاهات الإدارية الحديثة الذي تستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها في المديرين، كالعدالة والنزاهة والموضوعية وغيرها، وتظهر من خلال ممارسة المدير لمهامه الإدارية والفنية، مما يؤدي

إلى استثمار الطاقات البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل، وتقاس بالدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة البحث على الاستبانة الموجهة إليهم. (Ghafar, 2018)

ويرى كل من غارسيا ودولان (Garcia and Dolan (2002) أن الإدارة بالقيم هي أداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية، لكنها أكثر من مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمة، فهي أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات فهماً سلوكياً، فالقيادة تؤثر وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم، ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم والرموز والمفاهيم الإيجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.

يعرفها (Lakhdar and Hadda (2006 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. وتعرفها (Asfour, 2008) بأنها أداة محفزة بمجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين بهدف استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات، حيث يقدم هذا المدخل للعاملين الفرصة للمشاركة باعتبارهم من عناصر رأس المال، حيث تهتم المنظمة وفق هذا المدخل بإمداد العامل بكل ما يمكن أن يجعله أحد مالكي المكان الذي يعمل فيه، كما أنهم الداعم الرئيس للعمليات التي تزيد من معدلات الربحية السنوية.

#### خصائص القائد بالقيم أو القائد الأخلاقي

هناك خصائص كثيرة تميز القائد بالقيم عن غيره من القادة، ومن أهمها ما يلي: (Najm, 2011)

1. الرؤية الأخلاقية: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية استراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الاستراتيجية وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب.
2. امتلاك الحس الأخلاقي: إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراد.
3. امتلاك القيم الأخلاقية: وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين: الأول يتمثل في كونها قيمة أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف. الثاني: يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.
4. وجود مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد يبين وينشأ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.
5. العلاقات الأخلاقية المتميزة: يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن وموردين أو منافسين وغيرهم وهي تعمل ببناء سمعة ممتازة للمنظمة.

#### المحددات الأساسية للإدارة بالقيم

ترى (Asfour, 2008) أنه لا يمكن الحكم على المنظمة أنها تتبع الإدارة بالقيم إلا بعد توفر بعض المحددات الأساسية للإدارة بالقيم وهي:

أ. مدخل الإدارة بالقيم يبدأ من الإدارة العليا بتبنيها سلوكاً قيادياً موجهاً بمجموعة من القيم التي تجمع حولها المنظمة في نظام متكامل من القيم والمعتقدات الإيجابية.

- ب. تعتبر المعلومات المرتدة عن سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة والذي يشتق من قيمهم ومفاهيمهم يمكن خلالها تحديد نظم العمل وإجراءاته وقواعده الحاكمة وخطط المنظمة وسياساتها.
- ت. يخلق نظام القيم الإيجابي القدرة على الرقابة وإعادة التوازن للنظم والسياسات بشكل يكسب المنظمة المرونة في مواجهة التغيرات المحتملة.
- ث. يحقق نظام القيم داخل المنظمة التوازن بين المستوى غير الظاهر من المفاهيم والأفكار والمعتقدات والقيم وبين السلوك الظاهري المتوازن لأداء المنظمة.
- ج. تعمل هذه القيم كمظلة توجه الأهداف والسياسات والقرارات وقواعد تقييم السلوك، ومن المهم إنشاء نظام الحوافز والمكافآت تمنح الأفراد الذين يسلكون السلوك المتفق مع القيم المطلوبة.

### مراحل تطبيق الإدارة بالقيم

كي تطبق الإدارة بالقيم في أي منظمة يجب اعتماد مجموعة من المراحل حددها (AlOteibi, 2005) كما يلي:

1. المرحلة الأولى: ادخال مفهوم القيمة في المنظمة وذلك من خلال القيام بحملة توعية على مستوى الوحدات التنظيمية في المنظمة وشرح القيم المراد تبنيها بداية لإبراز إيجابيات وسلبيات النهج الإداري المتبع. وفتح حوار غير مشروط بين الإدارة والعاملين لمناقشة تلك القيم والاستمرار في طرح تلك القيم حسب الأولويات لبيان أهمية نظام القيم كنظام في الإدارة يعود بالنفع على الجميع ويتقيد به كل من في المنظمة.
2. المرحلة الثانية: التطبيق العملي لنظام القيم حيث تقوم الإدارة العليا بتبني هذه القيم في سياساتها في ادارة المنظمة وتطبيقها في جميع وظائف الإدارة من تحديد وتعريف الأهداف إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم والتقويم. ومن ثم تطبيق القيم في الممارسات والسلوكيات الإدارية.
3. المرحلة الثالثة: تعزيز إدارة القيم وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:
  - أ. إدخال القيم ضمن ثقافة المنظمة، واعتمادها في السلوك التنظيمي.
  - ب. إخضاع كافة القرارات الصادرة عن المنظمة لمعايير هذه القيم.
  - ت. وضع برامج تحفيز خاصة للتميز في مجال تطبيق القيم في الأداء والسلوك.
  - ث. إنشاء وحدة تنظيمية تعني بالقيم المعتمدة وتتميتها لدى العاملين.

### طرائق البحث ومواده:

1. مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة بالسادة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية الرياضية في جامعة تشرين والبالغ عددهم (24) عضو هيئة تدريسية، إذ كانوا موزعين بين (20) عضو بمرتبة مدرس و(4) عضو بمرتبة أستاذ وأستاذ مساعد، وقد أخذت العينة بأسلوب الحصر الشامل، إذ بلغت نسبة العينة (100%) من مجتمع البحث، ولكن تم استبعاد (4) استمارات غير صالحة لأنه لم يتم الإجابة عليها بشكل كامل، وبذلك يكون عدد العينة النهائي (20) عضو ونسبة (84%) من مجتمع الأصل.



## 2. منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته طبيعة الدراسة.

## 3. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: الفترة الممتدة بين 2019/8/22 إلى 2019/10/22.

الحدود المكانية: الجمهورية العربية السورية، محافظة اللاذقية، جامعة تشرين، كلية التربية الرياضية.

الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية.

## 4. أدوات جمع البيانات:

استخدام الباحث مقياس الإدارة بالقيم من تصميم (Dhieck, 2016) وقام الباحث بإجراء بعض التعديلات في صياغة العبارات لكي ينسجم مع ميدان العمل المطبق ملحق رقم (1).

## 5. تطبيق الدراسة (أسلوب جمع البيانات):

تم تطبيق المقياس عن طريق المقابلة الشخصية وتوزيع الاستبيانات لجميع أفراد العينة، وقد قام الباحثون باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في عملية تفرغ وتحليل إجابات العينة للوصول للنتائج المطلوبة.

## النتائج والمناقشة:

أولاً: مناقشة النتائج حسب اجابة أفراد العينة على أداة الدراسة

جدول (1) يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	20	3.39	0.18671

يتضح من الجدول (1) الذي يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة الكلي على أداة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.39) وبلغ الانحراف المعياري (0.18671)، ولدى مقارنة الوسط الحسابي للعينة الكلي في الجدول (2) والذي يبين مستويات الدرجة الخماسية لليكرت نلاحظ أنه وقع تقريباً في نهاية المستوى المتوسط وبداية المستوى العالي، أي أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم في كلية التربية الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة جاءت في المستوى المتوسط، حيث عزي الباحثون تلك النتيجة إلى أن الاهتمام بالإدارة بالقيم وتطبيقها في مجال الإدارة بشكل عام والمجال الأكاديمي على وجه الخصوص محدود على حد علم الباحثون، وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (Ghafar, 2018) والتي جاءت درجة ممارسة الإدارة بالقيم في المستوى المتوسط، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Abu alomren, 2017) والتي جاءت فيها درجة ممارسة الإدارة بالقيم بالمستوى المرتفع.

جدول (2) يبين مستويات الدرجة الخماسية لليكرت

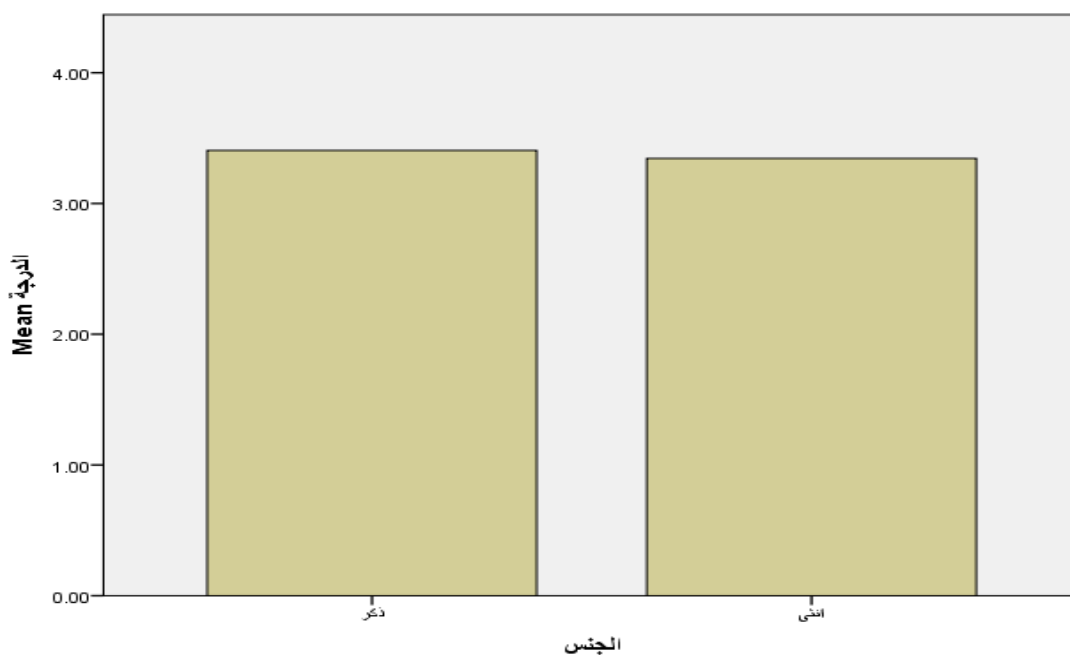
المستوى	حدود المستوى	وصف المستوى
الاول	1 - أقل من 1.8	منخفض جداً
الثاني	1.8 - أقل من 2.6	منخفض
الثالث	2.6 - الى أقل 3.4	متوسط
الرابع	3.4 - أقل من 4.2	عالي
الخامس	4.2 - 5	عالي جداً

## ثانياً: مناقشة النتائج حسب متغير الجنس

جدول (3) يمثل الفروق بإدارة القيم حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig 0.05
ذكر	12	3.40	0.10837	0.900	غير معنوي 0.380
أنثى	8	3.34	0.19971		

يتضح من الجدول (3) الذي يمثل الفروق بإدارة القيم حسب متغير الجنس أنه لا يوجد فرق بينهما، أي أن متغير الجنس لم يعطي تمييز من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول الإدارة بالقيم. إذ بلغت قيمة T للفروق (0.9) وهي قيمة غير معنوية لأن قيمة المستوى لها (0.38) وهي أكبر من (0.05)، وأن الفروق الظاهرة بين المتوسط الحسابي للذكور البالغ (3.40) والذي وقع في بداية المستوى العالي في الجدول (2) والمتوسط الحسابي للإناث البالغ (3.34) والذي وقع في نهاية المستوى المتوسط في الجدول (2) هي فروق ظاهرية والشكل (1) يوضح ذلك



الشكل (1) يوضح الفروق بإدارة القيم بين الذكور والإناث.

بالتالي هذه النتيجة تحقق الفرض الأول، وتعزى إلى أن كلا الجنسين يعملان في بيئة مهنية واجتماعية موحدة من حيث القوانين النافذة الناظمة للعمل والمهام والواجبات الموكلة، فضلاً على أن كلا الجنسين يمارسان دور القيادة في ميدان العمل دون استثناء أو تمييز على أساس الجنس. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج مجموعة من الدراسات منها دراسة (AlZaalan, 2017) والتي رأيت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط التقديرات لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس وعزت ذلك إلى أن القيم جميعها تمس الجانب الإنساني فهي قيم خبرية واجتماعية بالإضافة

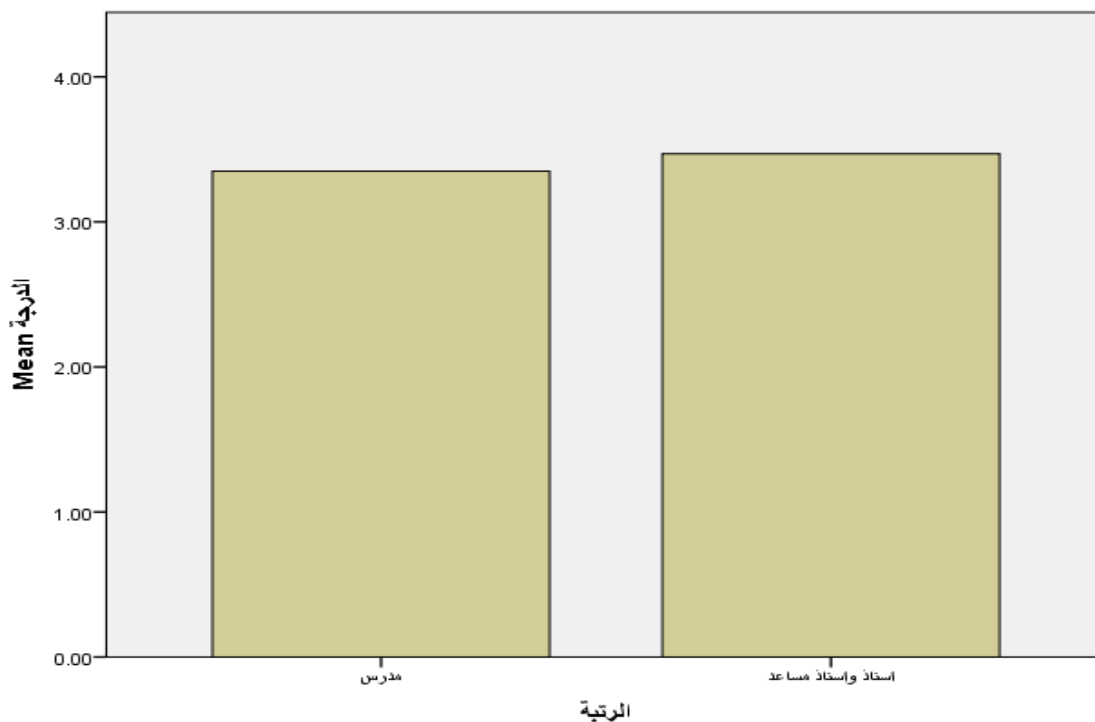
إلى أن تأثير البيئة الإجتماعية على كلا الجنسين واحد فالجميع يمرون بنفس الظروف الوظيفية وأضاف (Ghafar, 2018) أن متغير الجنس غير هام بالنسبة إلى درجة ممارسة الإدارة بالقيم حيث تركز الإدارة بالقيم على طبيعة العمل الإداري بغض النظر عن الجنس كما أن أغلب القيم اجتماعية تمس الجانب الإنساني. في حين اختلفت تلك النتيجة مع دراسة (Abu radi, 2013) ودراسة (Dhieck, 2016) والتي كشفت وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ودراسة (Abu alomren, 2017) ودراسة (AlOteibi, 2010) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

ثالثاً: مناقشة النتائج حسب متغير المرتبة العلمية

جدول (4) يمثل الفروق بإدارة القيم حسب متغير المرتبة العلمية

المرتبة العلمية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig 0.05
مدرس	16	3.35	0.16039	-1.373	0.187 غير معنوي
أستاذ وأستاذ مساعد	4	3.47	0.01158		

يتضح من الجدول (4) الذي يمثل الفروق بإدارة القيم حسب متغير المرتبة العلمية أنه لا يوجد فرق بينهما، أي أن متغير المرتبة العلمية لم يعط تميز من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول الإدارة بالقيم. إذ بلغت قيمة T للفروق (-1.37) وهي قيمة غير معنوية لأن قيمة المستوى لها (0.187) وهي أكبر من (0.05)، وأن الفروق الظاهرة بين المتوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التدريسية بمرتبة مدرس بلغ (3.35) والذي وقع في بداية المستوى العالي الموضح في الجدول (2) والمتوسط الحسابي لأعضاء الهيئة التدريسية بمرتبة أستاذ وأستاذ مساعد الذي بلغ (3.47) ووقع في بداية المستوى العالي أيضاً هي فروق ظاهرية والشكل (2) يوضح ذلك.



الشكل (2) يوضح الفروق بإدارة القيم بين حسب متغير المرتبة العلمية

بالتالي هذه النتيجة تخالف الفرض الثاني، وتعزى إلى أن المرتبة العلمية غير ناتجة عن خبرات القيادة في العمل الإداري، وإنما تأتي نتيجة العمل البحثي التخصصي، بينما النظرة للإدارة بالقيم كحالة إنسانية تتبلور وتتشكل من خلال قيم الشعور الإنساني والقيم الإجتماعية التي يحملها الأفراد وبناء العلاقات الإنسانية في إطار العمل المهني والتواجد الإجتماعي الذي يتأثر بقيم المجتمع وسياساته ومعايير التربية التي ينتهجها المجتمع.

وتتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات منها دراسة (AISHayeb & Obado, 2016) والتي خلصت إلى أنه لا يوجد فروق بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف المرتبة العلمية (أستاذ- أستاذ مساعد) حيث رأى الباحثون أن تلك النتيجة دليل على السياسة الموحدة في تسيير الجامعات وأنه لا يوجد تفرقة في تطبيق القوانين واللوائح بين الأساتذة المساعدين والمدرسين. ودراسة (Ghafar, 2018) التي قامت على مدراء المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية عزت عدم وجود فروق في تقدير درجة الممارسة تبعاً لمتغير المرتبة العلمية إلى وجود نفس المعاملة بين المدرسين بغض النظر عن الرتبة العلمية التي يحملونها كما أن طبيعة القيم تتطلب فهم وإدراك لمضمون القيم وأهميتها في العملية التعليمية، وفي هذه الحالة يساعد المؤهل العلمي في التعرف إلى القيم ودورها في الإدارة وكلما زاد المؤهل العلمي زادت المعرفة وتوسعت مداركه في إدراك هذه القيم أفضل، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة (Dhieck, 2016) و (Abu radi, 2013) والتي أشارت جميعها أن عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير المرتبة العلمية. في حين رأت دراسة (Abu alomren, 2017) وجود فروق بين متوسط التقديرات لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم تعزى لمتغير المرتبة العلمية.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات:

بناء على ما أفرزته الدراسة من نتائج وبعد أن تم تحليلها ومناقشتها تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:

1. إن درجة ممارسة الإدارة بالقيم في كلية التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تقع في المستوى المتوسط.
2. إن متغير الجنس لا يؤثر على رؤية عينة الدراسة للإدارة بالقيم في كلية التربية الرياضية.
3. لا تختلف درجة تقدير الإدارة بالقيم لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية وفقاً للمرتبة العلمية التي يمتلكونها.

### التوصيات:

إنطلاقاً مما تم عرضه من نتائج واستنتاجات يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة اعتماد الإدارة بالقيم كأحد المعايير الأساسية التي يتم من خلالها تقييم الموظف المسؤول.
2. عقد المؤتمرات الدورية لتقييم ممارسة الإدارة بالقيم في مؤسسات التعليم العالي واقتراح الآليات الجديدة للتقييم.
3. حث الموظفين المسؤولين على تبني الإدارة بالقيم في ممارساتهم لأعمالهم من خلال الندوات والورشات العلمية والنشرات الدورية للمجلات التي تصدرها وزارة التعليم العالي لما له مردود ايجابي على الأداء.
4. إلزام أعضاء الهيئة التدريسية باتباع الدورات التدريبية في ممارسة الإدارة بالقيم.

## References:

1. Abu alomren, Shaymaa Khalid. *The Degree of Practicing Managing by Values by UNRWA Schools Principals in Gaza governorates, and its Correlation with Job Satisfaction of their Teachers*. Master Thesis, The Islamic University – Gaza, Faculty of Education, Palestine, 2017, p. 21-87- 90 -91.
2. Abu radi, Rouida. *The Administrative Value System of Private School Principals in Amman Governorate and its Relation to the Organizational Commitment of Teachers*. Master Thesis, Middle East university, Amman, 2013, p. 137- 138.
3. Asfour, Amal Mostafa. *The values and beliefs of individuals and their impact on the effectiveness of development and organization*. Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt, 2008, p. 177- 178.
4. Atuy, Jawdat. *Modern school management - its theoretical concepts and practical applications*. Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution, 8th Edition, Amman, 2014, p. 113.
5. Ali, Nayfeh; Mobayed, Muhannad; Aziza, Mais. *The degree of organizational loyalty among faculty members at Tishreen University A field study in the theory and practice of colleges in the University of Tishreen*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series Vol. 39, No. 2, 2017, p. 495.
6. Al Badri, Abdelkader Inouji. *The Status of Work and its Relationship with Personal Values Systems for Public Sector Employees in the Benghazi Municipal Area*, Public Administration Journal, Libya, Vol. 42, 2002, p. 381.
7. Buchko, Aaron A. *The effect of leadership on values- based management*. Leadership Organization Development Journal, Vol. 28, No. 1, 2007, p. 36-50.
8. David Wheaton; Tim Cameron. *Management & Leadership*. Translated by Mohamed Mahmoud Abdel Alim. Management Professional Experience Center - Yemenk, Cairo, 2001, p. 67.
9. Dogan ,s. *Model of values – Based Management Process In schools: A mixed Design Study*. International Journal of Higher Education, Vol.5, No.1, 2016, p. 83-96.
10. Dhieck, Noma Nasser. *The Level of Practicing Management by Value by UNRWA School Principals in Gaza Strip, and its Correlation with Taking the Cooperative Decision*. Master Thesis, The Islamic University – Gaza, Faculty of Education, Palestine, 2016, p. 97- 98.
11. Ghafar, Gaiddaa Ali. *The Degree of Practicing Management Managers by Values– A field Study from the point of view Teachers' Secondary Schools in Lattakia City*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series Vol. 40, No. 6 , 2018. p. 80-87- 90- 91.
12. Ghanoum, Hesham Abd alrahman. *Effect of change strategy on developing organizational culture by applying to Ain Shams hospitals*. Master Thesis, Ain Shams University, Egypt, 2005, p. 123.
13. Garcia ,I; Dolan, Simon. *Management by values Cultural redesign for strategic Organizational change at the dawn of the twenty- first century*. Journal of Management Development, Vol.21, No.2, 2002, p. 103.
14. Lakhdar, Mrghad; Hadda, Rayes. *Management by Objective and management by value in business organizations*. Iatric Publishing & Distribution, Cairo, First Edition, 2006, p. 73.
15. ALLaqani, Ahmad Hussein; AL Jamal, Ali Ahmad. *Glossary of cognitive educational terms in the curriculum and teaching methods*. Books World, Cairo, 1999, p. 185.

16. Najm, Aboud Najm. *Administrative Leadership in the 21st Century*. Dar Safa for Printing, Amman, first edition, 2011, p. 337-338.
17. AlOteibi, Mansour. *Organizational Values and their Impact on Behavioral Practices of Najran University Students from their Perspectives and Staff Members' Perspectives*. Ain Shams University, Faculty of Education, Educational Journal, Vol. 4, Issue 34, 2010, p. 68.
18. AlOteibi, Mshail. *Managing values and achieving values in organizations*. Working Paper to the International Conference on Administrative Development, 1-4 November, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia, 2009, p. 21.
19. AlOteibi, Sobhi Jabr. *Developing thought and methods in management*. Dar al-Hamid, Amman, first edition, 2005, p. 126-128.
20. AlSakarna, Bilal Khalaf. *work ethics*. Dar al-Masirah, Amman, first edition, 2009, p.94.
21. AlShayeb, Mohammad ALsasi؛ Obado, Khadijah. *Organizational Values of the University Professor, a field study on a sample of professors in universities(Ouargla, Ghardaia, Biskara, Eloued)*, Journal of Humanities and Social Sciences, No. 26, 2016, p. 84.
22. *University Regulation Act. Law No. 6*, Syria, 2006, p. 5 -21.
23. AlZaalan, Samia Ali Attia. *A Suggested Approach to Develop the Real Administrative Practices of Secondary School Managers in Gaza Strip in the Light of Management by Values Approach*. Master Thesis, Al-Azhar University, Faculty of Education, Palestine, 2017, p. 117.