

# رؤية استراتيجية مقترحة لتطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إب

## بالجمهورية اليمنية

اشراف الاستاذ الدكتور/ نبيل أحمد العفيري

اعداد/ شيخة حسن أحمد رجب

استاذ التخطيط الاستراتيجي

- كلية التربية - جامعة اب

### ملخص البحث

هدف البحث إلى إعداد رؤية استراتيجية مقترحة لتطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إب بالجمهورية اليمنية من خلال تحقيق الأهداف الآتية:-

- ١- ما الخلفية النظرية للإدارة بالقيم: (المفهوم، المبادئ والأهمية والاهداف والخطوات) ؟
  - ٢- ما الواقع الحالي لمكتبات جامعة إب من خلال نتائج الدراسات الميدانية السابقة؟
  - ٣- ما الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إب بحسب المراحل والخطوات العلمية التي اشارة لها الدراسات والمصادر السابقة؟
- ولتحقيق ذلك استعان الباحث بالمنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي الرباعي ( SWOT) باعتباره أحد الأساليب الاستشرافية، وقد تم من خلال نتائج الدراسات السابقة تشخيص واقع مكتبات جامعة إب وعرض مجموعة من نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف ، وأهم التحديات التي تواجهها المكتبات ، والفرص التي يمكن ان تستفيد منها، وتوصل البحث إلى إعداد رؤية مقترحة لتطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية احتوت على البرامج والمشاريع والوسائل والأدوات بحسب المراحل والخطوات العلمية ، وبما يساعد القيادات على رفع مستوى كفاءة وفعالية المكتبات والعاملين بها. وأوصت الباحثة بدراسة الرؤية المقترحة، وإعداد برامج تدريبية للعاملين بما يحقق تطبيق الرؤية الاستراتيجية ،كما اقترحت اجراء خطة استراتيجية لتنفيذ وتطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات ،وتصميم برنامج تدريبي متكامل حول الإدارة بالقيم.

## **Research Abstract**

The present research aims to prepare a strategic vision for the implementation of management values in the libraries of the University of Ibb, Republic of Yemen

By achieving the following aim s:

What is the theoretical background of management with values: (concept, principles, importance, objectives and steps)?

What is the current reality of the libraries of Ibb University through the results of previous field studies?

What is the proposed strategic vision for the application of management values in the libraries of the University of Ibb by stages and scientific steps, which reference studies and previous sources?

To achieve this, the researcher used the descriptive approach and the method of SWOT as one of the forward-looking methods. The results of the previous studies examined the reality of the libraries of the University of Ibb and presented a set of strengths and weaknesses as well as the most important challenges facing libraries. The research has led to the preparation of a proposed vision for the administration's application of values in the university libraries, which included programs, projects, tools and tools according to the stages and scientific steps, thus helping the leaders to raise the efficiency and effectiveness of libraries and their employees. The researcher recommended studying the proposed vision, preparing training programs for the employees in order to achieve the implementation of the strategic vision, and proposing a strategic plan for the implementation and implementation of management in library values, and designing an integrated training program on values management.

## أولاً : الإطار العام للبحث

### المقدمة

تعد الإدارة بالقيم من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تُمكن المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات إلى إحداث الأثر الايجابي في القيم الإنسانية التي تسيير الموارد البشرية في كافة مرافق الجامعة حيث تشكل نظاما متكاملًا من المعايير والحقائق الثابتة، والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة باستمرار، بقصد تحقيق أهدافها المنشودة. خاصة في ظل المتغيرات المعاصرة المتمثلة بالانفجار المعرفي ، وتراكم المعلومات ، والتقدم التكنولوجي... (كاظم ، ٢٠٠٢، ٢٦) والتي افرزت تحديات لدى تلك الجامعات منها عدم قدرتها على تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والمعلومات والعولمة (قبلان،،دت،٥٦) وتغشي الصراعات والعنف بين العاملين وسيادة القيم المادية على انماط حياتهم بكل ما تحملها من عشوائية وعدوانية مثل الرشوة ، الغش ، الخداع ، المحسوبية ... ( الجلاذ ، زكي ، ٢٠١٥ ، ١٧). مما فرض على القيادات المسؤولة عن الجامعات الاهتمام بإعادة القيم الاجتماعية والإنسانية في إدارتها وعملياتها الأكاديمية والإدارية في كافة وحداتها الإدارية ومنها المكتبات الجامعية والتي يجمع الباحثين على أنها تمثل المرتكز الاساسي لما لها من دوراً هام وأساسي في اداء رسالتها الأكاديمية ، حيث يعتمد عليها بدرجة كبيرة في تحسين مستوى التعليم العالي فيها ، كما أن نجاح الجامعات مرتبط بنجاح مكتباتها الجامعية وكفاءتها، حيث اصبحت تمثل إحدى المعايير لتقييم الجامعات . (قشيدون ، ٢٠٠٩ ، ٣٠).

كما أن دورها يزداد اهمية خاصة في هذا العصر حيث يعيش العالم اليوم في عصر انفجار المعرفة ، والمعلومات والاتصالات، وظهرت ثورة الاتصالات والمعلومات وانعكست على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها. (النقيب ، ٢٠١٥ ، ١٧). لذلك كان لابد من تطوير بدائل ناجحة للتعامل مع هذه التحولات والتطورات ، حتى تواكب المكتبات الجامعية لبلوغ المتغيرات المعرفية وفق مبادئ وقيم واستخدام رؤى واساليب استراتيجية والوصول إلى الغايات والمرامي التي تسعى إليها. (حمادات ، ٢٠٠٦ ، ١٧).

ولو نظرنا إلى واقع المؤسسات الإدارية والتربوية العربية لوجدناها بأمس الحاجة إلى تطبيق الإدارة بالقيم ، وخاصة مؤسسات التعليم العالي ومنها المكتبات الجامعية والتي تعاني من تدني مستوى ادائها في خدمة مجتمع الطلبة والأساتذة والباحثين ، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم وإعداد بحوثهم العلمية، بالإضافة إلى تدني ممارسة القيم السائدة في العمل ، وسيطرة الأساليب التقليدية في إدارتها.(عميمور، ٢٠١١، ٤) كما يشير الواقع للمكتبات الجامعية اليمنية ومنها مكتبات جامعة أب التي تواجه العديد من المعوقات الناتجة عن ضعف ممارسة القيم في تنفيذ المهام لدى منتسبيها ومنها التسبب ، وضعف ممارسة التعامل مع الجمهور ، وسرقة الكتب وتقطيعها ، وتمزيقها ، وإخفاء الكتب للاستفادة الفردية ، وعدم الأمانة في شراء الكتب...بالإضافة إلى ممارسة الأساليب التقليدية في إدارتها وغياب الرؤى العلمية التي ترسيخ الأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة بالقيم وإلى غير ذلك مما يتطلب ضرورة وضع رؤية مقترحة لتطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إب.

## مشكلة البحث :

أكدت العديد من الدراسات العلمية المحلي التي اجريت في مجال المكتبات في الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب. وأهمها دراسة (البخيتي ، ٢٠٠٨)، ودراسة (الأديمي ، ٢٠٠٧)، ودراسة (رحب ، ٢٠١٤)، ودراسة (شريان ، ٢٠١٥) ودراسة (الصبري ، ٢٠١٨) بان المكتبات اليمنية ومنها مكتبة جامعة إب تواجه عدداً من المشكلات وخاصة في مجال قيم العمل والتمثلة في : ضعف روح المسؤولية ، وعدم مراعاة أوقات العمل ، وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، وضعف الالتزام الذاتي ..، غياب الرؤى الاستراتيجية لتطبيقها ، وضعف تنظيمها الإداري والفني واختلاف هيكله ، وسيطرة الأساليب التقليدية في إدارتها ، وضعف أوعية المعلومات وغيرها، وأوصت تلك الدراسات على ضرورة إجراء الدراسات العلمية الهادفة إلى تقديم الرؤى والتصورات العلمية ، وبما يمكنها من القيام بأدوارها المطلوبة وفق الأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة بالقيم.

ومن خلال عمل الباحثة وخبرتها في العمل الإداري بالمكتبة الجامعية وموقعها الإداري ما يقارب من (١٥) عام وملامسة لواقع المكتبة عملياً وإدارياً والذي يواجه العديد من المشكلات منها ضعف القيم السائدة في ممارسة المهام للعاملين بها كما أنها مازالت تدار بأساليب تقليدية..، لذلك وجدت الباحثة بأن هناك حاجة ملحة لأعداد رؤية استراتيجية بما يمكنها من مواكبة التطورات الحديثة في المكتبة ويساعد قياداتها على تطوير أداءها بكفاءة وفاعلية وشعور بالمسؤولية في تحقيق مهامهم ووظائفهم وهذا مايسعى البحث الحالي إلى تحقيقه بغية تشخيص واقعه واستشراف مستقبله ، ورسوم ملامح استراتيجية بعيد الامد لتطويرها ، وحتى تأخذ دورها في التطوير لتحقيق أسس الجودة للجامعة لان نجاح المكتبة الجامعية يعني نجاح الجامعة، ولا يكون ذلك الا من خلال تبني أطر فكرية حديثة للارتقاء بأعمالها ومن ابرز هذه الاطر الفكرية هو تبني ممارسات واستراتيجيات الإدارة بالقيم والتي اثبتت كفاءتها في تطوير عدد من المؤسسات على اختلاف انواعها منذ بدء انتشارها في مطلع القرن العشرين.

ولذلك جاء هذا البحث كمحاولة لتقديم رؤية استراتيجية لتطبيق الإدارة بالقيم في مكتبة جامعة إب ، وبشكل ادق تحدد مشكلة البحث الحالي بالسؤال الرئيس الآتي : ما الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتطبيق الادارة بالقيم في مكتبات جامعة إب بالجمهورية اليمنية؟

## - اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى إعداد رؤية استراتيجية مقترحة لتطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إب وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- ما الخلفية النظرية للإدارة بالقيم: (المفهوم، المبادئ والأهمية والاهداف والخطوات) ؟
- ٢- ما الواقع الحالي للمكتبات جامعة إب بحسب ما أشارت إليه نتائج الدراسات الميدانية السابقة؟
- ٣- ما الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إب بحسب المراحل والخطوات العلمية التي اشارة لها الدراسات والمصادر السابقة؟

## - أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث بالنقاط الآتية :

- ١- تأتي أهمية هذا البحث من أهمية المكتبة ودورها في نجاح وتجويد العملية التعليمية لإن المكتبة الجامعية جزء لا يتجزأ من الجامعة و أهدافها هي أهداف الجامعة ويتوقع نجاح أو فشل العملية التعليمية الجامعية والبحثية عن مدى وجود مكتبة منظمة ومتطورة. وتدار بأساليب إدارية حديثة ومنها الإدارة بالقيم. وايضا تأتي الاهمية من إدراك إن الرؤية الاستراتيجية لتطبيق الإدارة بالقيم في المكتبة المركزية تساهم في النمو والتطور والتطلع إلى المستقبل بطريقة نظامية ومرتبطة، مما يساعد في استشراف مستقبل المكتبة وتحديد الأولويات والإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق رؤيتها.
- ٢- أن الإدارة بالقيم أصبحت مطلبا حضاريا ، وعلميا واقتصاديا تفرضه طبيعة الصراع ، وما أفرزته العولمة من متغيرات جعل العالم يعيش بنوع من انعدام التوازن ، وانعكس ذلك على دور المؤسسات التربوية الجامعية.
- ٣- أن القيم السائدة في العمل الإداري تؤدي إلى ضبط سلوك الفرد ، وتشكل شخصيته وتحدد اتجاهاته ومسارته وفق ضوابط وثقافة المجتمع. مما يتطلب ضرورة وضع رؤى استراتيجية لإدارتها وفق مبادئ واسس الإدارة بالقيم.

٤- أن هذا البحث قد يوفر معلومات هامة للعاملين في مكتبة جامعة إب حول النمط القيادي الجيد مما يساعد الإداريين من إعادة النظر في سلوكهم القيادي وتطوره من أجل تحقيق أهداف المكتبة بشكل أفضل.

٥- ان نتائج هذا البحث قد يسهم بشكل فعال وفعلي في إدارة مكتبات جامعة إب.

## حدود البحث :

يقنصر البحث الحالي : على تصميم رؤية استراتيجية مقترحة لتطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إب بالجمهورية اليمنية خلال العام الجامعي ٢٠١٨ .

## - مصطلحات البحث :

### ١- الرؤية الاستراتيجية هي:

- " المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القرارات والإمكانات التي تخطط لتتميتها وهي " النتيجة المرغوبة التي تؤدي المنظمة أن تكون عليها بناء على استراتيجيات اتبعتها المنظمة"(السليمانى، ١٤٣١، ١١ )

- هي " طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية ، وهي لا تمثل مرشداً محددًا لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها. والرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة.( تبيدي ، ٢٠١٠ ، ٢٧).

### - التعريف الاجرائي لرؤية الاستراتيجية:-

تعرف الباحثة الرؤية الاستراتيجية إجرائياً في البحث الحالي بأنها :

- الطموح والتميز الذي تسعى مكتبات جامعة إب ان تحققه في ظل الموارد الموجودة ووفق الإدارة بالقيم ومما يمكن القيادات من تحقيق القيم لتلك المكتبات والتميز بالكفاءة والفاعلية.

## ٢- الإدارة بالقيم:

- هي " القيم التي يلتقي الناس حولها كجماعات ، والتي تدفعهم للعمل معاً ، بغية الوصول إلى أهداف مشتركة" وهي تلك القوة الجاذبة ، والمؤثرة التي تملك تأثيراً على الجماعات من الناس ، كتلك الشرائح التي يتم انتظامها بتأثير المغناطيس" ( سنيبرغ ، ١٩٩٨ ، ٣٧٢).
- هي: "رؤية مغايرة في تطبيق معايير الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية وتستند على القيم". (مكروم ، الزهيري ، العسائي ، ٢٠٠٣ ، ٧٧ ، ٧٨ )
- "هي جزء من النظام الإسلام ، تستمد منه مختلف مفاهيمها ومبادئها في جميع الممارسات والعمليات الإدارية". (الخضر ، حدة ، ٢٠٠٦ ، ٣٠).

## التعريف الإجرائي للإدارة بالقيم:-

تعرف الباحثة الإدارة بالقيم في البحث الحالي بأنها:

"أسلوب إداري يركز على البعد الإنساني من خلال مجموعة من الرؤى والتصورات والاساليب والإجراءات والوسائل والأدوات التي تعمل على تنفيذ المهام الخاصة بالمكتبات بجامعة إب وفق منظومة من القيم الايجابية التي توجه سلوك القيادات الإدارية والعاملين بها ووفق خطوات يتم الاتفاق عليها واعتمادها من قبل القيادة العليا في الجامعة مع قيادة المكتبات والعاملين بها وتهدف إلى توجيه سلوكهم وتحقيق رؤية ورسالة واهداف ومهام مكتبات جامعة إب بحسب ما تحدده الاستراتيجية المقترحة في البحث الحالي .

## ٣- المكتبات الجامعية :

- هي " إحدى الإدارات العامة المحددة في الهيكل التنظيمي للجامعات اليمنية تحتوى على مختلف أوعية المعلومات بهدف تحسين العملية التعليمية والتعلمية وتقديم خدماتها لجميع المستفيدين والمهتمين بالبحوث والدراسات العلمية" ( رجب ، ٢٠١٥ ، ١١).



- "أهم مؤسسات التعليم العالي والعصب المحرك لأي جامعة وهي أحد أهم مقومات تقييم الجامعة ، فنجاح الجامعة يقاس بمدى نجاح المكتبة في تقديم خدماتها والقيام بوظائفها " ( عميمور ، ٢٠١٢ ، ١٩ ).

- "مؤسسة علمية تعليمية ثقافية تخدم طوائف من الطلبة والمستفيدين بتقديم كل ما يحتاجونه من كتب ووثائق تمكنهم من الدراسة والقيام بالبحوث" ( قشيدون ، ٢٠٠٩ ، ٤٢ ).

#### التعريف الاجرائي للمكتبات:-

تعرف الباحثة المكتبات إجرائيا في البحث الحالي بأنها :

أحد وأهم كيان إداري في جامعة إب فهي مؤسسة علمية ثقافية تعليمية تربوية تنموية تحتوي على مختلف اوعية المعلومات وتعمل على تنمية وتثقيف مجتمع الجامعة والباحثين والمهتمين...

#### ثانياً : الخلفية النظرية والدراسات السابقة

##### أ- الخلفية النظرية :

من خلال الادب النظري نقوم بتحقيق الهدف الأول كما يأتي :-

##### أ- الإدارة بالقيم :-

لقد اختلف الباحثون في تسمية الإدارة بالقيم لتحديد المصطلح ، فقد أطلق عليها سنيبرغ (Sonnenberg,1998) بأنها الإدارة بضمير Management with Conscience باعتبارها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة التي تعتبر بمثابة القوة المؤثرة والمحسوسة في سلوك العاملين ويؤكد ان من الممكن الحصول على ثقة الموظفين والتزامهم وتقانيهم للعمل في المؤسسة من خلال الرؤية ومفاهيم وقيم المؤسسة والقائد. أما بلانكارد وأوكونور (Blanchard , Q'connor,2000) ) هما أول من استخدمتا مفهوم الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين (Blanchard & Q'connor,2000,13) فأكونور هو مؤسسة مركز الإدارة بالقيم في

ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية ، وهو الأب الروحي للإدارة بالقيم. اما تعريفها بشكل عام فقد عرفها عدد من الباحثين كما يلي:

- إدارة قيادية استراتيجية جديدة فهي طريقه جديدة للفهم والمعرفة المطلوبة لكل الأفكار تطورت بالعلوم السلوكية حتى منتصف هذا القرن (Dolan, Garcia, 2002, 103)
- فلسفة إدارية جديدة وفق قيم يتفق عليها الجميع وأهمها الاستقامة والعدالة والنجاح والرضا الوظيفي وغيرها من القيم التي يؤدي الاحتكام إليها إلى الأداء والإنجاز المتميزين"، (قبلان، ب.ت، 312).

- "نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة ، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامه على المنظمات فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق إنتاجية ومؤسسية قوية"، (العتيبي، 2009، 25).

#### ١- أهمية الإدارة بالقيم:-

تكن أهمية الإدارة بالقيم في كونها :-

- تعمل على اختفاء الممارسات غير الأخلاقية التي قد تتضمن أشياء مثل تقاضي الرشوة، وخذاع العملاء، والفساد الإداري العام، (العلاق، 1999، 43).
- تعمل على تقليل النزاعات والصراعات الإدارية ؛ لأن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة الجامعية هي أساس لظاهرة الصراع.
- تعمل على منع التصادم بين الغايات والأهداف ؛ إذ يحكم الفرد على أولوية تحقيق أهداف المؤسسة.
- تساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية.
- تعمل على تبسيط الإجراءات من خلال إعادة تصميم ثقافة مشتركة.
- تعمل على تشريع مصادر التوزيع في البناء الاستراتيجي اي اجتياز الفراغ بين الرؤية للمستقبل والحقيقة الحالية.
- تعمل على إيجاد الالتزام الذاتي لكل فرد على حدة، (Dolan, Garcia, 2002, 102).
- تعمل على مساعدة المديرين على تحقيق التغيير الاستراتيجي في المؤسسة من أجل تكييفها مع البيئة الخارجية واحتوائها للصراعات الداخلية.

- تنظم تدفق عمليات العمل اليومية بهدف تحويل المؤسسة الجامعية من وضعها الحالي نحو رؤيتها للمستقبل المطلوب.(حميد، ٢٠١٠، ١٠٤)

- توفر قدرة كبيرة للمؤسسة الجامعية المتعثرة في التخلص من النمط القديم للتخطيط،(هارمون، ١٩٩٦، ٩).

## ٢- مبادئ الإدارة بالقيم:-

أشار ،(حميد، ٢٠١٠، ٥٠-٥٤) إلى المبادئ الآتية :

- الشفافية وإزالة الغموض : وتعني وضوح التشريعات ، وسهولة فهمها ، وأن تكون مستقرة وموضوعية ومنسجمة مع بعضها ، كما تعني وضوح لغتها ومرونتها إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وأن تكون متاحة ، وأن تكون الأقوال متطابقة مع الأفعال.

- تحديد الأولويات والاتفاق على القيم الجوهرية : إن أية مؤسسة لا بد أن تتبنى قيماً وتعطي أولوية للقيم التي تناسبها ؛ فمثلاً المؤسسات الجامعية تعطي أولوية أكبر لقيم الحزم والانضباط وتقوم المكتبات الجامعية بتحديد أولوياتها ورؤيتها ورسالتها.

- المعاشية اليومية للقيم والالتزام بها : القيم موجودة في واقع الحياة اليومية ، وعلى المؤسسة الجامعية أن توفر الأجواء المناسبة لنضوج القيم المكتسبة على النحو الصحيح ومعايشتها والالتزام بها ، وذلك من خلال التعامل الأخلاقي والعدل والمساواة والتعاون والقوة من القادة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم.

- المشاركة في اتخاذ القرار : المشاركة في اتخاذ القرار ليست عنصراً مهماً للإداري الناجح فحسب ؛ بل للمؤسسة الجامعية حيث تعمل على إشراك جميع أفرادها والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار.

- التعاون والعمل الجماعي : الإدارة بالقيم تتطلب درجة عالية من التعاون المشترك والدائم على جميع المستويات وفي جميع الأقسام .

- التعليم المستمر : بنقل المعرفة ، والمشاركة مع الآخرين في التعلم بصورة عامة والتغذية المرتدة يهدف للتكيف والإصلاح للقيم المجتمعية الكلية.

- الاتصال: يعد مبدأ مهماً تقوم عليه الإدارة بالقيم فمن خلاله يستطيع العاملون في الإدارة العليا التواصل مع العاملين في الإدارات الوسطى وإبلاغهم عن قيم وأهداف المؤسسة الجامعية وكل ما يتعلق بهم وبالمؤسسة .
- كما أشار (الرجيبي، ٢٠٠٦، ٥١) إلى المبادئ الآتية:
- المكافآت : بنوعها المادي والمعنوي ؛ لأنها تعد من العوامل المحفزة للأفراد ووسيلة فعالة لبناء القيم للآخرين وتوصيلها إذا منحت على أساس الالتزام بالقيم الأساسية للمؤسسات الجامعية.
- الثقة المتبادلة والإنتاجية: هما مبدآن متلازمان ومرتبطان طردياً ببعضهما ؛ فالثقة تزيد من الأمان وتمنح القدرة على تحقيق الذات وإبداء الرأي دون قلق، وتجعل العاملين مستعدين لتقديم التضحيات لزملائهم دون تردد.
- الإبداع والتطوير : من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة الجامعية للتعبير عن أفكارهم المبدعة ودراستها وإتاحة الفرصة لهم لتنفيذه والمرونة في عمل التغييرات عند الحاجة للإدارة وتبني المشاريع الإبداعية.
- واخيراً أشار (الحراشة ، ٢٠١٢ ١٥١) إلى المبادئ الآتية :-
- التصرف بنزاهة واستقامة في جميع العمليات الإدارية ، ومع كل المراجعين.
- التعرف الدائم والمبكر على احتياجات العاملين .
- احترام أفكار جميع أفراد المؤسسة ومعاملتهم بتقدير .
- تشجيع المبادرات الفردية وتبني خبرات العاملين جميعاً.
- الانتباه لقضية الجودة في تقديم أية خدمة للمستفيدين .
- الإعلان عن القيم وتوضيحها وممارستها ومعايشتها يومياً .
- التحدث عن قصص النجاح وتكريم المبدعين وفق معايير حقيقية والتركيز على قصة نجاح القيم .
- فعل الصواب دائماً واختصار طرق القرارات عبر اللامركزية.
- تحديد معايير النجاح وفحص النتائج دائماً عن العمل المفيد وتقليل مضيعات الوقت.
- تحديد أهداف واضحة وصريحة وتطوير كل الأفراد في المؤسسة وترك الأفعال تتبع الأقوال .

### ٣- أهداف الإدارة بالقيم :

أظهرت أدبيات الإدارة بالقيم أن هناك العديد من الأهداف تسعى الإدارة بالقيم إلى تحقيقها منها والذي اشار اليها كل من (Dolan, Garcia 2002,103) كما يأتي :-

- تسهيل وتبسيط الإجراءات في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- إحداث التوافق والتكامل بين السياسات والرؤى والأهداف التي تسعى المؤسسات الجامعية لتحقيقها
- التأمين : ترسيخ مبدأ التزام العاملين في المؤسسات الجامعية في تحقيق مستوى عالي من الأداء.
- وكما أشار (حميد ، ٥٥ ، ٢٠٠١) إلى الأهداف التالية:-
- توجيه الجهود اليومية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية.
- إحداث التغيير والتطوير في أداء المؤسسة الجامعية وثقافتها من خلال تحويل المبادئ الأخلاقية والبيئية إلى قيادة وأنشطة استراتيجية لها.
- ترسيخ مبدأ الشراكة في الأعمال على كافة المستويات وتغيير النظرة التقليدية إلى العاملين بوصفهم مستخدمين يمكن الاستغناء عنهم بسهولة.
- تهذيب أهداف وأساليب ووسائل المنافسة الحالية بين المؤسسات الجامعية.
- ترسيخ مبدأ عدالة إعادة توزيع الثروات والدخل بين المنظمات والعاملين وأفراد المجتمع لمكافحة قيم الجشع والاحتكار والتسلط والتلاعب.
- واخيراً أشار (الرجبي، ٢٠٠٦، ٥٣) إلى الاهداف التالية:-
- إيجاد تجانس فكري يؤدي إلى تجانس سلوكي بين العاملين والمتعاملين في المنظمة ويكون بمثابة عقد شرف بين كافة الأطراف.
- تعزيز علاقات التفاهم والتعاون والتنسيق وإيجاد أجواء عمل تبعث على الثقة والود والاتفاق.
- تعزيز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية من خلال تأثير القيم في الأداء والسلوك لجميع العاملين والمتعاملين.
- تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين وزيادة الانتماء والولاء بين العاملين للمؤسسة الجامعية .
- زيادة التكافل الاجتماعي نتيجة الالتزام بالقيم وقناعتهم بجوداها في المدى البعيد.

- تعزيز وحدة المؤسسة الجامعية بوصفها نظاماً فرعياً ووحدة المجتمع بوصفه نظاماً أصيلاً القيم.
- تنمية القيم الإيجابية لدى أفراد المؤسسة الجامعية ، وإيجاد الشخصية المتكاملة ، وتنمية الضمير الجماعي ، والالتزام الوظيفي لدى العاملين.
- خطوات تطبيق الإدارة بالقيم وفق ثلاث مراحل هي:** (بلانكارد و كونور، ٢٠٠٢، ٧١).
- المرحلة الأولى : تحديد الأهداف والقيم :-** في هذه المرحلة يتم القيام بالخطوات الآتية:-
- الحصول على موافقة قيادة المؤسسة ، أو مجلس الإدارة ، وتحديد القيم الجوهرية التي يجب أن تحدد الاستراتيجية للمؤسسة والمستويات التي سيتم الحكم على هذه القيم.
- وضع وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت القيم التي أنفق على تحديدها مجسدة لتلك الأهداف أو إعادة توصيفها، بحيث تأتي متطابقة مع تلك القيم.
- صياغة القيم بوضوح وشفافية .
- معرفة تطابق رؤية المؤسسة مع الأهداف والقيم .
- العمل على ترسيخ أن الرئيس الحقيقي للمؤسسة هي القيم التي تم تبنيها والاتفاق عليها وهي السلطة التي يدين لها جميع العاملين بالولاء والالتزام.
- معرفة تصور المدير التنفيذي الخاص حول القيم الأساسية في المؤسسة.
- قيام الإدارة العليا للمؤسسة بمناقشة القيم وصياغتها، دون مشاركة المدير، أو الرئيس التنفيذي لها.
- قيام المدير التنفيذي والإدارة العليا للمؤسسة بمقارنة تصورتها، ومقاربتها معاً.
- مناقشة العاملين والمساعدين وجميع المسؤولين في المؤسسة للقيم ، وتقديم تصوراتهم حولها ومقاربتها معاً.
- عرض ومناقشة بيان القيم مع العناصر الأخرى المهمة للمؤسسة المؤثرة عليهم من البيئة المحيطة.
- إعادة تنسيق جميع-التصورات، بوصفها "أهدافاً وقيماً للمؤسسة ، وعرضها على مجلس الإدارة والعاملين بهدف، الحصول على الموازنة النهائية لها.
- ب-المرحلة الثانية: الاتصال:** هي مرحلة إيصال أهداف وقيم المؤسسة واختبار مدى أهمية واقعها مع الأهداف وقيم العاملين في المؤسسة ، ويتم ذلك من خلال القيام بالخطوات الآتية :-
- وضع التصور النهائي للقيم الجوهرية ومناقشته بجميع التفاصيل.

- اجتماع العاملين مع المدير التنفيذي لمناقشة وتحديد القيم المتفق عليها، والبدء بالتطبيق الفعلي للإدارة بالقيم وبإلغاء الامتيازات بين العاملين، وتزويدهم بدليل حول كيفية تعاملهم اليومي معها ، ووضع خطة رسمية لتنفيذ القيم في المؤسسة ، خلال السنوات الثلاثة القادمة.
- القيام بتوضيح الأهداف والقيم لكل العاملين في المؤسسة من خلال العديد من الوسائل منها: الملصقات والبطاقات ، تعليق صور بعض العاملين الذين حققوا نجاحاً في تطبيق قيم المؤسسة.
- عمل دليل الإرشادات للقرارات الداعمة للقيم .
- ضرورة تطابق القرارات المتخذة القيم المهمة ، وتوصيفها.
- مشاركة القيادات مع جميع الأطراف ، التي يعينها القرار مباشرة، (القيادات، الزبائن، العاملون، و الرأي العام).
- توصيف وتعريف القيم مثل: قيم المعاملة العادلة، والمساواة بين جميع العاملين، والالتزام المسؤولية ، والنزاهة، والاستقامة، والجودة.
- معاملة جميع العاملين في المؤسسة ، بعدالة ، وإخلاص.
- وضع المعلومات الكاملة، والصحيحة عن عمل المؤسسة، تحت تصرف العاملين والعملاء فيها.
- الإسهام في تحقيق قيم المؤسسة وفق منطق مثالي ، وعملي، ونقلها إلى الرأي العام.

### ج-المرحلة الثالثة: الإعداد والتوجيه : تعد هذه المرحلة الأساسية في نجاح أهداف الإدارة

بالقيم ؛ حيث تشكل نسبة ٨٠% من عمل الإدارة بالقيم منها:

- استخدام سلسلة من الإجراءات السلوكية المحددة مثل المقابلة للمجموعات المركزية في المؤسسة والعملاء بهدف تقييم الإدارة بالقيم من خلال استخدام أدوات التغذية الراجعة ، والاستبيانات.
- تنظيم برنامج تدريب وتطوير مخصص لمدير وقادة فرق العمل في المؤسسة، بغرض رفع مستوى كفاءتهم وفاعليتهم والقيام بتطوير آلية للتغذية الراجعة التي من خلالها يمكن قياس وتحسين سلوكهم بشكل مستمر .
- تدعيم ثقة الفريق بإدارة المؤسسات من خلال تبسيط طرق القرارات عبر اللامركزية في جميع الهياكل الإدارية للأقسام ومنح العاملين المزيد من الاختصاصات والمرونة في اتخاذ القرارات،

بهدف ترسيخ بعض القيم الجوهرية منها الالتزام بالتصرف الاخلاقي ، والالتزام بالأداء ، والإنجاز المتميز .

- تعيين وسطاء غير منحازين لحل الخلاف الذي قد يحدث واختيارهم من قبل العاملين في المؤسسة.

#### ب- الدراسات السابقة :-

هناك العديد من التجارب والنماذج العربية في تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسات الإدارية منها:-

#### ١- دراسة الرجبي (٣٠٠٦) :

الموسومة ب " تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الاوائل " حيث تم تطبيق هذا الأنموذج في مدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان ؛ حيث يركز الأنموذج على أن تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس: (الرجبي ، ٣٠٠٦ ، ٧٤).

#### ٢- دراسة صادق وفخرو (٢٠٠٤) :

الموسومة ب "تدريب المعلم على اسلوب الإدارة بالقيم نموذج نظري مقترح " وحيث هدف هذا الأنموذج إلى تعريف المعلمين بمفهوم ومراحل الادارة بالقيم ، وابتكار أساليب قابلة لتطبيق الإدارة بالقيم في المدرسة ، وإتقان مهارة حل الخلافات الناشئة من تطبيق الإدارة بالقيم والتعريف باستراتيجيات تدريس القيم وأساليب تقويمها.هي: (صادق ، فخرو ، ٢٠٠٤ ، ٩٥-٩٩)

#### ٣- دراسة براق ونعموني (٢٠٠٧) :

الموسومة ب " التغيير التنظيمي مدخل الإدارة بالقيم " ركزت هذه الدراسة على تطوير عملية التغيير من خلال تطبيق الإدارة بالقيم في ضوء المراحل التي تمر بها عملية التغيير (براق ونعموني ، ٢٠٠٧ ، ١٤٦-١٤٩)



#### ٤ - دراسة حُميد ( 2010 ) :

الموسومة ب " تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم" وقد هدف إلى تطوير أسلوب الجامعات اليمنية في المجالات البحثية من خلال أنموذج لتطبيق الإدارة بالقيم.

#### ٥ - دراسة رجب ( ٢٠١٤ )

الموسومة ب" أنموذج مقترح لآليات تطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية بالجمهورية اليمنية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة " حيث هدف البحث الى إعداد عدد من الآليات لتطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية في الجمهورية اليمنية .

ولتحقيق الهدف الثاني نقوم بالآتي:-

#### ١- التحليل البيئي للمكتبات جامعة إب :-

تتضمن هذه المرحلة تشخيص بيئي المكتبات لجامعة إب الداخلية و الخارجية ؛ بغرض رصد العوامل والقوى المؤثرة على الإدارة بالقيم في المكتبة سلبياً وإيجابياً، سواء من البيئة الداخلية، أو من البيئة المحيطة من خلال الدراسات السابقة حيث أشارت:

إن مكتبات جامعة إب تواجه عدداً من المشكلات الفنية والإدارية مما جعلها غير قادرة على مواكبة التطورات الحديثة، حيث أشارت دراسة ، (الفضلي ، ١٩٩٩) ، ودراسة (القدسي ، ٢٠٠٣)، ودراسة (البخيتي ، ٢٠٠٨) ، ودراسة (رجب ، ٢٠١٤) ودراسة (شريان ، ٢٠١٤) ودراسة (عمر ، ٢٠١٧) ، إلى المشكلات الآتية :

- غياب اللوائح الحديثة لمكتبات جامعة إب.
- ضيق المباني المخصصة التي لم تعد تتسع للأعداد المتزايدة من الطلبة ومقننات المكتبات التي تتزايد بدورها، وتتمو عاماً بعد عام.
- غياب التنظيم الإداري للمكتبات واختلال هيكله الحديثة وعدم استقرار هيكلها والتنظيم الإداري .

- النقص الشديد في الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة في مجال المكتبات.
- النقص الواضح في الأجهزة الحديثة التي تساعد على إنجاز العمل بصورة أفضل .
- ضعف مستوى الخدمات التي تقدمها مكتبات جامعة إب ؛حيث تتركز في عملية الاطلاع الداخلية والإعارة الخارجية وغياب لخدمات الببليوجرافيا، أو خدمة المعلومات و المراجع بمعناه الواسع ، وغياب التعامل الإيجابي مع تساؤلات المستفيدين أو إرشادهم إلى المعلومات في الوعاء المرجعي.
- تمزيق وتقطيع الكتب والمراجع النادرة .
- غياب الوعي بأهمية دور المكتبة .
- إخراج الكتب من المكتبات بطريقة غير قانونية وضياعها.
- عدم وجود ميزانية مستقلة للمكتبات واعتبارها جزءا من الميزانية العامة للجامعة.
- عدم إدراك المسؤولين عن المكتبات للمهام الفعلية التي يجب أن يقوموا بها لتهيئة المواد المكتبية على مختلف أنواعها فيتعامل المسؤولون مع المكتبة؛ وكأنها مستودع لحفظ الكتب وترتيبها للخزن.
- ندرة الدورات التدريبية للموظفين سواء بالداخل أم بالخارج وعدم تلبية حاجات الموظفين وإعطاء العاملين جميع حقوقهم أسوة بزملائهم العاملين بمكتبات الجامعات العربية والأجنبية.
- شراء الكتب بطريقة عشوائية بسبب غياب الخطط المدروسة من قبل القيادة في المكتبات.
- عدم الاشتراك في الدوريات العربية والأجنبية بشكل مستمر.
- نقص مصادر المعلومات ، وضيق المساحة المخصصة للقراءة .
- غياب الرؤى الاستراتيجية والسياسات والخطط الاستراتيجية للمكتبات جامعة إب.

### **وتمهيدا لتحديد الفجوة التي تفصل بين واقع مكتبات جامعة إب الحالي، والمستقبل**

**المأمول،** ومن خلال الدراسات الميدانية التي اجريت للمكتبات الجامعية اليمنية بما فيها مكتبة جامعة إب فقد اشارت الدراسات السابقة الذكر إلى وجود عدد من القوى المؤثرة على المكتبة سواء سلباً او ايجابياً نوضحها من خلال تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وهي كما يلي:

## أ - تحليل البيئة الداخلية :-

ويقصد بها العوامل الداخلية لاستراتيجية تطبيق الإدارة بالقيم والتي تتمثل في نقاط قوة ونقاط ضعف وهي:

- البنية التحتية للمكتبات جامعة إب لتطبيق الإدارة بالقيم.
- الهيكل التنظيمي للمكتبات جامعة إب.
- الموارد البشرية في المكتبات ودورها في تطبيق الإدارة بالقيم.
- التكنولوجيا والمعرفة.

ويمكن عرض نتائج تحليل تلك العوامل في الجدول الآتي :-

### جدول (١)

نقاط القوة والضعف في العوامل الداخلية لاستراتيجية تطبيق الإدارة بالقيم في  
مكتبات جامعة إب

العوامل	نقاط القوة	نقاط الضعف
البنية التحتية	توفر الحد الأدنى من المبنى الذي يمكن أن ترسخ الإدارة بالقيم المتمثلة بالقاعات والتجهيزات المتوفرة في كلية التربية.	عدم وجود مبنى متخصص بالمكتبة المركزية وفق المعايير لمكتبات الجامعة.
	توفر مكتبة فرعية للمكتبة المركزية في كليات الزراعة وكليات الآداب وكلية الهندسة وكلية طب الاسنان وكلية النادرة .	عدم توفر الغرف المتخصصة والكافية التي تمكن من ترسيخ متطلبات الإدارة بالقيم.
		عدم توفر التيار الكهربائي للعمادة والمكتبة المركزية ومكتبات الكليات.
		عدم توفر مساحة أو مكان لوضع شنت الطلبة، مما أدى إلى تعرضها للسرقة بشكل مستمر .
		عدم توفر مقر التجهيزات والمعدات اللازمة وفق متطلبات الإدارة بالقيم.

الهيكل التنظيمي والمالي	توفر القناعة لدى بعض العاملين في تطوير الهياكل التنظيمية للمكتبات بما يلي متطلبات تطبيق اسلوب الإدارة بالقيم.	ضعف قدرة الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبات على مواكبة تطبيق الإدارة بالقيم .
	توفر لائحة تحدد مهام ومسئولية العاملين في مكتبات الجامعة والتي يمكن تطويرها وفق متطلبات الإدارة بالقيم	غياب الوعي بأهمية المهام والمسئوليات التنظيمية للإدارة بالقيم .
	توفر هيكل تنظيمي للمكتبات يمكن تطويرها وفق ابعاد ومتطلبات الإدارة بالقيم.	عدم توفر النظم الإدارية ذات العلاقة بالإدارة بالقيم. عدم وجود ميزانية مستقلة خاصة بالمكتبات جامعة إب.
	وجود عمادة مستقلة للمكتبات على الهيكل وذلك يساهم في دعم تطبيق الإدارة بالقيم	غياب الرؤى والسياسيات والخطط السنوية للخدمات المكتبية ، وفق الاسس والاساليب العلمية للإدارة بالقيم.
	<b>نقاط القوة</b>	<b>نقاط الضعف</b>
	تعيين عميد للمكتبات متخصص في علم المكتبات والمعلومات.	ضعف توفر العدد الكافي من العاملين في مكتبة جامعة إب.
الموارد البشرية	ضعف كفايات وخبرات الموارد البشرية في مكتبات جامعة إب، مقابل غياب البرامج التدريبية، وتتميتهم ذاتياً.	ضعف كفايات وخبرات الموارد البشرية في مكتبات جامعة إب، مقابل غياب البرامج التدريبية، وتتميتهم ذاتياً.
	تدني معرفة الموارد البشرية في مكتبات جامعة إب بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية في مجال المعلومات والتكنولوجيا، وضعف تشجيعهم على متابعة تلك التفاعلات.	تدني معرفة الموارد البشرية في مكتبات جامعة إب بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية في مجال المعلومات والتكنولوجيا، وضعف تشجيعهم على متابعة تلك التفاعلات.
	اتجاه الموظفين نحو التغيير والتطوير المستمر للمكتبات جامعة إب.	ضعف توفر العاملين المتخصص في علم المكتبات والمعلومات.
	- غياب شبه كامل للدورات المهنية للموارد البشرية في عمادة شؤون المكتبات.	- غياب شبه كامل للدورات المهنية للموارد البشرية في عمادة شؤون المكتبات.
	توفر الحد الأدنى من الموارد البشرية المؤهلة في علم المكتبات والمعلومات	وجود عدد من العاملين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات تتوفر لديهم بعض القيم الايجابية تتناسب مع أهداف وطبيعة متطلبات الإدارة بالقيم.
	تتسم العلاقة بين الموظفين في المكتبات لجامعة في المكتبات لجامعة إب بروح التعاون والتكامل	غياب البرامج التدريبية للموارد البشرية العامة في المكتبة. غياب خدمات النظافة لعدم وجود عامل نظافة خاص بعمادة شؤون المكتبات.

غياب الرؤى والسياسات والخطط السنوية للخدمات المكتبية بالجامعة وفق الأسس والأساليب العلمية.	وجود موظفين لديهم خبرة في استخدام شبكة الانترنت.
غياب الدورات التدريبية الخاصة بتنمية مهارات العاملين وفق متطلبات الادارة بالقيم	توفر رغبة لدى الكثير من العاملين في المكتبات الجامعية في تنمية مهاراتهم وقدراتهم المكتبية بما يحقق متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم.
تقشي ظاهرة الصراعات والنزاعات التنظيمية والسياسية التي أثرت على قيم العاملين في المكتبات الجامعية.	وجود عدد من العاملين المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات تتوفر لديهم بعض القيم الايجابية تتناسب مع أهداف وطبيعة متطلبات الإدارة بالقيم.
غياب معرفة العاملين في المكتبات الجامعية بأساليب وآليات وأهمية تطبيق الإدارة بالقيم	
ضعف قيم تعامل العاملين خلال تقديم الخدمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين وقلة المساواة في تقديم الخدمات لهم.	
غياب ثقافة مؤسسية أو تنظيمية لتنمية قيم التعاون والالتزام وقيم الولاء للمكتبة.	امكانية الاستفادة من الموارد المالية الذاتية لدى مكتبة جامعة إب لصالح وسائل التكنولوجيا والمعرفة في تطبيق الإدارة بالقيم.
عدم وجود قاعدة بيانات محوسبة الكتب الخاصة بالمكتبات الجامعية.	امكانية استغلال وسائل التكنولوجيا والمعرفة السائدة في المكتبات وبما يحقق أبعاد الادارة بالقيم.
عدم وجود وسيلة مغنطة الكتب لمنع سرقة الكتب، رغم قلة تكلفتها المادية.	امكانية استغلال وسائل التكنولوجيا والمعرفة السائدة في المكتبات وبما يحقق ابعاد الإدارة بالقيم
عدم وجود شبكة انترنت بالمكتبات.	
عدم وجود أجهزة كمبيوتر كافية في مكتبات جامعة إب.	
عدم تحديث المكتبة بالكتب والمراجع والدوريات الحديثة.	
كثرة عدد نسخ الكتب في تخصص معين وقلة عدد النسخ في تخصص آخر	
عدم وجود فهرس للمكتبة بشقية التقليدي والالكتروني.	
استخدام عملية الارقف المفتوحة نظراً لقلة عدد الموظفين	
توقف عملية التزويد للمعرفة منذ عام ٢٠٠٨م حتى الآن.	
عدم وجود قاعدة بيانات خاصة بالمكتبات الجامعية.	
عدم وجود اشتراك بالدوريات العلمية العربية والأجنبية.	

## ب- تحليل البيئة الخارجية :

ويقصد بها العوامل الخارجية لاستراتيجية تطبيق الإدارة بالقيم والتي تتمثل في

التحديات والفرص ومنها:

- العوامل الاقتصادية.

- العوامل الاجتماعية.
- العوامل الثقافية.
- العوامل السياسية.

ويمكن عرض نتائج الفرص المتاحة والتهديدات في العوامل الخارجية لاستراتيجية تطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إب كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول ( ٢ )

العوامل	الفرص	التهديدات
الجانب الاجتماعي	التوجه الاجتماعي من قبل بعض الشخصيات الاجتماعية الهادفة إلى دعم المكتبات وتحسين إداؤها وبما يمكن من خلالها تطوير القيم وإدارتها بكفاءة..	تفاقم الأزمات الاجتماعية التي نتج عنها نشر قيم سلبية وطغيانها على القيم الإيجابية لدى العاملين في إدارة المكتبات الجامعية ما يتطلب القيام بترسيخ القيم التي تحكم أداء العاملين وفق متطلبات الإدارة بالقيم.
	ثقافة الناس وعدم اكتراثهم بالكتاب أدى ذلك إلى انخفاض رواد المكتبة.	التأثير السلبي من مصادر الضغوطات المجتمعية التنظيمية لتسيير العمل والتدخل في شؤون الخدمات المكتبية ما يؤدي إلى اتباع قيم سلبية كالمحاباة والمجاملة.. وغيرها التي تعيق تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم.
	الاستفادة من دعم المكتبات الجامعية العربية والأجنبية في مجال تطبيق وتطوير الإدارة بالقيم.	ضعف ثقة المجتمع بأهمية دور المكتبات لسبب غياب القيم وإدارتها وبما يحقق كسب رضائهم.
الجانب الاقتصادي	الاستفادة من التوجهات الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي وسياسته في كافة الجوانب منها المكتبات ومما يؤدي إلى ترسيخ التوجه نحو تطبيق الإدارة بالقيم.	سيطرة التوجه الاقتصادي في الانفاق المالي الهادف إلى تحقيق الربح مما أثر على التوجه الجاج لتطوير المكتبات
	الاستفادة من المنظمات الداعمة مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبعض المؤسسات والجامعات ومراكز البحوث التي تُعني بدعم المكتبات الجامعية مالياً وفتحاً كترويدها بالكتب.	الوضع الاقتصادي المتردي جعل الدولة غير قادة على الدعم المالي للمكتبة
		التكاليف الكبيرة في الاشتراك في المقننات الرقمية انقطاع الرواتب وكذلك الحوافز والمكافأة عن الموظفين وبالتالي ضعف مستوى ادائهم العملي.

لا يوجد مواكبة في اليمن لتقنية العالم حتى تستفيد منه المكتبات.	الاستفادة من الأساليب والوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة لتطوير مهارات العاملين في مجال تطبيق الادارة بالقيم في المكتبات الجامعية.	التقني والثقافي التكنولوجي
ظهور اساليب علمية حديثة متنوعة (كالجامعة المفتوحة، والتعليم الذاتي والمكتبة الإلكترونية... الخ) التي تؤثر على إدارة المكتبات الجامعية.	الاستفادة من تجارب المكتبات الجامعية العربية والأجنبية المعرفية والمعلومات والتكنولوجي في مجال تطبيق الإدارة بالقيم.	
أن التحديات التكنولوجيا والمعلوماتية يجعل من الصعوبات على المكتبات مواكبتها وبشكل متسارع مما يؤثر على تطوير إداؤها وفق ابعاد الإدارة بالقيم.	الاستفادة من التطورات المعرفية العلمية والزيادة الهائلة في ما ينشر من معلومات يساعد على بناء برامج لتنمية قيم ومهارات العاملين وفق متطلبات الإدارة بالقيم.	
التغير التكنولوجي السريع، وكذلك التغير الكبير في مجال الاتصال الاكاديمي ودور المكتبات.	توجه الدولة نحو تطوير التعليم الجامعي ومنها المكتبات ما يساعد على تطوير مهارات وقيم العاملين في المكتبات الجامعية وفق متطلبات الإدارة بالقيم.	
الانفجار المعرفي وتضخم حجم المعلومات يجعل من الصعوبة على المكتبات عدم قدرتها على تطوير اساليب تقديم خدماتها وفق ابعاد ومتطلبات الإدارة بالقيم	الاستفادة من الرؤى والسياسات والتوجهات التطويرية لبعض القيادات داخل الجامعة أو خارجها والرامية إلى تطوير إدارة المكتبات الجامعية وفق متطلبات الإدارة بالقيم.	
	أن الوعي والثقافة نحو دور المكتبات في الجامعات قد يساعد في تطويرها وفق اساليب حديثة ومنها الإدارة بالقيم.	
الوضع السياسي المتردي والارباك اربك العالم وبالتالي اخر اهتمام الجامعة بالمكتبة انعكاس الصراع السياسي والحزبي في الساحة اليمنية على العاملين في المكتبات الجامعية ما أثر سلباً على قيم وسلوك وأداء العاملين في إدارة المكتبات الجامعية.		الجانب السياسي

## - ولتحقيق الهدف الثالث نقوم بالآتي :-

### ٢-تحديد الخيار الاستراتيجي :-

يتضح من خلال مؤشرات التحليل البيئي ،لاستراتيجية تطبيق الإدارة بالقيم بأن الخيار الاستراتيجي (نوع الاستراتيجية ) المطلوب هو الاستراتيجية التطويرية.

### ٣- صياغة التوجهات الاستراتيجية لاستراتيجية تطبيق الإدارة بالقيم :

وتتمثل برؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية لاستراتيجية تطبيق الإدارة بالقيم في مكنتبات جامعة إب ويمكن عرضها كما يأتي :

#### أ- الرؤية الاستراتيجية :-

تطمح مكتبة جامعة إب أن تكون الرائدة في التميز والجودة والمنافسة في إدارة عملياتها ،وفق أساليب ومتطلبات الإدارة بالقيم وممارستها في تقديم خدماتها للمستفيدين الداخليين والخارجيين بحلول عام ٢٠٣٠م.

#### ب- الرسالة الاستراتيجية:-

تسعى مكتبة جامعة إب إلى إدارة خدماتها للمستفيدين الداخليين والخارجيين بجودة وتميز وبما يحقق المنافسة المحلية والخارجية في أساليب الإدارة بالقيم وذلك من خلال ما يأتي :

- تقديم خدمات فنية ومعلوماتية عالية الجودة بأساليب تقنية حديثة لتلبية جميع الاحتياجات المعلوماتية والبحثية لمنسوبي الجامعة وأفراد المجتمع المحلي.
- اعداد برامج ودورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين حول كيفية ممارسات خطوات الادارة بالقيم بمكتبة جامعة إب وتنمية الوعي بدور القيم وجعلها المعيار الحقيقي للأداء.

#### ج-القيم الاستراتيجية:

تسعى الاستراتيجية إلى ترسيخ القيم الآتية :

- الجودة.
- الأمانة العلمية.
- الاحترافية والكفاءة.
- الشراكة والتعاون.
- المشاركة في صياغة الاهداف وايصالها وتطبيقها.



- المسئولية.
- الشفافية.
- الالتزام والانجاز.
- المساواة والعدالة.

### ج-الأهداف الاستراتيجية:

لتحقيق رؤية ورسالة وقيم المكتبات بجامعة إب تسعى الاستراتيجية المقترحة لتطبيق الإدارة بالقيم إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. وضع آلية اجرائية لتطبيق خطوات الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية من خلال تحديد منظومة القيم التي تكون مسئولة عن إدارة أداء مكتبة جامعة إب.
٢. رفع كفاءة أمناء المكتبات والعاملين بها للعمل بفاعلية وفق اسلوب الإدارة بالقيم.
٣. تطوير البنية التحتية والهيكلية للمكتبات الجامعية وفق متطلبات الإدارة بالقيم.

### والاستراتيجيات التالية تعرض كيفية تحقيق الاهداف الاستراتيجية وهي كما يأتي:

- تصميم برنامج تدريبي متكامل حول الإدارة بالقيم لتوعية الشاملة لجميع العاملين بالقيم وإدارتها من حيث ( ماهيتها - أهميتها - أهدافها- تطبيقاتها العملية ) في سلوكياتهم وأدائهم.
- تصميم وتنفيذ برامج ودورات تدريبية لتنمية مهارات ووعي العاملين برؤية الإدارة بالقيم ورسالة واهداف واساليب واليات تطبيق الادارة بالقيم بمكتبات جامعة إب واعتبارها المعيار الحقيقي للأداء الفعال.
- إعادة تصميم المباني المتخصصة للمكتبات الجامعية وفق المعايير العلمية العالمية، والتوسع فيها بما يمكنها من تقديم خدماتها للمستفيدين الداخليين والخارجيين بما تحقق متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم.
- تطوير الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية بما يتلاءم ويتواءم مع تحقيق متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم.
- تصميم نظام توصيف وظيفي يحدد الأدوار والمسئوليات والمهام والحقوق والواجب وشروط شغل الوظيفة وفق معايير متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إب.

- إعداد دليل عمل حول كيفية التعامل اليومي مع هذه القيم المرغوب في مكتبة جامعة إِب .
- إشراك القيادة الجامعية وبعض القيادات في المؤسسات ذات العلاقة وكذلك بعض الخبراء والمهتمين في تقويم البحوث والدراسات العلمية التي تناولت صياغة القيم في المكتبات الجامعية وتحديد جوانب الاستفادة منها.
- إصدار التشريعات القانونية الجامعية الصارمة التي تجرم العمل السياسي في أروقة مكتبات جامعة إِب. وترسخ مبدأ القيم الإيجابية وإدارتها في جامعة إِب.
- تصميم نظام إشراف ومراقبة المعايير العلمية التي تحدد إجراءات التعامل مع الظواهر السلبية ومعالجتها ، وكذلك القيم والظواهر الايجابية وتدعيمها.
- معالجة القصور في أداء بعض الأقسام التي أظهرتها نتائج التقييم وإيجاد الحلول لمعالجتها.
- إصدار نظام الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز المبادرات الإبداعية في ترسيخ القيم والسلوكيات الايجابية وممارستها بين العاملين والقيادات .
- تصميم مواقع خاصة للمكتبات جامعة إِب على الشبكة العنكبوتية تمكنها من مواكبة المستجدات والتطورات العلمية في مجال تطبيق الإدارة بالقيم
- ادخال مقرر ضمن الخطة التدريسية في الاقسام والتخصصات لجميع الطلبة في الجامعة خاص بالمكتبات والمعلومات وقيم اخلاقيات المهنة في المكتبات الجامعية.
- التعاقد مع المراكز الاستشارية المحلية والعربية في تقديم الاستشارات العلمية الخاصة بتطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية.

## - الاستنتاجات:

بناء على الدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى لآتي:-

- ١- ان الوقع الحالي لمكتبة جامعة إِب متدني في جميع الجوانب .
- ٢- إن الرؤية الاستراتيجية المقترحة تعد محاولة تهدف إلى الأساليب والأدوات والوسائل العلمية التي تؤدي إلى تطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إِب ، وبما يمكنها من

تبنى هذا الاسلوب وترسيخه في أدائها وتعاملاتها وبما يحقق اهداف المكتبة وأدوارها ومهارتها المطلوبة.

#### - التوصيات :

في ضوء النتائج توصي الباحثة بالآتي:

- ١- دراسة الرؤية الاستراتيجية المقترحة ووضع التصورات العلمية لتطويره وتحليلها بما يؤدي إلى تنفيذها في مكاتب جامعة إب والعمل بها.
١. إعداد البرامج التدريبية التي يمكن القيام بتنفيذها بما يحقق رفع مستوى مهارات العاملين في مكاتب جامعة في تطبيق الادارة بالقيم.
٢. توفير المتطلبات اللازمة من الموارد المالية والمادية بما يمكن المكتبة من القيام بدورها ومهامها ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

#### - المقترحات:

في ضوء النتائج والتوصيات في الدراسة الحالية تقترح الباحثة القيام بإجراء الدراسات المكملة ومنها:

- ١- إجراء خطة استراتيجية علمية تهدف إلى تطبيق الإدارة بالقيم في جامعة إب.
- ٢- إجراء دراسة علمية تهدف إلى تصميم برنامج تدريبي لتنمية مهارة العاملين مكاتب جامعة إب في ممارسة أسلوب الإدارة بالقيم.
- ٣- تصميم برنامج تدريبي متكامل حول الإدارة بالقيم.

## المراجع

- الأديمي ، جميل أحمد عبده حيدر ، (٢٠٠٧) ، أنموذج مقترح لتطوير واقع إدارة المكتبات الجامعية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة إب ، اليمن.
- البخيتي ، عبدالله صالح نعمان محمد ، (٢٠٠٨)، خدمات المعلومات في مكتبات جامعة إب بالجمهورية اليمنية دراسة للواقع وتخطيط للمستقبل ،رسالة ماجستير،جامعة المنوفية: جمهورية مصر .
- براق ، محمد ،ومراد نعموني ، (٢٠٠٧)، التغيير التنظيمي مدخل الإدارة بالقيم ، مجلة دراسات ،العدد (٥) .
- ١- بلانكارد وكونور ، (٢٠٠٠م) ،الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، ترجمة عدنان سليمان ترجمة عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- تبيدي ، محمد حنفي محمد نور ، (٢٠١٠) ، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية ) اطروحة دكتوراه ، جامعة الخرطوم ، جمهورية السودان.
- شريان ، جميل طاهر ، (٢٠١٥) ، بناء برنامج تدريبي لمقترح لتطوير اداء العاملين في مكتبة جامعة إب في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير ، جامعة إب.
- الرجيبي ، رياء بنت محمد من عامر ، (٢٠٠٦)، تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الاوائل ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس : سلطنة عمان.
- الجلاد ، ماجد زكي ، (٢٠٠٥) ، تعلم القيم وتعليمها ، دارة لمسيرة :عمان ،الاردن.
- الحراشة ، محمد ، ( يونيو ٢٠١٢ ) ، القيم التنظيمية السائدة لدى مدرء مدارس مديرات

التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم،  
المجلة التربوية ، المجلد ٢٦، العدد (١٠٣).

حمادات ، محمد حسن (٢٠٠٦ م) ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين  
في المدارس، دار الحامد،: عمان، الأردن.

حُميد ، محمد عبدالله حسن ، (٢٠١٠) ، تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء  
الإدارة بالقيم ، اطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عين شمس: مصر .

رحب ، شيخة حسن أحمد ، (٢٠١٤) ، أنموذج مقترح لآليات تطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية  
بالجمهورية اليمنية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، جامعة إب :  
الجمهورية اليمنية.

سنبيرغ ، فرانك ، (١٩٩٨)، الإدارة بضمير، بيت الافكار الدولية : امريكا.  
صادق ، حصة محمد وعائشة أحمد سلطان فخر ، (٢٠٠٤) ، تدريب المعلم على اسلوب الإدارة  
بالقيم نموذج نظري مقترح ،المؤتمر التربوي الثالث نحو إعداد لمعلم المستقبل، جامعة  
السلطان قابوس ، كلية التربية : عُمان ، مسقط.

الصبري ، عمر احمد محمد قايد ، (٢٠١٧) ، متطلبات تطبيق الإدارة الجودة الشاملة في  
المكتبات الجامعية اليمنية ،رسالة ماجستير ، جامعة إب ، الجمهورية اليمنية.

العتيبي ، مشاعل بنت ذياب ، (٢٠٠٩)، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات

،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع  
الحكومي معهد الإدارة العامة : الرياض.

العلاق ، بشير ، (١٩٩٩) ، أسس الإدارة الحديث ، دار اليازوري: عمان ، الاردن.

عميمور ، سهام ، (٢٠١٢) ، المكتبات الجامعية ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل

البيئة الإلكترونية دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية لجامعة جيجل ،رسالة  
ماجستير،جامعة منتوري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: قسنطينة.

الفضلي ، عبدالله علي ، ( ٢٠٠٦ ) ، المكتبات الجامعية في الجمهورية اليمنية ، دار الكتب

: صنعاء

قبلان ، زياد خليل،(ب ت)،الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة دكتوراة  
منشورة ،جامعة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح :مصر .

القدسي ، نبيل عبدالله نعمان ،(٢٠٠٣)، المكتبات الجامعية في اليمن ،دار الكتب ،اليمن

كاظم ، علي مهدي ، ( ٢٠٠٢ ) ، القيم النفسية والعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية

، مجلة العلوم التربوية النفسية ،المجلد ٣ ، العدد ( ٢ ) .

هارمون ، فريدريك ، ( ١٩٩٦ ) ، مناجم الذهب، مجلة القيم الادارية خلاصات كتب المدير

ورجل الاعمال، اصدار الشركة العربية للإعلام: القاهرة، العدد(٢٣) .

1- Dolan, Shimon L, Garcia ,Salvador,(2002) , Managing by  
Values Cultural redesign for strategic organizational  
change at the dawn of the twenty- first century.