

دور الإدارة بالقيم في تفعيل عناصر خلق القيمة بالتطبيق على العاملين بالمهن الطبية بمستشفيات جامعة عين شمس

د. حنان يوسف على مسعود

مدرس الادارة العامة
المعهد العالي للتسويق والتجارة
ونظم المعلومات بالتجمع الاول
جمهورية مصر العربية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالقيم لدى العاملين بالمهن الطبية بمستشفيات جامعة عين شمس والوحدات والمراكز التابعة لها، من مقدمي الخدمة الطبية العاملين بالإدارة الوسطى، ودراسة العلاقة بين الإدارة بالقيم وعناصر خلق القيمة (التنسيق والتكامل، دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية، تحقيق رضا الأفراد، والاستثمار في الموارد البشرية، التوجه بالعمل، حل الخلافات وتفادي الصراع القيمي، خصائص القائد وفعاليته وتحمل المسؤولية، والتعامل مع المخاطر والتحفيز ودعم الابتكار والإبداع). وأسفرت النتائج أن الإدارة بالقيم تؤثر إيجابياً في معظم الأبعاد باستثناء التنسيق والتكامل بين القيم الشخصية والتنظيمية حيث كان التأثير سلبياً في المؤسسات محل الدراسة، كما تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة بالقيم وعناصر خلق القيمة وتراوحت درجة الارتباط ما بين قوية ومتوسطة وضعيفة. وأوصت الدراسة بتبني منهج الإدارة بالقيم باعتباره من أكثر أنماط الإدارة ملائمة لخلق القيمة، ودعم التوجه الاستراتيجي، لتعزيز التغيير الثقافي والتطوير التنظيمي والتعامل على أساس نوع المورد البشري واختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل نوع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالقيم، خلق القيمة، مستشفيات جامعة عين شمس.

المقدمة

ارتبطت القيم بالمفاهيم الادارية منذ توجه الدراسات الإدارية إلى دمج البعد الإنساني في النظام الإداري فالمورد البشري هو الأصل في خلق القيمة. والإدارة بالقيم هي فلسفة إدارية حديثة تعتمد على القيم الاخلاقية كمحرك أساسي لتوجيه السلوك الإنساني (الغامدي، 2020: 19) حيث يتخذ من القيم استراتيجية للقيادة وإعادة تصميم الثقافة التنظيمية في المؤسسات بما يتوافق مع أفكار التطوير التنظيمي (Dolan & Garcia, 2020: 47) ومن خلال إدارة قيم الأفراد وتعزيز عناصر خلق القيمة وتوفير جو داعم لأداء هؤلاء الأفراد. يمكن تفادي الصراع القيمي بين منظومة القيم الشخصية والتنظيمية. إذ يحكم الفرد على أولوية تنفيذ العمل لتحقيق الأهداف بناء على مرجعه القيمي في حين تدفعه القيم التنظيمية إلى مجال محدد لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، فيقع الفرد في صراع (العتيبي، 2009: 16). كما أن ضعف توجه المؤسسة نحو الالتزام الأخلاقي في الإدارة قد يؤثر سلباً على خلق القيمة (وسام، عبد اللطيف، 2016: 319) خاصة القيمة التنافسية، وتخلق القيمة في هذه الحالة من خلال إختيار وتنسيق الأنشطة بأسلوب يحقق الميزة التنافسية بالاعتماد على ما تملكه المؤسسة من موارد (بلهادف، وبوزيان، 2019: 381). وتُعد مستشفيات جامعة عين شمس من أقدم المستشفيات التعليمية والعلاجية وأكبرها في مصر، ونظراً لما تتعرض له تلك المستشفيات من منافسة شديدة وتحديات تنظيمية متزايدة، الأمر الذي قد يفرض عليها خلق قيمة متفوقة تحقق بها ميزة تنافسية تضمن بها استمراريتها. ازدادت الحاجة إلى نماذج إدارية تدعم الكفاءة وتحقق جودة الخدمة، مع تحقيق رضا العاملين وتعزيز الولاء مما يدعم بيئة العمل وجودة الرعاية الصحية المقدمة (El Allaoui et al., 2022: 325).



وفي هذا السياق سيتم عرض الإطار العام للدراسة على النحو التالي:

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت الأطر المفاهيمية المستخدمة في الدراسة بتحليل مفهوم الإدارة بالقيم، وآليات خلق القيمة التنافسية، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

الدراسات العربية

دراسة (الطاهر، ومحي الدين، 2025)، وسعت إلى فهم تأثير الإدارة بالقيم على القدرة التنافسية للمستشفيات في المملكة العربية السعودية. وبالاعتماد على المنهج الكمي أظهرت نتائج الدراسة أن تبني منهج الإدارة بالقيم يعزز من تنافسية المستشفيات من خلال تطوير القدرات والموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية، مما يساهم في رفع مستوى الولاء المؤسسي وتحقيق رضا العاملين. وإنعكاس ذلك إيجابياً على جودة الخدمات الصحية وأكدت الدراسة أن المستشفيات التي تعتمد على منهج الإدارة بالقيم تمتلك قدرة أكبر على مواجهة التحديات التنظيمية والتكيف مع المتغيرات البيئية. وتوصي الدراسة بتعزيز ثقافة الإدارة بالقيم داخل المستشفيات، من خلال تدريب القادة الإداريين على تطبيقها، وتحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في تطوير القيم التنظيمية.

دراسة (إسماعيل، 2020)، وهدفت إلى معرفة تأثير استخدام القيم التنافسية على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي، بمستشفيات جامعة القاهرة وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم القيادة التحويلية، وتوفير عناصر وسلوكيات هذا النمط لجميع القيادات بالمستشفيات، لكونه من أنسب مفاهيم القيادة لإحداث التغيير وتوفير إستراتيجيات تعزز توجيه العمل الجماعي، واستخدام أدوات التحسين المستمر للجودة، وتحسين ممارسات وسياسات الموارد البشرية، حيث تسمح للتابعين بالتعبير عن أفكارهم وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرار وحل المشكلات بطرق مبتكرة وتحسين نمط الثقافة والقيم التنظيمية السائدة في إطار القيمة التنافسية مما يزيد من فرص تبني التغيير التنظيمي الفعال في المستشفيات.

دراسة (بلهادف، وبوزيان، 2019)، وهدفت إلى توضيح دور الموارد البشرية فيما يخص خلق القيمة، خاصة وأن رأس المال البشري يمثل أهم استثمارات المؤسسات التي تسعى نحو تحقيق تنمية مواردها البشرية وتمييزها، لاسيما العناصر الفاعلة ذات الكفاءات والقدرات المتميزة بهدف خلق قيمة مضافة من خلال الاعتماد على موظفيها في تعاملهم مع المخاطر وتوليد الأفكار الإبداعية، وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة يمكنها تحقيق هدفين أساسيين من خلال المعرفة التامة لقدرات وكفاءة مواردها البشرية، وتحديد مدى قابليتها لتحقيق القيمة وهي أهداف تنظيمية وتسييرية كتحديد معدل دوران العمل ومستوى الأداء وكفاءته، بجانب تحقيق أهداف أخرى مالية كتخفيض التكاليف وزيادة حجم الأعمال.

دراسة (سام، وعبد اللطيف، 2016)، وهدفت إلى إلقاء الضوء على أهمية الجانب الأخلاقي للإدارة في خلق ثروة المؤسسة، وتحليل دور ممارسة الإدارة بالقيم على أبعاد خلق القيمة وهي: (التنسيق والتكامل بين الأهداف، ودعم الثقافة التنظيمية الايجابية، وتحقيق رضا الأفراد، والاستثمار في الموارد البشرية، وحل الاختلاف، وخصائص القيادة الفعالة، والتحفيز ودعم الابداع، والتوجه بالعملاء) وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ الإدارة بالقيم وبين عوامل خلق القيمة. وأكدت على أن ضعف توجه المؤسسة نحو الالتزام الأخلاقي وتطبيق المنهج الإداري المعتمد على القيم في الإدارة يؤثر سلباً على خلق القيمة في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Pham et al., 2024)، وهدفت إلى فهم العوامل المؤثرة على سلوك العمل الابتكاري واستكشاف الروابط بين (دافعية تقديم الخدمة العامة، والقيادة التحويلية، والتوافق بين الفرد والمؤسسة، وسلوك العمل المبتكر، والالتزام التنظيمي) وبين الأداء الوظيفي في سياق عمل القطاع العام بفيتنام، وباستخدام المنهج الوصفي والتحليلي توصلت الدراسة لوجود علاقات إيجابية دالة بين دافعية الخدمة وباقي المتغيرات الأخرى على الأداء الوظيفي، كما أكدت على دور

التوافق بين الفرد والمؤسسة كوسيط في العلاقة بين دافعية الخدمة العامة، القيادة التحولية، وسلوك العمل المبتكر، من أجل المساعدة في تعزيز ثقافة الابتكار في القطاع محل الدراسة. واقترحت الدراسة رؤى مختلفة لصانعي السياسات وقادة المؤسسات الذين يسعون إلى تعزيز الابتكار في الخدمات العامة.

دراسة (Allaoui et al., 2022)، وسعت إلى تطوير رؤية تحليلية لمفهوم الرضا الوظيفي القائم على القيم في السياقات التنظيمية، وكيف يمكن لإدارة القيم أن تعزز الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توظيف الالتزام الإيجابي للقيادة والذي يعتمد على الارتباطات بين مشاركة الإدارة القائمة على القيم كحجر أساس وبين بيئة أخلاقيات العمل، حتى يمكن تهيئة الظروف المستدامة لتحقيق الرضا الوظيفي، ولتشكيل بيئة العمل الأخلاقية يمكن تسليح القيادة بأدوات مثل إدارة الموارد البشرية القائمة على القيم (التدريب على القيم، والمعايير الأخلاقية) وأكدت الدراسة على أن استخدام المشاركة في القيادة الأخلاقية لا يحسن من مستويات الرضا فحسب، بل يمكنه أيضاً الحفاظ على عملية مستمرة من الرضا الوظيفي المستدام وذلك لدوره في حل المشكلات والنزاعات.

دراسة (Nadeem et al., 2020)، وسعت إلى تطوير نموذج لمقدمات نوايا المشاركة في خلق القيمة لدى المستهلكين بناءً على نظرية الدعم الاجتماعي، ونظرية جودة العلاقة، والمشاركة في خلق القيمة، وأدبيات أخلاقيات التسويق، واقترحت نموذجاً نظرياً يشرح تشكيل نوايا المشاركة في خلق القيمة لدى عينة من المستهلكين. وكشفت نتائج الدراسة أن الدعم الاجتماعي يؤثر على التصورات الأخلاقية لترويج المنتجات، مما يؤثر بدوره على المشاركة في خلق القيمة. كما تؤثر التصورات الأخلاقية أيضاً على ثقة المستهلكين ورضاهم، في حين لا تؤثر الثقة والالتزام على نوايا المشاركة في خلق القيمة.

دراسة (Mahran, 2016) وقامت باستخدام إطار القيم التنافسية لتنميط وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الحكومية في مدينة بورسعيد بمصر، وأسفرت النتائج عن وجود ثقافة تنظيمية مختلطة مع هيمنة ثقافة القبيلة والتسلسل الهرمي، حيث تعتمد المستشفيات الحكومية على الهياكل التنظيمية الاستبدادية مع التركيز على المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات والسيطرة التامة على اللوائح والإجراءات، مما يؤدي إلى استخدام أساليب إدارة غير مرنة، بالإضافة إلى انتشار القيم التنظيمية التي تعيق جهود التحسين وعمليات التطوير والتغيير الفعال.

التعليق على الدراسات السابقة

- 1- أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً كبيراً بأهمية الإدارة بالقيم كمدخل لخلق القيمة واستفادت الدراسة الحالية منها في تحديد منهجية وأداة الدراسة وبناء الإطار النظري.
- 2- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (وسام، وعبد اللطيف، 2016) في عناصر خلق القيمة وهي (التنسيق والتكامل- دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية- تحقيق رضا الأفراد، والاستثمار في الموارد- حل الاختلاف- خصائص القيادة- التحفيز ودعم الابداع- التوجه بالعمل حيث تدعم بعضها البعض، وتحقق التآزر في الخطط التشغيلية، بجانب أنها تتناسب وطبيعة الدراسة الحالية وهو ما سوف يتم الاعتماد عليه في الدراسة الحالية.
- 3- تتميز الدراسة الحالية بتحليل أثر الإدارة بالقيم على كل عنصر من عناصر المتغير التابع مع إضافة جزئية لعنصر التحفيز ودعم الإبداع وهي التعامل مع المخاطر، وإضافة أخرى لعنصر التوجه بالعمل وهي الريح الاجتماعي الذي يحافظ على سمعة المؤسسة الطبية.
- 4- محاولة تسليط الضوء على منهج الإدارة بالقيم في المجال الصحي كقطاع حيوي.

الدراسة الاستطلاعية

تُعد هذه الدراسة خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها وبناء الفروض الخاصة بها.

- 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية: استهدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالقيم بالمؤسسات الطبية التابعة لجامعة عين شمس والتعرف على مدى تأثيرها على خلق القيمة.
- 2- أسلوب الدراسة الاستطلاعية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين:
 - الدراسة المكتبية: استهدفت جمع البيانات من خلال الكتب والدوريات والرسائل العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة من حيث مفهوم الإدارة بالقيم وأثرها على عناصر خلق القيمة.

- **المقابلات الشخصية:** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسات الصحية محل الدراسة تضمنت 30 مفردة.

3- **نتائج الدراسة الاستطلاعية:** خلصت الدراسة الاستطلاعية إلى: إدراك مفهوم الإدارة بالقيم لدى القيادات من العاملين بالمهن الطبية وكذلك بعض العاملين تحت قيادتهم في المؤسسات الصحية محل التطبيق وفقاً لإجابات (26) مفردة بنسبة 86.6% وأيضاً إدراك العاملين لمفهوم القيمة وفقاً لإجابات (14) مفردة من بين عينة العاملين بنسبة 47%.

المشكلة البحثية

برزت الحاجة إلى الاهتمام بعناصر خلق القيمة كقوة رئيسية واستراتيجية ومبادرات إدارية شاملة تجمع بين جهات/ أطراف مختلفة لتحقيق نتائج قيمة (Nadeem et al., 2020: 2) ومسايرة التطورات التقنية المتسارعة في أداء الخدمات الصحية، والتغيرات على مستوى الممارسات، والتي أساسها تغير على مستوى الفكر والقيم والمواقف (الحجى، 2019: 2) وتكون إعادة التفكير والتغيير ودعم الإبداع مرحلة حتمية تتطلب رؤية واسعة ونظرة متأنية لما تحدثه ثورة التغير والتطوير في المفاهيم الإدارية. وقد يساعد في ذلك أحد أساليب الإدارة الحديثه، ومنها منهج الاداره بالقيم كونه أحد المحددات الرئيسية لسلوك الافراد، التي تعمل على تحقيق التوافق القيمي والحد من الصراع بين القيم الشخصية والتنظيمية وعلى ذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي: ما هو دور الإدارة بالقيم في خلق عناصر القيمة لمستشفيات جامعة عين شمس والمراكز والوحدات الصحية التابعة لها؟

وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مفهوم الإدارة بالقيم؟ وممارساتها؟ وخصائصها؟
- 2- ما هو مفهوم خلق القيمة؟ وما هي أهميته لعوامل المحددة لخلق القيمة؟
- 3- ما مدى توافر الإدارة بالقيم داخل المؤسسات الصحية محل الدراسة؟
- 4- ما مدى توافر الوعي بعناصر خلق القيمة في المؤسسات الصحية محل الدراسة؟
- 5- ما هو تأثير دور الإدارة بالقيم على عناصر خلق القيمة في المؤسسات الصحية محل الدراسة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى بيان أهمية الجانب الأخلاقي للإدارة والتعرف على دوره في خلق القيمة بالمستشفيات محل الدراسة وذلك من خلال بعض الأهداف الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- 1- التعرف على الإطار النظري لمفهوم الدراسة في الأدبيات المعاصرة.
- 2- التعرف على دور الإدارة بالقيم في المؤسسات الصحية محل الدراسة.
- 3- التعرف على مدى توافر الوعي بعناصر خلق القيمة في المؤسسات محل الدراسة.
- 4- دراسة تأثير منهج الإدارة بالقيم على كل عنصر من عناصر خلق القيمة بالمؤسسات محل الدراسة.
- 5- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتفعيل كل/ بعض أدوار الإدارة بالقيم التي تمكن من تعزيز عناصر خلق القيمة في المؤسسات محل الدراسة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها، وأيضاً مجال تطبيقها وحاجة أعضاء المؤسسات الصحية والتعليمية لخلق قيمة تحفظ لها مكانتها وتحقق تميزها، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الأهمية العلمية

- 1- ندرة الدراسات العلمية التي تناولت الإدارة بالقيم لاسيما في علاقتها بعناصر خلق القيمة.
- 2- تقديم إسهامات معرفية وفكرية لمتغيري الدراسة.
- 3- الحاجة إلى مزيد من البحوث والدراسات في مجال خلق القيمة وكيفية إدارتها.

الأهمية التطبيقية

- 1- التعرف على متغيري الدراسة وواقعهما في المؤسسات الصحية محل الدراسة.
- 2- حاجة المؤسسات الصحية لأنماط إدارية حديثة تحقق جودة الخدمات وتعزز القدرة التنافسية.
- 3- تسليط الضوء على ممارسات الإدارة بالقيم والاستخدام الأمثل للمواهب والقدرات بأقصى كفاءة ممكنة نحو خلق وتعزيز خلق القيمة للمؤسسات الصحية.
- 4- قد تساعد نتائج الدراسة إدارة المستشفيات والمخططين من واضعي السياسات على تطوير قادة المستقبل لتبنى منهج الإدارة بالقيم وتطوير منظومة العمل الصحي التعليمي الجامعي.

فروض الدراسة

يندرج ضمن إشكالية الدراسة الفرض الرئيسى:

من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة بالقيم على عناصر خلق القيمة في المؤسسات الصحية التابعة لجامعة عين شمس. وينبثق من الفرض الرئيسى الفروض الفرعية التالية تم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة كعناصر داعمة لخلق القيمة وهي:

- 1- من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة بالقيم على التنسيق والتكامل بين الأهداف الشخصية والتنظيمية. (وسام، عبد اللطيف، 2016)، (Dolan & Garcia, 2020).
- 2- من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة بالقيم على دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية. (وسام، عبد اللطيف، 2016)، (Dolan & Garcia, 2020).
- 3- من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة بالقيم على تحقيق رضا الأفراد. (وسام، عبد اللطيف، 2016)، (Allaoui et al., 2022)، (الطاهر، ومعى الدين، 2025).
- 4- من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة بالقيم على الاستثمار في الموارد البشرية. (وسام، عبد اللطيف، 2016)، (ربعى، براهيمية، 2014)، (بلهادف، وبوزيان، 2019).
- 5- من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة بالقيم على التوجه بالعملاء وتحقيق الربح الإجتماعى (وسام، عبد اللطيف، 2016)، (ربعى، براهيمية، 2014: 25).
- 6- من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة بالقيم على حل الاختلاف وتفادى الصراع القيمي (وسام، عبد اللطيف، 2016)، (Allaoui et al., 2022).
- 7- من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة بالقيم على خصائص القيادة وفعاليتها. (وسام، عبد اللطيف، 2016)، (Dolan & Garcia, 2020)، (Allaoui et al., 2022).
- 8- من المتوقع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة بالقيم على التعامل مع المخاطر والتحفيز ودعم الإبداع. (وسام، عبد اللطيف، 2016)، (بلهادف، وبوزيان، 2019).

حدود ومحددات الدراسة

حدود الدراسة

- 1- حدود موضوعية: إقتصرت الدراسة على معرفة دور الإدارة بالقيم في تفعيل عناصر خلق القيمة.
- 2- حدود مكانية: مستشفيات جامعة عين شمس والوحدات التابعة لها من مختلف التخصصات.
- 3- حدود زمنية: طبقت الدراسة خلال شهرى يونيو ويوليو 2025.

محددات الدراسة

- تركز حدود هذه الدراسة على القيود العلمية والعملية التي واجهتها الباحثة في الدراسة وتتمثل بما يلي:
- صعوبة إيجاد دراسات سابقة كافية حول موضوع الدراسة وهو الإدارة بالقيم، وعناصر خلق القيمة.
- ضيق الوقت المستخدم في إنجاز هذه الدراسة.
- صعوبة كبيرة في جمع البيانات من عينة الدراسة بسبب طبيعة عمل وضيق وقت المستقصى منهم.

منهجية وأدوات الدراسة

- 1- الإطار النظري: إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستقصاء كأداة للدراسة، ومنهج دراسة الحالة ملائمتها لطبيعة موضوع الدراسة.
- 2- الإطار التطبيقي: تم تحليل بيانات قائمة الاستقصاء الموزعة على العاملين بالإدارة الوسطى (الاطباء-الممرضين-الفنيين) للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم تجاه متغيري الدراسة، ومعرفة دور الإدارة بالقيم في التأثير على عناصر خلق القيمة في المؤسسات محل الدراسة.

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

الإدارة بالقيم

1- مفهوم القيم وخصائصها

أ- مفهوم القيم

إن المعنى اللغوي للقيم، هو قيمة الشيء أي الثمن الذي يعادل تكلفته أو قدر قيمته (المعجم الوجيز، 1980: 523) والقيم هي جزء أساسي من الإطار المرجعي للسلوك في الحياة العامة (بوزيدى، 2016: 28) وتعرف القيم إصطلاحاً بأنها المعايير الأساسية المرشدة لسلوك الأفراد التي تساعدهم على تقويم معتقداتهم وأفعالهم وصولاً إلى المثل العليا والسمو الأخلاقي لذواتهم ومجتمعاتهم (السلي، 2019: 82) وحيث إن القيم هي القواعد التي تحكم السلوك، والسلوك هو دالة للقيم والخصائص المميزة لشخصية الفرد، وجماعة العمل فقد تعددت أنواع القيم واستخدم الباحثين تصنيف القيم كأداة لتحديد دور القيم في مجالات محددة (الحجى، 2019: 14).

ب- خصائص القيم

تميزت القيم بالعديد من الخصائص نذكر منها: القيم (المعيارية التي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، ذات الترتيب الهرمي وفقاً لأولويات الفرد -المكتسبة أو المتعلمة- ذات التأثير الواضح على السلوك الإداري بالمؤسسة) (الغامدى، 2019: 493) والقيم لا ترتبط بزمن، فهي إدراك يرتبط بالماضي ويشكله الحاضر ويصنعه المستقبل (الغامدى، 2020: 15). ويمكن التكيف معها تبعاً للظروف (Nadeem et al., 2020: 3). كما تتصف القيم بالضدية، حيث لكل قيمة شقين شق إيجابي يشكل القيمة وآخر سلبي يمثل ضد القيمة فالموارد البشرية قد تمثل مصدراً ووسيلة للتعامل مع المخاطر (بلهادف، وبوزيان، 2019: 387).

ويتضح مما تقدم أن هناك صعوبة في وضع تعريف موحد للقيم وذلك لارتباطه بالأفراد، والأفراد مختلفون في إدراكهم، وخصائصهم واتجاهاتهم، إلا أن الشيء ذو القيمة هو ما يراه الفرد مهماً وذا قيمة في حياته، وله دور أساسي في توجيه رغباته وتحديد اتجاهاته وأولوياته وتكيفه مع الواقع بما في ذلك محيط عمله وترجمته ذلك في شكل سلوك ظاهر.

2- مفهوم الإدارة بالقيم

تعرف الإدارة بالقيم بأنها سلوك الأفراد والمؤسسات استناداً إلى مجموعة من القيم المشتركة كالنزاهة، العدالة، المسؤولية، والشفافية (Dolan & Garcia, 2020: 46) وتؤكد نظرية الإدارة بالقيم التي قدمها (بلانكارد، وأوكونور، 2000: 55) أن الإدارة بالقيم هي: القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الأفراد كتلك الشرائع التي يتم جذبها وانتظامها بتأثير المغناطيس فيها، وتتميز النظرية بإهتمامها بتحقيق التوافق والشاركة القيمية على جميع المستويات، وتفادى مواجهه الصراع ومعالجة التصادم القيمي لدى القادة الإداريين بين قيمهم الشخصية والتنظيمية. ويمكن استخدام الإدارة بالقيم كأداة لضبط السلوك الإنساني، وكقيادة استراتيجية قادرة على تكوين وترسيخ ودمج القيم في استراتيجيات وسياسات عمل المؤسسة التي من شأنها أن تسهم في التطوير الاستراتيجي من جهة، وتضمن اتساق الموارد البشرية اللازمة لتطوير الاستراتيجية المختارة من جهة أخرى (326: 327-EL Allaoui et al., 2022) وعرف (الصوفي، وحسونة، 2021: 31) الإدارة بالقيم بأنها منهج/ أسلوب إداري حديث، يتخذ من القيم أسلوباً إدارياً يمكن من خلاله تفعيل قيم الاحترام والعدالة، كما يمكن اعتبارها أداة لتخفيض التكاليف وتعظيم المردودية المالية (Malek, 2009: 46).

ويستنتج مما سبق أن الإدارة بالقيم: هي اتجاه إداري حديث وملهم ذو رؤية واضحة يستند إلى القيم الإدارية الواجب توافرها في القائد، والتي تمكنه من صياغة وتشكيل المستقبل والتكيف مع متغيراته، والتصرف كنموذج للقيم والأخلاقيات المقبولة اجتماعيًا وذلك من خلال فن إدارة قيم الأفراد لضمان التوافق بينها وبين القيم التنظيمية والتوجه نحو نتائج محددة.

3- خصائص الإدارة بالقيم

- تتميز الإدارة بالقيم بالعديد من الخصائص التي تؤكد أهميتها نذكر منها ما يلي:
- الاستناد إلى العلاقات الإنسانية والمساعدة في توجيه الجهود المهنية نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية، وتسهيل إدراج المبادئ الأخلاقية والبيئية في القيادة والأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة (Dolan & Garcia, 2020: 49).
- العمل على وجود أفعال تبادلية بين العملاء ومقدمي الخدمات تؤدي لخلق القيمة بشكل مشترك، وحل الكثير من الصراعات (Nadeem et al., 2020: 2).
- تجنب الأفراد والقادة الإداريين الاتجاه نحو قيمهم الشخصية، إذ لم يجدوا نسقًا قيميًا حقيقيًا مشتركًا حيث ينشئون نظامًا قيميًا خاص بهم يحتكم إلى قيمهم الشخصية ومعاييرهم الفردية (العتيبي، 2009: 31).
- التأكيد على دور القيم وليس تحديد قيم بذاتها مما يكسبها مرونة تمكنها من وضع الإطار المناسب لمختلف الثقافات، وتوجيه فريق العمل وتعزيز أدائه وفرض ما يعتريه من خلافات (بلانكارد، وأوكونور 2000: 168).
- شمولية الإدارة بالقيم وإرباطها بالبيئة الاجتماعية، وتوفير الحماية للأفراد من الانحراف بما يحفظ للمجتمع هويته، وتماسكه، ومواجهة التغيرات التي تحدث فيه (الغامدي، 2020: 13).

4- مبادئ الإدارة بالقيم

تتضمن الإدارة بالقيم عدد من الأبعاد التي تمثل الأسس أو المبادئ التي تقوم عليها ومنها ما حدده (بلانكارد، وأوكونور، 2000: 179)، (الحجي، 2019: 22) فيما يلي: الشفافية وإزالة الغموض - تحديد الأولويات - القيادة - الاتصال الفعال - التوجه عبر القيم - التوافق مع متطلبات التغيير - تعديل نماذج السلوك - إنكار الذات والإخلاص في العمل وتحمل المسؤولية. كما حدد (الغامدي، 2020: 129-125) مجموعة أخرى من المبادئ وهي: مبدأ الإيمان والعدالة في التعامل والمعاملة - والمساواة، والتكافل الاجتماعي - والعلم - والتسامح والشورى - والالتزام والأمانة والاستقامة - والعمل - والصبر - والتدقيق في الأمور. وحدد (وسام، وعبد اللطيف، 2016: 328) خمسة أبعاد للإدارة بالقيم هي: - وضوح الرؤية والأهداف - تحديد القيم - التزام الإدارة بالقيم - التغيير - المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، كما حدد (الطاهر، ومحي الدين، 2025: 99) مجموعة أخرى من الأبعاد تمثلت في: الإيمان بقيمة العمل - تحقيق الذات - الولاء - تقبل النقد - قيمة الابداع والإيمان بالتغيير - قيمة المعلومات - قيمة الطموح.

ومن الملاحظ على هذه القيم أنها مسميات لمعاني متشابهة، كالإيمان بقيمة العمل: وما تتضمنه من تحديد الأولويات والاعلاء من قيمة العمل وكذا الإيمان بالتغيير، ويعني التغيير والتطوير التنظيمي أي التوافق مع متطلبات التغيير وتعديل نماذج السلوك مع المواقف، وكذلك إنكار الذات والإخلاص والتفاني في الأداء وتحمل المسؤولية فالأفراد هم من يجعلون الإدارة بالقيم واقع فعلي وليس المؤسسة. وسوف يتم التركيز في الدراسة الحالية على بعض هذه القيم ذات المعاني المتشابهة والمشاركة.

خلق القيمة

1- مفهوم خلق القيمة

هناك صعوبة في وضع تعريفًا محدد لخلق القيمة وذلك لتعدد الرؤى والمقاربات المختلفة حول هذا المفهوم، وتعدد المجالات والمستفيدين منه والمساهمين في تشكيله، وفي هذا السياق يمكن التمييز بين مقاربتين: تؤسس المقاربة الأولى استنادًا إلى مفهوم خلق القيمة للمساهمين والاتجاه نحو التركيز على تخفيض التكاليف، في حين تركز المقاربة الثانية على خلق القيمة لأصحاب المصالح وهي المقاربة الأكثر شمولية (بوديسة، وعشوي، 2018: 94) وإلحاق مصطلح خلق للقيمة جعل مفهومها يختلف باختلاف طبيعة الدراسة والغرض منها، وقد يستخدم بمفهومه الواسع ويعني الزيادة، أو التعظيم، وتنتج القيمة من زيادة فعالية وكفاءة عدة عناصر، كما أن خلق القيمة يكون لمختلف الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة فقد تكون للعملاء، أو للموردين، أو للعاملين، وقد يكون خلق القيمة الاجتماعية للمجتمع (وسام، 2017: 19) والتي تقود

- نحو خلق الثروة وإن كان يعود بداية موضوع معالجة خلق القيمة لأحد المؤسسات المالية (4: 2001, Fligstein) وعلى الرغم مما تقدم فقد حاول الباحثون وضع تعريفات لخلق القيمة بصفة عامة مفادها أن الإدارة بالقيم ما يلي:
- الإدارة الجيدة للعلاقة مع كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة والتي تعتبر مصدر مُمهمًا لمواردها (مدخلات) يتم تشغيلها لتصبح مخرجات تتمثل في القيمة لكل الأطراف (بن قيراط، 2010: 101) وتختص الإدارة بالبحث في كيفية إنشاء هذه القيمة وتعظيمها.
 - الإدارة بالقيم هي وسيلة لتحسين الكفاءة عن طريق التحكم في التكاليف، وتحسين الفعالية والتوجه بالعملاء (Jaunet, 2017: 20).

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن القيمة تتحقق عند خلق ميزة إضافية مبتكرة مرافقة للخدمة تعطى لأحد/كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة الصحية. وقد تكون هذه الميزة هي كفاءة الاداء التشغيلي، أو الجودة العالية للخدمة، أو تخفيض تكلفة الإنتاج دون المساس بالجودة.

2- عناصر خلق القيمة

الإدارة بالقيم هي أداة جديدة من أدوات القيادة الاستراتيجية، حيث تعد أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات من منظور سلوكي قيمي، فالقيادة تؤثر وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم، ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة في ظل التوافق على مجموعة القيم الإيجابية المشتركة، ودور القيادة هو تدعيم وإرساء منظومة القيم والتنسيق والتكامل بين القيم الشخصية والتنظيمية (Dolan & Garcia, 2020: 49) كما أن التركيز على تحليل أنشطة سلسلة القيمة للتخلص من الأنشطة غير الضرورية تعد أحد عناصر خلق القيمة حيث يتم من خلالها التوجه بالعملاء وخلق قيمة تنافسية تتمثل في تخفيض التكاليف ورفع الجودة وسرعة الاستجابة للوفاء بمتطلبات العملاء، والاستثمار في الموارد البشرية لتوفير الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك المتطلبات (ربيعي، براهمية، 2014: 25). وبجانب التنسيق والتكامل بين القيم كأحد عناصر خلق القيمة أضاف (وسام، وعبد اللطيف، 2016: 328) بعض العناصر الأخرى التي تساعد في خلق القيمة وهي: دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية، وتحقيق رضا الأفراد، والاستثمار في الموارد البشرية، وحل الاختلاف، والقيادة والتحفيز والإبداع، والتوجه بالعملاء.

منهجية الدراسة التطبيقية

يتناول هذا الجزء مجموعة من النقاط الخاصة بمنهجية الدراسة وذلك على النحو التالي:

- 1- **تصميم أداة الدراسة:** تم الاستعانة باستمارة استقصاء كأداة لجمع البيانات، والاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص وعرضها على المحكمين وتعديلها. وقسمت الاستمارة لمحوين، الأول خاص بالبيانات التعريفية عن مجتمع الدراسة والثاني: متغيرات الدراسة. وصممت تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء الإجابات أوزاناً رقمية تتراوح بين غير موافق تماماً إلى موافق تماماً على العاملين بالمؤسسات محل الدراسة بالدرجات (1، 2، 3، 4، 5).
- 2- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمهن الطبية بمستشفيات جامعة عين شمس والمراكز والوحدات التابعة لها وهي مؤسسات تتبع الجامعات نفسها لكونها جزء من المنظومة التعليمية والتدريبية في مصر وهي (8 مستشفيات، 8 وحدات ومراكز) وتتمثل عينة الدراسة في طبقة الإدارة الوسطى وتتضمن (مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام، المشرفين) والبالغ عددهم حوالي (350) مفردة (إدارة شؤون العاملين بمستشفيات جامعة عين شمس) وتم إتباع أسلوب الحصر الشامل لتوزيع مفردات العينة نظراً لقلة عددها وتم توزيع استمارات الاستقصاء واستبعاد الاستثمارات غير الصالحة وغير المكتملة وغير المرتدة وعددها (82) استمارة، وذلك لضيق وقت المستقصي منهم وانشغالهم خاصة وأنهم يعملون بالمهن الطبية. وبلغ حجم العينة (268) مفردة.
- 3- **متغيرات الدراسة:** تم اعتماد إدارة بالقيم كمتغير مستقل بعدد عبارات (15) عبارة وعناصر خلق القيمة كمتغير تابع بعدد عبارات (24) عبارة.
- 4- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- 5- توزيع عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الشخصية

جدول رقم (1)
توزيع عينة الدراسة
طبقاً للمتغيرات الشخصية

التصنيف	البيان	التكرار النسبة
النوع	الذكور	154 57.5%
	الاناث	114 42.5%
الفئة الوظيفية	أطباء	98 36.6%
	تمريض	10 41.0%
	فنيين	60 22.4%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	68 25.4%
	من 10 - 15 سنة	100 39.6%
	أكثر من 15 سنة	94 35.0%
	الاجمالي	268 100%

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v20)

جدول رقم (2)

نتائج اختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

المتغيرات	الرمز	المتغيرات الفرعية (الأبعاد)	عدد	معامل	معامل
المتغير المستقل (X)	15X1 - X	الإدارة بالقيم	15	0.875	0.935
المتغير التابع (Y) (خلق القيمة)	Y1 - Y3	التنسيق والتكامل	3	0.837	0.915
	Y4 - Y6	دعم الثقافة التنظيمية	3	0.925	0.962
	Y7 - Y9	تحقيق رضا الأفراد	3	0.933	0.966
	Y10 - Y12	الاستثمار في البشر	3	0.937	0.968
	Y13 - Y15	التوجه بالعمل	3	0.851	0.922
	Y16 - Y18	حل الاختلاف	3	0.929	0.964
	Y19 - Y21	خصائص القائد	3	0.952	0.976
	Y22 - Y24	التعامل مع المخاطر	3	0.836	0.914
	Y1 - Y24	إجمالي أبعاد المتغير التابع	24	0.977	0.988
		إجمالي أبعاد المقياس ككل	39	0.968	0.984

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v20) N = 268
المصدر: اعداد الباحثة من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v20) N = 270

يشير إجمالاً أن هناك استقرار مرتفع في العبارات المعبرة عن كل متغير، وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بالقدر الكافي من الثقة والثبات مما يؤهلها لتحقيق أهداف الدراسة والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

حساب المتوسط المرجح ومعرفة اتجاه آراء مجتمع الدراسة

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي من خلال احتساب المدى (4=1-5) وكذلك طول الفئة وذلك بقسمة المدى على عدد الفئات = 0.8 الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي من 1 إلى 1+0.8 وهكذا لباقي المتوسطات الحسابية، ويكون (من 1 إلى 1.80 لمستوى غير موافق تمامًا)، (من 1.81 إلى 2.60 لمستوى غير موافق)، (من 2.61 إلى 3.40 لمستوى محايد)، (من 3.41 إلى 4.20 لمستوى موافق)، (من 4.21 إلى 5.00 لمستوى موافق بشدة).

الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تم حساب الوسط الحسابي لمقياس متوسط آراء المستقضي منهم لتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التي تتضمنها قائمة الاستقصاء (Medhi, 1992: 53-58) وحساب الانحراف المعياري لمقياس التشتت وهو يعكس مدى امتداد القيم حول القيمة المتوسطة (Curwin & Slater, 2002: 248) كما تم حساب الخطأ المعياري للوسط الحسابي وذلك لتقدير الانحراف المعياري لتوزيع العينة وإنشاء فترة ثقة للوسط الحسابي وكلما زاد ثبات المقياس المستخدم للمتغير انخفض الخطأ المعياري للوسط الحسابي (Everitt, 2003).

جدول رقم (3)

الإحصائيات الوصفية للعبارات المكونة لمحاور الدراسة

المتغيرات	الرمز	المتغيرات الفرعية (الأبعاد)	الوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المتغير المستقل (X)	15X1 - X	المتغير المستقل ككل	3.1450	0.6950	0.04247
المتغير التابع (Y) (خلق القيمة)	Y1 - Y3	التنسيق والتكامل	3.0373	0.9425	0.05757
	Y4 - Y6	دعم الثقافة التنظيمية	3.0000	0.9209	0.05625
	Y7 - Y9	تحقيق رضا الأفراد	2.9590	0.94917	0.05798
	Y10 - Y12	الاستثمار في البشر	3.137	0.92286	0.05637
	Y13 - Y15	التوجه بالعميل	2.9689	0.90467	0.05526
	Y16 - Y18	حل الاختلاف	2.9981	0.86464	0.05282
	Y19 - Y21	خصائص القائد	3.0100	0.95067	0.05807
	Y22 - Y24	التعامل مع المخاطر	3.0224	0.82228	0.05023
	Y1 - Y24	المتغير التابع ككل	2.9981	0.86464	0.05282

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (v20) spss N = 268
المصدر: اعداد الباحثة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (v20) spss N = 270

جدول رقم (4)

نموذج انحدار الإدارة بالقيم على خلق القيمة

اختبار جودة النموذج F-	معامل التحديد R ²	خلق القيمة الارتباط R	اختبار T-test P-Value	معاملات الانحدار قيمة الخطأ المعياري	النموذج
P-Value	اختبار F		P-Value	اختبار T	المعامل المعادلة
0.000	136.630	0.337	0.583**	0.000	3.606
				0.000	11.689
					0.062
					0.724

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05
المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (v20) spss N = 268

لخطأ العشوائي أو عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على خلق القيمة لم تتناولها الدراسة. ومن ثم يُقبل الفرض الرئيسي للدراسة وهو «وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالقيم وعناصر خلق القيمة في المؤسسات محل الدراسة».

اختبار الفروض الفرعية للدراسة

تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير الإدارة بالقيم على التنسيق والتكامل كأحد عناصر خلق القيمة ويوضح جدول (5) معاملات الانحدار وخطأها المعياري ونتيجة اختبار T-test للتأكد من معنوية المتغير المستقل إضافة لنتيجة معامل الارتباط R ومعامل التحديد R² ونتيجة اختبار F-tset للتأكد من معنوية نموذج الانحدار. وتشير نتائج الجدول إلى:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير التابع بمستوى معنوية 5% حيث تقل القيمة الاحتمالية لاختبار T عن قيمة مستوى المعنوية 5%.
- 2- أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) للمتغير المستقل بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.005).
- 3- وجود تأثير سلبي لمتغير الإدارة بالقيم على التنسيق والتكامل بالمؤسسات محل الدراسة بدلالة قيمة معامل التحديد (0.564) وقيمة T (3.934) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.005).
- 4- وجود ارتباط قوى بين الإدارة بالقيم والتنسيق والتكامل كأحد عناصر خلق القيمة حيث بلغ معامل الارتباط (0.845).
- 5- وجود ارتباط متوسط بين كلاً من: تحقيق رضا العاملين والتوجه بالعميل وتحقيق الربح الاجتماعي، وحل الخلاف وتفادي الصراع القيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.526)، (0.577)، (0.532) على التوالي.
- 6- وجود ارتباط ضعيف بين الإدارة بالقيم وكلاً من: دعم الثقافة التنظيمية، والاستثمار في الموارد البشرية، وخصائص القائد، والتعامل مع المخاطر حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.477)، (0.458)، (0.479)، (0.458) على التوالي.

جدول رقم (5)

نموذج انحدار الإدارة بالقيم وعناصر خلق القيمة

اختبار جودة F-test P- Value	معامل التحديد R ²	عناصر خلق القيمة (الارتباط) R	اختبار T-test P- Value	نموذج الانحدار قيمة الخطأ المعامل المعياري	النموذج
0.000 662.356	0.713	التنسيق والتكامل 0.845**	0.000 -3.934	0.143 -0.564	ث. المعادلة
0.000 78.307	0.277	الثقافة التنظيمية 0.477**	0.000 25.736	0.044 1.145	أ. بالقيم
0.000 101.943	0.277	رضا العاملين 0.526**	0.000 4.408	0.230 1.013	ث. المعادلة
0.000 70.663	0.210	الاستثمار البشري 0.458**	0.000 8.849	0.071 0.623	أ. بالقيم
0.000 133.00	0.333	التوجه بالعمل 0.577**	0.000 3.050	0.229 0.699	ث. المعادلة
0.000 104.813	0.283	حل الاختلاف 0.532**	0.000 10.097	0.071 0.719	أ. بالقيم
0.000 79.065	0.229	خصائص القائد 0.479**	0.000 4.727	0.233 1.101	ث. المعادلة
0.000 70.589	0.210	المخاطر والتحفيز 0.458**	0.000 8.406	0.072 0.608	أ. بالقيم
			0.000 2.890	0.210 0.606	ث. المعادلة
			0.000 11.533	0.065 0.751	أ. بالقيم
			0.000 0.632	0.234 0.632	ث. المعادلة
			0.000 0.745	0.073 0.745	أ. بالقيم
			0.000 4.014	0.237 0.952	ث. المعادلة
			0.000 8.892	0.074 0.654	أ. بالقيم
			0.000 6.354	0.208 1.319	ث. المعادلة
			0.000 8.402	0.064 0.542	أ. بالقيم

** دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05
المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي N (v20) spss=268

7- يمكن للمتغير المستقل ان يفسر مايقرب من (71.3%)، (27.7%)، (27.7%)، (21%)، (33.3%)، (28.3%)، (22.9%)، (21%) من التباين الحاصل في عناصر خلق القيمة (التنسيق والتكامل، دعم الثقافة التنظيمية، تحقيق رضا العاملين، الاستثمار في الموارد البشرية، التوجه بالعمل وتحقيق الربح الاجتماعي، حل الاختلاف وتفادي الصراع القيمي، خصائص القائد، التعامل مع المخاطر والتحفيز والإبداع) على التوالي والجزء المتبقي قد يرجع إلى الخطأ العشوائي أو لعوامل أخرى من الممكن أن يكون لها تأثير على عناصر خلق القيمة ولم يتم تناولها بالدراسة الحالية.

ملخص نتائج اختبار الفروض

جدول رقم (6)

ملخص نتائج اختبار الفروض

الفرض الرئيسي	النتيجة	الفروض الفرعية	النتائج
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة بالقيم على عناصر خلق القيمة في المؤسسات الصحية التعليمية الجامعية التابعة لجامعة عين شمس	قبول الفرض الرئيسي للدراسة: وجود تأثير	الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على التنسيق والتكامل بين الأهداف الشخصية والتنظيمية	قبول الفرض الفرعي الأول: وجود تأثير قوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على التنسيق والتكامل بين الأهداف الشخصية والتنظيمية
		الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية	قبول الفرض الفرعي الثاني: وجود تأثير طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية
		الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على تحقيق رضا الأفراد	قبول الفرض الفرعي الثالث: وجود تأثير طردي متوسط ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على تحقيق رضا الأفراد
		الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم والاستثمار في الموارد البشرية	قبول الفرض الفرعي الرابع: وجود تأثير طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم والاستثمار في الموارد البشرية
		الفرض الفرعي الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على التوجه بالعملاء وكسب ولائهم	قبول الفرض الفرعي الخامس: يوجد تأثير طردي متوسط ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على التوجه بالعملاء وكسب ولائهم
		الفرض الفرعي السادس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على حل الاختلاف وتفادي الصراع القيمي	قبول الفرض الفرعي السادس: وجود تأثير طردي متوسط ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على حل الاختلاف وتفادي الصراع القيمي
		الفرض الفرعي السابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على خصائص القيادة واتسامها بالديمقراطية وفعالية القيادة	قبول الفرض الفرعي السابع: وجد تأثير طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على خصائص القيادة واتسامها بالديمقراطية وفعالية القيادة
		الفرض الفرعي الثامن: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على التعامل مع المخاطر والتحفيز ودعم الإبداع	قبول الفرض الفرعي الثامن: وجود تأثير طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم على التعامل مع المخاطر والتحفيز ودعم الإبداع

النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الدراسة

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي :

- 1- وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط قوية بين الإدارة بالقيم وبين التنسيق والتكامل، مما يُشير إلى قصور الإدارة بالقيم في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية للعاملين، مما يؤثر سلبًا على خلق القيمة. وقد يكون مرجعه ضعف التوجه الاستراتيجي وانخفاض فعاليته، أو ضعف إدراك العاملين لرؤية ورسالة المؤسسة الحية (3: Pham et al., 2024) أو عدم وجود قيم ومفاهيم مشتركة واتجاه موحد لتحقيق الأهداف (وسام، عبد اللطيف، 2016: 321، 322) ويدعم التأثير السلبي للتنسيق والتكامل ضعف الثقافة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة.
- 2- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط ضعيفة بين الإدارة بالقيم وبين الثقافة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة. وعلى الرغم من أن القيم هي مكون رئيسي للبناء الثقافي في المجتمع، إلا أن الثقافة التنظيمية لم تصل للمستوى المطلوب من المواءمة مع البيئة قد يكون ذلك مرجعه عدم التحليل الجيد للثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسة الصحية لتحديد الفجوة بين الواقع والمأمول أو عدم المعالجة السليمة للجوانب السلبية
- 3- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط طردية متوسطة بين الإدارة بالقيم وبين تحقيق رضا العاملين الذين هم المصدر الحقيقي لخلق القيمة وتعزيزها، حيث تؤثر القيادة بشكل مباشر على ارتفاع مستوى رضا العاملين (3: Pham et al., 2024)، (الطاهر، ومعى الدين، 2025). ولذا تسعى المؤسسات لاستخدام القوة الأخلاقية للإدارة وترسيخ علاقات إيجابية مع المتعاملين معها في إطار منظومة القيم لضمان بيئة أخلاقية تسمح بظروف صحية مستدامة تحقق رضا العاملين (El Allaoui et al., 2022: 329).
- 4- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط ضعيفة بين الإدارة بالقيمة وبين الاستثمار في الموارد البشرية، حيث لم يستغل الاستثمار البشري بعد كرافعة استراتيجية لخلق القيمة، وعلى الرغم من أهمية العاملين بالمهن الطبية (صفوة) بالنسبة لمؤهلاتهم ورصيد خبراتهم، نجد أنهم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية (حنان، 2022: 11)، (بوزيدى، 2016: 28)، ولذا أكدت دراسة (Le Pouvoir, 2017: 95) على ضرورة إنشاء جهاز لتنمية الكفاءات الفردية، وذلك في ظل تبني المؤسسة لإدارة المعرفة وتعبئة مجال واسع من الكفاءات الداخلية، وإضفاء سمة الاحترافية عليهما من خلال الدورات التدريبية التكوينية، والمعايير الأخلاقية.
- 5- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط متوسطة بين الإدارة بالقيمة وبين التوجه بالعمل وتحقيق الربح الاجتماعي وذلك كأحد أقوى العناصر المدعومة بالقيم. وتشير هذه العلاقة لأهمية الجانب الأخلاقي للإدارة في خلق قيمة وثروة المؤسسة من خلال تحقيق التوافق القيمي بين مختلف أفراد المؤسسة عاملين ومتعاملين (وسام، عبد اللطيف، 2016: 340).
- 6- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط متوسطة بين الإدارة بالقيم وبين حل الاختلاف وتفادي الصراع القيمي حيث تستطيع القيادة التي تمارس الإدارة بالقيم تفهم التفاوت القيمي بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية والتعامل معهم وتوجيههم نحو مجالات وأنشطة تخدم أهداف المؤسسة وتحقق تميزها، ومساعدة الأفراد في إعادة ترتيب الأولويات مما يساهم في بناء وخلق القيمة للمؤسسة (جويلي، وعبد الله، 2024: 25).
- 7- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط ضعيفة بين الإدارة بالقيم وبين خصائص القائد وتحمل المسؤولية المشتركة. وعلى المؤسسات تنمية قياداتها الإدارية بتمكينها من حسن توجيه وترشيد استخدام مواردها المختلفة (بلانكارد، وأوكونور، 2000: 56). ورغم من أن القادة هم من يشكلون ثقافة مؤسساتهم من خلال القيم التي يؤمنون بها، ويحددون الاتجاه الثقافي العام في المؤسسة (هيجان، 1992: 7) إلا أن علاقة الارتباط الضعيفة بين الإدارة بالقيم وخصائص القائد جاءت متسقة مع ضعف الثقافة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة.
- 8- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية، وعلاقة ارتباط ضعيفة بين الإدارة بالقيم وبين التعامل مع المخاطر والتحفيز ودعم الابتكار والابداع. ورغم أن الموارد البشرية قد تمثل مصدرًا للمخاطر كالتقص في عدد العاملين

أو ضعف أدائهم أو عدم كفاءتهم ورغبتهم في مواكبة التغيير. إلا أنهم أيضاً وسيلة للتعامل مع المخاطر كالإبداع وطرح الأفكار الجديدة، والمبادرة بتقديم المشورة. (بلهادف، وبوزيان، 2019: 783). وقد يكون ضعف علاقة الارتباط بين الإدارة بالقيم وبين التعامل مع المخاطر والتحفيز ودعم الابتكار والابداع قد يكون مرجعه عدم الاهتمام الكافي بدراسة السلوك البشري وطرق تحفيزه التي تختلف من فرد لآخر تبعاً لاهتماماته وأولوياته.

توصيات الدراسة

بناء ما أكدته الدراسة أن مدخل الإدارة بالقيم يساهم في تعزيز خلق القيمة داخل المستشفيات الجامعية، وعلى الرغم من وجود تحديات مرتبطة بالتنسيق والثقافة التنظيمية والاستثمار البشري والتعامل مع المخاطر، فإن هذا المدخل يفتح المجال أمام تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا السياق توصي الدراسة بما يلي:

- 1- تتبنى منهج الإدارة بالقيم باعتباره من أكثر أنماط الإدارة ملائمة لخلق القيمة.
- 2- دعم التوجه الاستراتيجي والإلتزام بأهداف واستراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي.
- 3- التقييم المستمر للقيم السائدة والتأكد من التوافق بين القيم الفردية والتنظيمية..
- 4- التحليل المستمر للثقافة التنظيمية، ودعم الثقافة التنظيمية الإيجابية، أو إنشاء ثقافة جديدة وجعل عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ضمن الثقافة التنظيمية الإيجابية للمؤسسة.
- 5- الاهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية من خلال إعداد وتنفيذ برامج التعلم والتدريب.
- 6- توفير قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات والخبرات بين جميع الافراد.
- 7- استقطاب أفضل المرشحين للعمل وتطوير كفاءتهم ودمجهم مع الكفاءات الداخلية.
- 8- تعزيز التوجه بالعمل والريخ الاجتماعي كوسيلة لجلب السمعة الجيدة للمؤسسة وللمجتمع.
- 9- الاهتمام بالمقياس الحقيقي للقادة التي تمتلك خصائص التغيير وذلك بمقدار القيادة التي يمنح، والسلطة التي تفوض، والقرارات المتخذة، والمهام المنجزة، وزيادة مستوى الثقة للعاملين.
- 10- معايشة الميثاق القيمي لجميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة والتأكد من الاتجاه المشترك والاتفاق في الرأي حول المعايير المقبولة اجتماعيًا ومساعدة الأفراد في إعادة ترتيب الأولويات.
- 11- تفعيل دور الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة سلوكهم وخصائصهم واختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل نوع وقد يساعد في ذلك المصفوفة التالية.



المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا إلى (السلمي، 2002: 46)

التوصيات المستقبلية المقترحة

لا يزال موضوع القيمة وإدارتها يحتاج لمزيد من البحوث والدراسات ويُقترح في هذا الشأن البحث في بعض المواضيع ومنها على سبيل المثال: إدارة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات العامة. وأثر آليات خلق القيمة على التنمية المستدامة في القطاع الصناعي.

قائمة الاستقصاء

أولاً: البيانات الشخصية عن عينة الدراسة

النوع: ذكر () أنثى () - فئة وظيفية: طبيب () تمريض () فنيين () - سنوات خبرة: (أقل من 10) (من 10-15) (أكثر من 15)

ثانياً: متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل: (الإدارة بالقيم)		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد موافق	موافق تماماً
1	وجود رؤية واضحة ومعلنة لدى المؤسسة الصحية				
2	تحديد الاهداف والمهام المطلوب تحقيقها بدقة وأمانة				
3	مساعدة الرئيس/المدير في إنجاز المهام عند الحاجة				
4	عطاء الوقت الكافي من الحرية للعاملين لإنجاز المهام				
5	يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير عادلة وموضوعية				
6	وجود مجموعة من القيم الأخلاقية والاجتماعية				
7	تراعى المؤسسة عند تعيين عاملين جدد توافق قيم واتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة				
8	يمثل دائماً الرؤساء والمديرون للقواعد والقيم الموضوعية				
9	سرعة استجابة المؤسسة للمنافسة والتغيرات البيئية				
10	تطور المؤسسة اجراءات العمل باستمرار تبعاً للمستجدات				
11	تضع المؤسسة أهدافاً تنموية لخدمة البيئة والمجتمع				
12	تقدم المؤسسة برامج لخدمة المجتمع المحلي				
13	تعزز المؤسسة الحقوق المادية والمعنوية للعاملين				
14	ترسيخ علاقات ايجابية مستمرة مع جميع المتعاملين				
15	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة				
ب- المتغير التابع : (خلق القيمة)					
أولاً: التنسيق والتكامل بين الأهداف الشخصية والتنظيمية					
16	دعم التوجه الاستراتيجي وزيادة فعاليته من خلال تحديد واضح ومعلن لرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة للعاملين بها				
17	تحديد مدى إتساق وقبول القيم التنظيمية والمفاهيم مشتركة بين العاملين والمقبولة اجتماعياً				
18	تعمل المؤسسة على وجود اتجاه موحد بين المستويات التنظيمية لتحقيق الأهداف				
ثانياً: دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية					
19	تعمل الثقافة التنظيمية على ترسيخ العلاقات الإيجابية				
20	يشعر العاملون بالأمان النفسي والاستقرار بالمؤسسة				
21	تعلو الثقافة التنظيمية السائدة على الإغلاء من قيمة العمل				
ثالثاً: تحقيق رضا الأفراد					
22	يشعر العاملون بالمرود الإيجابي للتغذية العكسية عن أوضاعهم ويثقون في عدالة الإجراءات				
23	يشعر العاملون بسرعة تلبية مطالبهم				
24	يشعر العاملون بالاحترام والتقدير والقيمة				
رابعاً: الاستثمار في المورد البشري					
25	تعتبر المنظمة مواردها البشرية رافعة استراتيجية قوية لرأس المال البشري وأهم مصدر لخلق القيمة				
26	تستثمر المنظمة في مواردها البشرية لتنمية مهاراتهم				
27	تستقطب المؤسسة المواهب وتوظيفها مع المهارات المطلوبة				
خامساً: التوجه بالعمل وتحقيق الربح الاجتماعي					
28	تعمل المؤسسة على متابعة الاحتياجات الحالية للعملاء				
29	تتنبأ المؤسسة باحتياجات العملاء وتعمل على تلبيتها				
30	تحليل المؤسسة لسلوك العملاء وتوجهاتهم والاستجابة لها				

سادساً: حل الاختلاف وتفاؤى الصراع القيمي
31 تتفهم المؤسسة التفاوت القيمي للعاملين
32 التعامل مع التفاوت القيمي والمساعدة في ترتيب الأولويات
33 وجود معايير مقبولة اجتماعياً لحل الاختلافات بالمؤسسة
سابعاً: خصائص القائد وتحمل المسؤولية المشتركة
34 تتسم القيادة بالديمقراطية بروح المبادرة في اتخاذ القرار
35 يتبع القائد نمط الإتصال المفتوح بطريقة مؤثرة في الآخرين
36 يظهر القائد كنموذج للدور في تعامله مع تابعيه
ثامناً: التعامل مع المخاطر والتحفيز ودعم الابتكار والابداع
37 تسعى المؤسسة إلى دعم الأفكار المتميزة وتطبيقها
38 تبتكر المؤسسة نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات
39 تشجع المؤسسة الأداء المتميز بالحوافز المادية والمعنوية

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- مجمع اللغة العربية، **المعجم الوجيز**. دار الدعوة.
- الصوفي، حمدان عبد الله، وحسونة، نجية سمير. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، المجلد 29، العدد 3 ص ص 28-49.
- الطاهر، جمال الدين عثمان، ومعى الدين، ومعى الدين علي. (2025). أثر الإدارة بالقيم على القدرة التنافسية للمستشفيات السعودية، (**JEALS**) **Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences**، المجلد 9، العدد 8 ص ص 97-110.
- الحجي، ابراهيم بن محمد. (2019). **الإدارة بالقيم**، أكاديمية القيم.
- العتيبي، مشاعل بنت ذياب. (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ص 1-39.
- اسماعيل، رضا مصيلحي أحمد. (2020). تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 40، العدد 4، ص ص 287 – 314.
- الغامدي، فوزية جمعان. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهه نظر المعلمات، **مجلة البحث العلمي في التربية**، العدد 20 ص ص 384-523.
- الغامدي، محمد فوزي (2020) **الإدارة بالقيم**، شبكة الألوكة.
- السلمي، أحلام عتيق. (2019). مفهوم القيم وأهميتها في العملية التربوية وتطبيقاتها السلوكية من منظور إسلامي، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد 3، العدد 2، ص ص 79-94.
- السلمي، علي. (2002) **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة.
- بوزيدى، ف. (2016). القيم لتنظيمية وأثرها على الأداء، جامعة الجلفة، **مجلة دفاتر اقتصادية**، المجلد 7 العدد 2، ص ص 25-39.
- بلهادف، سامية، وبوزيان، عثمان. (2019) خلق القيمة من منظور الموارد البشرية، **مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE**، ص ص 378-389.
- بلانكار، كينيث؛ وأوكونور، مايكل. (2000). **الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم**، ترجمة عدنان سليمان، دمشق: دار الرضا للنشر.
- بن قيراط، عبد العزيز. (2010). أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، **رسالة دكتوراه**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة.
- بوديسة، محمد؛ وعشوي، نصر الدين. (2018). رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة مقارنة فكرية. **مجلة البشائر الاقتصادية**، 4 (1)، ص ص 87-103.
- جويلي، بسام صلاح محمود؛ وعبد الله، حيات عبد الله حسن. (2024). ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، **مجلة كلية التربية**، العدد 202، الجزء 3، ص ص 1-124.
- حنان، هنيدة. (2022). آليات خلق القيمة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة قياسية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية عمان الأردن خلال الفترة 2007-2020 **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي.
- رباعي، وفاء؛ وبراهمية، سميرة. (2014). آليات خلق القيمة ودورها في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، **رسالة ماجستير**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة.

- هيجان، عبدالرحمن بن أحمد. (1992) أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد 33، العدد 74، الرياض، المملكة العربية السعودية ص 3-38.
- وسام، ارحاب هلال. (2017). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة بالمؤسسة الاقتصادية، *رسالة دكتوراه*، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- وسام، ارحاب؛ وعبد اللطيف مصطفى. (2016). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة، *مجلة رؤى اقتصادية*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 10 ص 319 – 342.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Curwin, J. & Slater, R. (2002). *Quantitative Methods for Business Decisions*, London: Thomson.
- Everitt, B. (2003). *The Cambridge Dictionary of Statistics*. Cup. ISBN 0-521-81099-X.
- Dolan, S. L. & Garcia, S. (2020). *Managing By Values: A Corporate Guide To Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. Springer.
- Dolan, S. L. & Garcia, S. (2000) Managing By Value In The Next Millennium: Cultural Redesign For Strategic Organizational Change, *Journal of Economics Literature, Classification*, (23) 14, 1-6.
- El Allaoui, B., Tijani, O., & El Hassani, H. (2022). The Role of Values-based Management in Increasing Job Satisfaction, *African Scientific Journal*, 3 (15), 325-340.
- Fligstein Neil. (2001). Le Mythe Du Marché, *Actes De La Recherche En Sciences Sociales*. Vol. 139, Septembre, L'exception Américaine (2) Pp. 3-12.
- Jaunet, P. (2017). La Création De Valeur: Approche Financière Ou Managériale, *Management valeur-Financiere-Approche-Necessaire- Demarche-Strategique*, 16.Htm, Vu Le 15-09, Pp. 20-45
- Le Pouvoir D'influence Du DRH: Quels Leviers D'action Pour Etre Un Partenaire Stratégique, Mémoire D'expertise Des Anciens Du *MBA-MRH*, Université Paris-Dauphine. Promotion 14. Octobre 2017.
- Mahran, Sabah Mahmoud. (2016). Using the Competing Value Framework Model for Developing an Organizational Culture Profile in Governmental Hospitals, *American Journal of Nursing Science*, 5 (6): 288-294. <https://www.asu.edu.eg/ar/services>
- Malek Saihi. (2009). La Pertinence De La Création De Valeur Dans L'explication De La Valeur De Marché De La Firme, *Revue Sciences De Gestion*, 74, P45 À P64?
- Nadeem, W., Juntunen, M., Shirazi, F., & Hajli, N. (2020). Consumers' Value Co-Creation in Sharing Economy: The Role of Social Support, Consumers' Ethical Perceptions and Relationship Quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119786, Pp. 1-13.
- Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The Pathways to Innovative Work Behavior and Job Performance: Exploring the Role of Public Service Motivation, Transformational Leadership, and Person-organization Fit in Vietnam's Public Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10 (3), 100315 P P 1-12.

The Role of Value Management in Activating the Elements of Value Creation Applied to Medical Professionals at Ain Sham University Hospitals

Dr. Hanan Youssef Ali Massoud

Public Administration Teacher

Higher Institute of Marketing,

Trade and Information Systems in the First Settlement

Cairo, Egypt

hananyoussef352003@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the reality of practicing value management among medical professionals at Ain Shams University Hospitals and its affiliated units and centers, from medical service providers working in the middle administration, and to study the relationship between value management and the elements of value creation (coordination and integration, supporting a positive organizational culture, achieving individual satisfaction, investing in human resources, customer orientation, resolving differences and avoiding value conflict, characteristics of the leader and his effectiveness and bearing shared responsibilities with employees, Dealing with risks, motivation, and supporting innovation and creativity).

The results showed that management by values has a positive impact on most dimensions, except coordination and integration between personal and organizational values, where the impact was negative in the institutions under study. It was also found that there is a moral correlation between management by values and the elements of value creation, with the degree of correlation ranging from strong to weak.

The study recommended adopting the values management approach as one of the most appropriate management styles for creating value, supporting strategic direction, promoting cultural change and organizational development, and dealing with human resources based on their type, while choosing the appropriate strategy for each type.

Keywords: *Management by Values, Value Creation, Ain Shams University Hospitals.*