



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

أثر الإدارة بالقيّم في تخفيف حِدّة الصراع التنظيمي

دراسة حالة: مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة

إشراف الأستاذ (ة)

من إعداد:

عمر عمروش

- بوقرة سلسبيل

- ساعي سلاف

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
قاطر فارس	أستاذ محاضر - أ-	رئيس
عمر عمروش	أستاذ مساعد - أ-	مُشرفاً ومُقرراً
غريب الطاوس	أستاذ محاضر - أ-	عُضواً مُناقشاً

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين بداية الشكر لله والحمد لله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملء السموات والأرض على ما وفقنا وما أكرمنا به لإتمام هذه الدراسة التي نرجو أن تكون علما ينتفع به.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل". نتقدم بجزيل الشكر والتقدير ووافر الامتنان والعرفان للأستاذ الفاضل: "عمر عمروش".

الذي أشرف على إتمام هذه الدراسة ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه السديدة. كما نتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذا العمل.

والشكر موصول إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان للأساتذة الفاضلة التي كانت دائما يد العون وقدمت لنا الدعم الكثير الدكتورة: "غريب الطاوس"، ونشكر كل ما ساندنا وقدم لنا الدعم ولو بكلمة طيبة. شكرا جزيلا لكم جميعا.

الإهداء

الحمد لله الذي بتوفيقه أنا في مكاني هذا وفي مجلسي هذا، وضعت ثمرة تعب السنين ومشقة الأيام، الحمد لله حمدا يليق بمقامك وجلالتك يا الله، والصلاة والسلام على أشرف وأطيب خلق الله سيدنا محمد سيد الخلق الصادق الأمين.
أهدي هذا النجاح إلى:

- إلى أمي، جوهرة حياتي، فخري، سندي وملجئي، نور عيني، حفظك الله لي وأطال في عمرك وأسعد الله قلبك وأسكنه سكنته وسلامه.
- إلى أبي عزيزي استقامة ظهري، أمني، بطلي، أدامك الله ورزقك الصحة وحفظك المولى من كل شر.
- إلى أخي وأختي (سندس وعبد الرحمن) أحبتي، راسما بسمتي وأنيسا وحدتي وكلما أملك. دتم لي رفقاء وأخلاء وأحبابا.
- إلى جدي حبيبي "سالم بوقرة" ها هي حفيدتك تحقق حلمها وأمنيتك، تخطو خطاها لتعتلي خطوة في قمم العلم تقبلها مني هدية لك.
- إلى صديقتي وزميلتي ومشاركتي هذا النجاح (سلاف) لقد فعلناها كوني فخورة.
- إلى كل عائلتي وأصدقائي شكرا لوجودكم وتشجيعي.

سلسبيل



الإهداء

الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله وعظيم سلطانه.. الحمد لله الذي وفقني إلى أنا ما فيه اليوم بكل فخر وجد أهدي تخرجي وثمرة جهدي إلى :

- من كان لي مصدر الدعم والعطاء، سر وجودي والنور الذي ينير طريقي والسند الذي لا ينكسر...أبي الغالي حفظه الله.
- من كانت ملجأ، بلسم قلبي، وبهجة روجي بسمة الحياة، ومن زرعت في قلبي بذور حب العلم والسعي نحو النجاح.أمي الحبيبة أدامها الله.
- من كانت دعواتهم وبركاتهم سبب وصولي لهذا النجاح إلى أرواحهم الطاهرة..أجدادي الأعزاء رحمهم الله.
- من ساندتني وكانت لي دوما الرفيقة والصديقة ونعم الأخت...أختي الحبيبة "بسمة". من كانو قطعة من روجي ..وتقاسمومعي عبء الحياة.
- أخي وأختي إلى جميع الأحباب والأقارب (عمي العزيز، خالاتي وعماتي).
- رفيقة روجي ..أنسة وحشتي رمز الصداقة والحب ..ومن شاركتني في هذا العمل خطوة بخطوة صديقتي العزيزة " سلسبيل".
- إلى من جمعتني بهم أجمل الصدف في الحياة.. فكانوا خير الرفقة ونعم الأصدقاء .
- إلى كل من الأستاذ الفاضل الذي أشرف على هذا العمل ومد لنا يد العون "الدكتور عمر عمروش".
- والأستاذة القديرة صاحبة التميز والعطاء "الدكتورة غريب الطاوس".
- إلى أساتذتي الكرام وكل من ساهم في وصولي لهذا النجاح.

سلاف



الفهارس

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	الفهرس
III-I	- الفهرس العام
I-I	- فهرس الجداول
I	- فهرس الأشكال
I	- فهرس الملاحق
أ-ث	مقدمة عامة
الفصل الأول: إطار نظري ومفاهيمي حول الإدارة بالقيم والصراع التنظيمي	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة بالقيم
03	المطلب الأول: ماهية القيم
03	أولاً: مفهوم القيم
07	ثانياً: أصناف القيم
10	ثالثاً: مصادر القيم في المؤسسات
13	رابعاً: وظائف القيم
14	المطلب الثاني: عموميات حول الإدارة بالقيم
15	أولاً: مفهوم الإدارة بالقيم
18	ثانياً: مبادئ الإدارة بالقيم
19	ثالثاً: أبعاد الإدارة بالقيم
21	المطلب الثالث : مرتكزات، مراحل وصعوبات الإدارة بالقيم
21	أولاً: مرتكزات الإدارة بالقيم
22	ثانياً: مراحل الإدارة بالقيم
23	ثالثاً: صعوبات الإدارة بالقيم
24	المبحث الثاني: عموميات حول الصراع التنظيمي وإدارته
24	المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي
24	أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي
27	ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي
30	ثالثاً: مستويات الصراع التنظيمي
32	رابعاً: مصادر الصراع التنظيمي
33	خامساً: الآثار الايجابية والآثار السلبية المترتبة عن الصراع التنظيمي
34	المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

34	أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
35	ثانياً: مراحل عملية الصراع التنظيمي
37	ثالثاً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
38	المطلب الثالث: الإدارة بالقيم الإسلامية وإدارة الصراع التنظيمي
38	أولاً: مفهوم القيم الإسلامية
44	ثانياً: دور القيم الإسلامية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي
45	ثالثاً: مفهوم الإدارة بالقيم الإسلامية
47	رابعاً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي من المنظور الإسلامي
49	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة القيم وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي
49	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
49	أولاً: دراسة (عوض، 2021)
50	ثانياً: دراسة (مرار، 2020)
51	ثالثاً: دراسة (مصطفى و أرحاب، 2016)
51	رابعاً: دراسة (زرار فؤاد، 2014)
52	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
52	أولاً: دراسة (Osuizugbo & Okuntade, 2020)
52	ثانياً: دراسة (Omisore & Abiodun, 2014)
52	ثالثاً: دراسة (Jaakson, 2010)
53	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية
53	أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية
53	ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية
54	ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
55	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تقييم أثر الإدارة بالقيم في الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة	
57	مقدمة الفصل
58	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر - مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة
58	أولاً: التطور التاريخي لبريد الجزائر
59	ثانياً: أهداف مؤسسة بريد الجزائر
59	ثالثاً: تعريف بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة
60	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
61	أولاً: تحديد مجتمع الدراسة
61	ثانياً: تحديد عينة الدراسة
61	ثالثاً: طريقة جمع المعلومات

61	المطلب الثالث: وسائل وأدوات جمع المعلومات
61	أولاً: وسائل جمع المعلومات
63	ثانياً: محاور الاستمارة
65	ثالثاً: أدوات جمع المعلومات
66	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
66	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
66	أولاً: متغير الجنس
67	ثانياً: متغير السن
67	ثالثاً: متغير المستوى التعليمي
68	رابعاً: متغير المركز الوظيفي
68	خامساً: متغير الخبرة المهنية
68	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الإدارة بالقيم
69	أولاً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول قيمة التعاون والمشاركة
70	ثانياً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول قيمة العدل
71	ثالثاً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول قيمة المسؤولية الاجتماعية
72	رابعاً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول قيمة الدعم والتحفيز
73	خامساً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول قيمة المصادقية
74	سادساً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول محور الإدارة بالقيم
75	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي
75	أولاً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول أسلوب التعاون
76	ثانياً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول أسلوب الإيجاب
77	ثالثاً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول أسلوب التسوية
79	رابعاً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول أسلوب التجنب
80	خامساً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول محور الصراع التنظيمي
81	المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
81	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
82	ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
89	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
90	خلاصة الفصل
94-92	خاتمة
102-96	قائمة المراجع
123-104	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مرتكزات الإدارة بالقيم	21
02	مستويات الصراع التنظيمي	29
03	النتائج الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي	33
04	السلم الإداري لمديرية الوحدة الولائية - تبسة	60
05	تقسيمات مكاتب البريد عبر ولاية - تبسة	60
06	تداول الاستبيان	61
07	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	62
08	توزيع عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	63
09	توزيع عبارات الاستبيان	64
10	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	64
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	66
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	67
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	67
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	68
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	68
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيمة التعاون والمشاركة	69
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيمة العدل	70
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيمة المسؤولية الاجتماعية	71
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيمة الدعم والتحفيز	72
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيمة قيمة المصادقية	73
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإدارة بالقيم	74
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب التعاون	75
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الإيجار	76
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب التسوية	77
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب التجنب	79
26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب إدارة الصراع التنظيمي	80
27	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	81
28	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	82
29	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	83
30	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	83
31	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	84
32	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	85

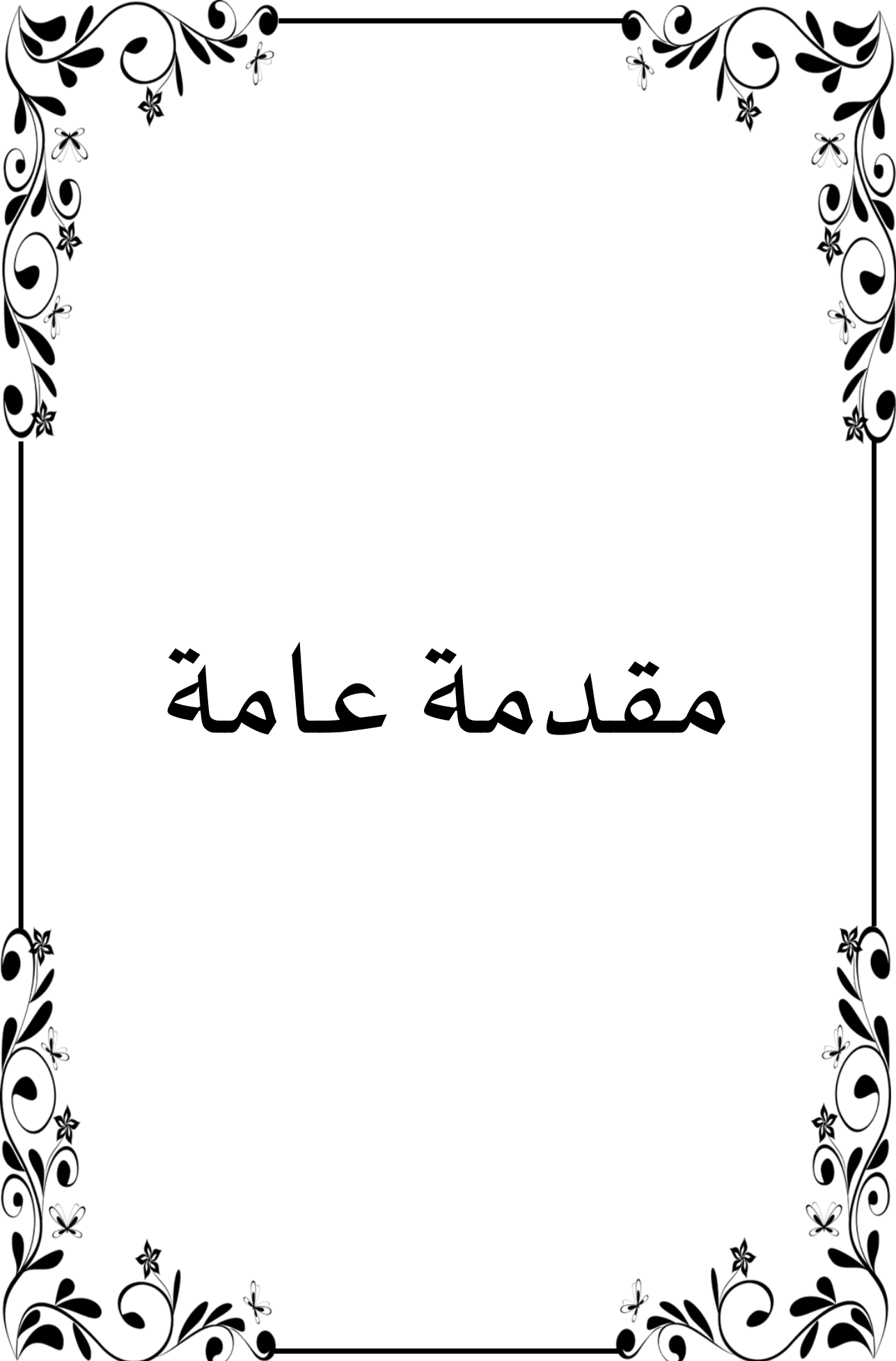
86	نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف الجنس	33
86	نتائج اختبار (F) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف السن	34
87	نتائج اختبار (F) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي	35
87	نتائج اختبار شيفيه للفروق بين كل فئتين من فئات المركز الوظيفي بشأن أسلوب إدارة الصراع التنظيمي	36
88	نتائج اختبار (F) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي	37
88	نتائج اختبار (F) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف الخبرة المهنية	38
89	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	39

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تلخيص الآثار الايجابية والسلبية لصراع التنظيمي	33
02	أحد مراحل الصراع التنظيمي	37

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة	104
02	استمارة الاستبيان	105
03	نتائج برنامج التحليل الإحصائي spss	109
04	مواعيد حضور التريص	121
05	اتفاقية التريص	122

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, small flowers, and elegant curves at each corner and along the sides.

مقدمة عامة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطورات كثيرة في شتى المجالات الحياتية وخاصة في المجال العملي، حيث تسعى المنظمات لمواكبة هذه التغيرات والتطورات؛ بهدف تحقيق النمو والازدهار. ولأجل ذلك فهي تبحث عن أنجع الطرق والأساليب لتحسين أداءها والتقليل من الصراعات التنظيمية التي تسبب الفتور في وظائفها، وحتى تحقق أي منظمة سعيها تتجه إلى استثمار العنصر البشري والاهتمام به نظرا لأهميته في أي نشاط على اختلاف مجاله وهذا عن طريق مراجعة سلوكه وفهم مختلف محدداته النفسية، وتركيبه شخصيته وكيفية تفاعله في التجمعات البشرية عامة، التي تحفز نشاطه وتدفعه لبذل أقصى جهد وتقديم أحسن أداء، بما يخدم الهدف المنشود للمنظمة.

ويبنى السلوك البشري على مجموعة من الصفات والتصرفات التي يتفاعل من خلالها في تعاملاته مع الأطراف الأخرى. وحتى يتم ضبط سلوك الأفراد، تلتجئ المنظمات لتبني مجموعة من المعايير والمبادئ المحددة والواجب العمل بها، والتي تسمى القيم التنظيمية وانهاج أسلوب الإدارة بالقيم، وتطبيق أبعادها من عدل ومصداقية في التعاملات بين أفراد المؤسسة الواحدة والدعم النفسي والتحفيز العملي من الإدارات لعمالها لتقديم أداء مميز يسمح للمؤسسة بالحفاظ على مكانتها واستمرارية تفاعلها، والتي تضمن من خلالها أيضا توحيد سلوك الأفراد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وهذا لتقليل حدوث المشاكل والصراعات التي تؤدي إلى عرقلتها في الوصول إلى أهدافها بأقصى فعالية وكفاءة ممكنة .

فالصراعات التنظيمية تعتبر حالة من عدم التوافق والانسجام بين الأطراف المتواجدة في التنظيم بمختلف مستوياته، والذي ينتج عن تعارض المصالح والأهداف، حيث يسعى كل طرف إلى بلوغ غايته على حساب الطرف الآخر. ومن أمثل الطرق التي تؤدي إلى تشخيص الصراعات ومعالجتها بالأسلوب الأنسب إتباع المنهج الإسلامي، والذي جاء بدوره حتى يحدد سلوك الفرد ويوجهه في المسار الصحيح ويُقوِّمه على أسس سليمة فاضلة ويجنبه مفاصد الأخلاق، والتي تعد العائق الأساسي للأداء المتميز في شتى مجالات الحياة سواء اجتماعية كانت أو عملية. فهو يكسب الفرد أسى الصفات والمعايير كالإخلاص، التعاون، الإيثار، الاحترام وغيرها، وأيضا يورثه مبادئ مضبوطة وثابتة، كما جاء في القرآن الكريم مصداقًا لقوله تعالى: ﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾. سورة البقرة، الآية: (195)، وعلى لسان رسول الأنام خير خلق الرحمن محمد صلى الله عليه وسلم؛ حين قال: "أكمل المؤمنين إيمانًا أحسنهم خلقًا".

❖ إشكالية البحث

لا تخلو المؤسسات من ظاهرة الصراع التنظيمي؛ باعتبارها مجتمع تنظيمي يتكون من أفراد تختلف أفكارهم وتوجهاتهم وشخصياتهم، إلا أن التعامل بالقيم قد يخفف من هذه الظاهرة في التجمعات التنظيمية، وهذا ما جاء به أسلوب الإدارة بالقيم. ولمعرفة هل من الممكن تأييد هذه المعلومة أو نفيها، يجب التعرف على وجهة نظر العاملين بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة - . ويمكن من خلال ما سبق طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة والمتمثلة في الآتي:

"ما مدى تأثير الإدارة بالقيم في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي؟ وما واقع ذلك على مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؟"

ومن خلال طرح الإشكالية الرئيسية؛ يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مفهوم الإدارة بالقيم؟ وما هي مبادئها؟ وفيما تتمثل أبعادها؟

2- ما المقصود بالصراع التنظيمي؟ وفيما تتمثل أساليب إدارته؟

3- ما مدى ارتباط أسلوب الإدارة بالقيم والصراع التنظيمي؟

❖ فرضيات البحث

✓ الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة تأثير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تبني الإدارة بالقيم وتخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة."

وتتضمن هذه الفرضية الرئيسية؛ مجموعة من الفرضيات الفرعية، والمتمثلة فيما يلي:

- يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة التعاون والمشاركة وتخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

- يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة العدل وتخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

- يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة المسؤولية الاجتماعية وتخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

- يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة الدعم والتحفيز وتخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

- يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة المصادقية وتخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات أفراد عَيِّنة الدراسة المستجوبين تجاه الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تبعًا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

❖ أسباب اختيار الموضوع: يُمكن حصر الأسباب التي قادت إلى اختيار دراسة هذا الموضوع، في الآتي:

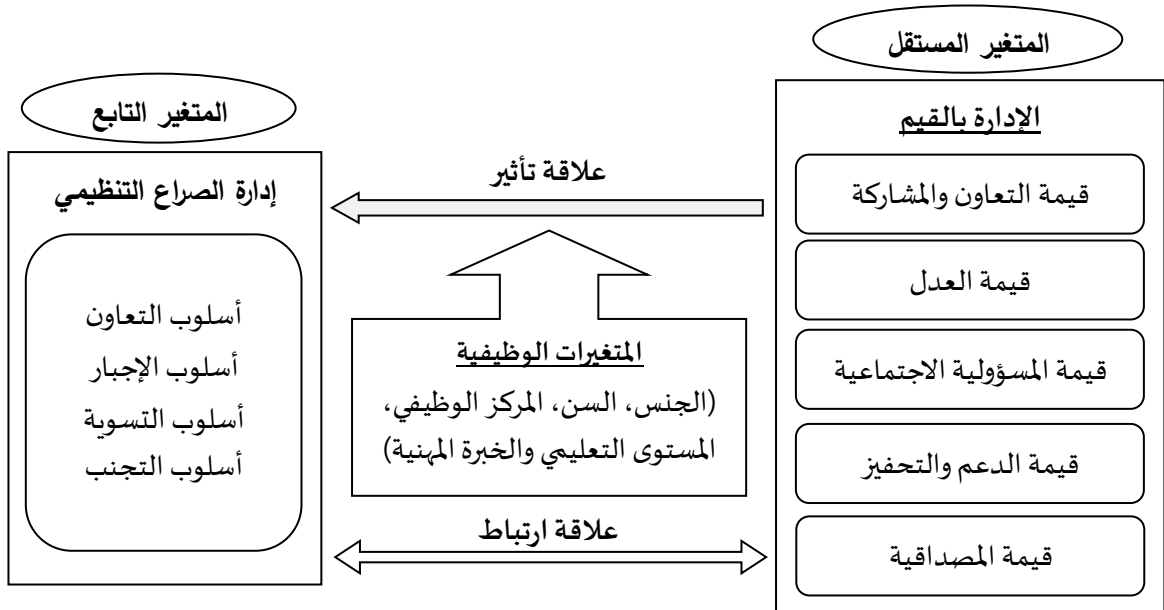
- البحث يدخل ضمن مجال التخصص الأكاديمي والوظيفي، حيث يقدم تنمية للمعارف العلمية والعملية في المجال.

- أهمية الموضوع كون الإدارة بالقيم منهج مهم في قيادة السلوك البشري.

- الميل والرغبة في دراسة الموضوع فهو يمس جانب ديني قيبي، وهي القيم الإسلامية.


- ❖ أهمية الدراسة: سيتم إبراز أهمية الدراسة من خلال جانبين، وهما:
 - الأهمية العلمية: تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة، في كونها تتناول موضوعاً يُعالج السلوك التنظيمي في ميدان إدارة الأعمال، وهي تبحث عن أثر الإدارة بالقيم في تخفيف حدة الصراع التنظيمي، كما أنها تقدم إثراء للمعلومات وزيادة المعارف من الناحية النظرية للبحث.
 - الأهمية العملية: تبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم نتائج تساهم في تخفيف حدة الصراعات في المؤسسة، كما تساعد من خلال التوصيات المقدمة في تبني الإدارة بالقيم في المؤسسة.
- ❖ أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جُملة من الأهداف، يمكن إيجازها في النقاط الآتية:
 - معرفة أثر الإدارة بالقيم في تخفيف حدة الصراع التنظيمي؛
 - التعرف على المفاهيم الأساسية للإدارة بالقيم؛
 - التعرف على المفاهيم الأساسية للصراع التنظيمي؛
 - التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة محل الدراسة؛
 - اكتشاف الأساليب المتبعة في إدارة الصراع بالمؤسسة محل الدراسة.
- ❖ منهج الدراسة

لتحقيق أغراض البحث والتوصل لتأييد أو تفنيد فرضيات البحث، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الفصل النظري، والذي تم من خلاله تصوير ووصف أثر الإدارة بالقيم في تخفيف حدة الصراع التنظيمي، وانتهج أسلوب دراسة الحالة في الفصل التطبيقي بالمؤسسة التي تمت فيها الدراسة، والذي اعتمد فيه على الاستبانة والمقابلة الشخصية والملاحظة، إلى جانب المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة في شكل وثائق، والتي من خلالها تم جمع المعلومات وفحصها وتحليلها إحصائياً.
- ❖ أنموذج الدراسة: لقد تم تحديد نموذج الدراسة على النحو الآتي:



- ❖ **حدود الدراسة:** لإتمام الدراسة بصورة متكاملة لابد من تحديدها، وفق حدود معينة تمثلت في الآتي:
 - **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على تقييم مدى تأثير الإدارة بالقيم بالتركيز على خمس قيم محددة، وهي: (قيمة التعاون والمشاركة، قيمة العدل، قيمة المسؤولية الاجتماعية، قيمة الدعم والتحفيز، وكذا قيمة المصداقية) في تخفيف حدة الصراع التنظيمي، من خلال التركيز على أربعة أساليب، وهي: (أسلوب التعاون، أسلوب الإيجار، أسلوب التسوية وأسلوب التجنب).
 - **الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على مجموع الموظفين العاملين بمديرية وحدة البريد الولائية تبسة.
 - **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.
 - **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة النظرية في الموسم الجامعي 2023/2022، وكانت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من (01 مارس 2023 إلى غاية 31 مارس 2023).
- ❖ **تقسيم الدراسة:** تم تقسيم هذه الدراسة وفق طريقة **(IMRAD)*** إلى جزأين أحدهما نظري والآخر تطبيقي كما يلي:
 - **الفصل النظري:** والذي قُسم بدوره إلى ثلاث مباحث، وتم تناول فيه على التوالي: (أساسيات حول الإدارة بالقيم، عموميات حول الصراع التنظيمي، إلى جانب الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة الحالية).
 - **الفصل التطبيقي:** والذي يحتوي ثلاث مباحث، تم فيها التعرف على الإطار المنهجي للدراسة، دُكر فيه التعريف بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، ومبشرين تم فهمهما: (عرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وكذا نتائج اختبار فرضيات الدراسة لتقييم أثر الإدارة بالقيم في تخفيف حدة الصراع التنظيمي).
- ❖ **صعوبات الدراسة:** تتم عملية إنجاز أي بحث علمي لابد من مواجهة صعوبات وعقبات تعيق الباحث في الوصول إلى مُبتغاه، ومن الصعوبات التي اعترضت سبيلنا خلال إتمام هذه الدراسة ما يلي:
 - نقص المصادر (الكتب)، والمتعلقة خصوصا بموضوع إدارة القيم على مستوى مكتبة الكلية.
 - رفض الكثير من المؤسسات لإجراء التريص الميداني بها، لأسباب مختلفة.
 - صعوبة الحصول على معلومات من المؤسسة محل الدراسة (بريد الجزائر) بسبب طبيعة نشاطها.

*"IMRAD": Introduction, Methods, Results, and Discussion.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and butterflies, framing the central text.

الفصل الأول: إطار نظري
ومفاهيمي حول الإدارة بالقيم
والصراع التنظيمي

مقدمة الفصل

تتحكم القيم في السلوك البشري وتوجهه توجيهاً سويًا، لأنها من أساسيات شخصية الفرد والمبادئ التي يتعامل بها في محيطه ودين القيم الدين الإسلامي ركز على موضوع القيم في العديد من المواضع في القرآن وركز عليه أيضا الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم في أحاديثه الشريفة فالله ورسوله يحبان الفرد الملتزم بفضائل القيم، وأخذت بعض المؤسسات هذا المنهج لتقويم سلوك العاملين ويسمى ذلك في علم الإدارة " الإدارة بالقيم"، وحتى تتمكن أيضا من تخطي العقبات التي تواجهها؛ وملء الفراغات والفجوات التي تحدث خاصة في بيئتها الداخلية، ومن بينها الصراعات التنظيمية، وهي إحدى الظواهر التي من الطبيعي حدوثها، ويمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على أطراف الصراع والتي تؤثر بدورها على المنظمة ككل. وحتى يتم معالجة الصراعات التنظيمية لابد للإدارة من تشخيصها من خلال التعرف على أنواعها، أهميتها، وفي أي مرحلة هي، واكتشاف أسبابها ومصادرها وإيجاد الأسلوب المناسب لحلها والتخفيف منها.

ولقد تم الاهتمام بدراسة الإدارة بالقيم والصراع التنظيمي في العديد من البحوث والدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية، نظرا لأهمية هذين المتغيرين في الإدارة، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة بالقيم؛
- المبحث الثاني: عموميات حول الصراع التنظيمي؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة بالقيم وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة بالقيم

من المصطلحات الحديثة التي ركز عليها الباحثون في الفترة الحالية القيم، والتي تعد بتباينها واختلاف أنواعها وأصنافها والمجالات التي تطبق فيها، القوام والأساس لسلوك البشري والإنساني والذي من خلالها يستوي ويعتدل داخل المجتمع عامة فكلما زاد الالتزام بالمبادئ والقيم وانتهج الأفراد مسلكها كلما صدقت الأفعال واستقامت السلوكيات لدى الأشخاص، وارتفع سقف الرقي والسمو بالأخلاق، وقَلَّ الانحراف. وهذا ما أدى بالمنظمات إلى تبني نظرية القيم أو الإدارة بالقيم وتطبيقها، من أجل تحسين العلاقات بين العاملين، ووضع مبادئ يتم التعامل بها بينهم ورفع مستوى الأداء.

المطلب الأول: ماهية القيم

توجه القيم سلوكيات الفرد وتقومها، نظرا لأهميتها البالغة وفعاليتها في بناء الإنسان؛ الذي بدوره يمثل العنصر الأول لتكوين المجتمع باختلاف مجالاته، واعتنى الدين الإسلامي بالقيم لعلمه بجوهريتها في تهذيب أفعال الناس.

أولاً: مفهوم القيم

لقد تباينت التعاريف حول مفهوم القيم باختلاف المجالات التي تعتمدها من المجال الديني إلى الاجتماعي وصولاً للجانب التنظيمي.

1- تعريف القيم

1.1 المفهوم اللغوي: تشتق كلمة القيمة في اللغة العربية من القيام وهو نقيض الجلوس، قام يقوم قوماً وقياماً وقومة وقامة، والقيام بمعنى آخر هو العزم، لقوله تعالى: {وَإِنَّهُ لَمَّا قَامَ عَبْدُ اللَّهِ يَدْعُوهُ كَادُوا يَكُونُونَ عَلَيْهِ لِبَدًا} الجن (19)، أي لما عزم، كما جاء القيام بمعنى المحافظة والإصلاح ومنه قوله تعالى: {الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ} النساء (34).

وقد استخدمت القيمة كذلك بمعنى التعديل والاستقامة والاعتدال، فقد قيل قام الأمر أي اعتدل واستقام، وقام الحق أي ظهر واستقر، وقوم الأعوج أي عدله وأزال اعوجاجه. وجاءت أيضاً في قوله تعالى: {رَسُولٌ مِّنَ اللَّهِ يَتْلُوا صُحُفًا مُّطَهَّرَةً (2) فِيهَا كُتُبٌ قَيِّمَةٌ (3)} البينة، أي ذات قيمة رفيعة. وأيضاً في قوله تعالى: {قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ دِينًا قِيَمًا مِّلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ} الأنعام (161)، أي مستقيم لا عوج فيه.¹

وترتبط أيضاً بالدوام على الشيء والثبات عليه كما تقدم حيث إن (كل من ثبت على شيء وتمسك به فهو قائم علي، لقوله عز وجل: {لَيْسُوا سَوَاءً مِّنْ أَهْلِ الْكِتَابِ أُمَّةٌ قَائِمَةٌ يَتْلُونَ آيَاتِ اللَّهِ} آل عمران (113).

¹ سفيان بوعيط، القيم الشخصية في ظل التغيير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2012، ص: 64.

² مساعد بن عب الله المحيا، القيم في المسلسلات التلفازية، دار العاصمة لنشر والتوزيع، الرياض، ص: 23.

وتشير كلمة قيمة باللغة الانجليزية (value)، وباللغة الفرنسية (Valeur)، وباللغة اليونانية (Axios) إلى الاعتدال والاستواء؛ وبلوغ الغاية، فهي مشتقة أصلاً من الفعل قام بمعنى: (وقف، اعتدل، انتصب، استوى)¹.

1.2 المفهوم الاصطلاحي:

- عُرِّفت القيم بأنها: "صفة عقلية والتزام وجداني يوجه فكر الإنسان واتجاهاته ومواقفه وسلوكه"².
- في حين تم تعريفها أيضاً بأنها "معتقدات أساسية بموجها يفضل سلوك معين على سلوك آخر على مستوى شخصي أو اجتماعي"³.
- وكذلك عُرِّفت بأنها: "المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل، والمقاييس أو أنماط الحياة التي تعمل مُرشداً عامّاً للسلوك، أو نقاط تفضيل في صنع القرار، أو لتقويم المعتقدات والأفعال، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسمو الخلقى والذاتي للأشخاص"⁴.

وبما أن القيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم عامة؛ وهي تُعتبر المحرك لسلوك التنظيمي بالمنظمة وتعتبر أسلوب تعامل بين الرؤساء ومرؤوسهم يمكن عرض التعريف التالي:

- عرف "العميان، 2002": أنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم : مساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين.⁵

ومما سبق، وبغض النظر عن اختلاف التعاريف المقدمة آنفا لمصطلح القيم باختلاف الزمان والمكان؛ أو باختلاف مجالات تطبيق القيم؛ وبتنوع آراء وتوجهات الباحثين، يمكن تعريف القيم بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي يقوم على أساسها سلوك الفرد في المجتمع بشكل عام؛ وفي المنظمة بشكل خاص، بما يضمن التقويم الخُلقي لتحقيق الاعتدال القيمي للأفراد.

2- أهمية القيم

لقد اتسع الاهتمام بالقيم ليشمل للعديد من المجالات الاقتصادية، الاجتماعي، الديني، السياسي وغيره، والاهتمام بهذه القيم يشغل الجانب الفردي والاجتماعي، فهي نظام متكامل لبناء أسس صارمة، ونظراً

¹بوعطي سفيان، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

²نادية محمود مصطفى، القيم في الظاهرة الاجتماعية، دار البشير للثقافة والعلوم، ط1، مصر، 2011، ص: 28.

³جهاد نعيم عبد الرحمان قمحية ، البناء القيمي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين ، 1424 هجري- 2003 ميلادي، ص: 20.

⁴أحلام عتيق مغلي السلمي، مفهوم القيم وأهميتها في العملية التربوية وتطبيقاتها السلوكية من منظور إسلامي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني – المجلد الثالث، يناير 2019م، ص: 82.

⁵سالم جبار راضي، أثر إدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية، بحث مقدم لنيل متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2022، ص ص: 29-30.

- لهذا الكم من الاهتمام؛ تم الوصول لوضع مجموعة من النقاط من طرف المختصين في كل مجال، والتي تعبر عن الأهمية البالغة للقيم:¹
- تعتبر مصدرا أساسيا لما يصدر عن الفرد من مشاعر وأحاسيس وأفكار وطموحات وآمال، وكذا الأقوال والأفعال، وبالتالي هي مكون حقيقي لشخصيته التي تميزه عن غيره؛
 - تعتبر محددة لمكانته ومنزلته في المجتمع الذي يعيش فيه؛
 - تعتبر إطارا مرجعيا يحكم وينظم تصرفات الفرد؛
 - تعتبر أحكام معيارية يستند إليها الفرد ليقوم بسلوكه وسلوك الأفراد الآخرين؛
 - هي ذلك السياج الذي يحمي الفرد من الانحراف؛
 - هي التي تزود الفرد بالطاقات الفاعلة في حياته وتجنبه السلبية؛
 - تُعد المنظومة القيمية التي يتبناها الفرد موجه ومحرك أساسي لفكره وسلوكه وتصرفاته واختياراته؛
 - تعتبر المنظمات تجمعات إنسانية تدور أنشطتها حول الفرد، العامل، الزبون، المتعامل معها (كمورد أو مساهم) أو منافس، لذا من الضروري دراسة العوامل المؤثرة على أداء وسلوك الفرد في المنظمة، باعتبار القيم من أبرز محددات سلوك الفرد.

أما بالنسبة للمستوى الجماعي فإن أهمية القيم تبرز في كون أن أي تنظيم جماعي بحاجة إلى نسق قيبي يماثل تلك الأنساق القيمية لدى الأفراد، ليتضمن المثل العليا التي تقوم عليها العلاقات والأنشطة في ذلك التنظيم، لأن تضارب القيم سرعان ما يحدث الصراع القيبي؛ الذي يدفع بالتنظيم إلى التفكك والانهيار، وبالتالي فإن القيم تحدد سلوكنا اليومي، وهذه حقيقة لا يمكن إنكارها وخاصة الأشخاص الذين يشغلون مراكز القوة، إذ يجب أن يتبنوا قيم واضحة ومنتجة، فالإدارة تكافح من أجل عمل ما هو مريح، أي أنها تعمل على ما تعتقد أنه صحيح. وبالتالي يجب أن تكون القيم معروفة ومتماسكة وممارسة، فعلى المنظمة أن تقوم بتوضيح القيم التنظيمية بصورة منتظمة، لأن هذه القيم مستخلصة من خبرة ومعتقدات وأحاسيس، ولكي تكون القيم التنظيمية واضحة؛ لا بد من توفرها على ثمانية شروط، وهي كما يلي:

- يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل: لأن القيم التي سيتم اختيارها عن قناعة يستتبعه المحافظة عليها بشدة والتمسك بمضمونها؛
- يجب أن تكون القيم منسجمة مع بعضها البعض: فالقيم المتبناة يجب أن تدعم بعضها البعض بصفة تكاملية متسقة، لأن القيم التي تؤدي إلى اتجاهات متعددة تكون هدامة؛
- يجب أن تكون القيم محدودة العدد: لأن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة، فالعدد المحدد للقيم يسمح للإدارة العليا بتحديد السلوك المنظم لتلك القيم، وهذا يساعد كل فرد في المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيمة وعمله؛

¹ عبدالرحمان بودهي، القيم التنظيمية بمستوى الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة "هبروك"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م.د"، جامعة وهران2، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، 2017-2018، ص ص: 19-22.

- يجب أن تعزز القيم الأداء: فالقيم هي وسيلة تمكينه (Enabling Device)، لكي تحقق المنظمة أهدافها الأدائية من خلال القيم المرغوبة، أي المطلوب من عمالها والعائد في مقابل ذلك، أي وجود علاقة منطقية بين عوامل نجاح المنظمة والقيم المتبناة؛
 - يجب أن تكون القيم جذابة وتدعو إلى الفخر: إن القيم المتبناة من قبل المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات بحيث تدفعهم إلى التوحد والاندماج مع أهداف المنظمة؛
 - ينبغي أن تكون القيم قابلة لتوصيل: لأن سلوكيات المدراء ورؤساء المصالح اتجاه العمال هي عبارة عن اتصال رمزي، من خلال ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد في المنظمة؛
 - ينبغي تدوين القيم: لأن تدوين القيم يعود بثلاثة فوائد وهي:
 - توضيح الصورة العقلية لهذه القيم؛
 - يثار النقاش حولها؛
 - يزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال.
 - وكذلك من أهمية القيم يمكن ذكر ما يلي:¹
 - القيم تمثل المعايير التي من خلالها يحم الفرد والمجتمع على مدى صواب وخطأ التصرف والمواقف التي تصدر عن الآخرين؛
 - تمثل القيم المحرك والموجه الأساسي للسلوك فهي دليل والمرشد بل وأحياناً المنشئ له.
 - ويمكن تلخيص مجموعة أخرى لأهمية القيم للمنظمات في النقاط كالاتي:²
 - تعطي سعةً وبُعداً في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال نحو المجالات المختلفة؛
 - تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والقدرات؛
 - تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال بالمنظمة؛
 - توضح توقعات المنظمة وتشرها للآخرين؛
 - تحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة.
- ### 3- خصائص القيم
- تتعدد وتختلف خصائص ومظاهر القيم، والتي تختلف فيها آراء الباحثين والعلماء، ومن بين تلك الخصائص يُمكن التطرق للاتي:³
- تؤثر القيم في اتجاهات وآراء والأنماط السلوكية للأفراد؛

¹ علي سعد الموسوي، السلوك التنظيمي، كلية الكوت، 2019-2020، ص ص: 4-5.

² رهاف إبراهيم أحمد، القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقها، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير، جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية، اندونيسيا، 2018، ص: 38.

³ عبد الرزاق سالم الراحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص: 123-

- أنها نسبية بمعنى أنها تختلف من فرد لآخر وذلك حسب حاجاته ورغباته وتركيبته ونشأته وظروفه من ظرف لآخر ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى ومن وقت لآخر؛
- تعتبر القيم ملزمة لأفراد المجتمع حيث تعاقب وتثبت وتقبل سلوك وترفض الآخر.
- تُعتبر القيم سلوكيات مألوفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعيا لمن عمل بها ايجابيا؛
- أنها إنسانية ولا يمكن قياسها كأشياء مادية ملموسة، بل لها طرق خاصة لقياسها مثل الدراسات الميدانية الاجتماعية.

وطرح في خصائص القيم ما يلي:¹

- تتمتع القيم بمعان مجردة، وذلك تحتاج إلى سلوك في الواقع يعبر عنها؛
- تحتاج القيم للإدراك العقلي لتتكون صورتها في ذهن الفرد، وتحتاج كذلك إلى انفعال وجداني لتتشكل كقيمة لدى الفرد؛
- تشكل القيم اختياري ومن الضرورة وجود قدر كبير من الحرية لتشكل قيمة ما لدى الفرد؛
- يوجد ما يسمى بنسق القيم لكل فرد وهو نسق متحرك تترتب فيه قيم الفرد من الأهم إلى المهم.
- تشكل القيم الموجه لسلوك الأفراد في الحياة؛
- تختلف القيم عن العادات ولها سمات تميزها عن العادات والاتجاهات؛
- لكل قيمة مُكون معرفي ووجداني وسلوكي، ومع ذلك تتداخل القيم فيما بينها، وتترابط كذلك فقد تكون قيمة ما قيمة سياسية مثلا، وهي من ناحية أخرى قيمة خلقية مثل: (قيمة العدل)؛
- أن منها ما هو فطري وما هو مكتسب؛
- أن هناك تشابه بين قيم الأشخاص الذين يوجدون في فترة زمنية واحدة؛
- إنسانية ونسبية من شخص لآخر، وصعبة الدراسة علميا لتعقدها؛
- تترتب ترتيبا هرميا فيكون لبعض القيم هيمنة على البعض الآخر، وهي مألوفة ومرغوبة في المجتمع لإشباعها حاجات الأفراد؛
- تؤثر في اتجاهات الفرد وسلوكه، وملزمة لتصرفاته، حيث تتخذ صفة الأمر والنهي والإلزام والإباحة.

ثانيا: أصناف القيم

- نظرا لطبيعة القيم الغير الملموسة وتغيرها بتغير محتواها ووضوحها ومدى استمراريته وغيرها من الأسس التي يعتمد عليها الباحثون في تصنيفها يمكن ذكر مجموعة الأصناف للقيم وأنواعها كما يلي:²

¹عبد الملك محمد ملهي البعداني، دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية صنعاء-، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، جامعة النيلين، اليمن، ص ص: 69-70.

²جهاد نعيم عبد الرحمن قمحية، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 38-41.

- 1- تصنيف القيم على أساس المحتوى: قسم "سبرانجر" القيم لأقسام ستة، وهي:
 - 1-1. القيمة الاقتصادية: اهتمام الفرد بالحصول على الثروة وزيادتها بأية وسيلة؛
 - 2-1. القيمة الاجتماعية: اهتمام الفرد وميله إلى التعاون وتكوين العلاقات مع غيره من الناس؛
 - 3-1. القيمة النظرية: اهتمام الفرد وميله لاكتشاف الحقيقة فهو يوازن بين الأشياء على أساس ماهيتها ويسعى إلى وراء القوانين بقصد معرفتها؛
 - 4-1. القيمة الجمالية: اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق؛
 - 5-1. القيمة السياسية: اهتمام الفرد في الحصول على القوة حيث انه يهدف للسيطرة والتحكم بالأشياء والأشخاص؛
 - 6-1. القيمة الدينية: رغبة في معرفة أصل الإنسان ومصيره وما وراء العالم الظاهر وإيمانه بأن قوة تسيطر على هذا العالم؛
- 2- تصنيف القيم على أساس المقصد:
 - 1-2. القيم وسيلية: وهي التي تعتبر وسائل لغايات أبعد؛
 - 2-2. القيم هدفية: فهي الأهداف والفضائل التي تحددها الجماعات والأفراد لأنفسها والتي تعتبر غاية في حد ذاتها؛
- 3- تصنيف القيم على أساس الشيع والانتشار:
 - 1-3. قيم عامة: وهي التي تنتشر في المجتمع عامة، في الريف والحضر، وبين جميع الطبقات والفئات المختلفة مثل: (الاعتقاد بأهمية الدين والزواج والعفة ... الخ)؛
 - 2-3. قيم خاصة: وهي التي تتعلق بمواقف أو مناسبات خاصة أو لطبقة أو جماعة خاصة أو دور اجتماعي خاص، مثل القيم المتعلقة بالزواج والأعياد. إلخ؛
- 4- تصنيف القيم على أساس الوضوح:
 - 1-4. قيم ظاهرة (صريحة): وهي التي تصرح بها ويعبر عنها بالكلام، مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة؛
 - 2-4. قيم ضمنية: وهي التي يستدل على وجودها بملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة، مثل القيم المرتبطة بالسلوك الجنسي، القيم الضمنية في الغالب تعبر عن الحقيقة لأنها يحملها الإنسان مندمجة في سلوكه أما الصريحة تكون زائفة ولا تعبر عن الحقيقة؛
- 5- تصنيف القيم على مدى استمرارها:
 - 1-5. قيم دائمة (نسبياً): وهي التي تستمر وتبقى زمناً طويلاً وتنتقل من جيل إلى جيل مثل القيم المرتبطة بالعرف، والتقاليد، والأخلاق؛
 - 2-5. قيم عابرة: وهي القيم الوقوتية العارضة التي لا تستمر ولا تدوم، وهي سريعة الزوال، مثل (القيم المرتبطة بالموضات والتقاليد)؛

6- تصنيف القيم من حيث الشدة: تتفاوت القيم من حيث شدتها تفاوتاً كبيراً وتقدر شدة القيم بدرجة الالتزام التي تفرضها ونوع الجزاء الذي تقرره وتوقعه على المخالف لها، لذا القيم تتناسب طردياً مع درجة الالتزام؛

7- من حيث العمومية:

7.1. القيم العامة: التي يعم انتشارها في المجتمع؛

7.2. القيم الخاصة: القيم المتعلقة بموقف أو مناسبات اجتماعية معينة؛

8- من حيث الإسناد إلى البناء الاجتماعي:

8-1. قيم إلزامية: وهي التي تحدد أنماط التفاعل الاجتماعي وقواعد السلوك المقررة، تلك القيم التي تتعلق بالأوضاع الاجتماعية، وهي التي تحدد الأدوار والمراتب الاجتماعية؛

8-2. قيم تقليدية: هي التي تهتم بالمحافظة على الممارسات الاجتماعية المعتادة؛

8-3. القيم المثالية: وهي التي تحدد الصورة المثلى لأهداف المجتمع وتطلعاته للمستقبل

8-4. القيم الروحية: وهي التي تتصل بأشياء غير مادية، أو بمواضيع اجتماعية مثل (القيم المتصلة بالشرف والمحبة والطاعة والصبر والوفاء والصدقة).

من التقسيمات التي اشتهرت تقسيم "فرانسيس وودوكوك"، والذي قَسَمَ القيم التنظيمية إلى اثني عشرة (12) قيمة تنظيمية، وصنفت تحت أربع قضايا رئيسية، وهي:¹

1- إدارة الإدارة: ويستمدّها المسؤولون والإداريون من سلطتهم وتشمل القيم التالية:

1-1. قيمة القوة: (المديرون يجب أن يديروا)، والتي يمتلكها المديرون من خلال امتلاكهم للمعلومات وسلطة المركز الوظيفي واتخاذ القرارات؛

1-2. قيمة الصفوة: (النخبة دائماً في القوة)، والتي يكتسبها المديرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم، فالأعمال الإدارية يجب أن يديرها أفضل الأفراد؛

1-3. قيمة المكافأة: (الأداء ملك) وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يسيرون المنظمة فمكافأتهم تعتبر أمراً مهماً؛

2- قيم إدارة المهمة: من الاهتمام بتحسين أداء العمل وتحقيق الأهداف تنبثق القيم التالية:

1-2. قيمة الفعالية: (أعمل الأشياء الصحيحة) تمكن المنظمة من تركيز مواردها المتاحة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الجيدة؛

2-2. قيمة الكفاية: (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة) ونعبر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء بطريقة متقنة؛

2-3. قيمة الاقتصاد: (لا شيء مجاناً) إن فشل الأعمال غالباً ما يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المنظمة؛

¹ رابع كعباش وريمة طباع، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، الباحث الاجتماعي، العدد: 13، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص ص: 274-275.

3- قيم إدارة العلاقات: إدارة العلاقات الوصول بالموارد البشرية إلى أقصى درجات الالتزام الوظيفي وهي:
3-1. قيمة العدل: (من يهتم يكسب) يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها رؤوسهم حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة والولاء للمنظمة؛

3-2. قيمة العمل الجماعي: (العمل معا بانسجام) تنبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم البعض في العمل، الأمر الذي يضمن الإتقان في العمل المنجز، لأن موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر؛
3-3. قيمة القانون والنظام: (العدل لا بد أن يسود) تخول للمديرين أن يتصرفوا كقضاة يحكمون على أفعال رؤوسهم بدون إعطاء حق الرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدبر باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات؛

4- إدارة البيئة: تأتي من معرفة المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها وهي:
4-1. قيمة الدفاع: (اعرف عدوك) يستجيب من خلالها أفراد المنظمة للتغيرات البيئية، وذلك بوضع الخطط الإستراتيجية بعد دراسة التهديدات البيئية؛

4-2. قيمة التنافس: (البقاء للأصلح) ويتم إدراكها في المستويات العليا للتنظيم حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمنظمة؛

4-3. قيمة استغلال الفرص: (من يجرؤ يكسب) تمكن المنظمة من الوصول إلى الفرص الخارجية قبل أن تصل إليها المنظمات المنافسة وانهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطر.
وتم التفريق أيضا إلى نوعين من القيم، وهي:¹

- الأول: قيم عليا مطلقة، تطلب لذاتها باعتبارها غاية لا وسيلة، وذلك كالسعادة، فهي قيمة مطلقة لا يحدها زمان ولا مكان، ولا تنشأ لغيرها وهي خير في ذاتها ولذاتها وبذاتها؛
- الثاني: قيم نسبية إضافية متغيرة توصل إلى غايات أخرى، فالمال لا تكون له قيمة إلا من حيث كونه وسيلة لكثير من الأمور المرغوب فيها في الحياة.

ثالثا: مصادر القيم في المؤسسات

تنحدر القيم التي تجسدها مبادئ الإنسان إلى حزمة من المصادر وقد حدد العلماء والباحثين أهم مصادر القيم التنظيمية فيما يلي:²

1. المصدر الديني: إن الدين من المصادر الأساسية والأكثر أهمية وثباتا في موضوع القيم، حيث يُعتبر المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه الأفراد في جميع سلوكياتهم وأفعالهم وعلاقاتهم بمحيطهم، باعتبار أنه يلعب دورا كبيرا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية.

ولو تم التوغل في هذا الطرح؛ يتم إيجاد أن الدين قد حث على مجموعة من القيم، والتي تخص العمل؛ لقوله تعالى: {أَفَحُكْمَ الْجَاهِلِيَّةِ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْمًا لِقَوْمٍ يُوقِنُونَ} المائدة (50). حيث

¹ محمد نجدي حامد عبد الحميد، القيم النسبية والثبات - دراسة في المصادر والنتائج -، حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية، المجلد: 3، العدد: 36، جامعة الأزهر، مصر، ص: 360.

² مليكة عرعور، مسعودة فلوس، تصورات العاملين للقيم التنظيمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزء الأول، العدد: 26، 2018، ص ص: 424-428.

تدل هذه الآية على اليقين القاطع، بأن كل الأمور ترجع لله سبحانه وتعالى، والإسقاط على المؤسسات نجد أنها قائمة على هذه القيم الدينية. وقوله تعالى: {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ} النساء (58).

وقوله تعالى: {وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ} الشورى (38). ولو أسقطت الشورى على التنظيمات فهي تدل على المشاركة في عملية صنع القرار ووضع أهداف المؤسسة وإجراءات العمل، لأن هذه القيمة بالنسبة للعاملين تعمل على تعزيز عامل الولاء والانتماء للمؤسسة، وتضمن الالتزام والتعاون على أكمل وجه، وبطريقة جيدة، وينعكس هذا إيجابا على الأداء.

وقوله تعالى: {وَقُلْ آمَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ} الشورى (15). حيث تؤكد هذه الآية أن قيمة العدل مفروضة وواجبة في المجتمع عموما، وفي التنظيمات خصوصا. فعلى المديرين والرؤساء أن يعدلوا بين الأفراد العاملين وإعطاء لكل ذي حق حقه، وتقديم لهم أجورهم على أكمل وجه؛ وعلى قدر المجهودات المبذولة.

وفي قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ} النساء (58)، خبث أشارت هذه الآية إلى قيمة الأمانة والعدل أيضا.

وجاء في الحديث الشريف "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذْ عَمَلٌ أَحَدَكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ"، وهذا ما يُلقت الانتباه إلى قيمة إتقان العمل والرفع به إلى مستوى الجودة داخل المؤسسات، بالإضافة إلى الحديث الشريف "من غشنا فليس منا". حيث يحذر الرسول محمد صلى الله عليه وسلم في هذا الحديث من الغش.

2. المصدر الاجتماعي:

بما أن الفرد جزء من المجتمع وهو كائن اجتماعي على قول ابن خلدون فهو يؤثر ويتأثر بغيره من الأفراد، ولهذا يعتبر الفرد من المكونات أو الأجزاء الاجتماعية، والتي لها دور كبير في المجتمع، وبما أن كل فرد من هذه الأفراد يحمل جمعا من القيم التي تنعكس في سلوكياته وأفعاله وعلاقاته مع غيره من الأفراد، فإن هذه القيم تختلف بالنسبة للفرد في مجتمع لأخر. وبالتالي، فالقيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي؛ من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي، وهذا ما يميزه بالتماسك الاجتماعي. أما المجتمع الغربي فإنه يتميز بالتفكك الاجتماعي نتيجة اعتماده على القيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة؛

وهذا ما يؤكد أن المجتمع العام مصدر من مصادر القيم التنظيمية باعتبار أن الفرد يكتسب قيمه كما يكتسب أنماط أفعاله وسلوكياته عن طريق الملاحظة والتقليد. وهذا ما يطلق عليه بالتعلم الاجتماعي الناتج عن تفاعل الفرد مع متغيرات بيئته وبطبيعة الحال تختلف من فرد لأخر باختلاف المجتمعات.

1-2 : الخبرات السابقة:

تكوين القيم يرجع إلى التجارب والخبرات السابقة وهذا ما يعززها أن تكون مصدرا أساسيا في للقيم، ويظهر دور الخبرة الشخصية هنا من خلال الأحكام التي يصدرها الفرد تجاه مواقف معينة، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته فالفرد الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجها قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه واجتهاداته. فالشخص الذي عان من الجوع والحرمان يشكل له توفر الطعام قيما على درجة كبيرة من الأهمية . وعلى سبيل المثال " السجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى الكبت وإهدار حرته";

ولو أسقط هذا الطرح على التنظيمات لوجد أن الخبرة التي يتلقاها الفرد العامل داخل المؤسسة التي ينتهي إليها تشكل له مجموعة من القيم التي يتمسك بها ويدعوا غيره لتبنيها، فالعامل الذي يتلقى أي عقاب أو مخالفة معينة ألحقت به الضرر والخسارة بالمؤسسة تشكل لديه قيما تساعده على اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام، وتوجهه نحو الفعل الصحيح في الفترات القادمة من عمله.

2-2 : جماعات العمل: الفرد يؤثر ويتأثر بالجماعة التي ينتهي إليها، هذا ما يؤكد أن الجماعة من مصادر القيم، فالجماعة التي تنتمي إليها الفرد ترسخ له مجموعة من القيم لديه، هذه الأخيرة تعمل على تشكيل وتغيير سلوكه وأنماط أفعاله، حيث أن الفرد يقوم بخلق قيم ويتحلى بسلوكيات تكون ملائمة للجماعة ولقيمها في إطار أولوية أهدافه ورغباته وحاجاته محاولا بذلك التكيف مع سلوك وقيم واتجاهات المجموعة لإشباع هذه الرغبات والاحتياجات.

بالإضافة تبنى القيم من الخبرات والتجارب ومن الثقافة العامة للمجتمع ، كما تستمد هذه القيم من الأسرة والأبوين، الأقارب، الأصدقاء، المعلمين، المربين ووسائل الإعلام وتستقر القيم والمعايير في العقل الباطن، وتنعكس القيم على أهداف واهتمامات واحتياجات والنظام الاجتماعي والثقافة التي تنشأ فيها، بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية.

2-3: القيادة: تعرف القيادة " نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو الاستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"¹ وعرفت القيادة أيضا "صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي، وأشخاص يتبعون عمله، ويسرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة، فيكون أحد الطرفين قائدا والآخر مقودا"².

من دور القيادة هنا تشكل مجموعة من القيم التنظيمية لدى الأفراد العاملين بحكم أن القيادة هدفها الأساسي تنظيم العمل والتأثير الإيجابي على أفعال العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، داخل الإطار العام لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، لذلك يتوجب على القائد أن يتميز بصفات معينة كأن يعمل على بناء الثقة

¹رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007، ص:13.

²محمد فتحي عبد الجواد فرج الله، القيادة في ضوء القرآن الكريم محمد صلى الله عليه وسلم نموذجا، ماجستير في التفسير وعلوم القرآن، كلية العلوم الإسلامية، جامعة المدينة العالمية ، ص:11.

المتبادلة بين المؤسسة وعمالها. ويكون قادرا على تشخيص المواقف وإتقان طريقة توصيل المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة للأفراد العاملين.

2-4: التعليم: طبيعة الإنسان يتعلم من تجاربه وتجارب غيره في الحياة العامة ويكتسب مجموعة من القيم والمبادئ والمهارات نتيجة المرور بمجموعة من الخبرات والمواقف والتجارب بحياته الخاصة. وتم النظر إلى التنظيم فوجد أن الأفراد العاملين الذين ينتمون إليه يتعلمون من تجاربهم الخاصة بطرق ومهارات العمل، فعن طريق التعلم يتم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.¹

تنبع القيم التنظيمية كغيرها من القيم من مصادر عدة من أهمها:²

- الدين الذي يؤمن به الأفراد يولد لديهم قيما تتبع من توجهات ذلك الدين، ولا شك أن لكل مجتمع عقيدة يؤمن بها وبتالي تتباين القيم من مجتمع لآخر، فعلى سبيل المثال فإن القيم والمبادئ التي تنبع من ديننا الإسلامي تختلف عن تلك التي تنبع والتي تنادي بها الديانات الأخرى؛
- الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد ويتأثرون بتغييراته، والعادات والخبرات التي تتبلور لدى الأفراد والممارسات السلوكية المتكررة التي تتحول إلى قيم؛
- الثقافة التنظيمية التي تخصص بها المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى، بالإضافة إلى بيئة العمل وما تحمله من قيم مختلفة، وجماعة العمل وما تحمله بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة؛
- المجتمع بما يفرضه من سمات الأفراد تتبلور في النهاية على شكل قيم مجتمعية؛
- الأسرة بصفتها اللبنة الأولى في بناء قيم الأفراد التي على ضوءها يتعلم الصواب والخطأ والمقبول والمرفوض.

رابعا: وظائف القيم

- تعددت واختلقت وظائف القيم نظرا لأهميتها البالغة ومجال تطبيقها الواسع والذي يعد الفرد المكون الرئيسي والأساسي لها ويمكن تخصيص وظائف القيم في العناصر التالية:³
- أنها تهيئ للأفراد اختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم وبمعنى آخر تحدد شكل الاستجابات وبتالي تلعب دورا مهما في تشكيل الشخصية الفردية، وتحديد أهدافها في إطار معياري صحيح؛
 - أنها تحقق للفرد الإحساس بالأمان فهو يستعين بها على مواجهة ضعف نفسه، والتحديات التي تواجهه في حياته؛
 - أنها تعطي للفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه، وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق الإيجابيين، وتحقيق الرضا عن نفسه لتجاوبه مع الجماعة في مبادئها، وعقائدها الصحيحة؛
 - أنها تدفع الفرد لتحسين إدراكه ومعتقداته لتتضح الرؤيا أمامه، وبتالي تساعد على فهم العالم حوله وتوسيع إطاره المرجعي في فهم حياته وعلاقاته؛

¹ مليكة عرعور ومسعودة فلوس، مرجع سبق ذكره، ص: 428.

² رابع كعباش وربمة طباع، مرجع سبق ذكره، ص: 273-274.

³ سهام صوكو، واقع القيم لدى المراهقين في المؤسسة - دراسة ميدانية بثانوية بوحنه مسعود، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص: 39.

- أنها تعمل على إصلاح الفرد نفسياً وتربوياً نحو الخير والإحسان والواجب؛
- أنها تعمل على ضبط الفرد لشهواته ومطامعه؛ كي لا تتغلب على عقله ووجدانه، لأنها تربط سلوكه وتصرفاته بمعايير وأحكام يتصرف في ضوءها وعلى هديها.
- أما بالنسبة للجماعة فتكمن وظيفتها فيما يلي:
- إن أي تنظيم اجتماعي في حاجة ماسة إلى نسق القيم الذي يضمن له أهدافه ومثله العليا التي تقوم عليها حياته ونشاطه وعلاقاته، فإذا تضاربت هذه القيم أولم تتضح فإنه سرعان ما يحدث صراع قيمي اجتماعي؛
- القيم تضمن للجماعة روحها وتماسكها داخل أهدافها التي وضعتها لنفسها، وهي تساعد المجتمع بأفراده وجماعاته المختلفة على التمسك بمبادئ ثابتة ومستقرة، وتحفظ له هذا التماسك والثبات اللازمين لممارسة حياة اجتماعية سليمة ومستقرة، وتساعد المجتمع على مواجهة التغييرات التي تحدث فيه من خلال الاختيار الصحيح الذي يسهل للناس حياتهم ويحفظ للمجتمع استقراره وتصون كيانه في إطار واحد.

وذكر كذلك في وظائف القيم التالي:¹

- عامل محدد لطريقة التعامل بين الأفراد؛
- أساس للمقارنة بين المجتمعات المختلفة؛
- تلعب دور مهم في حل الصراعات؛
- عنصر مساهم في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: عموميات حول الإدارة بالقيم

تعد الإدارة بالقيم من الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تطورت عبر الأزمنة ولم يتفق الباحثون والعلماء في المجال على تحديد مفهوم موحد يعكس لها وصلبها إلا أن ورغم الاختلاف ظلت دلالتها الجوهرية صامدة ولم تختلف باختلاف الآراء نظراً لخصائصها الثابتة وأهميتها البالغة وعلى أساس هذا المطلب يتم التعرف على نشأة الإدارة بالقيم ومفهومها.

أولاً: مفهوم الإدارة بالقيم

مرت الإدارة بالقيم بمراحل مختلفة اختلفت فيها تسميتها لتتبلور في آخر المطاف بمفهومها الحديث وأهميتها الكبيرة داخل المنظمات الحالية والتي تبنتها لتكون منهج متكامل تتبعها لتحقيق التكامل في نظامها

1- نشأة الإدارة بالقيم: إن إدراك رواد البحث للتحويلات الثقافية والمتغيرات التي لا بد أن تواجهها البيئة الإدارية، واستنتاج الأبحاث لأهمية العنصر الإنساني والقيادة على وجه الخصوص، جميع هذه المعطيات دفعت بالدراسات إلى تحليل أثر المحددات الداخلية للذات البشرية، وباعتبار القيم من ضمن أهم تلك

¹ محمد عبد التواب أبو النور وهناء مصطفى عواد محمد، أزمة القيم في ضوء متغري المرحلة التعليمية ونوع التعليم لدى المعلمين والمعلمات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الجزء الرابع، 2017، ص: 15.

المحددات، ولأن القيادة الإدارية هي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة، ومهما كانت الصعاب التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها، فإن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم". تم استثمار دور القيم في عملية توجيهه خطاب هادف إلى تطوير العنصر القيادي داخل النظام الإداري. في سياق العمل على تدعيم القيم الإيجابية والتوفيق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد تكون إعادة التفكير والتغيير مرحلة حتمية تتطلب رؤية واسعة ونظرة متأنية لما تحدثه ثورة التغيير والتطوير في المفاهيم والمصطلحات الإدارية. فبيتر داركر (Darker) حينما استحدث مفهوم الإدارة بالأهداف باعتبارها طريقة لقيادة المنظمة؛ من خلال أهدافها المعلنة، طرح فكرة التحكم في اتجاه العمل من خلال تحديد وتوحيد الأهداف وإعلانها، وعلى غرار هذه الطريقة ظهر في سنة 1990 مفهوم الإدارة بالقيم كي يضع الشراكة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد العاملين بها على أنها أسلوب لإدارتها. ولقد بين هذا الابتكار أهمية القيم ودورها البارز في إدارة المنظمة ككل.¹

من الإدارة بالتوجهات (GPD) إلى الإدارة بالأهداف (GPO) ثم الإدارة بالقيم (GPV) الذي يمثل استجابة المؤسسة لحاجاتها لإدماج جزء التعقد وعدم التأكد بشكل مستمر، ويبرز هذا التطور ظهور أربع اتجاهات ظهرت في العشرينيات الأخيرة تفرض على المنظمات التكيف للصمود في وجه منافسة الأسواق التي أصبحت تتسارع بشكل رهيب وتعتبر هذه الاتجاهات الأربعة ذات تأثير كبير على زيادة التعقد وعدم التأكد في المنظمات كما تتميز هذه الاتجاهات أيضا بكونها مستقلة فيما بينها وتتخلص فيما يلي:²

- الحاجة للجودة في إرضاء الزبون وهو ما تفرضه منافسة الأسواق؛
- الحاجة للفردية (للتفرد) والمسؤولية المهنية؛
- الحاجة لسلالة جديدة من القادة تسهل عملية نجاح مساعديهم؛
- حاجة المؤسسة لهياكل مرنة ومسطحة (مستوية).

تعتبر الإجراءات الإدارية بمثابة أدوات تسيير بالنسبة للمسؤولين والأهداف هي أدوات تسيير خاصة بالإداريين أما القيم فهي ما يقدمه القائد.

2- تعريف الإدارة بالقيم

- عرفت الإدارة بأنها: "هي عملية متميزة تتكون من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة التي يتم إجراؤها لتحديد وتحقيق الأهداف من قبل استخدام الأشخاص والموارد".³

تعدد وتنوع التعاريف الموجهة للإدارة بالقيم باختلاف الباحثين والعلماء في المجال ومن بين التعاريف يمكن ذكر منها:

- تُعرّف الإدارة بالقيم بأنها: "أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توفرها في المديرين، كالعدالة والنزاهة والموضوعية وغيرها، وتظهر من خلال ممارسة المدير

¹ إبراهيم بن محمد الحجي، الإدارة بالقيم، أكاديمية القيم، دون طبعة، 2018، ص: 4-5.

² ربي كريمة، سرير الحرسي حياة، أثر المنظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز "من المنظور الإسلامي"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، ص: 152-153.

³ Ullas Chandra & Ajit Kumar Mishra, Management Concepts and Practices, Directorate Of Distance & Continuing Education, Utkal University, Bhubaneswar-7, Odisha, India, 2019, P: 8.

لمهامه الإدارية والفنية مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل".¹

- وكذلك عُرِّفت الإدارة بالقيم بأنها: "نموذج إداري يعمل على وضع المؤسسة بالقرب من العاملين والمجهزين والعملاء والمجتمع، فهي نظري تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول فهم أثر القيم الفردية والعامية في المؤسسات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية".²

- وأيضاً تم تعريف الإدارة بالقيم بأنها: "تصف نهجاً واحداً لإدارة مؤسسة لتحقيق نجاح (مالي) أكبر وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفكار حول مزايا الثقافة التنظيمية القوية".³

من خلال التعاريف التي ذكرت سابقاً يمكن وضع تعريف للإدارة بالقيم، والذي يقر بأن "الإدارة بالقيم هي أسلوب إداري يُوجّه منظومة القيم بما يؤثر على سلوك الرؤساء والمرؤوسين وعلاقاتهم لتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً بكفاءة وفاعلية أداء".

3- أهمية الإدارة بالقيم

للإدارة بالقيم أهمية بالغة داخل المنظمات والتي تعتبر اتجاه إداري حديث يقود مسارها ونظمها ويمكن ذكر ذلك فيما يلي:⁴

1-3: التبسيط Simplifications: ويتضمن استيعاب المشكلات والقضاء على التعقيدات التي تتعرض لها المنظمة والتي تنتج عن الحاجة المتزايدة للتكيف مع التغيرات الحاصلة، وذلك على كل المستويات الهرمية للمنظمة؛

2-3: الإرشاد والتوجيه Guiding: وهو إعداد وتوجيه الرؤية الإستراتيجية نحو تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة؛

3-3: ضمان الالتزام للمنظمة Securing commitment: لأبْد أن يكون هناك تكامل للإدارة بالقيم مع السياسة الموجهة بهدف تنمية انتماء الأفراد للتنظيم من جهة وتنمية الالتزام بتقديم أداء علي الجودة. وتتعدد أهمية الإدارة بالقيم لتصل إلى:⁵

¹ علاء محمد عمران مرار، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2020، ص:32.

² عبد اللطيف مصطفي ووسام أرحاب، دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد: 10، 2016، ص:320.

³ Krista Jaakson, **Management by values: are some values better than others**, Journal of Management Development ,Vol. 29, No. 9, 2010, P: 796.

⁴ بكوش ليلي ومحجر ياسين، القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 30، 2017، ص:571.

⁵ ناجي رجب سكر، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية)، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 7، ص:529.

- تقدم نظرية الإدارة بالقيم منهجا يعتمد الاتصال والعلاقات الإنسانية، مما يعزز دور العنصر البشري، ويربط النظام بالأفراد العاملين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، كما أن وجود القيم المشتركة في المنظمة يعزز ويعمم الشعور بالاستقرار والعدالة؛
- تعالج الإدارة بالقيم الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة العالمية المعاصرة، التي اختلطت فيها المصادر والمراجع الأخلاقية؛
- تؤسس الإدارة بالقيم لخاصية الشراكة القيمية، والتي تمثل حلا لكثير من الصور والمظاهر الصراع داخل النظام، مما يساهم في تحقيق الانسجام والشفافية التنظيمية؛
- تسعى الإدارة بالقيم إلى تحقيق تجانس فكري وسلوكي بين العاملين في المؤسسة؛
- تساعد الإدارة بالقيم على تحمل المخاطر، وتشجع الأفراد على الصراحة والصدق، وممارسة السلوك الطبيعي، دون تزلف أو نفاق.

4- خصائص الإدارة بالقيم

- ذكر في الإدارة بالقيم مجموعة من الخصائص والتي تعتبر عنها وعن دلالاتها الجوهرية وسيتم التطرق لها في ما يلي:¹
- الإدارة بالقيم هي تلك الإدارة المتجردة من الانحياز؛
 - تتسم بالموضوعية؛
 - التوجيه السليم؛
 - النية الخالصة، وإتقان العمل؛
 - المراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية؛
 - هي أساس تنظيم السلوك البشري الفعال الذي يؤدي إلى استثارة الهمم وتفجير الطاقات لإحداث التنمية البشرية المستدامة.
 - الإدارة بالقيم تعتبر منهجا متميزا ومتفردا بكل الكمال والفضائل والايجابيات التي يمكن التصرف من خلالها جميعا بما يحقق أعلى أداء، وأكفئ المهارات مما يؤدي إلى تطوير القدرات البشرية التي تنتج أكبر المنافع مما ينعكس على ترفيه الفرد والجماعة ويتسبب في تطوير الحياة وازدهارها.
 - تقدم نظرية الإدارة بالقيم خاصية الشراكة القيمية والتي تمثل حلا لكثير من صور الصراع داخل النظام الإداري، كما أن القيم هنا ترتكز على عنصر الإعلان والشراكة مما يحقق لها انسجاما وشفافية تنظيمية مهمة، فالأفراد أو القادة الإداريين إن لم يجدوا نسقا قيما حقيقيا، فهم قد ينشؤون نظاما قيما خاصا بهم يحتكم إلى قيمهم ومعاييرهم الفردية.²

¹ ربيعي كريمة وسرير الحرتسي حياة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 151-152.

² مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي" المملكة العربية السعودية، ص: 31.

- المنظمة التي تديرها القيم هي جسم حي، وبالتالي تتغير، تحول نحو عمل ملموس والنتيجة التي يتعين تحقيقها. تطورها وبقائها يتوقف قبل كل شيء على مشاركة رأس مالها البشري؛
- الإدارة من خلال القيم هي التزام بتغيير العلاقات في المنظمة. سيكون من الضروري أن نتاح لجميع الموظفين فرصة الصلة بين قيم الشركة وأفعالها.¹

ثانياً: مبادئ الإدارة بالقيم

قدم (بلانكارد وأوكونور) مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تعتمد عليها نظرية الإدارة بالقيم، تلك النظرية التي ركزت على الجانب الإنساني، وبينت أثر القيم الفردية والعامّة في عمل المنظمة، من أجل استثمار القيم الجوهرية المتفق عليها في تعديل النماذج السلوكية بهدف التطوير والتحسين، بالاعتبار هذه المبادئ منهجاً للعمل، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:²

- الشفافية وإزالة الغموض؛
- تحديد الأولويات أو الشراكة؛
- اعتبار الرئيس في المنظمة هو القيم؛
- أهمية الاتصال الفعال؛
- التوجه عبر القيم؛
- التوافق مع متطلبات التغيير؛
- تعديل النماذج السلوكية والمواقف؛
- إنكار الذات والإخلاص في العمل والتفاني في الأداء مع تحمل المسؤولية.

وفي نفس السياق ذكر في مبادئ الإدارة بالقيم إحدى عشر مبدأً لنظام القيم منها: مبدأ الإيمان والعدالة في التعامل والمعاملة، مبدأ المساواة، والتكافل الاجتماعي، ومبدأ العلم والتسامح والشورى أو الاستشارة، والالتزام والوفاء والأمانة والاستقامة والعمل والصبر والجلد ومبدأ التأكد والتدقيق من الأمور قبل اعتمادها.

ثالثاً: أبعاد الإدارة بالقيم

تبنى كل إدارة على مجموعة أبعاد مختلفة لتشكّل الركيزة الأساسية لها والمنهج الذي تخوض به مسارها في المنظمة وأبعاد الإدارة بالقيم تمثلت في مجموعة من القيم التي تتبع في المنظمة لضمان سير نشاطها بكفاءة ومن هذه القيم والمبادئ:³

1. مبدأ التعاون والمشاركة: من سمات وخصائص الإدارة الحديثة التعاون والمشاركة، يعتمد مبدأ تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاركتها الإدارة، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتعد

¹ Jacques Horowitz , Le Management Par Les Valeurs, Formations à L'Effacité Managériale, kaleido, Par site: <https://kaleido.pro/wp-content/uploads/13nl-le-management-par-les-valeurs-.pdf>. Date de consultation: (21/02/2023)

² محمد بن فوزي الغامدي، الإدارة بالقيم، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 1441 هجري، ص ص: 21-22.

³ علاء محمد عمران مرار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-51.

قيمة جوهرية مشتركة بين جميع المنظمات. فالمشاركة تساعد في رفع مستوى العاملين لإنجاح قراراتهم وزيادة حماسهم للإسهام في تنفيذها بسبب شعورهم بالمسؤولية المشتركة تجاهها، وتعزز المشاركة الشعور بالانتماء للمؤسسة ولضمان نجاح عملية المشاركة لا بد من توافر عوامل ذكر منها:

- توفر عنصر الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة؛
- توفر عاملين مؤهلين للقيام بدور المشاركة الفاعلة في رسم السياسات واتخاذ القرارات؛
- توفر القناعة الكافية للقيام بمفهوم المشاركة والعمل التعاوني؛
- أن تمكن العملية من تحقيق أهداف وقيم المؤسسة؛
- ومن أنماط وأشكال المشاركة:
- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار؛
- المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار؛
- المشاركة في الاستثمارات (الإدارة الاستشارية)؛
- المشاركة في الاجتماعات .

2. قيمة العدل: من القيم الواجب توفرها في مختلف المجالات والتجمعات وخاصة المنظمات العادلة التنظيمية والتي عرفها (كروبنزانو و جرينبيرغ Cropanzano and Greenberg) بأنها "إدراك الأفراد للإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة"¹، وعرّفها عليان (2016) بأنها: "القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك العامل للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة"².

وتشير معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد والتي تشمل: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، بالإضافة إلى العدالة التقييمية، التي أعدها المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير الإجراءات على عدالة النظام.

3. قيمة المسؤولية الاجتماعية: عرفتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD): "معالجة الشواغل وقيم المجتمع والبيئة في إستراتيجية المؤسسة وعدم اكتفاء فقط بتوفير الأرباح للمساهمين، أجور الموظفين، المنتجات والخدمات في إستراتيجية المؤسسة وعدم الاكتفاء فقط بتوفير الأرباح للمساهمين، أجور الموظفين، المنتجات والخدمات للمستهلكين، بل لا بد من لعب دور أكبر للمساهمة في التنمية المستدامة"³.

¹ حمزة فرطاس، عائشة نحوي، العدالة التنظيمية (الأبعاد النظرية المفسرة)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزء الأول، العدد: 2018، 26، ص: 345.

² بشار إبراهيم طنبوز وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس (دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية - خضوري)، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد السادس والأربعون، فلسطين، 2022، ص: 126.

³ ستيي الزازية وآخرون، المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد: 05، العدد: 01، مارس 2021، ص: 228.

وأشار روبنز (Robbins) إلى أنها: "تستند إلى اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع".¹

تتنوع مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة، ويجملها (الشافعي 2016) في ثلاثة مجالات رئيسية، وهي:

- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المؤسسة، كمساهمة في التأمينات الصحية والرعاية الاجتماعية، وتوفير برامج تدريبية، وتنمية الإبداع والمهارات المختلفة؛
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كتبرعات للجمعيات الخيرية، وتمويل المشاريع التنموية، وإعالة الفقراء في التعليم؛

- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، كمنع التلوث ودرء المخاطر، والعناية بالحدائق؛

4. قيمة الدعم والتحفيز: حيث يعرف التحفيز بأنه²: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته". وتم تعريف التحفيز كذلك بأنه: "هو السبيل لمزيد من النمو والتميز في المؤسسات، وإبراز لهوية المؤسسة، وسبيل لتشجيع المنافسة الجادة بين العاملين، وطريقة حسنة لتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز، وحفزهم على مزيد من العطاء". كما أن الحوافز منها ما هو مادي؛ وما هو معنوي، ومنها ما هو الايجابي والسلبي، والفردية والجماعية، ومنها ما يقدم عاجلاً أو آجلاً، ولكي تحقق الحوافز ما هو مرجو منها؛ لابد أن تراعي الطريقة والوقت والمكان المناسب للشخص المناسب؛ ومن بين النقاط التي يحتويها التحفيز والتي يتبناها المدراء في المؤسسات ما يلي:

- نظام أجور عادل ومناسب لحجم العمل لكل موظف؛
- تلبية احتياجات العاملين الذاتية والذهنية والمعيشية والنفسية؛
- تقديم احترام والتقدير والتشجيع على أي صورة كانت ، كتاب شكر أو غيره؛
- مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم؛
- مشاركة العاملين في وضع الأهداف والوسائل والأنشطة المطلوبة لإنجاز العمل؛
- الحرية في التعبير عن الآراء بأريحية؛
- تطبيق نظام للحوافز والمكافآت يشجع العاملين على الانجاز؛
- تطبيق نظام عقوبات لتقويم الاعوجاج؛
- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين للوصول لدرجة الرضا.

¹ محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية –دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية النشوية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص: 25.

² علاء محمد مرار ، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

5. قيمة المصدقية: يعتبر الكثير من علماء الإدارة ذكر المصدقية؛ من أهم سمات القادة، بعد إجراء العديد من الدراسات والأبحاث.

وتُعرف المصدقية بأنها: "درجة الثقة التي يمنحها الأفراد لأشخاص معينين أول معلومات ما، وأن هناك عنصرين أساسيين يسهمان في توضيح مفهوم المصدقية، يتمثل العنصر الأول في أن المصدقية هي إدراك النوعية، فهي لا تمكن في موضوع أ شخصية أو معلومة فقط، لذلك حينما تتم مناقشة مصداقية شيء ما فغنه في الواقع يتم مناقشة مدى إدراك الأفراد لمصداقيته، أما العنصر الثاني فيتمثل في أن إدراك المصدقية ينتج عن تقييم مجموعة من الأبعاد المركبة معا بشكل متزامن".¹

المطلب الثالث: مرتكزات، مراحل وصعوبات الإدارة بالقيم

مرت الإدارة بالقيم كغيرها من الإدارات والاتجاهات الإدارية على مسار ومراحل ساهم في وضع مرتكزاتها وأسسها التي تنتهجها الإدارات والمنظمات الحديثة والتي تتبعها لتحقيق الاستقرار في بيئتها الداخلية والرفع من إنتاجيتها والنجاح على مستوى بيئتها الخارجية إلا أن بعض المنظمات تعاني من صعوبات حول تطبيق منهج الإدارة بالقيم ومن خلال هذا المطلب سيتم معالجة ما ذكر سابقا.

أولا: مرتكزات الإدارة بالقيم

ترتكز الإدارة بالقيم على مرتكزات ومبادئ أساسية يجب أن تتحلى بها المنظمة والقائد والمدير والتي تعمل على رسم مسار ناجح وبناء قوي لمدى تطبيق الإدارة بالقيم في المنظمات والجدول التالي يوضح بعض هذه المرتكزات حسب مجموعة من الباحثين:

الجدول رقم (01) : مرتكزات الإدارة بالقيم

المرتكزات	الباحث	الرقم
- التأمل الذاتي، والذي يعطي القدرة على انتقاء الخيارات المناسبة، وترتيب الأولويات والتركيز على الأهداف المتوافقة مع القيم العليا المنسجمة مع النفس. - التوازن وتقليب وجهات النظر المتعددة، والذي يعطي القدرة على توسيع أفق النظر إلى الأمور، والتفاعل مع فريق العمل، والتأني في اتخاذ القرار، وإعطاء كل ذي حق حقه، وحسن التعامل مع الأهداف القريبة والبعيدة . - الثقة بالنفس، مع السعي لتطوير المستمر، وعدم الحرج من طلب التعلم من الآخرين، والوقوف عند القدرات الحقيقية للذات . - التواصل، وهو ما يدفع الآخرين للثقة بالمدير، ويمكنه التأثير بهم وكسب نجاحاتهم وولائهم .	كارايمر (Kraemer,2011)	01
- تحديد القيم الأساسية المتسقة مع الخطة الإستراتيجية وذات الأولوية للمؤسسة. - دعم هذه القيم المتسقة مع إستراتيجية المؤسسة من خلال الممارسات الإدارية	كازميرز (Kazimierz,2012)	02

¹ سحر أحمد غريب، مصداقية وسائل التواصل الاجتماعي كمصدر للخيار لدى القائم بالاتصال في الصحافة المصرية، المجلة المصرية للبحوث، المجلد

20، العدد: 03، مصر، سبتمبر 2021، ص ص: 205-206.

<p>المناسبة لها.</p> <ul style="list-style-type: none"> - توضيح ونقل منظومة القيم للعاملين والترويج لها بطريقة مناسبة. - جعل هذه القيم مشتركة مع جميع العاملين من خلال عمليات الدمج والنمذجة. - تقديم الحوافز للسلوكيات التي تنسجم مع منظومة القيم المشتركة المحددة. - مراجعة مستمرة للعمل بمنظومة القيم والتطوير لها. 		
<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد ودعم الإدارة العليا ودعم المؤسسة لمنظومة القيم المشتركة تعد الأساس للإدارة بالقيم. - خلق ثقافة تنظيمية قائمة على أساس المنظومة القيمية، والتعامل معها بإيجابية. - اعتماد القيم والمبادئ المشتركة في تحديد نظم وإجراءات العمل وقواعده. - تحقيق الرضا للجميع الأطراف في المؤسسة بناء على القيم المحددة والمحركة لسلوكهم. - توجيه الأهداف والسياسات وفق القيم ، وتحديد أطر التقييم المبنية عليها، مع أهمية إيجاد نظام حوافز للعاملين المطبقين في سلوكهم الوظيفي لمنظومة القيم. 	السقاف (2015)	03

المصدر: علاء محمد عمران مرار ، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين ، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في التربية ، تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، 2020 ، ص: 39-41

يوضح الجدول أعلاه المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة بالقيم من وجهة نظر أكثر من باحث، حيث أن الإدارة بالقيم حسب، فمنهم من قال بأن الإدارة تركز بالقيم على مجموعة من المرتكزات مثل: الثقة بالنفس، التأمل الذاتي، التواصل وغيرها من المرتكزات، والتي تهتم بالجانب الفردي والشخصي لكل عامل. ومنهم من ركز على ضرورة اختيار القيم التي تنسجم مع إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي الداخلي والترويج لها لاحتضانها من قبل العاملين وبلورتها وتطبيقها. في حين ذكر آخرون ضرورة التقييد بالقيم في مختلف السلوكيات التنظيمية والإدارية، ورسم الأهداف ووضع الخطط حسب القيم.

ثانياً: مراحل الإدارة بالقيم

مرت الإدارة بالقيم بمراحل عديدة ساهمت في ظهورها كاتجاه إداري حديث يستند عليه، ولقد أشارا الباحثين (أوكونور و بلانكارد) بأن الإدارة بالقيم تمر بثلاث مراحل، وهي كالآتي:¹

مرحلة تحديد أهداف وقيم المنظمة، وهي مرحلة تعد أساساً لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، وتعتمد النظرية على العصف الذهني للعاملين داخل النظام ويعتمد نجاح هذه المرحلة على الاقتان الفعلي بين الأقوال والتصورات، وبين طبيعة الفعل والسلوك من القيادة العليا؛

¹ فوزية جمعان الغامدي، درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد: 20، 2019، ص: 498.

أما المرحلة الثانية تعمل نظرية الإدارة بالقيم على التأكد من نشر وبث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام، ولا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يومياً؛ وفي المرحلة الثالثة يتم توجيه فلسفة الإدارة بالقيم وفقاً للأهداف والقيم، وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم، ويتحقق ذلك عن طريق توجيه مستويات ثلاثة من الأساليب داخل النظام: الأسلوب الأول هو الأسلوب الفردي، فالقائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات، والأسلوب الثاني هو الفرق؛ إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الفريق وتقديم خطوات لتعزيز أدائه المتميز وفض ما يعتره من خلافات ثم تقوم هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات مع التركيز على نظام الأجور والحوافز.

ثالثاً: صعوبات الإدارة بالقيم

تمر الإدارة بالقيم بصعوبات وعراقيل تعترض مسارها داخل المنظمات وتتأرجح بين عراقيل تابعة للأفراد وشخصياتهم وبين النظام السائد بالمنظمة وهيكلها التنظيمي وتمثل هذه العراقيل في:

- مدخل الإدارة بالقيم ليس مجرد برنامج للإدارة، إنه موقف من الحياة؛
 - لا تنجح الإدارة بالقيم إلا إذا عاش الجميع القيم المتفق عليها ممارسة وفعلاً.¹
 - قد تواجه الإدارة بالقيم بعض الصعوبات في المنظمات والتي يمكن ذكرها في مايلي:²
 - مدخل الإدارة بالقيم ليس مجرد برنامج للإدارة، وإنما موقف من الحياة؛
 - لا تنجح الإدارة إلا إذا عاش الجميع القيم المتفق عليها ممارسة وفعلاً؛
 - يتوجب على الأفراد في ظل الإدارة بالقيم تغيير عاداتهم ونماذج سلوكهم، وهذا ليس بالأمر السهل؛
 - ليست الإدارة هي التي تحول الإدارة بالقيم إلى واقع معاش، وإنما هم الأفراد أنفسهم؛
 - الإدارة بالقيم لا تتفق مع الوقت السريع، بل تحتاج إلى وقت طويل لتعطي ثمارها.
- وفي الأخير يمكن الوصول إلى أن أهمية تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسات بالغة لهدفها السامي في محاولة الرفع من أخلاق ومبادئ العاملين بالمؤسسة وتسوية طرق التعامل في ما بينهم ووضع أسس فيما يخص علاقاتهم، ودعم الإدارة والمدير للعاملين والعدل في إعطائهم الحقوق وتحمله مسؤولية أفعاله لرفع مستوى الأداء بالمؤسسة وتحقيقها لأهدافها بفاعلية وكفاءة .

¹ محمد فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

² يونس بن حمدان بن عبد الله الكلباني، القيم والتفكير الاستراتيجي في مهام الإدارة المدرسية وانعكاساتها على المناخ المدرسي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد: 107، العدد: 04، 2019، ص: 303.

المبحث الثاني: عموميات حول الصراع التنظيمي وإدارته

الصراع أحد الظواهر السلوكية الناتجة عن التفاعل والتعاملات بين الأفراد، وهو يمثل الاختلاف الحاصل والناتج عن تعارض الأهداف قد يكون ذاتيا بين الفرد ونفسه أو بين أفراد أو جماعات وغير ذلك، وحتى تستطيع المنظمة من التحكم في الصراع لابد من إدارته وذلك بتوظيف الأساليب الإدارية في تشخيص عملية الصراع وإيجاد الإستراتيجية المناسبة للحد منه.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع ظاهرة سلوكية متواجدة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وهو أحد أشكال العلاقات الحتمية والطبيعية للاختلاف في الذاتية البشرية بين الأفراد داخل منظمات الأعمال. وحتى تؤدي المنظمات نشاطها وتحافظ على استمراريتها وبقائها، لابد من حدوث تفاعل بين أفرادها أثناء أداء مهامهم، وهذا ما ينتج عنه صراعات تنظيمية وهي ما يزيد من حدة التفاعل في المنظمة وينعكس على أداءها سواء بالسلب أو الإيجاب. و هو ما يرجع إلى طريقة إدارة تلك الصراعات داخل المنظمة، وفي هذا المطلب سيتم توضيح ذلك من خلال فروعه.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

يُعدّ الصراع التنظيمي أحد السلوكيات التي تنتج عن تفاعلات الأفراد، وقد حاول الباحثين على مرّ الأزمنة استخلاص مفهوم له، حيث أشارت أغلب المفاهيم إلى أنه خلاف ناتج عن تعارض الأهداف.

1- تعريف الصراع التنظيمي

1-1: لغة: كلمة الصراع لغة تعني الخصومة وأما كلمة (Conflict) فتعود إلى أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وجاء استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام¹

1-1-اصطلاحاً: "هو عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب، التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة، على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى، سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر، بهدف إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة"².

- ولقد تم تعريف الصراع بأنه: "يحدث نتيجة جانبية للتغير، وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً، بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة"³.
- وكذلك عرّف الصراع بأنه: "يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل"⁴.

¹مصطفى يوسف كافي، دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، منشورات ألفا للوثائق، الأردن، 2021، ص: 226.

²مرعوض سالم، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2008، ص: 260.

³محمد الصبري، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا، مصر، 2007، ص: 372.

⁴المرجع نفسه، ص: 372.

- كما عُرّف الصراع أيضا: بأنه: "خلاف واضح بين طرفين على الأقل مترابطين يدركان أهدافا غير متوافقة".¹
- ومن جهة أخرى عُرّف بأنه: "ظاهرة اجتماعية يمكن أن تنشأ عندما يتفاعل الناس ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة. غالبا ما يبدأ الخلاف عندما يكون لدى شخصين أو طرفين مصالح مختلفة ويعملان ضد بعضهما البعض في السعي لتحقيق أهدافهما الخاصة".²
- 2- خصائص الصراع التنظيمي: يتصف الصراع التنظيمي بمجموعة من الخصائص من بينها:³
 - الصراع عملية: تنتج عن سوء الفهم واختلاف الثقافات وتعارض المصالح، وهي تبدأ بشعور طرف من أطراف الصراع بتعرض مصالحه مع الطرف الآخر، وتنتهي بالتنافس والتعاون أو التنازل والتجنب
 - الصراع حتمي: حيث أن الاختلافات طبيعية بشرية، وقد يكون اختلاف في القيم أو غيرها إلا أن ذلك لا يمنع من توجيهه والتقليل من آثار السلبية؛
 - الصراع جزء من حياتنا: حيث أن الأفراد والمنظمات والجماعات لديهم حاجات غير محدودة بينما الموارد اللازمة لتحقيقها محدودة، والصراع في حد ذاته ليس مشكلة في سوء إدارته؛
 - الإدراك: للإدراك تأثير كبير على أطراف الصراع، وخاصة الصراع بين الأفراد؛
 - التعارض: حيث يدرك أحد أطراف الصراع أن تحقيق مصالحه يصحبه ضرر للطرف الآخر؛
 - الترابط والتفاعل: الترابط هو طبيعة العلاقات داخل المنظمات، ويؤدي هذا الترابط إلى التفاعل الذي يؤدي بدوره إلى الصراع؛
 - يقع الصراع في جميع المستويات: بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين المنظمات؛
وهناك خصائص وسميات أخرى للصراع وهي:
 - الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية تحدث بين الأفراد والجماعات والمنظمات؛⁴
 - إن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع إلا عند انتهائه؛⁵
 - فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع، وهو ما يؤدي حكما إلى حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية؛⁶

¹ Bernard Oladosu Omisore & Ashimi Rashidat Abiodun, **Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 2014, Vol. 3, No: 6, P: 119.

² Stephan Proksh, **Conflict Management**, springer nature, Switzerland, 2016, P: 2

³ أحمد رشاد رجب محمد وآخرون، **مقترحات تطوير إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14- الجزء 2، جانفي 2020، ص: 50.

⁴ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة**، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر- غزة، فلسطين، 2017، ص: 14.

⁵ سعود بن محمد نمر، **الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 08، 1994، ص: 49.

⁶ خضير مبروك، **أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية والمؤسسة الجزئية-دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية-أدرار**، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2017، ص: 35.

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في هذه الأهداف؛¹
- يتضمن وعي وإدراك كل طرف بالآخر؛
- يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف؛²
- 3- أهمية الصراع التنظيمي: يحظى الصراع التنظيمي بأهمية بالغة تتجلى في النقاط التالية:³
 - تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر؛
 - إيجاد فرص للتغيير والتحسين؛
 - اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها عما لو كانت مجهولة؛
 - إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم فالتوافق والرضا مؤشر ايجابي محمود؛
 - إشاعة الايجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل؛
 - ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للابتكار من خلال دعم مفهوم الصراع البناء بمعنى التنافس وأملا في نيل حوافز وترقيات؛
 - الصراع يساهم في إيجاد الظروف نحو الديمقراطية من خلال تشجيع واحترام التنوع في وجهات النظر. وتتجلى أهمية الصراع في النقاط التالية:⁴
- الصراع أداة للبقاء والتكيف: حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها؛
- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كيفية أو كبح جماحه بوصفه مجرد بشر؛
- الصراع أداة للإبداع: ولقد ذكر روبنسون (Robinson) أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإنه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

¹ عمر شعبان أبو القاسم ورجل عبد السلام العموري عبد النبي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدير مدارس التعليم الثانوي بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز - ليبيا، مجلة كليات التربية، العدد 13، مارس 2019، ص: 387.

² هيثم طلعت عيسى عوض، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية بشركة اسمنت عطيرة، مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد 03، العدد 11-الجزء 2، ألمانيا، 2021، ص: 54.

³ مها مراد علي أحمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، المجلد 34، العدد 11-الجزء 2، نوفمبر 2018، ص ص: 254، 255.

⁴ أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص ص: 80-81.

- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب بل انهيار المنظمة لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع (Lesly) إلى القول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر الصراع التنظيمي منطلقا في رأيه هذا من وجود ايجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها، فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها.

ثانيا: أنواع الصراع التنظيمي

تختلف وتتعدد أنواع الصراع التنظيمي ويختلف تصنيفها بين الباحثين ومن بين تلك التصنيفات يتم ذكر ما يلي:

1- أنواع الصراع وفقا لمصادره: تتمثل فيما يلي¹:

1-1: صراع المهمة (Task conflict): وهو ذلك النوع من الصراع الذي يتعلق بمحتوى العمل ومحتوى الأهداف ووجود مستوى منخفض أو معتدل من صراع المهمة يعود بنتائج ايجابية على أداء المجموعة لكونه يحفز على مناقشة الأفكار التي تساعد المجموعة على أداء أفضل ما بوسعها.

1-2: - صراع العلاقات (Relationship conflict): هو ذلك النوع من الصراع يتخذ من العلاقات الإنسانية التفاعلية أساسا له. وصراع العلاقات هو صراع غير بناء لكونه يزيد من تعارض الشخصية، ويخفض من الفهم المتبادل بين الأطراف، ويعيق انجاز المهام التنظيمية.

1-3: صراع العملية (Process conflict): أحد أنواع الصراع الذي يتعلق بالتعارض حول الكيفية التي يؤدي فيها العمل. ولكي يكون صراع العملية صراعا منتجا، يجب أن تعمل الإدارة على إبقاءه في حدوده الدنيا قدر المستطاع.

1-4: الصراع الجوهرى (Core conflict) وهو الصراع الناتج عن اتفاق جوهرى شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

1-5: الصراع الوجداني (Emotional Conflict): وهو الصراع المرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عن أحاسيس مثل الغضب، وعدم الثقة، وعدم الإعجاب، والخوف والامتناع.
كما يمكن تقسيم الصراع وفقاً لمصادره إلى ما يأتي²:

1- الصراع الانفعالي: ويحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالاتهما؛

2- الصراع من أجل المصادر: ويحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر نادرة، سواء أكانت هذه المصادر مادية أم معنوية، كان يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد؛

¹ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2011، ص ص: 391-392

² أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، فلسطين، ص ص: 23-

- 3- الصراع من أجل القيم: يحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدلات للموظفين؛
- 4- صراع الهدف: يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة؛
- 5- الصراع الفكري: عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها أو إدراكاتها غير متوافقة فيبدأ الصراع الفكري بين هذه الأطراف خاصة عندما يتعلق الموضوع باتخاذ قرارات؛
- 6- صراع حول الضرورة: في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما، فإن صراعاً يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساساً على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.
- 2- أنواع الصراع من حيث التنظيم: وينقسم إلى نوعين:¹
- 1-2: الصراع المنظم: وهو صراع يكون بطريقة منظمة من طرف مجموعة من الأفراد لها المطالب والأهداف نفسها، ويلجأ فيه إلى الإضراب في حالة فشل المفاوضات في تحقيق مطالب وأهداف الأفراد؛
- 2-2: الصراع غير المنظم: ويكون تلقائياً، وتستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والاحتجاج، التأخر أو التغيب عن العمل.
- 3- الصراع وفقاً لاتجاهاته: وتم تقسيمه إلى نوعين:²
- 1-3: الصراع الرأسي: هو الصراع الذي يحدث بين أطراف ثم ينتهي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، أي صراع بين رئيس ومرؤوس؛
- 2-3: الصراع الأفقي: يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين أفراد أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منها سلطة على الآخر.
- 4- أنواع الصراع حسب مستوياته: تتمثل في:
- 1-4: الصراع الفردي: يحدث الصراع الفردي عندما يكون الفرد محل اهتمام عدة عوامل تحتم عليه أن يختار احد منها لأنه لن يتمكن من تحقيقها كلها معاً.³
- 2-4: الصراع بين الأفراد: يحدث بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل وهذا الصراع غالباً ما ينشأ نتيجة التباين في إدراك الأفراد للأمور وتباين توجهاتهم أو حالاتهم الاجتماعية وعوامل شخصية أخرى.⁴

¹ شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة- دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 76.

² حشمت عبد الكريم محمد فراج، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، مجلد 34، عدد 163- جزء 4، أبريل 2015، ص: 22.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد، الأردن، 2015، ص: 61.

⁴ عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد أمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2018، ص: 51.

3-4: الصراع داخل الجماعة الواحدة: هذا الصراع يحدث بين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة مثل الخلافات في الأهداف، أو المهام أو الإجراءات. ويمكن للصراعات تظهر نتيجة للخلافات والتوترات بين أعضاء المجموعة وزعماء مجموعة.¹

4-4: الصراع بين الجماعات داخل المنظمة: ويتمثل الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة كالصراع بين المالية والتسويق أو الصراع بين قسم الإنتاج والتسويق وهكذا حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة وثنائية كما قد تكون جوهرية وبالغة الأهمية وقد تكون سلبية كما قد تكون ايجابية أيضا شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد.²

5- أنواع الصراع التنظيمي وفقا للتخطيط: وذكر فيه نوعين:³

1-5: الصراع المخطط أو الاستراتيجي: وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز المصالح الشخصية للفرد أو المجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

2-5: الصراع غير المخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

ثالثا: مستويات الصراع التنظيمي

تمثل مستويات الصراع التنظيمي حيز الصراع والنطاق الذي يجتاحه، وبدءاً من الفرد ونفسه وصولاً إلى الجماعات والمنظمات، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مستويات الصراع التنظيمي

الرقم	المستوى	التعريف	مثال
1	الفردى (الذاتي) <i>Intra personal</i>	الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم قابليته على التعامل بنجاح مع دوره (ضغوط الدور)	فرد ما يطلب منه أداء مهمة غير متوافقة مع أهدافه أو قيمه أو طبيقته (ظروفه) العائلية <i>Work family</i>
2	بين الأفراد <i>Inter personal</i>	صراع يحدث بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة	فردان أو أكثر يحاولان الحصول على منصب معين (الترقية) ويسى هذا بتصادم الشخصيات <i>personality clashes</i>
3	داخل الجماعة الواحدة <i>Intra group</i>	صراع يحدث ما بين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة	الصراع بين العاملين (المشرفين) والعمال في ذات الوحدة لاختلاف توقعات الأدوار

¹ أحمد فتحي العي وسى عبد الرؤوف عبد العال، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 02، 2017، ص 5

² عبد الكريم قريشي ورويم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 14، جوان 2015، ص: 88.

³ أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص: 25

نزاع بين الوحدات التنظيمية المختلفة على بعض المسائل مثل اعتمادية المهام، تناحر على الموارد، عدم ملائمة المركز.. وغيرها، مثل النزاع الذي ينشأ بين قسم الإنتاج والتسويق، بين الاستشاريين والاختصاصيين	صراع يحدث ما بين اثنين أو أكثر من الوحدات أو الجماعات داخل المنظمة	ما بين الجماعات داخل المنظمة Inter group	4
---	--	---	---

المصدر: أكرم الياسري وأمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد: 5، العراق، 2007، ص: 124.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الصراع يتوسع في مستوياته حسب نطاقه من الفرد مع نفسه وتعارض أهداف إلى تعارض أهدافه مع فرد أو جماعة، وصولاً إلى الصراع بين الجماعات في المنظمة، ويبقى تعارض الأهداف هو العامل الأساسي في شتى المستويات باختلاف نطاقها وحجم طرفي الصراع فيها (فرد، جماعة، جماعات..).

1- الصراع على مستوى الفرد: يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات، ويحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر ايجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف؛

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات كالآتي:

1- تعارض الدور: شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل؛

2- عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع أو التعارض؛

3- تعارض الأهداف: تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف:

3-1 أهداف متعارضة ذات مزايا فقط: يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا؛

3-2 أهداف متعارضة ذات عيوب فقط: يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في المشاكل جديدة، وأحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحوي جوانب ايجابية وجوانب سلبية.¹

2- الصراع على مستوى الأفراد: إن كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن النزاع بين الأفراد يصبح أمراً حقيقياً مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فالأفراد لهم شخصياتهم

¹ زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوايل -بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 83.

ومدركاتهم، وقيمهم، واتجاهاتهم ورغباتهم، التي تختلف فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات، وبالتالي تكون النزاعات بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتىي ؛

إذ يحدث النزاع بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل وهذا الصراع غالبا ما ينشأ نتيجة التباين في إدراك الأفراد للأمور وتباين توجهاتهم أو حالاتهم الاجتماعية وعوامل شخصية أخرى؛ وهذا الصراع شائع كثيرا فتنافس فردين للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى صراع بينهما، لأن من يحصل على الترقية سيحول دون تحقيق الآخر لهدفه، كما قد يؤدي الاختلاف بين عاملين بشأن طريقة معينة في أداء العمل إلى صراع بينهما، وتتبع غالبية من الصراعات بين الأفراد في بيئة العمل من هذا النوع من الاختلافات، فوجود الصراع بين طرفين يعني حقيقة بان هناك عدم اتفاق أو تنافس اتجاه موقف معين، هذا الموقف الموضوعي لا يفسر في حد ذاته النزاع الذي يبديه طرفا النزاع، إذ أن هناك عاملا هاما يلعب دورا كبيرا وهو المتغيرات المعرفية والإدراكية التي تحدد دور الأطراف بالتناقض.¹

3- الصراع على مستوى الجماعات: ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات في توجهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي.²

3-1: الصراع على مستوى المنظمة: ويأخذ هذا الصراع عدة أشكال منها الآتي:³

- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين في المستوى التنظيمي نفسه؛
- الصراع العمودي: ويحدث بين المشرف وتابعيه أو بين الرئيس ومرؤوسيه عندما لا يتفقون على طريقة مناسبة لتحقيق الأهداف؛
- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث هذا الصراع حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار؛
- صراع الدور: ويحدث نتيجة لقيام الشخص بعدة ادوار في مجال عمله؛
- الصراع بين المنظمات: يحدث عند قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى.

¹ فؤاد زرار ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية التل لإنتاج الحليب ومشتقاته وحدة مزلق بسطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر ، 2014، ص: 51-52.

² ناجي لبيتم وفاتن سعدوني، تحليل ومناقشة اهم أساليب ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، المجلد 01، العدد 01، جانفي 2016، ص: 303.

³ محمود أحمد فحيل البوم، دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد- جامعة الزاوية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية ، المجلد 01، العدد 02، أكتوبر 2015، ص: 153.

رابعاً: مصادر الصراع

يحدث الصراع من عدة أسباب ومصادر قد تكون شخصية ترجع لسلوك الأفراد أو تنظيمية تخص ظروف العمل والمتمثلة في النقاط التالية في ما يلي:¹

1- المصادر التنظيمية للصراع:

يمكن إيجازها في ما يلي:

- محدودية الموارد أو ندرتها: تتزاحم كافة الوحدات الإدارية داخل المؤسسة على الموارد المتاحة، التي عادة ما تكون نادرة أو محدودة قياساً بالأهداف المرغوب في تحقيقها. ولأجل ذلك يحصل الصراع بينها، بهدف الحصول على أكبر قدر من الموارد المتاحة.

- عامل السلطة: احد مظاهر بعض منظمات الأعمال هو مغالبتها بتمركز السلطة وعدم توزيعها أو تخويلها إلى الآخرين، وبالتالي فإن تمركز السلطة يؤدي إلى إساءة استخدامها، الأمر الذي قد يدعو إلى نشوء حالة صراع داخل المنظمة.²

- غموض المسؤوليات: إنَّ عدم وضوح المسؤوليات وتحديد الأفراد والجماعات المسؤولة عن أداء مختلف المهام والأنشطة والواجبات، وتشابك العلاقات التنظيمية نتيجة تعدد المستويات الإدارية، يؤدي إلى نشوء الصراع.

- تعارض الأهداف: يُقصد بذلك الاختلاف حول اتجاه نشاط جماعات العمل داخل المؤسسة، والمعايير التي يتم بموجبها تنظيم الأداء أو انجاز المهام، ومن بين أمثلة ذلك الصراع الذي ينجم عن مقاومة التغيير

2- المصادر الشخصية والسلوكية للصراع: إنَّ العوامل المتعلقة بالعلاقات الشخصية تلعب دوراً لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه العوامل التنظيمية، حيث يمكن إيجاز أهم المصادر الشخصية والسلوكية للصراع في الآتي:

- الميل الطبيعي للصراع وإثارته وحب السيطرة؛ التباين في المستوى الثقافي والتعليمي بين العاملين بالمنظمة؛

- التفسيرات الخاطئة لأسباب سلوك الآخرين وتصرفاتهم؛

- عدم الثقة بين الأفراد العاملين والخوف من الآخرين.

- بالإضافة إلى اختلاف تقييم الأفراد للمواقف بطرق متعددة نتيجة تباين وجهات نظرهم،

حيث نجد أن الصراع يحدث حينما يعتقد الفرد بصحة وجهة نظره، وموضوعيتها مقارنة مع وجهات

نظر الآخرين التي يعتبرها متحيزة، وهذا ما يسمى "بالواقعية الساذجة".

خامساً: الآثار الإيجابية والآثار السلبية المترتبة عن الصراع التنظيمي

تترتب عن الصراع التنظيمي عدة آثار منها ما هو إيجابي وما هو سلبي والمتمثلة في الجدول التالي:

¹عمر عمروش، مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتيسة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص: 351-352.

²شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار الحامد، الأردن، ط 3، 2009، ص: 185

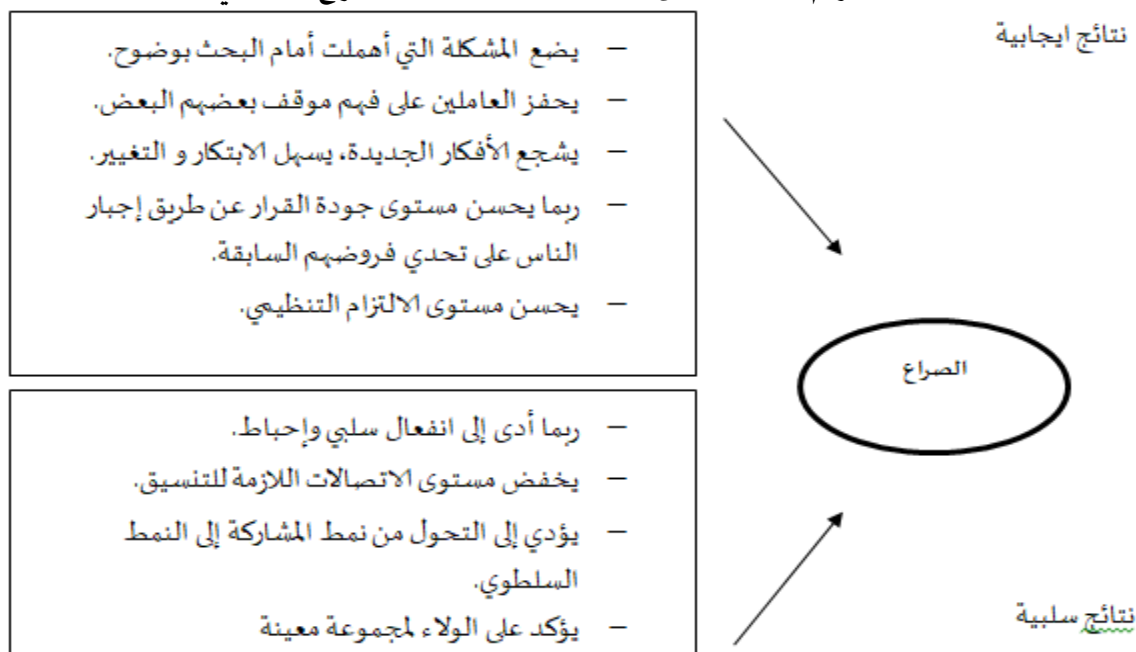
الجدول رقم (03): النتائج الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي

النتائج السلبية	النتائج الايجابية
شعور بعض الأفراد بالهزيمة والإنقاص من القدر. زيادة المسافات (الفروقات) بين الأفراد. شروع المناخ المناوئ للثقة والمثير للشك. تركيز الأفراد. والمجموعات على مصالحهم الخاصة. بروز المقاومة بدلا عن العمل الفرقي. زيادة دوران العمل.	إنتاج أفكار جديدة. إجبار الأفراد على البحث عن المداخل الجديدة. إعلان وجهات نظر الفرد. تحفيز عمليات الابتكار. فسح المجال أمام الأفراد لاختبار قدراتهم.

المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 401.

من خلال الجدول السابق يتبين أن الآثار الإيجابية المترتبة عن الصراع تضيف قيمة ملحوظة في عمل المنظمة حيث التأثير الإيجابي المترتب عن نفسية الأفراد يشجعهم على بذل الجهد والعمل على الابتكار والإبداع داخل المنظمة عكس الأثر السلبي الذي يمس بنشاط المنظمة ويجعله في تدهور وركود بسبب تركيز كل من الأفراد والجماعات على مصالحهم الخاصة مما يعطل مصالح المنظمة وتأدية العمل بالشكل المطلوب. كما تظهر نتائج الصراع حسب (جيرالد وروبرت بارون) في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تلخيص الآثار الايجابية والسلبية لصراع التنظيمي



المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 482.

من خلال الشكل يتبين أن الآثار الإيجابية للصراع تخلق روح التعاون والتحفيز والمنافسة الإيجابية في خلق أفكار جديدة إبداعية، مما ينعكس على أداء المنظمة وسيرورة عملها بينما تترتب نتائج عكسية عن الآثار

السلبية التي تقتل التحاور والتواصل بين الأفراد كما تنعدم فيها المشاركة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المنظمة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

الصراعات التنظيمية تعد أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد وكذا داخل الفرد نفسه، فمن غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة بين العاملين في حالة من الاستقرار والوثام التام بل لابد أن تحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع، ولذا لابد على الإدارة من معالجتها بعد تشخيصها بمختلف الطرق والأساليب التي تسير الصراع في مسار يخدم مصلحة المنظمة.

أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن مجموعة الوظائف الإدارية التي تركزها الإدارة من أجل تشخيص عملية الصراع التنظيمي بما يخدم مصالح المنظمة ومن أجل ذلك لابد من توفر المهارات اللازمة حتى تتم معالجة الصراعات بالطرق المناسبة.

1- تعريف إدارة الصراع:

- تعرف إدارة الصراع فتعرف بأنها:" إن الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراع يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها تتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة.¹
- كما تعرف أيضاً:" هي عملية تنطوي اعتماد نهج، قادرة على تقليل حجم وشدة الصراع لخلق مناخ إيجابي من شأنه أن يشجع على تعزيز السلام في المجتمع.²
 - يمكن تعريفها على أنها:" كل ما يتم القيام به للتعامل مع الصراع، سواء باتجاه بدء، أو حل، أو تصعيد، أو تهدئة، أو تعقيد الصراع".³
 - وعرفت كذلك إدارة الصراع بأنها: "سلوك الاتصال الذي يستخدمه الشخص بناء على تحليله لحالة النزاع بمفهوم آخر هو حل الصراع، ويشير إلى بديل واحد فقط تحل فيه أطراف الصراع المشكلة وتوقع ألا تظهر مرة أخرى".⁴

¹حامد محمد وآخرون، أثر القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي -دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد01، يونيو2019، ص:395.

² Ani Smriti & Rajesh Kumar, **Literature Review Conflict Management: Acritical Study**, International Journal Of Advance in Engineering and Management (IJAEM), vol. 13, Issue: 12, 2021, P: 133.

³أحمد جميل عزم، إعادة تعريف "إدارة" الصراع مراجعة نقدية، المجلة العربية للعلوم السياسية، العدد 35، 2018، ص: 32.

⁴DuDley D. Cahn & Anna Abigail, **Managing conflict through communication**, 5th Ed., Pearson Education, (US A), 2014, P: 7.

- يمكن ذكر أن إدارة الصراع التنظيمي "هي عملية اتصال لتغيير التفاعلات المشاعر في الصراع إلى حالة من العواطف تسمح بإيجاد حل للصراع"¹
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن إدارة الصراع التنظيمي "هي مختلف الأساليب الإدارية التي من شأنها تشخيص عملية الصراع ومعرفة أسبابها وذلك من أجل إدارتها ومعالجتها إما بكبح الصراع والقضاء عليه أو زيادة حدته من أجل تحقيق أهداف المنظمة".
- مهارة إدارة الصراع التنظيمي: لا بد للإدارة من معالجة الصراعات التي تواجهها بالطرق المناسبة ولنجاح هذا الأمر لا بد من اكتساب المهارات اللازمة لإدارة الصراع ومنها ما يلي:²
- على المدير أن يتعامل مع الصراعات بطريقة ايجابية ويخفف من حدته من خلال تحديد المهام والاختصاصات وتقسيم الأدوار والمهام بين العاملين والتنسيق فيما بينهم فهو المتحكم؛
- إن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة، مثل تحسين صنع القرارات وزيادة القدرة على التغيير والتطوير والابتكار. من خلال القدرات الإبداعية، شريطة أن يحسن المدير اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع؛
- تنمية مجموعة من الأهداف السليمة كالتالي لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح التعاون؛
- السعي الدائم لتوسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية، حيث أن هذا التوسيع يؤدي إلى حل المشكلات؛
- العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، حتى يشعر الأفراد بالثقة في أنفسهم وفي العمل الذي يقومون به؛
- إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل التناقض بين الأفراد.

ثانياً: مراحل عملية الصراع التنظيمي:

- تأخذ عملية الصراع خمس مراحل من صراع خفي حتى يظهر للعلن ويتم حله، والمعروضة في الآتي:
- 1- مرحلة الصراع الكامن (Latent Conflict): تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعقب التنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في نشوء الصراع بشكل ضمني غير معلن. وفي هذه المرحلة

¹ Innocent chigozie Osuizugbo & Tope Femi Okuntade, Conflict Management Practice among stakeholders in construction project delivery, Covenant journal in research & built environment (CJRBE), vol.8 no.1, Nigeria, 2020, P: 43.

² خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص ص: 42 43.

- لا تدرك الأطراف وجود الصراع بينها، وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن، وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر.¹
- 2- مرحلة الصراع المدرك (Preceived Conflit): تبدأ الأطراف في هذه المرحلة بادراك الصراع الذي بينهم كنتيجة لوجود الصراع الكامن، والذي عادة ما يكون منافسة على الموارد أو الحاجة إلى الاستقلالية، إلا أنه في بعض الأحيان لا تدرك الأطراف للظروف السابقة لحدوث الصراع.²
- 3- مرحلة الصراع المحسوس (Felt Conflit): في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعة هذا الصراع ومسبباته وما سوف يؤدي إليه بشكل واضح. فتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحا وتعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف تؤدي إليه، وفي ظل ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، وبخاصة الخوف والقلق. فهذه المرحلة يتولد فيها شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، وشعور شخصي داخلي بالصراع حيث يسعى الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.³
- 4- مرحلة الصراع العلني (Manifest Conflict): وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال، وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم التنازلات، وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع بالتفكير في إنهاء الصراع أو حله.⁴
- 5- مرحلة مخرجات الصراع (Conflict aftermath): وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهى الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع. وفي هذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة. وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة

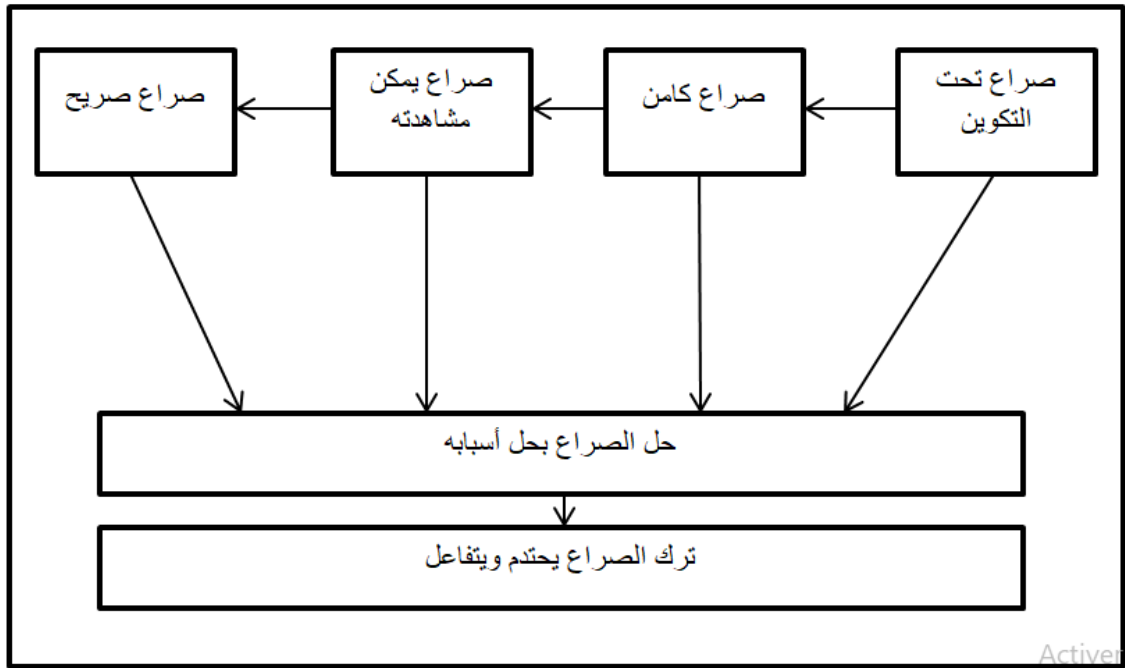
¹ جعفر خان والزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2020، ص: 135.

² أكرور سهام، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية: المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (2017-2018)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية- قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2019، ص: 59.

³ رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سيور الغزلان (SC SEG)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية-قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، الجزائر، 2019، ص: 82.

⁴ دعاء فرحان وعبيد الطراونة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2016، ص: 13.

الشكل رقم (02): أحد اتجاهات مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: سعد علي ريحان المحمدي، نماذج الإدارات المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 130.

يبين الشكل السابق المراحل التي تمر بها عملية الصراع التنظيمي منذ تكوينه في الخفاء إلى غاية الإحساس به وإدراكه ثم تفاقمه وظهوره للعلن وبروز مخرجاته وعندها يتم حله أو زيادة حدته.

ثالثاً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

حتى تتمكن الإدارة من معالجة الصراع بعد تشخيصه لا بد أن تتبع مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات قد تكون بالتفاوض والتعاون أو بالتجنب والإجبار وهي كالتالي:

- 1- أسلوب التعاون (Collaboration Style): يمثل الأسلوب المثالي من الناحية النظرية لإدارة الصراعات التنظيمية، فيسعى لحل وإدارة الصراع من خلال الاهتمام بمصالح جميع الأطراف المتصارعة، للوصول إلى حل شامل مرض، ويقيس الأسلوب إدارة الصراع بالوصول إلى رضا الطرف الآخر القائم على التعاون المثمر، لحل المشكلات وفهم الخلافات وصولاً للحل، ويوصف من يستخدم هذا الأسلوب بأنه متعاون ومنفتح الذهن ومستعد للنقاش وتبادل الحوار للوصول لحل شامل يرضي الجميع.¹
- 2- أسلوب التفاوض (Accommodation Style): حيث يقوم أحد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته إرضاء للطرف الآخر ومصالحه. ويتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف، وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء مقابل تنازله.²

¹ أحمد سمير صديق وآخرون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالبناء الوظيفي وفاعلية الذاتية البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، المجلة التربوية كلية التربية، العدد 75، 2020، ص: 920.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد، الأردن، 2009، ص: 185.

3- أسلوب التسوية (Compromise Style): وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت لتهدئة النفوس المتصارعة وهناك أسلوبان للتهدئة هما:

3-1: التخفيف: حيث يتم التقليل من أهمية الاختلافات بين المتصارعين والتركيز على أوجه الشبه وإبراز التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة.

3-2: الحلول الوسط: وهو أسلوب مؤقت يقوم على تقديم التنازلات من كل طرفين ولا يوجد رابح تماما ولا خاسر تماما¹

4- أسلوب الإيجار (Competition Style): وتسمى أيضا بإستراتيجية التنافس والتي تظهر عندما يكون لأحد أطراف الصراع اهتمام عالي بالذات واهتمام منخفض بالآخرين، إذ يميل الفرد إلى السيطرة عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر ودون الاهتمام باحتياجات الآخرين ورغباتهم وكما تعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الريج والخسارة حيث يسعى المسيطر جاهدا بعدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون محل الصراع ذو أهمية كبيرة لطرف أكثر من غيره والقرار الذي يمكن أن يتخذ ربما تكون أضراره كبيرة عليه وعندما يكون الطرف الآخر للصراع لا يملك المهارة والمعرفة المتخصصة مما يضطر الطرف الآخر للسيطرة واستخدام هذه الإستراتيجية لإدارة الصراع.²

5- أسلوب التجنب (Avoidance Style): في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول كل طرف أن يحقق أهدافه وأهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب. حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع الذي لا محالة قد يطفو إلى السطح كلما هيئت له الظروف. لكن قد تصبح هذه الإستراتيجية مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير لإعادة النظر في موضوع الصراع.³

المطلب الثالث: الإدارة بالقيم الإسلامية وإدارة الصراع التنظيمي

تُمثل القيم الإسلامية معايير وقواعد ايجابية تضبط سيرورة حياة الفرد، والإدارة التي تعمل بالقيم الإسلامية تستطيع تشخيص وتسيير الصراع التنظيمي حيث لا يُحدث آثار سلبية، فهي تضبط سلوك الأفراد وتحسن التفاعل والتعاملات في ما بينهم.

أولاً: مفهوم القيم الإسلامية

القيم الإسلامية عبارة عن مجموعة من القواعد والمعايير الدينية تتصف بالإيجابية، لها مصادرها الإلهية كما لها تأثير بالغ في سلوكيات الأفراد والتي تؤثر بدورها على جماعات العمل في المنظمة.

1- تعريف القيم الإسلامية: هي القيم المستمدة من الدين الإسلامي الحنيف الذي يعد الحسن هوما وافق شرع الله واستوجب الثواب في الآخرة، ويُعد القبيح هو ما خالف شرع الله ويترتب عليه العقاب في الآخرة، فهي

¹ حمزة نجم عبود وعلي سكر عبود، الإستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدرّاء المدارس في مركز محافظة الديوانية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، 2014، ص: 50.

² حميد أنور أحمد، تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 04، العدد 01، 2014، ص: 36.

³ محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 42، الجزائر، 2014، ص: 550.

مجموعة الأخلاق والأحكام والضوابط المستوحاة من القران والسنة والتي تصنع نسيج الشخصية الإسلامية، وتجعلها متكاملة قادرة على التفاعل الحي مع المجتمع، وعلى التوافق مع أعضائه، وعلى العمل من اجل النفس والأسرة والعقيدة، فهي مجموعة المعايير التي يجب أن ينتهجها الفرد في حياته¹

- تعرف أيضا على أنها: مجموعة من المعايير والأحكام النابعة من تصورات أساسية عن الكون والحياة والإنسان والإله، كما صورها الإسلام، وتتكون لدى الفرد والمجتمع من خلال التفاعل مع المواقف والخبرات الحياتية المختلفة، بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته تتفق مع إمكانياته، وتتجسد من خلال الاهتمامات أو السلوك العملي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.²

- تم تعريفها كذلك أنها: مجموعة من الصفات الايجابية الراقية مضبوطة بضوابط الشريعة الإسلامية تؤدي بالمتعلم إلى السلوكيات الايجابية في المواقف المختلفة التي يتفاعل فيها مع دينه ومجتمعه وأسرته في ضوء معيار ترتضيه الجماعة لتنشئة أبنائها وهو الدين والعرف وأهداف المجتمع.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القيم الإسلامية هي تلك المعايير التي نصها الدين الإسلامي والصفات الإيجابية التي تتكون لدى الفرد والمجتمع من خلال التفاعل مع مواقف الحياة المختلفة، حيث تمكن الفرد من اختيار أهدافه وتوجهاته في الحياة.

2- خصائص القيم الإسلامية

تتمتع القيم الإسلامية بخصائص فريدة تميزها عن غيرها من القيم الأخرى ومنها:

- أنها إلهية المصدر والمنهج والغاية: ويقصد بذلك كان المنهج المرسوم لها الغرض منه الوصول إلى الغاية الربانية الخالصة، لان المنهج رباني ومصدره وحي الله تعالى إلى النبي محمد صلى الله عليه وسلم. وهذا المنهج لم يأت نتيجة أهواء أفراد أو مجتمع أو طبقة أو حزب أو شعب معين، وإنما جاء نتيجة إرادة الله سبحانه وتعالى فهو شفاء ورحمة ونور وهدى للبشرية لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَكُمْ مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَشِفَاءٌ لِّمَا فِي الصُّدُورِ وَهُدًى وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ يونس: (57-58)؛⁴
- الثبات والاستمرارية: ولما كانت القيم الإسلامية إلهية المصدر فهي تمتاز أيضا بالثبات والاستمرارية، وذلك لثبات مصدرها وديمومته، فالقيم الإسلامية لا تتغير بتغير الزمان والمكان فهي لا تخضع لمزاجية لفرد كما هو في بعض المجتمعات، فالقيم الإسلامية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالدين فهو مصدرها الأساس والرئيس أما المصادر الأخرى فهي مستندة إليه، لذا فالمساس بها يعد مساس بالدين، فالقيم الإسلامية

¹ عبد الرحمن سيد عبد الغفار، دور التربية على القيم الأخلاقية في رقي المجتمع، Al Ihda: Media Ilmiah bahasa Arab, vol 09, No 02, Desember, 2021, p.50.

² محمد أمين الحق، القيم الإسلامية في التعليم واثارها على المجتمع، مجلة دراسات الجامعة الإسلامية العالمية شيتا غونغ، المجلد 09، ديسمبر 2012، ص: 337.

³ سلوى محمد التابعي الجريتي، القيم الإسلامية والضبط الاجتماعي (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد، العدد 10، يونيو 2011، ص: 941.

⁴ أسماء سالم أحمد بن عفيف، طبيعة القيم (دراسة مقارنة بين الإسلام والفلسفات الوضعية)، مجلة الدراسات العربية- كلية العلوم - جامعة المنيا، المجلد 46، العدد 02، 2022، ص: 890.

هي سنة الله التي أسنها للمسلمين فلا يجوز القول بنسبية القيم، قال الله تعالى ﴿سُنَّةَ اللَّهِ فِي الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلُ وَلَنْ تَجِدَ لِسُنَّةِ اللَّهِ تَبْدِيلًا﴾ (الأحزاب: 62)، جاء في تفسيرها: (أي وسنة الله في ذلك لا تبدل ولا تغير)¹؛

- الشمولية: أي أنها جامعة لكافة نشاطات الإنسان وتوجهاته، تستوعب حياته كلها من جميع جوانبها. إن شمولية القيم الإسلامية لجميع جوانب الحياة، يستدعي أن تكون عامة، أي بمعنى أنها تشمل جميع أفراد المجتمع دون استثناء²؛

- الوضوح: وصف القرآن الكريم القيم الدينية بالوضوح لأنه مصدرها الأول، فهو الكتاب المبين الذي يقدم الهدى والتبيان والفرقان والبرهان للناس، وما زل كالا لوضوحه فقد قال الله عز وجل: ﴿يَا أَهْلَ الْكِتَابِ قَدْ جَاءَكُمْ رَسُولُنَا يُبَيِّنُ لَكُمْ كَثِيرًا مِمَّا كُنْتُمْ تُخْفُونَ مِنَ الْكِتَابِ وَيَعْفُو عَنْ كَثِيرٍ قَدْ جَاءَكُمْ مِنَ اللَّهِ نُورٌ وَكِتَابٌ مُبِينٌ﴾ (المائدة: 15)، كما قال تعالى ﴿فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُمْ مِنْ فَضْلِهِ وَأَمَّا الَّذِينَ اسْتَنكَفُوا وَاسْتَكْبَرُوا فَيُعَذِّبُهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا وَلَا يَجِدُونَ لَهُمْ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا﴾ (النساء: 173) وفي آية ثالثة قال تعالى ﴿وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَى لِلْمُسْلِمِينَ﴾ (النحل: 89) وبالتالي فإن الوضوح والتبيان يعد من الخصائص الرئيسية للقيم الدينية لوضوح المصدر المنبثقة منه³؛

- الواقعية: تستجيب القيم الإسلامية للفطرة الإنسانية، وتحقق في مجموعها توازنا بين مطالب المادة والروح، وبين مطالب الفرد والمجتمع وبين مطالب الدنيا والآخرة، قال تعالى: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ﴾ (القصص: 77)⁴؛

- الايجابية: المقصود بالإيجابية في القيم أن يتعدى الخير للآخرين، فالقيم منفتحة على أبواب الخير وكون الحامل للقيم صالحا في نفسه لا يكفي بل يكون صالحا ومصلحا، ولا يكفي أن يكون خيرا في نفسه بل يوصل الخير للآخرين، ومع ذلك يتفاعل مع مجتمعه وينشر الخير ويصلح بين الناس ويعلم الجاهل ويرشد الضال ولا ينطوي على نفسه ويعتزل المجتمع بل يتفاعل مع أفرادها ويؤثر فيهم ويصلح ويدعو للخير. ومن الايجابية أن يكون المسلم نافعا عاملا في المجتمع كما صور ذلك حديث أبو هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "كل سُلَامَى من الناس عليه صدقة، كل يوم تطلع فيها الشمس تعدل فيه بين اثنين صدقة، وتُعِين الرجل في دابته صدقة، فتحمله عليها، أو ترفع له متاعه صدقة، والكلمة الطيبة

¹ أنوار عباس الفاضل، النسق القيمي في القرآن الكريم-دراسة تفسيرية، دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الشريعة والعلوم الإسلامية-قسم الدراسات القرآنية والفقه، كلية العلوم الإسلامية-جامعة كربلاء، جمهورية العراق، 2021، ص ص: 31-32.

² حليلة السعدية بركات، القيادة وتمثل القيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية بمديرية التربية بأدرار"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2015، ص: 34.

³ حصة عبد الكريم الزيد، مدى تأثير القيم الأخلاقية بالتغيرات المعاصرة بالمجتمع السعودي ودور الدعوة في المحافظة عليها، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد 174، يوليو 2017، ص: 273.

⁴ بن منصور اليمين، دور القيم الدينية في التنمية الاجتماعية دراسة ميدانية حول الميزابيين المقيمين بمدينة باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص ديني قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2010، ص: 56.

صدقة، وبكل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة، وتميط الأذى عن الطريق صدقة" (البخاري، 2010، ص 965)؛¹

- تعتبر القيم الإسلامية واقعية بامتياز، لأنها تراعي في تكاليفها قدرات الإنسان وطاقاته، يظهر ذلك من الآيات الكريمة: ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (البقرة: 286)، ﴿وَلَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَلَدَيْنَا كِتَابٌ يَنْطِقُ بِالْحَقِّ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ (المؤمنون: 62)، ﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا﴾ (الطلاق: 7).

3- مصادر القيم الإسلامية:

3-1 : القرآن الكريم: إنَّ القرآن الكريم هو أول مصادر القيم الأخلاقية حيث يحتوي على النسق القيمي الإسلامي بتفصيلاته وتفريعاته المتعددة، وهو الدستور الذي يجب أن نستند عليه في اشتقاق القيم فكل آية ضمت أو نصت على أمر ما فان ما تضمنته يعتبر قيمة، وكل آية نصت على نهي فان ما تضمنته يعتبر قيمة سالبة تدعو إلى التزام قيمة موجبة.

ويشتمل القرآن الكريم على قيم كثيرة ومتنوعة كالقيم الإيمانية وهي المتعلقة بالإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر، والقدر خيره وشره، والقيم التبعية مثل: (الصلاة والزكاة، والصوم، والحج)، ويوجد كذلك في الجانب السلوكي أو التعامل مع الآخرين من خلال العلاقات الاجتماعية التي تربط الإنسان بأفراد مجتمعه. كما أن التعامل مع الناس يحتاج الصبر وضبط النفس، وكظم الغيظ وإخماد جذوة الغضب، والدفع بالتي هي أحسن، وهنا القرآن أوضح هذا الجانب بقوله تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى﴾ (سورة الأعلى)، وقال تعالى أيضاً: ﴿قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ (1) الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ (2) وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ (3) وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ (4) وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ (5) إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ (6) فَمَنْ ابْتَغَىٰ وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ (7) وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ (8) وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ (9) أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ (10) الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ (11)﴾ (سورة المؤمنون)، وقال تعالى أيضاً: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ (سورة الأحزاب).²

3-2: السنة النبوية: تُعد السنة النبوية بلاغ من عند الله عز وجل، وهي مصدر من مصادر القيم الإسلامية وتبرز أهمية السنة النبوية من خلال كونها تعمل على إيضاح المنهاج الإسلامي المتكامل في القرآن الكريم وبيان التفاصيل التي لم ترد فيه. والسنة النبوية هي ما جاء عن النبي صلى الله عليه وسلم من أقوال وأفعال أو تقارير، وقد تفسر ما أجمله القرآن أو تخصص ما عممه أو تقيده ما أطلقه. وقد جعل الله من نعمته أن

¹ محمد موسى أحمد محمد توم، الخطاب الإعلامي ودوره في تعزيز القيم الإسلامية (دراسة تحليلية وصفية على عينة من برامج قنواتي طبية والرسالة المتخصصتين (2016-2018) بحث مقدم لنيل دكتوراه الفلسفة في علوم الاتصال: تخصص إذاعة وتلفزيون، كلية الدراسات العليا-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص: 104 105

² خماد محمد وسعيد بن نويوة، إسهام المؤسسات التربوية في تنمية القيم الأخلاقية من منظور إسلامي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 08، ديسمبر 2018، ص: 97.

أرسل إلينا خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وانزل عليه كتابه العزيز الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه حيث أن القرآن الكريم يمثل الإطار النظري في الإسلام والسنة النبوية تمثل الترجمة العملية له إلى واقع عملي.

وهناك من يشير إلى أن السنة النبوية تزرخ بالقيم الإسلامية (الأخلاقية) الكثيرة، وهي مصدر تشريعي لهذه الحياة ويجب استنباط القيم منها، لذلك يجب أن نتدارس من حياة النبي صلى الله عليه وسلم، ونأخذ العبرة والموعظة من مواقفه العظيمة، فإذا كان القرآن الكريم دستورنا، فالنبي صلى الله عليه وسلم قدوتنا ومعلمنا حيث اصطفاه الله من بين خلقه ورباه وعلمه بعنايته الإلهية ليتمكن من حمل الرسالة وتبليغها، فأعده إعداداً عظيماً حتى كان خلقه القرآن يرضى برضاه ويسخط لسخطه، بعث ليتمم مكارم الأخلاق.¹

3-4: الإجماع: يُعد الإجماع المصدر الثالث من مصادر التشريع الإسلامي، ويُراد به "اتفاق مجتهدى أمة محمد صلى الله عليه وسلم في عصر من العصور على أمر ديني". أي أنه الاتفاق بين طائفة من علماء الإسلام المتخصصين والمؤهلين، حول مسألة شرعية، والواقع أنه لا يمكن لعالم أن ينتهي إلى هذه الهيئة التشريعية إلا إذا اجتمعت فيه شروط الاجتهاد التي حددها أهل العلم، بان يكون:

- عالماً باللغة العربية وأسرارها؛

- عارفاً بأسباب النزول؛

- مطلعاً على تاريخ التشريع الإسلامي؛

- له معرفة عميقة بالناسخ والمنسوخ.

وفي اصطلاح الأصوليين عرف بعدة تعاريف أصحابها: "اتفاق أهل الحل والعقد من أمة محمد صلى الله عليه وسلم في عصر من العصور، من بعد وفاة النبي صلى الله عليه وسلم على أمر من الأمور الشرعية. أي اتفاق علماء الإسلام ممن لهم القدرة على الاجتهاد من أمة محمد صلى الله عليه وسلم، ولا يشترط أن يكون هذا الاتفاق في كل العصور بل إجماع كل عصر حجة، وان الجماع لا ينعقد في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم، إلا إذا كان قبل السنة النبوية، وليس الإجماع، ويكون الإجماع أو هذا الاتفاق (على كل الأمور الشرعية اللغوية والحسابية، والطبية وغيرها).

واستدل جمهور علماء الأصول والفقهاء على أن الإجماع مصدر من مصادر التشريع الإسلامي، ومصدر من مصادر استنباط القيم في الإسلام، بعد كتاب الله عز وجل وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم بأدلة منها، قوله تعالى ﴿وَمَنْ يُشَاقِقِ الرَّسُولَ مِنْ بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُ الْهُدَىٰ وَيَتَّبِعْ غَيْرَ سَبِيلِ الْمُؤْمِنِينَ نُوَلِّهِ مَا تَوَلَّىٰ وَنُصَلِّهِ جَهَنَّمَ ۖ وَسَاءَتْ مَصِيرًا﴾ (سورة النساء: 115). وقوله تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾ (سورة آل عمران: 110). ومن السنة النبوية قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا تجتمع أمتي على ضلالة".²

¹ عبد الكريم منصور ناصر قشلان، دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز القيم الإسلامية لدى طلابهم في محافظات غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، 2010، ص: 54-55.

² وليدة حدادي، القيم من المنظور الغربي والإسلامي، مجلة النداء التربوي، العدد: 23-24، 2019، ص: 66-67.

5-3: القياس: وهو إلحاق أمر لم يرد فيه نص أو إجماع، بأمر آخر ورد في حكمه نص، وتطبيق حكمه عليه لاشتراكهما في علة واحدة، أو هو إلحاق المسألة بحكم نظائرها لعلة مشتركة واحدة. والقياس حجة شرعية ودليل معتبر تثبت به الأحكام عند جمهور العلماء وخالف في ذلك الظاهرية. وحكم القياس يفيد الظن الغالب، والظن الغالب مقبول في ثبوت الأحكام، فالحكم الثابت بالقياس بحكم ظني.

ووجه الدليل على حجية القياس في الآية قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (النساء: 59)

وجه الاستدلال بالآية إن الله سبحانه أمر المؤمنين إن تنازعوا في أمر ليس لله ولا للرسول فيه حكم ولا لأولي الأمر فيهم، أن يردوه إلى الله والرسول ورد ما لا نص فيه إلى ما فيه نص، ولحكم عليه بحكم النص بسبب اشتراكهما في علة واحدة، هو رد المتنازع فيه إلى الله ورسوله.¹

6-3: العرف: وهو ما ألفه المجتمع، أو سار عليه الناس من قول أو فعل أوترك، ويوجد من العرف نوعان: صحيح وفساد، فأما الصحيح فهو ما يخالف نصا، ولا يفوت مصلحة معتبرة، ولا يجلب فسادا، أما الفاسد فهو ما يخالف الشرع، أو يجلب ضررا، أو يدفع ويفوت مصلحة، أما العرف الوضعي فهو ما يصدر عن الحكومة ودوائرها من قوانين وأنظمة وتعليمات لتنظيم أمور الناس مثل قانون تنظيم المدن والقرى والسير وغيرها. ويعتبره العلماء أصلا من أصول الاستنباط تبنى عليه الأحكام، ومن أقوالهم في هذا المجال: «العادة محكمة» و«المعروف عرفا كالمشروط شرطا»، ولذا يمكن اعتبار العرف من مصادر القيم في المجتمع الإسلامي، خاصة العرف الصحيح، ولكن بشروط معينة، وهي الشروط التي اشترطها العلماء لاعتبار العرف، أهمها:

- ألا يكون مخالفا للنص، بان يكون عرفا صحيحا.
 - أن يكون مطردا وغالبا، أي أن يكون العرف مستفيضا شائعا بين أهله، معروفا عندهم، معمولا به من قبلهم، وان يكون العاملون به أكثرية.
 - أن يكون العرف الذي يحمل عليه التصرف موجودا وقت إنشائه.
 - ألا يوجد قول أو عمل يفيد عكس مضمونه.
- وإذا اعتمد العرف أصلا ومصدرا من مصادر القيم، فانه يجب أن ندرك أن العرف لا يستقل بذاته كمصدر، يرجع إلى أدلة التشريع المعتبرة، فلا بد أن تستند الأعراف إلى نص أو إجماع أو قياس أو استحسان، ومن ثم تعتبر قيمة للمجتمع الإسلامي.

ويقسم العرف إلى عرف قولي وعملي، فالعرف القولي مثل تعارف الناس إطلاق كلمة الولد على الذكر دون الأنثى مع أنها في اللغة تطلق على الاثنين وهذا جاءت في القرآن الكريم: ﴿وَلَكُمْ نِصْفُ مَا تَرَكَ أَزْوَاجُكُمْ

¹ أسامة الحموي، مبادئ الشريعة الإسلامية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص: 49.

إِنَّ لَّمْ يَكُنْ لَّهُنَّ وَلَدٌ ﴿ سورة النساء (12)، ومن العرف العملي تعارف الناس البيع بالتعاطي دون استعمال الصيغة اللفظية في البيع.¹

4- تأثير القيم الإسلامية على الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة: تؤثر القيم الإسلامية على الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة وذلك بصفة التالية:²

1-4: تأثير القيم الإسلامية على كل من الفرد العامل في منظمة العمل:

- القيم الإسلامية تميز الفرد بصدقه ونزاهته، وتهذب سلوكه، وتزكي نفسه، كانسان مسؤول عن عمله فيتصرف بأسلوب راقٍ وأفضل عن سواه من الآخرين.
- القيم الإسلامية تنمي الرقابة الذاتية لدى الفرد فيشعر بأن الله تعالى يرى ظاهره وباطنه.
- القيم الإسلامية تجعل الفرد أكثر رغبة في المشاركة مع الجماعة حبا لهم وتعاوننا معهم، وتقضي على الأمراض النفسية مثل: (الكآبة والحسد والحقد والبغضاء والتشاؤم).

2-4 تأثير القيم الإسلامية على جماعة العمل:

- ترسيخ معنى الأخوة بين المؤمنين كما في قوله تعالى ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ﴾ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿ (الحجرات: 10)
- توحيد جماعة الموظفين كما في قوله تعالى ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا﴾ (آل عمران: 10)
- بناء روح التعاون من خلال العمل الجماعي المشترك كما في قوله تعالى ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى﴾ (المائدة: 02)
- تنمية المسؤولية الاجتماعية كما في قوله تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ﴾ (التوبة: 71)
- الضبط الاجتماعي فمن المنظور الإسلامي يعتبر نتيجة طبيعية لمسؤولية المجتمع المسلم في ضبط سلوك الأفراد وتوجيههم على أساس إسلامي.

ثانيا: دور القيم الإسلامية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي

- القيم الإسلامية صفات إيجابية تؤثر في الأفراد بشكل جد إيجابي ما ينتج عنه تأثير إيجابي على الصراعات والتقليل من حدتها وحلها بالطرق المناسبة:³
- التقوى فتقوى الله عز وجل أعظم وانفع واجل القيم على الإطلاق وهي مفتاح سعادة المسلم؛
- الأمانة وهي مفتاح الإيمان إذ لا إيمان لمن لا أمان له ولا دين لمن لا عهد له؛

¹ بسام يوسف أحمد التل، القيم الإسلامية وأثرها في الانتاجية في المؤسسات الصناعية الأردنية، بحث مقدم إلى قسم الفقه والدراسات الإسلامية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة اليرموك-الأردن، 1996، ص: 64 65.

² عبد الرحمن الشاذلي يعي عبد الله وعبد الناصر عبد الله محمد عيسى، تأثير القيم الإسلامية في تخفيض الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في بعض المؤسسات العاملة بمنطقة الجوف بالملكة العربية السعودية، مجلة دراسات- العدد الإقتصادي، المجلد 7، العدد 02، جوان 2016، ص: 46.

³ عبد الرحيم الشاذلي يعي عبد الله وعبد الناصر عبد الله محمد عيسى، تأثير القيم الإسلامية في تخفيض الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في بعض المؤسسات العاملة بمنطقة الجوف بالملكة العربية السعودية، مجلة دراسات- العدد الإقتصادي، المجلد 07، العدد 02، جوان 2016، ص: 45.

- الصدق يعتبر من أرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه ويليه الصدق من حوله؛
 - البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين؛
 - الرقابة الذاتية التي تعتمد على يقظة الضمير وصحته وربط ذلك الضمير الحي بخالقه في السر والعلن.
- ثالثاً: مفهوم الإدارة بالقيم الإسلامية
- الإدارة بالقيم الإسلامية تتمثل في الوظائف الإدارية الممنهجة ضمن تعاليم الدين الإسلامي والقيم الحميدة لها أهدافها ومبادئها القائمة على الشريعة الإسلامية.

1- تعريف الإدارة بالقيم الإسلامية:

تعرف الإدارة بالقيم الإسلامية بأنها:¹

- الإدارة التي تنطلق من القيم لتنظيم السلوك البشري من خلال وضع سياسات وقواعد وقوانين تحكمها القيم والمبادئ السامية كالعدل والمساواة، والإخلاص، والإتقان في العمل، رقابة ذاتية، مما يحقق أعلى نسب للكفاءة والفعالية.
- تعرف أيضاً بأنها سلوك إسلامي قويم، ومنهج رشيد حث الإسلام على ممارسته في جميع شؤون الحياة، لأن بالإدارة يحقق المسلم الفعالية في عمله وإنتاجه، وكفاءة في أدائه، فالسلوك الإداري يتضمن عمليات إدارية متمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة إلى الأخلاق الحسنة من صبر وإخلاص واجتهاد وإدارة، كل ذلك من القيم التي دلت عليها نصوص الكتاب والسنة وهدى السلف رضوان الله عليهم.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة بالقيم الإسلامية هي سلوك إداري حث الإسلام على ممارسته في جميع شؤون الحياة، فهي مجموعة العمليات الإدارية تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة والتي تنطلق من القيم السامية كالعدل والمساواة، الإتقان في العمل والرقابة الذاتية مما يحقق كفاءة وفعالية للمنظمة.

2- خصائص الإدارة بالقيم الإسلامية: وتتمثل خصائص الإدارة بالقيم الإسلامية في النقاط التالية:²

- الارتباط الوثيق بين الإدارة بالقيم والبيئة الإسلامية؛
- قيام الإدارة بالقيم على أساس الشورى، يمثل شفافية النظرية الإسلامية وعدالتها؛
- إدارة الذات برقابة ذاتية تعتمد على العقيدة والمبدأ؛
- التخطيط والمرونة ونظام الحوافز كلها سمات حققتها التوجهات الإسلامية للبيئة الإدارية؛
- الإدارة بالقيم هي إدارة وسيطية تستند إلى العلاقات الإنسانية؛
- هي إدارة شاملة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية؛

¹مقداد شفيقة، مساهمة القيم الإسلامية في تحسين استغلال الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3- الجزائر، 2016، ص: 68.

²ربيعي كريمة وسريبر الحرتسي حياة، مرجع سيق ذكره، ص: 159.

— إنها إدارة تتخذ العدالة قيمة جوهرية في جميع تعاملاتها.

3- أهداف الإدارة بالقيم الإسلامية:

- تهدف الإدارة بالقيم الإسلامية إلى الحفاظ على السير الحسن للسلوك التنظيمي بما يخدم السلطة ويحافظ على هيبتها وأيضا يحفظ كرامة العاملين ويمنحهم حقوقهم والمتمثلة في الآتي:
- تنظيم العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والواجبات في المنظمة الإدارية، والعمل على احترام السلطة الرسمية وطاعة ولاة الأمر بالمعروف، وتنفيذ الرسالة الإدارية دون تفريط أو تسبب من جانب الفرد العامل. (توفير المتغير التنظيمي واحترام السلطة)؛
 - تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة داخل المنظمة الإدارية، وتوفير الجو الإنساني الرفيع الذي يحفز العامل للإنتاج والعطاء، ويشعره بكيونته الإنسانية وكرامته الأدبية. (إشباع المتغير الإنساني)؛
 - توفير المقومات الاقتصادية والمادية الضرورية للفرد العامل والتي تحفظ الحد الأدنى للكرامة العامل وتوفر له لقمة العيش الكريم دون استغلال لفائض عمالته ودون ظلم من جانب رب العمل (إشباع المتغير الاقتصادي)؛
 - ربط الإدارة بالبيئة الاجتماعية الإسلامية ربطا محكما، يجعلها ملتزمة بأخلاقيات البيئة الاجتماعية ومنفذة للشريعة الإسلامية في المجال الإداري داخل المنظمات الإدارية.

4- مبادئ الإدارة بالقيم الإسلامية:

تتجلى مبادئ الإدارة بالقيم الإسلامية في ما يلي¹:

1-4 : الحكم بما أنزل الله عز وجل امثالاً لقوله تعالى: ﴿وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَاعْلَمُوا أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُصِيبَهُمْ بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ (49)﴾ (سورة المائدة: 49-50). إن الكيانات الإدارية قائمة على اليقين بان العمل موجه إلى الله والحق فيه بما أنزل الله سبحانه وتعالى.

2-4: المبدأ الثاني قائم على أن الشورى: أساس المشاركة في الإدارة الإسلامية فهي ليست تسلطا ولا سخرة ولا تسخيلا للعبد، إنما مشاركة من جانب القائد، ومن جانب أعضاء الفريق الإداري وأساس المشاركة بينهم الشورى، فهذا لنص القران الكريم ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (سورة آل عمران 159). وأيضا ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (سورة الشورى: 38). والشورى تعني الأخذ بالرأي، لأنها تشحن الهمم وتنبئ الولاء وتضمن التعاون والطاعة.

3-4: العدالة: وهي عمود الإدارة الإسلامية، وهي أيضا قيمة ايجابية، والعدالة تتجلى في القول والعمل، وفي الحكم ولمر في السلوك من جانب القيادة لقوله تعالى: ﴿فَلِذَلِكَ فَادَعُْ وَأَسْتَقِمْ كَمَا أَمَرْتُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ﴾

¹ ليندة العابد، النسق القبلي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علم في علوم الاجتماع تخصص علم اجتماع وتنظيم وعمل قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2011، ص: 234.

وَقُلْ آمَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ ﴿ (سورة الشورى: 15). وقوله عز وجل: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا﴾ (سورة الأنعام: 152) وأيضا: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (سورة النساء: 58). إضافة إلى آيات وأحاديث أخرى تحت كلها على العدل كقيمة أساسية وتُحذّر من الظلم والجور والتعدي على حقوق الآخرين.

4-4: الموازنة بين مصلحة الفرد والجماعة: هذا المبدأ يقوم على ارتباط المصلحة العامة بالمصلحة الخاصة والعكس، فتحقيق مصلحة الفرد وسيلة لتحقيق مصالح المجتمع ككل لان الفرد بطبيعته ينتمي إلى مجتمع، والمجتمع بطبيعته لا يقوم إلا على أفراد، وفي هذا الإطار يتحقق تنظيم العلاقات في المنظومة الإدارية.

4-5: مبدأ المسؤولية: للمسؤولية الإدارية في الإسلام طبيعة خاصة منها: (مسؤولية إنسانية وأخلاقية وعقائدية)، تشمل كلا من الرئيس والمرؤوس والمنظمة والمجتمع، وفقا لقوله تعالى: ﴿وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا﴾ (13) اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً (14) ﴿ (سورة الإسراء: 13-14). في الكيانات الإدارية تقع المسؤولية على الجميع في إطار ما أوضحه القرآن الكريم ﴿كُلُّ أَمْرٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ﴾ (سورة الطور: 21). وقوله صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". فالمسؤولية أساس الإدارة الإسلامية، المسؤولية شخصية ومجتمعية والمسؤولية لا تنتهي بقرار، وإنما تمتد إلى نتائج هذا القرار وأثاره.

4-6: الطاعة: وهي أساس الانضباط في الإدارة الإسلامية، والطاعة ابتداء هي طاعة الله ورسوله والقائد الإداري امتثالا لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (سورة النساء: 59).

الطاعة ضرورة للتكامل والتكاتف والتلاحم، ومع ذلك فان لهذه الطاعة شروط منها: (الطاعة لا تكون في المعصية، ألا يُكَلَّف المرؤوس فوق طاقته. إذن الطاعة في الإسلام أساس للعمل الإداري، ودونها يتحول العمل إلى فوضى أو تنهار الجهود.

رابعا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي من المنظور الإسلامي

حتى يتم معالجة الصراعات التنظيمية في المنظور الإسلامي، يجب إتباع ما جاء كتاب الله وسنة نبيه وفق طريقتين: (طريقة وقائية وحتى قبل حدوث الصراع؛ وطريقة علاجية حتى يتم حل الصراع)، والتي تظهر كالاتي:

1- الطريقة الوقائية:

1-1: الوصول إلى الحد من الطبائع والظواهر المشينة والسيئة التي تكون من شخصية الفرد المسلم، والتي تسبب في حدوث الخلافات والصراعات مثل: (النهي عن سوء الظن بالغير، والنميمة والغيبة والتجسس، حيث قال الله تعالى في هذه الظواهر السيئة:¹

¹ بورايونسيم، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد وأقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص ص: 147-148.

- فيما يخص النميمة: قال الله تعالى: ﴿وَلَا تَطْعُ كُلَّ حَلْفٍ مَّهِينٍ (10) هَمَّازٍ مَشَاءٍ بِنَمِيمٍ (11)﴾ (القلم: 10-11).
- فيما يخص النبي عن الاستهزاء واحتقار المسلم للمسلم، قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ﴾ (الحجرات: 11).
- فيما يخص النهي عن الظلم: قوله تعالى: ﴿وَلَا تَحْسَبَنَّ اللَّهَ غَافِلًا عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ إِنَّمَا يُؤَخِّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الْأَبْصَارُ﴾ (إبراهيم: 42).
- فيما جمعت هذه الآية تقريبا النبي عن الظواهر السيئة في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ﴾ (الحجرات: 12).
- 2-1: نشر المحبة وروح التعاون بين الأفراد ونبذ الصراع والاختلاف بينهم، وهذا ما جاء في آيات الله سبحانه وتعالى:
- فيما يخص روح التعاون، قوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ (المائدة: 02).
- فيما يخص روح الأخوة، قال الله تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ (الحجرات: 10).
- فيما يخص الدفع بالأحسن لتفادي الصراع بين الأفراد، قوله تعالى: ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (فصلت: 34).
- فيما يخص نبذ الخلاف وإشاعة روح التعاون، قوله تعالى: ﴿وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِن بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ (آل عمران: 105).
- وجاء في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم فيما يخص خلق روح المحبة قوله: "والذي نفسي بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ولا تؤمنوا حتى تحابوا، أولا أدلكم على شيء إذ تفعلوه تحاببتم، افشوا السلام بينكم".
- 1- الطريقة العلاجية:
- الرجوع إلى كتاب الله وسنة رسوله في حل الصراع، وجاء في هذا الخصوص قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (النساء: 59)؛
- المشورة: وجاء في هذا الخصوص قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ (الشورى: 38)؛

- التهذئة بين الأفراد: وجاء في قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب"
- اللجوء إلى استعمال الأهداف المشتركة، حيث قال سبحانه وتعالى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (آل عمران: 104)؛
- اللجوء إلى استعمال الحكم أو الوسيط، في قوله تعالى ﴿وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا﴾ (النساء: 35)؛
- استعمال القوة كحل أخير، حيث قال الله تعالى ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَت إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَبْغِيَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ (الحجرات: 09).¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة القيم وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي

تناولت بعض من الدراسات السابقة منها الدراسات العربية؛ وأخرى أجنبية، متغير الإدارة بالقيم ومتغير الصراع التنظيمي، وهذا لأهميتهما الكبيرة في علم الإدارة، وفي البيئة الداخلية للمؤسسات ونتائج هذان المتغيرين على نجاح المؤسسات. وتُعد الدراسات السابقة مصدر مهم لجمع المعلومات ومرجع للتعرف على أهم نقاط الدراسة الحالية؛ ومعرفة أهم أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

تطرق المطلب لمجموعة من الدراسات العربية التي قدمها الباحثون حول الإدارة بالقيم والصراع التنظيمي والتي من خلالها أشاروا إلى مفهوم موسع وشامل لكل منهما وأهم النقاط التي يجب معرفتها حول المتغيرين

أولاً: دراسة (عوض، 2021) بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية بشركة اسمنت عطبرة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الإنتاجية وتهدف الدراسة أيضاً إلى ما يلي:

- الكشف عن تأثير إدارة الصراع التنظيمي في الكفاءة الإنتاجية.
- التعرف على مسببات الصراع في المؤسسات الإنتاجية.
- معرفة الاستراتيجيات والأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الصناعية وتحديد آثارها في الإنتاجية.
- بيان العوامل الأكثر تأثيراً في الإنتاجية داخل المنظمة.

¹محمد العابد، دور القيم الإسلامية في تخفيف حدة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصحية الجزئية- دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11، عدد 04، 2019، ص ص: 156-157.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة مستعينا بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

- بينت الدراسة وجود مسببات للصراع التنظيمي تؤثر سلبا في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
 - عدم توافق الأهداف، والصراع على الأدوار والمناصب، والمناخ التنظيمي غير الملائم يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
 - إن إتباع استراتيجيات وأساليب مناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية يزيد من الكفاءة الإنتاجية للعاملين والمنظمة.
 - إن استراتيجيات التعاون، والسلطة، والتجاهل هي الأكثر استخداما في حل المشكلات والصراعات التنظيمية بالشركة.
 - أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين مهارات إدارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الإنتاجية، أي كلما كانت المهارات عالية في إدارة الصراع كلما زادت الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمنظمة .
 - استخدام الأساليب العلمية والإبداعية، وتصميم البرامج التدريبية المتخصصة، والنظر للصراع بطريقة إيجابية يساهم في تحسين إنتاجية المنظمة.
- ثانيا: دراسة (مرار، 2020) بعنوان: "الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين". والتي هدفت إلى تقييم ما يلي:
- درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؛
 - مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.
- واستخدم الباحث في الدراسة المنهج "الوصفي الارتباطي"، والاستبانة كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة وتوصل لنتائج الآتية:
- أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، جاءت مرتفعة جدا .
 - مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة جدا.
 - وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين.
 - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى

لمتغير الجنس لصالح الذكور، وملتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الشهادات العليا، وملتغير الخبرة لصالح الفئة من 5 إلى أقل من (10) سنوات.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في مستوى تطبيق الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكذلك إلى متغير الخبرة.

ثالثاً: دراسة (مصيطفى وأرحاب، 2016) بعنوان: "دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية - الجزائر. لقد هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الجانب الأخلاقي للإدارة في خلق القيمة للمؤسسة، من خلال إبراز تأثير منهج إدارة بالقيم على أبعاد خلق القيمة. وتم استخدام المنهج التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لدراسة. وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد القيم التنظيمية الأساسية للمؤسسة التي تمثل الإطار العام بالمؤسسة؛
- تحقيق التوافق القيمي.

رابعاً: دراسة (زرار، 2014) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية" أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية التل لإنتاج الحليب ومشتقاته وحدة مزلق بسطيف، بهدف الوقوف على ظاهرة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية، وذلك للتعرف على مستويات هذه الظاهرة وأساليب التعامل معها ومدى مساهمة هذه الأساليب في التخفيف من حدتها. وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- التعرف على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- مدى مساهمة الاستراتيجيات التي يتبناها المسيرين في التأثير إيجابياً على حدة الصراع الذي يحدث بين العمال.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، مستعيناً في ذلك بالمقابلة والاستبانة والملاحظة في اختبار فرضيات الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- تبني المسيرين والمشرفين لأساليب التعامل مع الصراعات التي تحدث بين العمال في هذه المؤسسة، أنها كانت ناجعة في أغلب الأحيان نظراً لمرعاة هؤلاء لطبيعة الصراع، والبحث عن أسبابه.
- مدى إتباع رؤساء الأقسام والمصالح والمشرفين للاستراتيجيات الثلاثة المقترحة وهي السيطرة، التعاون والتجنب، ومدى تأثيرها في تخفيف من حدة الصراعات بين العمال.
- صعوبة معرفة أساليب إدارة الصراع في ظل الغموض الذي يكتنف هذه الظاهرة في المؤسسة.

- استخدام أسلوب السيطرة والقوة في هذه المؤسسة يجعل النزاعات لا تبرز إلى الظاهر بفعل كبح إدارة العمال للتعبير عن مشاكلهم أمام مسؤوليهم.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

يعرض هذا المطلب الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت كل من الإدارة بالقيم والصراع التنظيمي سواء على الصعيد النظري أو التطبيقي والتي يتبين من خلالها مساهمة البحث الأجنبي في تطوير مفاهيم المتغيرين والتوصل لنتائج قيمة بالإضافة إلى السلوك الإداري

أولاً: دراسة (Osuiugbo & Okuntade, 2020) بعنوان: "Conflict Management Practice Among Stakeholders in Construction Project Delivery". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في ممارسات إدارة الصراع لأصحاب المصلحة في تسليم مشروع البناء باستخدام منطقة لاغوس في نيجيريا كمنطقة دراسة، من خلال إبراز ما يلي:

- تقييم ممارسة إدارة الصراع لأصحاب المصلحة في تسليم مشروع البناء في لاغوس.

- توفير فهم أفضل للاستراتيجيات المختلفة في إدارة الصراعات في تسليم مشاريع البناء.

- تحسين الأداء الإداري لأصحاب مصلحة تسليم مشاريع البناء في إدارة الصراعات.

حيث اعتمد الباحثان الأسلوب المسحي بالاستعانة بالاستبانة كأداة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن التفاوض والوساطة ووضع أهداف تعاونية كانت أكثر استراتيجيات إدارة الصراع استخداماً في تسليم مشروع البناء. كما توصلت إلى أن عدم وجود إطار مؤسسي ملائم، والخوف من التغيير، ونقص الوعي بالحل البديل للصراعات، وسوء الفهم والخسارة هي التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الصراع في تسليم مشروع البناء.

ثانياً: دراسة (Omisoro & Abiodun, 2014) بعنوان: "Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies". ولقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أسباب وآثار علاجات الصراع التنظيمي؛ ومعرفة المسببات التي تؤدي إلى الصراعات في المنظمات. واكتشفت هذه الدراسة أن الصراعات تحدث في المنظمات نتيجة التنافس على السيادة، وأسلوب القيادة، وندرة الموارد المشتركة، فإذا لم تتم إدارة الصراع بشكل جيد وفي الوقت المناسب، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الإنتاجية أو تقديم الخدمات. وخلصت الدراسة إلى أن الاعتراف المبكر بالأطراف المتنازعة والانتباه لها والتفاوض بين أطراف الصراع؛ يجب أن يعتمد في حل الصراع بدلاً من استخدام القوة والتخويف، لأنها تؤدي إلى نتائج عكسية.

ثالثاً: دراسة (Jaakson, 2010) بعنوان: "Mangment by values: are some values better than others". ولقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم القيم التنظيمية من الإدارة من خلال منظور القيم، وتطوير فهم لخصائص القيم التنظيمية التي تعمل بشكل جيد في سياق الإدارة بالقيم. وتم التوصل لنتائج في هذه الدراسة، من أبرزها: أن هناك ميزات محددة حول القيم التنظيمية وبيانات القيم التي تجعل الإدارة بالقيم أكثر فاعلية. وكذلك أن الإدارة بالقيم تتعامل فقط مع طبقة معينة من القيم التنظيمية- الطبقة الواعية والصریحة. كما أظهرت هذه الدراسة أنه من منظور الإدارة بالقيم، يجب أن تكون القيم التنظيمية مفيدة

(على عكس الأساسي)، وأن تنظم شخصية الموظف (على عكس السلوك)، وتتعلق بالرفاهية والبعد الأخلاقي (على عكس البقاء).

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

تعددت الدراسات السابقة حول موضوع الإدارة بالقيم والصراع التنظيمي، واختلفت نواحي التطرق إليها من عدة آراء المتشابهة منها والمختلفة، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق لأهم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة السابقة والحالية

تشابه الكثير من الدراسات في المعلومات والإجراءات المتبعة للحصول على النتائج والأهداف والغرض الذي أقيمت لأجله الدراسة ومن بين أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ما يلي:

لقد ركزت الدراسة الحالية على متغير الإدارة بالقيم والعلاقة التي تربطه بمتغير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، في حين أن بعض من الدراسات السابقة العربية منها أو الأجنبية تطرقت لمتغير الإدارة بالقيم كدراسة: (مرار، 2020)، ودراسة: (مصطفى و أرحاب، 2016)، وكذا دراسة: (Jaakson, 2010).

الدراستين العربيتين تشابهتا مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان وطريقة معالجة المعلومات، والتي اعتمدت فيها التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، ويمكن ذكر تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي. كما تناولت بعض الدراسات متغير الصراع التنظيمي مثل: دراسة: (Omisore & Abiodun, 2014)، ودراسة: (Osuzugbo & Okuntade, 2020)، ودراسة: (زرار، 2014)، ودراسة (عوض، 2021).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عوض، 2021) في قياس درجة ممارسة المديرين لإدارة الصراع من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة المدروسة. واتفقت الدراسة الحالية كذلك مع الدراسات السابقة في أدوات الدراسة، حيث استخدمت فيها "الاستبانة"، عدا دراسة (زرار، 2014)، والتي استخدمت المقابلة والملاحظة مع الاستبانة. واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في منهج الدراسة الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجود نقاط تشابه بين الدراسات الحالية والسابقة، يؤدي بضرورة إلى خلق اختلاف وعدم توافق، ويمكن توضيح نقاط الاختلاف فيما يأتي:

اختلفت الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الإدارة بالقيم مع الدراسة الحالية حول عينات الدراسة، حيث تم تطبيق دراسة (مرار، 2020) على عينة مكونة من: (380 معلم ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان). أما دراسة (مصطفى و أرحاب، 2016) فطبقت على عينة مكونة من (100 فرد بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب)، في حين طبقت الدراسة الحالية على عينة مكونة من: (40 موظف في وحدة البريد الولائية تبسة)، ولم تتشابه أيضاً في عدد الاستثمارات المستعملة للجمع المعلومات الخاصة


بالدراسة، وتباينت في الأهداف الفرعية لكل دراسة باختلاف المتغير التابع واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (مرار، 2020) في المنهج، حيث أن الدراسة السابقة اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي. وبالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، والذي تمثل في الدراسة الحالية في موظفي مديرية وحدة البريد الولائية تبسة، أما دراسة (زرار، 2014) فقد تناولت عمال المؤسسة الصناعية (ملبنة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته بسطيف)، بينما دراسة (عوض، 2021) فقد تناولت (عمال شركة اسمنت عطبرة) كمجتمع الدراسة، أما مجتمع الدراسة عند (Osuizugbo & Okuntade, 2020) فتمثل في أصحاب المصلحة في تسليم مشروع البناء. وتراوحت عينات الدراسات السابقة ما بين (70 فرد) في دراسة (عوض، 2021)، و (79 فرد) في دراسة (زرار، 2014)، إلى (192 فرد) دراسة في دراسة (Osuizugbo & Okuntade, 2020) ، في حين قد اشتملت الدراسة الحالية (40 فرد)، واختلفت الدراسات في الأهداف التي وضعت لأجلها.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوينها لصورة شاملة وواضحة للمتغيرين من الناحية النظرية على وجه الخصوص، بالإضافة إلى كيفية إعداد الدراسة التحليلية والتطبيقية، وكذا الإطلاع على المراجع والمصادر المرتبطة بالموضوع.

خُلاصة الفصل

مما سبق ذكره في الفصل يمكن التوصل إلى أن الإدارة بالقيم منهج ونظام متبع من طرف بعض المؤسسات، له أهمية بالغة في تحقيق السمو الأخلاقي للعاملين في طبيعة التعامل فيما بينهم، والذي يساهم في تحقيق النمو والاستمرارية ونجاح المنظمة والوصول للأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية لكونها نظام مستوحى من مجموعة من القيم الفاضلة التي نص عليها الدين الإسلامي، والتي تمكن من استثمار المورد البشري في تحسين الأداء ودعم وتحفيز لبلوغ أفضل النتائج دون صراعات التنظيمية، والتي لا بد من حدوثها داخل كل منظمة باختلاف مستوياتها. كما تساهم الإدارة بالقيم على النهج الإسلامي في اكتساب الأفراد للصفات الجوهرية الإيجابية، وتبني مبادئ الشريعة القيمة التي تشكل انسيابية في التواصل بين الأفراد؛ وتخلق جو من التعاون والإيثار بينهم، مما يسهل على الإدارة معالجة الصراعات والقدرة على التحكم فيها، وهذا حتماً يتوجب انتهاج الأسلوب المناسب حتى تُحدث أثراً إيجابياً، من شأنه خلق الإبداع والابتكار لدى العاملين، والذي يؤدي بدوره إلى تطوير المنظمة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and butterflies, framing the central text.

الفصل الثاني: تقييم أثر الإدارة بالقيم
في الصراع التنظيمي بمديرية وحدة
البريد الولائية - تبسة

مقدمة الفصل:

بعد التعرف على الإدارة بالقيم والصراع التنظيمي في الفصل النظري ومعرفة أهم العناصر حول المتغيرين وبطبيعة الحال فإن أي دراسة علمية تتطلب التدعيم ميدانيا وتطبيقيا على الواقع ولتحقق من صحة أو فشل فرضيات موضوع الدراسة ، ولأجل ذلك يتم انتهاز إجراءات علمية ومنهجية لها أدوات ووسائل تساهم في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها للحصول على نتائج ذات دقة ودلالة علمية من شأنها معالجة إشكال الدراسة والمساهمة في إثراء البحث العلمي. وقد تم من خلال هذا الفصل تقديم الدراسة الميدانية المنجزة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، من خلال تقديم الإطار المنهجي للدراسة، أدوات الدراسة، وكذا عرض وتحليل النتائج، واختبار صحة الفرضيات. ويتبين ذلك في المبحثين الآتيين:

➤ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

➤ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تُعتبر مؤسسة بريد الجزائر ذات مكانة عالية وهامة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، والتي تسمح بتقديم خدمات واسعة للمجتمع، تساهم في النهوض بالاقتصاد الوطني؛ وبناء دولة عصرية متماسكة ومتطورة، وهذا نتيجة لمهامها ووظائفها المتنوعة.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر - مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة

بُعد القطاع المالي من بين الركائز الأساسية لاقتصاد الدولة، وحتى تحظى بدورة اقتصادية منتظمة لا بد من تدفق السيولة، وهذا ما جاءت من أجله مؤسسات البريد فهي تسعى للعمل بصورة منتظمة حتى تغطي كافة التدفقات، ومن بين هذه المؤسسات مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

أولاً: التطور التاريخي لبريد الجزائر

تطورت مؤسسة البريد الجزائري عبر الزمن وتغيرت هيكلته وتعددت أهدافه وسيتم توضيح ذلك من خلال التقديم التالي :

تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم التنفيذي 02/43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 بعد الإصلاحات التي باشرتها الوزارة الوصية، لكن الانطلاقة الحقيقية كانت في عام 2003 كي يجمع بريد الجزائر بين المهام العمومية الإدارية وبين الخدمة العمومية الصناعية والتجارية، محافظا في ذلك على مهنة القاعدية والمتمحورة أساسا حول خدمة البريد والطرود والخدمات المالية البريدية. هذا ووضعت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري تحت وصاية وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة. وهي تحظى بالصفة الاعتبارية وبالاستقلالية المالية وتخضع لقواعد القانون العمومي من جهة في نشاطاتها مع الدولة، وتعتبر تجارية في تعاملاتها مع الغير من جهة أخرى ؛

إنّ المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي "بريد الجزائر" موضوعة تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، يديرها مجلس إدارة يرأسه الوزير المكلف بالبريد أو ممثل عنه، يسيّرهما مدير عام، معيّن بموجب مرسوم رئاسي محدّدة بقرار وزاري مؤرّخ في: 21 يناير 2010 (رقم 002/أخ/و.ب.م.س.ل.ت.ر.) ومؤطّرة من قبل لجنّتين (02) تنفيذيّة وتجاريّة وكذا مكلفة بالتسويق، يتمحور نشاط المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي "بريد الجزائر" حول المهن البريدية الكلاسيكية، وهذا على ثلاث أصعدة (مركزي، جهوي ومحلي).

يقع مقرّ المديرية العامة لبريد الجزائر ومصالحها المركزيّة بباب الزوار 16024، بالحصّة العقارية رقم 01، القطعة رقم 04، منطقة الأعمال، في مبنى ذي اثني عشرة (12) طابقا.

- على الصّعيد المركزي: أقسام المهن (03): الشبكة ومهن البريد، التّقديّة والخدمات الماليّة البريدية، البريد والطّرد؛

- مديريّات الدّعم المركزيّة (12): الإعلام الآلي وأمن الشّبكات، الممتلكات العقارية والوسائل العامة، مديريّة الماليّة والمحاسبة، الموارد البشريّة، التّكوين والتّحسين، الإستراتيجية، التّنظيم ومراقبة التّسيير، الهياكل

البريدية والمباني، المفتشية المركزية، التدقيق والرقابة الداخلية، مديرية الاتصال، المعيارية والتنوعية، الطوابع البريدية والطوابعية؛

- على الصعيد الجهوي: المفتشيات الجهوية (13)، المراكز المالية الجهوية (08)، المراكز الجهوية للمحاسبة (08)؛

- على الصعيد الولائي: على المستوى المحلي، توضع مكاتب البريد جغرافيًا تحت وصاية "مديرية وحدة بريدية" ولائية، وحدها ولاية الجزائر، بموجب مكانتها كعاصمة للبلاد، تحوز على ثلاث مديريات موزعة على ثلاثة مناطق: شرق، وسط، وغرب، ومديريات الوحدات البريدية الولائية (50).¹

ثانيا: أهداف مؤسسة بريد الجزائر

تتجسد أهداف بريد الجزائر بكافة مديرياته عبر الوطن النقاط التالية:²

- تكثيف الشبكة البريدية لتحفيز الإدماج المالي والبريدي (التواجد البريدي المكثف) وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين الزبائن؛
- دفع آلية توزيع البريد وإعادة إنعاشها بغية التقليل من آجال تسليم وتوزيع البريد والطرود البريدية، تحسبا للنمو المندفع للتجارة الإلكترونية، التي تعد بقيمة مضافة معتبرة؛
- تعزيز وتأمين نظام الإنتاج الحالي الخاص "بريد الجزائر"؛
- تنمية رؤوس الأموال المتعلقة بالخدمات ذات القيمة المضافة؛
- تحرير المؤسسات البريدية بتوجيه التدفق نحو الخدمات عبر الإنترنت؛
- تنمية التقديرة وتطوير وسائل الدفع الإلكتروني؛
- تحسين أداء المؤسسة؛
- تنمية الخدمات الإلكترونية في إطار مشروع رقمته "بريد الجزائر".

ثالثا: تعريف بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة

من بين المديريات الولائية عبر الوطن المؤسسة محل الدراسة "مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة"، والتي تم إنشاؤها سنة 2003 وكان ذلك بحي الجرف، في سنة 2007 تم اقتناء الأرض لإنشاء مقر جديد، وتم تدشينه من قبل وزيرة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال السيدة زهرة دردوري وذلك بتاريخ 30 أكتوبر 2014. تبلغ مساحة المقر 540 م² مكونة من مكتب بريد والمديرية، تتعامل المديرية مع عدة مكاتب عبر الولاية مقدرة ب 73 مكتب مع المكتب المركزي وذلك بعدد عمال يبلغ 438 عامل. وبالنسبة للمديرية فهي مكونة من 50 عامل منها 32 ذكور و18 إناث والمصنفة حسب السلم الإداري في الجدول التالي:³

¹ www.poste.dz

² www.poste.dz

³ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم (04): السلم الإداري لمديرية الوحدة الولائية - تبسة-

العدد	الصف
31	الإطارات
14	أعوان التحكم
05	أعوان التنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على معلومات المؤسسة

يوضح الجدول أعلاه السلم الإداري لمجموع العاملين بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، يث أنها تتكون من 50 عامل موزعة على: (31) إطار و (14) عون تحكم، (05) أعوان تنفيذ.

- تقسيمات المكاتب البريدية عبر ولاية تبسة

تم تقسيم المكاتب البريدية عبر بلديات الولاية والتي توفر العدد المناسب من المكاتب وبما يخدم مصالح الأفراد بالبلدية والجدول التالي يوضح كل بلدية من ولاية تبسة وكم تتوفر بها من مكتب بريدي:

جدول رقم (05): تقسيمات مكاتب البريد عبر ولاية - تبسة

البلدية	مكاتب البريد	البلدية	مكاتب البريد	البلدية	مكاتب البريد
تبسة	17	الونزة	6	بجن	1
الكويف	3	عين الزرقاء	2	سطح قنتيس	2
بكارية	1	المريج	1	أم علي	1
بولحاف الدير	2	بئر مقدم	2	صفصاف الوسرى	1
مرسط	2	الحمامات	2	نقرين	1
بئر الذهب	2	قريقر	1	فركان	1
الماء الأبيض	1	بئر العاتر	5	الشريعة	5
الحويجبات	2	العقلة المألحة	3	ثليجان	1
العوينات	3	العقلة	2		
بوخضرة	2	المزرعة	1		

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

حتى تتم أي دراسة علمية بطريقة صحيحة وسليمة لابد من إتباع إجراءات منهجية، والتي تمكن الباحث من معرفة المعلومات المطلوبة وطريقة جمعها حتى تتم الإجابة عن التساؤلات المطروحة حول موضوع الدراسة، وذلك من خلال التعرف على عينة ومجتمع الدراسة وطريقة جمع المعلومات وهذا ما سيتم طرحه في هذا المطلب.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، على مستوى كافة الفروع، والذين قدر عددهم بـ 400 موظف على في كافة فروع المديرية على مستوى بلدية تبسة لسنة 2023.

ثانياً: تحديد عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة التطبيقية في الطاقم الإداري القائم على تسيير مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، من رؤساء الأقسام والمصالح وأعاون التحكم والتنفيذ بالمديرية، وقُدِّر عدد العينة بـ (46) مبحوث، وقد تم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم عينة الدراسة، وسيتم توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والمحصلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	50	مجملة الاستثمارات الموزعة
96	48	مجملة الاستثمارات المستلمة
16	08	مجملة الاستثمارات الملغاة
04	02	مجملة الاستثمارات غير المستلمة
80	40	مجملة الاستثمارات الصالحة لتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من الجدول أعلاه يمكن القول أنه تم توزيع 50 استمارة استبيان، وتم استلام 48 منها، في حين كانت الصالحة لأغراض الدراسة من الاستثمارات المستلمة 40 استمارة أي بنسبة (80%)، وهي نسبة مقبولة.

ثالثاً: طريقة جمع المعلومات

اعتمد في هذه الدراسة في طريقة جمع المعلومات على الاستمارة حيث أنه تم توزيع 50 استمارة استرجع منها 48 استمارة؛ وكانت 08 منها غير صالحة لأغراض الدراسة، وتم توزيع الاستثمارات على العاملين من طرف رئيس قسم الوسائل العامة وتجهيزات الإعلام الآلي، ليتم جمعها واستلامها بعد أسبوع من التوزيع.

المطلب الثالث: وسائل وأدوات جمع المعلومات

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع البحث، لابد من الاستعانة ببعض الوسائل والأدوات المناسبة لإتمام هذه العملية، وسيتم التعرف في هذا المطلب على الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

أولاً: وسائل جمع المعلومات

من أجل الوصول لتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المعلومات المتعلقة بها تم استخدام مجموعة من الوسائل التي بسيطة هذه العملية، ويمكن ذكرها في ما يلي:

1- الوثائق والسجلات: حتى تتم عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من البيانات الخاصة بالمديرية من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وإبراز مهامها وأهدافها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات .

2- المقابلة: والتي تعرف بأنها: "محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق، للاستفادة من هذه الحقائق في توجيه البحث".¹ وقد تم اعتمادها في هذه الدراسة؛ لغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال الالتقاء ببعض رؤساء الأقسام؛ من أجل الاستفسار حول أمور تخص موضوع البحث.

3- الاستبيان (أداة الدراسة): يُعرّف الاستبيان بأنه: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه"². كما تعتبر الأداة الرئيسية والمصدر الأساسي المستخدم في هذا البحث.

وقد تم إعداد استمارة الاستبيان بناءً على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحضير العبارات منها؛

-إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

-عرض الاستمارة الأولية على الأستاذ المشرف؛

- ضبط النموذج النهائي من الاستمارة رفقة الأستاذ المشرف وبناءً على ملاحظاته.

الجدول رقم (07): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
المستوى	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاتجاه	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفرا ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية لشباب الإسلامي، 1430 هجري ، ص: 26.

وتم تقسيم استمارة الاستبيان على جزأين كالآتي:

1- الجزء الأول: مقدمة الاستبيان: والتي تضمنت لمحة عن موضوع الدراسة وتوضيح الهدف من الدراسة مع التعهد بالحفاظ على سرية المعلومات المتحصل عليها، وضمان استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

2- الجزء الثاني: تضمن الجزء الثاني من الاستبيان:

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية: خاصة بالبيانات الشخصية: وتضمن معلومات حول: (الجنس، السن، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية).

¹ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019، ص: 156.

² محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط 3، دار الكتب، اليمن، 2019، ص: 126.

ثانيا: محاور الاستمارة

- ❖ المحور الأول: خاص بالمتغير الأول "الإدارة بالقيم"، ويتضمن أسئلة متعلقة بالإدارة بالقيم؛
- ❖ المحور الثاني: خاص بالمتغير الثاني "الصراع التنظيمي"، ويتضمن أسئلة خاصة بالصراع التنظيمي.

الجدول رقم (08): توزيع عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاو الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات
الإدارة بالقيم	قيمة التعاون والمشاركة	04
	قيمة العدل	04
	قيمة المسؤولية الاجتماعية	04
	قيمة الدعم والتحفيز	04
	قيمة المصداقية	04
الصراع التنظيمي	أسلوب التعاون	05
	أسلوب الإجبار	05
	أسلوب التسوية	05
	أسلوب التجنب	05
المجموع		40

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان.

1-1: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) بواسطة نوعين من أنواع الصدق، وهما: (الصدق الظاهري والصدق البنائي).

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذ المشرف، والذي تفضل بإبداء ملاحظاته ومقترحاته حول محتوياته، ومدى مناسبة عباراته وانتمائها إلى كل محور من محاور الاستبيان، وكذلك وضوح عباراته، وكذا ضبط صياغاتها اللغوية وتصويبها؛ حتى تكون مفهومة لكل من سيجيب عنها، وفي ضوء ذلك، تم الأخذ بهذه الملاحظات والاقتراحات بتوجيهات من المشرف، حيث تم استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها الآخر؛ ليصبح عدد عبارات الاستبيان ككل (40) عبارة. والملحق رقم (02) يوضح أداة الدراسة (الاستبيان) في صورته النهائية.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) باستعمال معامل الارتباط (بيرسون)، حيث تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وكذلك تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09) : توزيع عبارات الاستبيان

معامل الارتباط	محوري الدراسة		ترتيب عبارات الاستبيان
**0.933	محور الإدارة بالقيم	قيمة التعاون والمشاركة	العبارات من 01 إلى 04
**0.946		قيمة العدل	العبارات من 05 إلى 08
**0.948		قيمة المسؤولية الاجتماعية	العبارات من 09 إلى 12
**0.953		قيمة الدعم والتحفيز	العبارات من 13 إلى 16
**0.936		قيمة المصادقية	العبارات من 17 إلى 20
**0.985		الدرجة الكلية لمحور الإدارة بالقيم	العبارات (من 01 إلى 20)
**0.935	محور الصراع التنظيمي	أسلوب التعاون	العبارات من 21 إلى 25
**0.902		أسلوب الإيجار	العبارات من 26 إلى 30
**0.979		أسلوب التسوية	العبارات من 31 إلى 35
**0.911		أسلوب التجنب	العبارات من 36 إلى 40
**0.948		الدرجة الكلية لمحور الصراع التنظيمي	العبارات (من 21 إلى 40)
**0.982		الدرجة الكلية للاستبيان	العبارات (من 01 إلى 40)

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن قيم معامل ارتباط (بيرسون) لكل من العبارات مع محورها، وكذا مع الدرجة الكلية للاستبيان موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يُشير إلى أن جميع عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات أداة الدراسة. وعليه، فإن هذه النتائج توضح صدق عبارات ومحوري أداة الدراسة، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق الميداني؛ وقياس ما وضعت لأجله.

2-1: ثبات أداة الدراسة

تعتمد ثبات أداة الدراسة على معامل ألفا كرونباخ* (Cronbach's alpha)، والذي يحدد الانسجام الداخلي للمحاور، ويحدد مدى قابلية استخدام أداة الدراسة، حيث تم حساب الثبات بالجزء التربيعي للمعامل ألفا كرونباخ، والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (10) : معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ %	متغيرات الدراسة	ترتيب عبارات الاستبيان
0.98	الإدارة بالقيم	العبارات (من 01 إلى 20)
0.95	الصراع التنظيمي	العبارات (من 21 إلى 40)
0.98	معامل الثبات الكلي	العبارات (من 01 إلى 40)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss).

* معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha": يُعتبر هذا المعامل حالة خاصة من معادلة كيودر ريتشاردسون، وقد اقترحه كرونباخ سنة 1951. كما يُمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلى بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاختبار.

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن معامل الثبات لعبارات كل محور من محاور الاستبيان مرتفعة، حيث أن معامل ثبات محور الإدارة بالقيم كان (0.98)، في حين أن معامل ثبات محور الصراع التنظيمي كان (0.95)، وهي معاملات ثبات عالية جداً، والتي أدت بطبيعة الحال ليكون معامل الثبات الإجمالي الكلي للاستبيان (0.98)، وهو معدل ثبات عالي بالقدر الكافي والمقبول، والذي يسمح باعتماد الاستبيان كأداة للدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع المعلومات

اعتمد في هذه الدراسة عدة مجموعة على من الأدوات والأساليب الإحصائية والمتمثلة فيما يلي:

1- التكرار والنسب المئوية:

تم استخدامها لحساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة، وتمثل بالمعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار لمجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha):

تم التحقق به من نسبة صدق أداة الدراسة، ويمثل بالمعادلة التالية¹:

$$\alpha = \frac{J}{J-1} \left[1 - \frac{\sum_{j=1}^J var_j}{var_X} \right]$$

حيث أن:

α : معامل ألفا

var_j : تباين المفردات j

var_X : التباين الكلي لدراجات المشاهدة

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة

الدراسة ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

4- معامل الارتباط الخطي لبيرسون: والذي يُستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع ويرمز له

عندما تتغير قيم المتغير المستقل ويرمز له أو العكس، ويستخدم هذا المقياس في حالة العينات الكبيرة

والبيانات الكمية². ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$r_p = \frac{S_{xy}}{\sqrt{S_{xx}S_{yy}}}$$

¹ نسرين محمد سعيد زارع، مقارنة معاملات ثبات درجات الاختبار في ظل مجموعة من الاشتراطات: دراسة محاكاة مونت كارلو، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، عدد: 88، 2021، ص: 1126.

² وليد عبد الرحمن خالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430 هجري، ص: 29

5- اختبار "T" للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): وهي أكثر الحالات استخداماً والتي فيها يتم المقارنة بين متوسطين مجموعتين مختلفتين (الذكور والإناث في الذكاء مثلاً أو أوفي الوزن أو في معدلات التحصيل الدراسي أو تحمل الضغوط). وبالتالي، من المهم والضروري مراعاة وجود مجموعتين مختلفتين. أما إذا كان هناك متوسطين لنفس المجموعة، فإن ذلك يعني استخدام الحالة الثالثة:

6- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): ويعتمد هذا الأسلوب من أساليب التحليل الإحصائي على ما يعرف باختبار F والذي يعتمد أساساً على تحليل التباين حيث التباين ما هو إلا متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي. وسوف نتناول هنا أبسط حالة لتحليل التباين وهي التي تسمى التصنيف الأحادي (One-Way Analysis).

7- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): عملية تقدير العلاقة الخطية بين متغيرين فقط أحدهما متغير مستقل وآخر متغير (تابع).

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

غاية كل بحث علمي هي التوصل إلى نتائج تدعم موضوع الدراسة، وفي هذه الدراسة تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة لدراسة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة بناءً على البيانات المحصلة من الاستبيان ونتائج التحليل الإحصائي (spss)

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
62.5	25	ذكر
37.5	15	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول (11) أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت (62.5%) بينما نسبة الإناث كانت (37.5%)، وهذا يدل على أن مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تعتمد بشكل كبير على الذكور، نظراً لطبيعة العمل وكون قطاع السيولة المالية قطاع حساس يتطلب توفير الأمن والقوة.

ثانيا: متغير السن

يمثل الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة (%)	التكرار	السن
2.5	1	أقل من 30 سنة
35	14	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
50	20	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
12.5	5	50 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول (12) أن أكبر نسبة كانت للفئة [من 30 إلى أقل من 50 سنة] بنسبة (85%) لتأتي بعدها الفئة [من 50 سنة فأكثر] بنسبة (12.5%) وتبقى الفئة [أقل من 30 سنة] بنسبة (2.5%)، وهو ما يبين أن مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ توظف الأفراد ذوات السن الرشيد، كون طبيعة العمل تتطلب الرشد والتفكير الحكيم، وأصحاب الخبرة في المجال.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
17.5	7	ثانوي
65	26	جامعي (مهندس / ليسانس / ماستر)
2.5	1	دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)
15	6	دبلوم معهد (تكوين)
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول (13) أن أكبر نسبة كانت للفئة (جامعي) وقد بلغت 65% تليها الفئة (ثانوي) بنسبة 17.5% ثم فئة (دبلوم معهد/ تكوين) بنسبة 15% ثم في المقام الأخير نسبة 2.5% لفئة (الدراسات العليا)، وهذا يدل على أن مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ توظف الأفراد أصحاب الشهادات الجامعية نظرا لمكتسباتهم العلمية وتخصصاتهم في المجال؛ التي تمكنهم من تأدية المهام، بما يتناسب وطبيعة العمل.

رابعاً: متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
67.5	27	إطار
25	10	عون تحكم
7.5	3	عون التنفيذ
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول (14) أن أكبر نسبة كانت لفئة (إطار)؛ وقد بلغت (67.5%)، تليها الفئة (عون تحكم) بنسبة (25%)، وأخيراً الفئة (عون تنفيذي) بنسبة (7.5%). وهذا يرجع لطبيعة نشاط المديرية، كونها مديرية فهي مسؤولة عن كافة المكاتب المتواجدة بالولاية، مما يتطلب الاعتماد على الإطارات بشكل كبير في تأدية المهام، كما تستعين أيضاً بأعوان التحكم والتنفيذ، ولكن بشكل ضئيل.

خامساً: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
37.5	15	أقل من 10 سنوات
15	6	من 10 إلى أقل من 15 سنة
42.5	17	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة
5	2	25 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول (15) أن أكبر نسبة كانت للفئة [من 15 إلى أقل من 25 سنة] بنسبة (42.5%)، تليها الفئة الأولى بنسبة (37.5%)، لتحل في الأخير الفئة [من 25 سنة فأكثر] بنسبة (5%)، وهذا يدل على أن مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تعتمد في الأغلب الأفراد ذوي الخبرة في المجال، حتى تتم تأدية المهام بشكل متناسق ومنتظم، وكون قطاع البريد عمله مستمر بشكل دائم؛ وذو حساسية بالغة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الإدارة بالقيم

بالاستعانة ببرنامج (spss) سيتم عرض نتائج إجابات عينة الدراسة حول محور الإدارة بالقيم وأبعادها

الخمسة وتحليل تلك النتائج، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول قيمة التعاون والمشاركة
يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول (قيمة التعاون والمشاركة)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيمة التعاون والمشاركة

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تضع الإدارة أهداف مشتركة لتحقيق العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين.	3.87	1.265	مرتفع	01
02	تعزز الإدارة روح التعاون بين العاملين من خلال اللجوء إلى تفويض المهام.	3.67	1.289	مرتفع	04
03	تفسح الإدارة المجال لمشاركة جميع الأفراد ، من أجل مساعدتهم على انجاز العمل بسهولة.	3.85	1.145	مرتفع	02
04	تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكارهم وإبداء آرائهم بكل حرية.	3.70	1.343	مرتفع	03
-	المجموع	3.77	1.152	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول رقم (16) أن بُعد قيمة التعاون والمشاركة ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري (1.152)، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا البعد في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، وهذا يدل على تطبيق قيمة التعاون والمشاركة في مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، ووضع أهداف مشتركة للعمل بروح فريق وتعزيز الإدارة لروح التعاون بين العمال وتشجيعهم على مشاركة وطرح أفكارهم. وتم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

- العبارة رقم (01): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.87 بانحراف معياري قدره (1.265)، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن إدارة مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تمحور أهدافها لتحقيق العمل بروح الفريق وغرس روح التعاون بين العاملين.
- العبارة رقم (02): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.67 بانحراف معياري قدره (1.289)، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تعزز روح التعاون بين العاملين وذلك بتفويض المهام.
- العبارة رقم (03): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.85 بانحراف معياري قدره (1.145)، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ لا تضيق المجال لمشاركة الأفراد بل تفسحه لمساهمة في مساعدة العاملين في انجاز مهامهم بساطة وسهولة.

- العبارة رقم (04): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.70 بانحراف معياري قدره (1.343)، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ لا تكبت حرية العاملين في مشاركة آرائهم وأفكارهم.

ثانيا: نتائج إجابات عينة الدراسة حول قيمة العدل

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول (قيمة العدل)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيمة العدل

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
05	تقسم الإدارة الأنشطة والمهام بين العاملين بشكل منصف.	3.17	1.534	متوسط	04
06	تحرص الإدارة على تقديم المساعدة لجميع العاملين دون تفرقة أو تمييز بينهم.	3.42	1.466	مرتفع	03
07	تحرص الإدارة على تقييم أداء العاملين بموضوعية.	3.45	1.376	مرتفع	02
08	تحرص الإدارة أن تكون حيادية في تعاملها مع العاملين في حالة حدوث خلافات بينهم.	3.87	1.181	مرتفع	01
	المجموع	3.48	1.294	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول رقم (17) أن بُعد العدل ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري (1.294)، ليحتل المتوسط الحسابي المجال [4.19-3.40] في سلم ليكارت الخماسي، وهذا يدل بأن الإدارة في مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تنصف عمالها وتعديل بينهم وتحرص أن تكون حيادية في تعاملها دون تفرقة أو تمييز. وتم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة.

- العبارة رقم (05): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.17 بانحراف معياري قدره (1.534)، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه متوسط ، وهذا يعني أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ من وجهة نظر العينة محل الدراسة تقسم الأنشطة والمهام بين العاملين بشكل منصف نسبيا.

- العبارة رقم (06): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.42 بانحراف معياري قدره (1.466) وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على تقديم المساعدة من طرف إدارة مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة- للعاملين دون التمييز بينهم.

- العبارة رقم (07): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.45 بانحراف معياري قدره (1.376) وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يفسر بأن الموضوعية في تقييم أداء العاملين من المبادئ التي تحرص عليها مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة- .

- العبارة رقم (08) : قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.87 بانحراف معياري قدره (1.181) وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على الحرص الشديد من قبل إدارة مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة في التعامل بحيادية مع العاملين عند حدوث خلافات بينهم.
- ثالثا: نتائج إجابات عينة الدراسة حول قيمة المسؤولية الاجتماعية
- يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول (قيمة المسؤولية الاجتماعية)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيمة المسؤولية الاجتماعية

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
09	تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية للعاملين لحثهم على ممارسة سلوك أفضل تجاه عملهم.	3.65	1.272	مرتفع	02
10	تشجع الإدارة العاملين على الاهتمام المتزايد بطبيعة عملهم خاصة الجانب التعاملي.	3.65	1.350	مرتفع	03
11	توفر الإدارة قنوات اتصال مبنية على معايير المصادقية والشفافية.	3.60	1.277	مرتفع	04
12	تحرص الإدارة على تحقيق الأمن الوظيفي لجميع العاملين داخل المؤسسة.	3.80	1.224	مرتفع	01
	المجموع	3.67	1.192	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

- يتبين من الجدول رقم (18) أن بُعد المسؤولية الاجتماعية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري (1.192)، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا البعد في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، وهذا يدل على حرص الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة على قيمة المسؤولية الاجتماعية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على الاهتمام بعملهم في حين أنها تحقق لهم الأمن الداخلي. وتم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:
- العبارة رقم (09): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.65 بانحراف معياري قدره (1.272)، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين بها وتشجعهم على تحسين سلوكياتهم تجاه عملهم.
- العبارة رقم (10): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.65 بانحراف معياري قدره (1.350) وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على حرص الإدارة على الجانب التعاملي للعاملين بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة والاهتمام بعملهم.

- العبارة رقم (11): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.60 بانحراف معياري قدره (1.277)، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المصداقية والشفافية في الاتصال داخل مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ ذات أهمية بالغة في نظر الإدارة والتي تحرص على توفيرها.
 - العبارة رقم (12): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.80 بانحراف معياري قدره (1.224)، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل الإدارة بالمديرية تحرص على تحقيق الأمن الوظيفي داخل المؤسسة.
- رابعا: نتائج إجابات عينة الدراسة حول قيمة الدعم والتحفيز
- يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول (الدعم والتحفيز)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة:

الجدول رقم(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيمة الدعم والتحفيز

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
13	تقدّر الإدارة المجهودات المبذولة من طرف العاملين وتثمنها.	3.40	1.566	مرتفع	02
14	تدعم الإدارة الاقتراحات المفيدة والأفكار الجيدة التي يقدمها العاملون.	3.57	1.258	مرتفع	01
15	تهتم الإدارة بالعاملين ذوي الأداء المميز وتحفزهم على تقديم الأحسن.	3.17	1.448	متوسط	04
16	تعمل الإدارة على إشاعة ثقافة الدعم بين العاملين وتشجيعها بالمؤسسة.	3.37	1.390	متوسط	03
	المجموع	3.38	1.330	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول رقم (19) أن بُعد التحفيز والدعم ذو اتجاه متوسط؛ بمتوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري (1.330)، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا البعد في سلم ليكارت الخماسي للمجال [2.60-3.39]، وهذا يدل على أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تهتم نسبيا ببعد التحفيز والدعم من خلال تشجيع العاملين المميزين على تقديم الأحسن في العمل، وتقدير المجهودات المبذولة من طرف العاملين. وتم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات أشارت بتساوي بينها إلى درجة مرتفعة ومتوسطة كالآتي:

- العبارة رقم (13): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.40 بانحراف معياري قدره (1.566)، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن إدارة مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تُقدّر المجهودات التي يبذلها العاملين بها
- العبارة رقم(14): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.57 بانحراف معياري قدره (1.258)، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل أن الإدارة تدعم الاقتراحات والأفكار التي يطرحها العاملين بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

- العبارة رقم (15): قُدِّرَ المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.17 بانحراف معياري قدره (1.448)، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة اهتمتها نسبي بالعاملين ذوي الأداء المميز.

- العبارة رقم (16): قُدِّرَ المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.37 بانحراف معياري قدره (1.390)، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن المديرية تشجع ثقافة الدعم نسبيا.

خامسا: نتائج إجابات عينة الدراسة حول قيمة المصادقية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول (قيمة المصادقية)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيمة المصادقية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون العبارة	الرقم
03	مرتفع	1.484	3.45	تمنح الإدارة الثقة للعاملين للسماح لهم بأداء مهامهم على أفضل حال.	17
01	مرتفع	1.316	3.60	توفر الإدارة المعلومات المؤكدة والصادقة لمن هم في حاجة لها بشكل موثوق.	18
02	مرتفع	1.414	3.47	تقدم الإدارة اقتراحات تفيد الجمهور حتى لو لم تكن في مصلحتها.	19
04	متوسط	1.436	3.20	تعترف الإدارة بأخطائها وتحمل مسؤولية قراراتها وخياراتها.	20
-	مرتفع	1.195	3.55	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول رقم (20) أن بُعد أن بعد المصادقية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري (1.195)، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا البعد في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على حرص الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ على قيمة المصادقية في تعاملاتها، من خلال توفير المعلومات الصادقة للمحتاجين إليها والاعتراف بأخطائها وتحمل مسؤولية هذه الأخطاء، وتم قياس هذا البعد من خلال (04) عبارات أشارت غالبيتها إلى درجة مرتفعة كالتالي:

- العبارة رقم (17): قُدِّرَ المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.45 بانحراف معياري قدره (1.484)، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ لها ثقة بالعاملين بها وتوفر لهم المناخ الأفضل لهم لأداء مهامهم.

- العبارة رقم (18): قُدِّرَ المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.60 بانحراف معياري قدره (1.316)، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تعطي أهمية بالغة لتوفير معلومات صادقة ومؤكدة للمحتاجين إليها.

- العبارة رقم (19): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.47 بانحراف معياري قدره (1.414)، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تهتم بالمصلحة العامة ولو كانت على حسابها.

- العبارة رقم (20): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.20 بانحراف معياري قدره (1.436)، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تكون مسؤولة عن أخطائها وخياراتها بدرجة نسبية؛ حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

سادسا: نتائج إجابات عينة الدراسة حول محور الإدارة بالقيم

يمثل الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرات محور الإدارة بالقيم:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإدارة بالقيم

الرقم	أبعاد الإدارة بالقيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	قيمة التعاون والمشاركة	3.77	1.152	مرتفع	01
02	قيمة المسؤولية الاجتماعية	3.67	1.192	مرتفع	02
03	قيمة المصادقية	3.55	1.195	مرتفع	03
04	قيمة العدل	3.48	1.294	مرتفع	04
05	قيمة الدعم والتحفيز	3.38	1.330	متوسط	05
-	المتوسط الكلي لمحور الإدارة بالقيم	3.57	1.188	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول رقم (21) أن قيمة التعاون والمشاركة كانت القيمة السائدة في مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة- حيث أنها جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره (1.152) باتجاه مرتفع، تليها قيمة المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره (1.192) باتجاه مرتفع، وجاءت قيمة المصادقية في المرتبة الثالثة في الترتيب بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري قدره (1.195) باتجاه مرتفع، وفي المرتبة الرابعة قيمة العدل بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري قدره (1.294) باتجاه مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة والخامسة جاءت قيمة الدعم والتحفيز بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري قدره (1.330) باتجاه متوسط.

وهذا يدل على أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تستند إلى أبعاد الإدارة بالقيم وتتخذ هذه القيم كمنهج لها. وحسب نتائج الجدول، فهي تركز على قيمة التعاون والمشاركة، قيمة المسؤولية الاجتماعية، قيمة المصادقية، والعدل.

اعتمادا على ما ذكر وعرض وحلل في نتائج إجابات عينة الدراسة حول موضوع الإدارة بالقيم فإنه يتبين أن مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تطبق أبعاد الإدارة بالقيم، وتتركز على أربعة منها وهي (قيمة التعاون والمشاركة، قيمة المصادقية، قيمة العدل وقيمة المسؤولية الاجتماعية). وتعتبر أنها ركيزة العمل في المديرية، وفي حين أن الإدارة لا تعير اكتراثها نسبيا حول قيمة الدعم والتحفيز، فمن وجهة نظر العاملين

الفصل الثاني: تقييم أثر الإدارة بالقيم في الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة

بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ أن درجة الاهتمام بهذا البعد متوسطة، ويرجع سبب ذلك أن الإدارة لا تقوم بإشاعة ثقافة الدعم والتشجيع بالمؤسسة، ولا تعني بهذه القيمة؛ ولا تهتم بها بالقدر الذي تُعطيه لبقية القيم الأخرى.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي

بالاستعانة ببرنامج (spss) سيتم عرض نتائج إجابات عينة الدراسة حول الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول أسلوب التعاون

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول (أسلوب التعاون)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب التعاون

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
21	تعزز الإدارة فكرة "أنا جميعاً في قارب واحد".	3.40	1.429	مرتفع	05
22	تحت الإدارة أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل التي يواجهونها.	3.57	1.258	مرتفع	02
23	تحت الإدارة الأطراف المتصارعة لتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية.	3.70	1.159	مرتفع	01
24	تسعى الإدارة إلى إيجاد حلول متكاملة تُرضي جميع أطراف الصراع.	3.52	1.219	مرتفع	04
25	تشجع الإدارة أطراف الصراع على التعاون للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.	3.55	1.260	مرتفع	03
	المجموع	3.55	1.130	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول رقم (22) أن هناك تطبيق لأسلوب التعاون من قِبَل الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي بقيمة 3.55 بانحراف معياري قدره (1.130)، والتي تنتهي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل أن الإدارة تتبع أسلوب التعاون وتحت عاملها على ذلك من خلال الحث على حل المشكلات بالحوار والتفاهم، تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية والتشجيع على التعاون للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع، ومنه فإن المديرية تضع أهمية لأسلوب التعاون لمعالجة الصراعات من خلال تحقيق التعاون بين عاملها، وتم قياس هذا الأسلوب من خلال (05) عبارات أشارت جميعها إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (21): قَدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.40 بانحراف معياري قدره (1.429)، وجاءت الخامسة في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تعزز فكرة أن الجميع كتلة واحدة تحت شعار "أنا جميعا في قارب واحد".
- العبارة رقم (22): قَدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.57 بانحراف معياري قدره (1.258)، وجاءت الثانية في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تحث العاملين في حالة الصراع على حل المشكلات بالحوار والتفاهم.
- العبارة رقم (23): قَدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.70 بانحراف معياري قدره (1.159)، وجاءت الأولى في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تحث على تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية في حالة النزاعات.
- العبارة رقم (24): قَدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.52 بانحراف معياري قدره (1.219)، وجاءت الرابعة في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تسعى لإيجاد حلول متكاملة تُرضي جميع أطراف الصراع.
- العبارة رقم (25): قَدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.55 بانحراف معياري قدره (1.260)، وجاءت الثالثة في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تشجع أطراف الصراع على التعاون للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.

ثانيا: نتائج إجابات عينة الدراسة حول أسلوب الإيجار

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول (أسلوب الإيجار)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الإيجار

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
26	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها قدر الإمكان.	3.85	1.001	مرتفع	01
27	تستخدم الإدارة السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة.	3.60	1.257	مرتفع	04
28	تمارس الإدارة الحزم والشدة لكي تتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها.	3.60	1.128	مرتفع	05
29	تطبق الإدارة اللوائح والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.	3.75	1.104	مرتفع	03
30	تجبر الإدارة أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل.	3.85	1.051	مرتفع	02
-	المجموع	3.60	1.111	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول رقم (23) أن هناك تطبيق لأسلوب الإيجار من قبل الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي بقيمة 3.60 بانحراف معياري قدره (1.111)، والتي تنتهي إلى المجال [4.19-3.40] حسب مقياس ليكارت الخماسي باتجاه مرتفع، وهذا يدل أن الإدارة تتخذ أسلوب الإيجار في معالجة الصراعات الحاصلة بالمديرية وذلك من خلال محاولة تقليل وجهات النظر المعارضة لها قدر الإمكان، استخدام السلطة الإدارية وممارسة الحزم والشدة لتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها، وإجبار أطراف الصراع على قبول الحل المناسب لمصلحة العمل. ومنه فإن الإدارة تضع أهمية لأسلوب الإيجار للحد من الصراعات بين عاملها بالمديرية. حيث تم قياس هذا الأسلوب من خلال (05) عبارات أشارت جميعها إلى درجة مرتفعة كالآتي:

- العبارة رقم (26): قُدِّرَ المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.85 بانحراف معياري قدره (1.001)، وجاءت الأولى في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة لها من قبل العمال قدر الإمكان .
- العبارة رقم (27): قُدِّرَ المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.60 بانحراف معياري قدره (1.257)، وجاءت الخامسة في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تستخدم السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة بين عاملها.
- العبارة رقم (28): قُدِّرَ المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.60 بانحراف معياري قدره (1.128)، وجاءت الرابعة في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تمارس الحزم والشدة في حالة الصراع حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها .
- العبارة رقم (29): قُدِّرَ المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.75 بانحراف معياري قدره (1.103)، وجاءت الثالثة في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تطبق اللوائح والأنظمة لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل المطروح.
- العبارة رقم (30): قُدِّرَ المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.85 بانحراف معياري قدره (1.051)، وجاءت الثانية في الترتيب وباتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن الإدارة تجبر أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبرها مناسباً لمصلحة العمل.

ثالثاً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول أسلوب التسوية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول (أسلوب التسوية)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب التسوية

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
31	تشجع الإدارة أطراف الصراع على انتهاج سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل وسط.	3.70	1.159	مرتفع	01

الفصل الثاني: تقييم أثر الإدارة بالقيم في الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة

03	مرتفع	1.30	3.57	تهيئ الإدارة المناخ المناسب لكي تتوصل كافة الأطراف المتصارعة إلى حلول مُرضية.	32
05	مرتفع	1.176	3.52	تقترح الإدارة على أطراف الصراع إيجاد أرضية مشتركة لحسم الخلافات.	33
04	مرتفع	1.174	3.57	تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.	34
02	مرتفع	1.148	3.62	تحاول الإدارة أن تجد سبيلا للتوسط بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حلول توافقية.	35
-	مرتفع	1.111	3.60	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول رقم (24) أن هناك تطبيق لأسلوب التسوية من قِبَل الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي بقيمة 3.60 بانحراف معياري قدره (1.111)، والتي تنتمي إلى المجال [4.19-3.40] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يعني أن الإدارة تتخذ أسلوب التسوية في معالجة الصراعات الحاصلة بالمديرية، وذلك من خلال التشجيع على انتهاج سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل وسط بين أطراف الصراع، تهيئة المناخ المناسب حتى تتوصل الأطراف المتصارعة إلى حلول مُرضية، حسم الخلافات من خلال إيجاد أرضية مشتركة، وإيجاد سبيل للتوسط بين أطراف الصراع للوصول إلى حلول توافقية، ومنه فإن الإدارة تضع أهمية لأسلوب التسوية في معالجة الصراعات الحاصلة بالمديرية. حيث تم قياس هذا الأسلوب من خلال (05) عبارات اتسمت جميعها باتجاهات مرتفعة كالتالي:

- **العبارة رقم (31):** قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.70 بانحراف معياري قدره (1.160)، وجاءت الأولى في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تشجع الأطراف المتصارعة على انتهاج سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل وسط.

- **العبارة رقم (32):** قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.57 بانحراف معياري قدره (1.130)، وجاءت الثالثة في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تهيئ المناخ المناسب حتى تتوصل كافة الأطراف إلى حلول مُرضية.

- **العبارة رقم (33):** قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.52 بانحراف معياري قدره (1.177)، وجاءت الخامسة في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تقترح إيجاد أرضية مشتركة لحسم الخلافات بين أطراف الصراع.

- **العبارة رقم (34):** قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.57 بانحراف معياري قدره (1.174)، وجاءت الرابعة في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.

- العبارة رقم (35): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.62 بانحراف معياري قدره (1.148)، وجاءت الثانية في الترتيب وباتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة تحاول أن تجد سبيلا للتوسط بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حلول توافقية.

رابعا: نتائج إجابات عينة الدراسة حول أسلوب التجنب

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول (أسلوب التجنب)، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب التجنب

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون العبارة	الرقم
02	متوسطة	1.214	3.25	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلافات.	36
04	متوسطة	1.374	2.90	تُعْتَبَر الإدارة أن الخلافات بين العاملين لا تستحق أي اهتمام.	37
03	متوسطة	1.373	3.25	تؤجل الإدارة التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور.	38
05	متوسطة	1.446	2.90	تتجاهل الإدارة الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة.	39
01	متوسطة	1.353	3.37	تتحاشى الإدارة اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق خلافات داخل المؤسسة.	40
-	متوسطة	1.163	3.13	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول رقم (25) أن الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تُطبِّق نسبيا أسلوب التجنب، حيث تم تحقيق متوسط حسابي بقيمة 3.13 بانحراف معياري قدره (1.163)، والتي تنتهي إلى المجال [2.60-3.39] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يعني أن كافة عبارات هذا المحور لم تحظى بموافقة كبيرة من قِبَل عينة الدراسة، مما يدل على أن الإدارة لا تركز كثيرا على أسلوب التجنب في معالجة الصراعات الحاصلة بين العمال بالمديرية. وذلك من خلال أن الإدارة تتخذ أحيانا موقف السكوت حتى لا تزيد من حدة الخلافات، وتعتبر أن الخلافات بين العاملين لا تحتاج للاهتمام في أغلب الأحيان، وتم قياس هذا الأسلوب من خلال (05) عبارات أشارت جميعها إلى درجة متوسطة كالتالي:

العبارة رقم (36): قُدِّر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.25 بانحراف معياري قدره (1.214)، وجاءت الثانية في الترتيب وباتجاه متوسط، وهذا ما يدل على أن الإدارة تتخذ أحيانا موقف السكوت؛ الذي يثير العواصف ويزيد من حدة الخلافات.

- العبارة رقم (37): قَدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 2.90 بانحراف معياري قدره (1.374)، وجاءت الرابعة في الترتيب وباتجاه متوسط، وهذا ما يدل على أن الإدارة تعتبر أن الخلافات بين عاملها تستحق الاهتمام نسبياً.
- العبارة رقم (38): قَدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.25 بانحراف معياري قدره (1.373)، وجاءت الثالثة في الترتيب وباتجاه متوسط، وهذا يدل على أن الإدارة تقوم أحياناً بتأجيل التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور
- العبارة رقم (39): قَدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 2.90 بانحراف معياري قدره (1.446)، وجاءت الخامسة في الترتيب وباتجاه متوسط، وهذا يدل على أن الإدارة تتجاهل الخلافات التي تنشأ بين العاملين بالمديرية بنسبة متوسطة
- العبارة رقم (40): قَدِّر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.37 بانحراف معياري قدره (1.352)، وجاءت الأولى في الترتيب وباتجاه متوسط، وهذا يدل على أن الإدارة تتحاشى اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق خلافات داخل المؤسسة نسبياً.

خامساً: نتائج إجابات عينة الدراسة حول محور أسلوب إدارة الصراع التنظيمي

يمثل الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	الرقم
01	مرتفع	1.111	3.60	أسلوب الإجبار	01
02	مرتفع	1.111	3.60	أسلوب التسوية	02
03	مرتفع	1.130	3.55	أسلوب التعاون	03
04	متوسط	1.163	3.13	أسلوب التجنب	04
-	مرتفعة	0.952	3.43	المتوسط الكلي لمحور الصراع التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يتبين من الجدول رقم (26) أن أكثر أسلوبين حظي بالإجماع من طرف أفراد العينة؛ هما أسلوب الإيجار والتسوية، حيث جاء في المرتبة الأولى أسلوب الإيجار بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري (1.111) وباتجاهات مرتفعة، ويليه أسلوب التسوية في المرتبة الثانية بنفس القيم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 وانحراف معياري قدره (1.111)، وكان أسلوب التعاون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري قدره 1.130 واتجاهات مرتفعة، ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة أسلوب التجنب بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري قدره (0.952) وباتجاهات متوسطة. ومن خلال نتائج الجدول يمكن القول أن إدارة مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تنتهج بشكل كبير ثلاث أساليب في معالجة الصراعات الحاصلة وهي: (أسلوب الإيجار والتسوية والتعاون) على الترتيب.

حيث تجدر الإشارة إلى أن سبب تقديم ترتيب أسلوب الإجبار؛ عن أسلوب التسوية على الرغم من تساوي متوسطي الأسلوبين، يرجع أساسا إلى نتائج الجدولين (26) و (27)، والذي يتضح من خلالهما أن أفراد عينة الدراسة؛ كانوا أكثر ميلا للإجابة عن عبارات أسلوب الإجبار مقارنة بأسلوب التسوية، ولذلك تم ترتيبها بالشكل الموضح في الجدول رقم (29).

بناءً على نتائج التحليل الموصل إليها يتبين أنه يوجد تطبيق لأساليب إدارة الصراع بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، وهذا ما أكده أفراد عينة الدراسة، حيث أنها تعتمد على ثلاثة أساليب بشكل أساسي في معالجة الصراعات وهي أسلوب التعاون، أسلوب الإجبار وأسلوب التسوية. وتنتهج أسلوب التجنب بشكل نسبي وضئيل فهي حريصة على الاهتمام بالمشاكل التي تواجه العاملين في العمل كما تسعى لحل الخلافات عن طريق تشجيع العاملين للمشاركة في تأدية المهام واتخاذ قرارات توافقية ومناسبة لمصلحة العمل؛ والمصلحة العامة على وجه الخصوص، وهذا يعني أن المديرية تسعى لخلق جو من العمل يسوده التوافق والانسجام وظروف تنظيمية تناسب كافة العاملين.

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم عرض فيما سيأتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم موضوع البحث؛ وتندمج مع الأسئلة الفرعية المطروحة للدراسة، حيث يجب أولا التأكد من مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد ما إذا كانت البيانات التي تضمها الاستمارة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية؛ التي يتم استخدامها من أجل التأكد من صحة الفرضيات، تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig.)	قيمة Z	مضمون المحور	محاور الاستبيان
0.63	0.135	الإدارة بالقيم	المحور الأول
0.104	0.127	الصراع التنظيمي	المحور الثاني
0.104	0.127		الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ أي (sig. > 0.05)، وهذا مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة التعاون والمشاركة وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.
- الفرضية البديلة (H_1): يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة التعاون والمشاركة وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (.sig)
قيمة التعاون والمشاركة	تخفيف حدة الصراع التنظيمي	1.240	0.580	0.701	0.492	6.061	36.741	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يُوضّح الجدول رقم (28) وجود علاقة بين قيمة التعاون والمشاركة وتخفيف حدة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.580)، وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.701)، والذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين قيمة التعاون والمشاركة وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة. كما يُشير معامل التحديد (R^2) إلى أنّ قيمة التعاون والمشاركة تُفسّر فقط ما نسبته (49.2%) من التباين في تخفيف حدة الصراع التنظيمي، وهذا يدلّ على أنه توجد عوامل أخرى تؤثر أيضًا على تخفيف حدة الصراع التنظيمي. كما تُشير كل من قيمة ($t = 6.061$) والقيمة المحسوبة ($F = 36.741$) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، ممّا يعني أنّ نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.000)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج تُقبّل الفرضية البديلة الآتية: "يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة التعاون والمشاركة وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة".

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة العدل وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.
- الفرضية البديلة (H_1): يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة العدل وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (.sig)
قيمة العدل	تخفيف جدّة الصراع التنظيمي	1.375	0.590	0.802	0.643	8.264	68.301	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يُوضّح الجدول رقم (29) وجود علاقة بين قيمة العدل وتخفيف جدّة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.590)، وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.802)، والذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين قيمة العدل وتخفيف جدّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة. كما يُشير معامل التحديد (R^2) إلى أن قيمة التعاون والمشاركة تُفسّر فقط ما نسبته (64.3%) من التباين في تخفيف جدّة الصراع التنظيمي، وهذا يدلّ على أنه توجد عوامل أخرى؛ تؤثر أيضاً على تخفيف جدّة الصراع التنظيمي. كما تُشير كل من قيمة (t = 8.264) والقيمة المحسوبة (F = 68.301) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، ممّا يعني أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.000)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج تُقبّل الفرضية البديلة الآتية: "يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة العدل وتخفيف جدّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة".

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة المسؤولية الاجتماعية وتخفيف جدّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.
- الفرضية البديلة (H_1): يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة المسؤولية الاجتماعية وتخفيف جدّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (.sig)
المسؤولية الاجتماعية	تخفيف جدّة الصراع التنظيمي	0.980	0.666	0.834	0.695	9.305	86.582	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يُوضّح الجدول رقم (30) وجود علاقة بين قيمة المسؤولية الاجتماعية وتخفيف جدّة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.666)، وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.834)، والذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين قيمة التعاون والمشاركة وتخفيف جدّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد

الولائية - تبسة. كما يُشير معامل التحديد (R^2) إلى أنّ قيمة التعاون والمشاركة تُفسّر فقط ما نسبته (69.5%) من التباين في تخفيف حدّة الصراع التنظيمي، وهذا يدلّ على أنه توجد عوامل أخرى تؤثر أيضًا على تخفيف حدّة الصراع التنظيمي. كما تُشير كل من قيمة ($t = 9.305$) والقيمة المحسوبة ($F = 86.582$) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، ممّا يعني أنّ نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.000)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج تُقبّل الفرضية البديلة الآتية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة المسؤولية الاجتماعية وتخفيف حدّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة".

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة الدعم والتحفيز وتخفيف حدّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

- الفرضية البديلة (H_1): يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة الدعم والتحفيز وتخفيف حدّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (.sig)
الدعم والتحفيز	تخفيف حدّة الصراع التنظيمي	1.496	0.579	0.809	0.655	8.497	72.191	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يُوضّح الجدول رقم (31) وجود علاقة بين قيمة الدعم والتحفيز وتخفيف حدّة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.579)، وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.809)، والذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين قيمة التعاون والمشاركة وتخفيف حدّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة. كما يُشير معامل التحديد (R^2) إلى أنّ قيمة التعاون والمشاركة تُفسّر فقط ما نسبته (65.5%) من التباين في تخفيف حدّة الصراع التنظيمي، وهذا يدلّ على أنه توجد عوامل أخرى تؤثر أيضًا على تخفيف حدّة الصراع التنظيمي. كما تُشير كل من قيمة ($t = 8.497$) والقيمة المحسوبة ($F = 72.191$) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، ممّا يعني أنّ نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبما أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.000)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج تُقبّل الفرضية البديلة الآتية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة الدعم والتحفيز وتخفيف حدّة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة".

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة المصدقية وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.
 - الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة المصدقية وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.
- الجدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (.sig)
قيمة المصدقية	تخفيف حدة الصراع التنظيمي	1.074	0.663	0.832	0.693	9.256	85.681	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يُوضّح الجدول رقم (32) وجود علاقة بين قيمة المصدقية وتخفيف حدة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.663)، وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.832)، والذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين قيمة العدل وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة. كما يُشير معامل التحديد (R^2) إلى أن قيمة التعاون والمشاركة تُفسّر فقط ما نسبته (69.3%) من التباين في تخفيف حدة الصراع التنظيمي، وهذا يدل على أنه توجد عوامل أخرى؛ تؤثر أيضاً على تخفيف حدة الصراع التنظيمي. كما تُشير كل من قيمة ($t = 9.256$) والقيمة المحسوبة ($F = 85.681$) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، ممّا يعني أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وبما أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.000)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج تُقبّل الفرضية البديلة الآتية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين قيمة المصدقية وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة".

6. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

من أجل معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة المستجوبين تجاه أسلوب إدارة الصراع التنظيمي؛ تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، سيتم استخدام اختبار (t) للفروق بين عينتين مستقلتين (Independent Samples T- test) طبقاً لمتغير الجنس، وكذا استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر؛ طبقاً للمتغيرات المتمثلة في: (السن، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي والخبرة المهنية).

1.6- نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة تبعاً لاختلاف الجنس؛ يُمكن عرض هذه النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(33): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة تبعاً لاختلاف الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة (sig.)
أسلوب إدارة الصراع التنظيمي	ذكر	25	3.552	0.970	1,062	38	0.295
	أنثى	15	3.222	0.917			

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى دلالة (0,05) تساوي 1.686

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يُوضَّح الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة أقل من نظيرتها الجدولية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.295 وهي أكبر من (0.05)، وذلك ممَّا يدلُّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة المستجوبين تُجاه أسلوب إدارة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تبعاً لاختلاف جنسهم، ممَّا يُبين أنَّ جنس الفرد المستجوب لم يُؤثِّر على رأيه بشأن الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي.

2.6- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للفروق تبعاً لاختلاف السن: يُمكن عرض هذه النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(34): نتائج اختبار (F) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig.)
أسلوب إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	2.395	3	0.798	0.872	0.465
	داخل المجموعات	32.973	36	0.916		
	المجموع	35.368	39	-	-	-

قيمة (F) الجدولية عند درجتى حرية (3، 36) ومستوى دلالة (0,05) تساوي 2.87

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يُوضَّح الجدول رقم (34) أن قيمة (F) المحسوبة أقل من نظيرتها الجدولية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.465 وهي أكبر من (0.05)، وذلك ممَّا يدلُّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة المستجوبين تُجاه أسلوب إدارة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تبعاً لاختلاف سنهم، ممَّا يُبين أنَّ سن الفرد المستجوب لم يُؤثِّر على رأيه بشأن الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي.

3.6- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للفروق تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي: يُمكن عرض هذه النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار (F) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig.)
أسلوب إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	10.746	2	5.373	8.074	0.001
	داخل المجموعات	24.622	37	0.665		
	المجموع	35.368	39	-	-	-

قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (2، 37) ومستوى دلالة (0,05) تساوي 3.25

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يُوضَّح الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي أقل من (0,05)، وذلك مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة المستجوبين تجاه أسلوب إدارة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تبعاً لاختلاف مركزهم الوظيفي، مما يبيّن أنّ المركز الوظيفي للفرد المستجوب يُؤثر على رأيه بشأن الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي. ولمعرفة اتجاه الفروق بين فئات العينة، وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، نستخدم اختبار شيفيه (Sheffe)، وجاءت نتائجه كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار شيفيه للفروق بين كل فئتين من فئات المركز الوظيفي بشأن أسلوب إدارة

الصراع التنظيمي

المحور	الفرق بين المتوسطات	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
أسلوب إدارة الصراع التنظيمي	إطار	0	0.623	1.857*
	عون تحكم	- 0.623	0	1.233
	عون تنفيذ	- 1.857*	- 1.233	0

* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

من خلال نتائج اختبار شيفيه الموضحة بالجدول أعلاه، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول الاتجاه نحو الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، بين الأفراد من فئة (الإطارات)؛ والأفراد من فئة (أعوان التنفيذ) لصالح فئة (الإطارات) بالمديرية محل الدراسة، الذين كانوا أكثر موافقة على الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي. وتعتبر هذه النتائج منطقية ومتوقعة، لأن الأفراد في المراتب الأعلى (فئة الإطارات) لهم حساسية أكبر تجاه الأسلوب المستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية في مكان العمل من باقي الفئات الأخرى.

4.6- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للفروق تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي: يُمكن عرض هذه النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(37): نتائج اختبار (F) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig.)
أسلوب إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	0.883	3	0.294	0.307	0.820
	داخل المجموعات	34.485	36	0.958		
	المجموع	35.368	39	-	-	-

قيمة (F) الجدولية عند درجتى حرية (3، 36) ومستوى دلالة (0,05) تساوي 2.87

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يُوضّح الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من نظيرتها الجدولية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.820 وهي أكبر من (0.05)، وذلك ممّا يدلّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة المستجوبين تجاه أسلوب إدارة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تبعاً لاختلاف مستواهم التعليمي، ممّا يُبيّن أنّ المستوى التعليمي للفرد المستجوب لم يُؤثّر على رأيه بشأن الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي.

5.6- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" للفروق تبعاً لاختلاف الخبرة المهنية: يُمكن عرض هذه النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(38): نتائج اختبار (F) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لاختلاف الخبرة المهنية

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig.)
أسلوب إدارة الصراع التنظيمي	بين المجموعات	0.623	3	0.208	0.215	0.885
	داخل المجموعات	34.745	36	0.965		
	المجموع	35.368	39	-	-	-

قيمة (F) الجدولية عند درجتى حرية (3، 36) ومستوى دلالة (0,05) تساوي 2.87

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج (spss)

يُوضّح الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من نظيرتها الجدولية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.885 وهي أكبر من (0.05)، وذلك ممّا يدلّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة المستجوبين تجاه أسلوب إدارة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تبعاً لاختلاف خبرتهم المهنية، ممّا يُبيّن أنّ الخبرة المهنية للفرد المستجوب لم تُؤثّر على رأيه بشأن الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تبني الإدارة بالقيم وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تبني الإدارة بالقيم وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

الجدول رقم (39): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (.sig)
تبني الإدارة بالقيم	تخفيف حدة الصراع التنظيمي	1.063	0.662	0.826	0.683	9.039	81.709	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج (spss)

يُوضّح الجدول رقم (39) وجود علاقة بين تبني الإدارة بالقيم وتخفيف حدة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.662)، وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.826)، والذي يُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تبني الإدارة بالقيم وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة. كما يُشير معامل التحديد (R^2) إلى أن تبني الإدارة بالقيم يُفسّر فقط ما نسبته (68.3%) من التباين في تخفيف حدة الصراع التنظيمي، وهذا يدل على أنه توجد عوامل أخرى؛ تؤثر أيضاً على تخفيف حدة الصراع التنظيمي. كما تُشير كل من قيمة ($t = 9.039$) والقيمة المحسوبة ($F = 81.709$) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ممّا يعني أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وبما أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.000)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج تُقبَل الفرضية البديلة الآتية: "توجد علاقة تأثير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبني الإدارة بالقيم وتخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة". وانطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي، يمكن برهنة بأن الإدارة بالقيم لها أثر في تخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة.

خُلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، والمتمثل في مجموع المعلومات الخاصة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة للتعرف عليها، ومن خلال ما تم جمعه من بيانات بواسطة استخدام أداة الاستبيان، أظهرت النتائج المتحصل عليها بعد القيام بتحليلها وتفسيرها، أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد إدارة القيم وتخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي، أي أن مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تتبنى الإدارة بالقيم في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي، ومنه فإن الإدارة بالقيم لها أثر واضح وجلي في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي بالمديرية محل الدراسة. ويمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل في النقاط الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقيمة التعاون والمشاركة في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقيمة العدل في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقيمة المسؤولية الاجتماعية في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقيمة الدعم والتحفيز تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقيمة المصادقية في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة المستجوبين تجاه الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تبعًا لاختلاف (الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة المستجوبين تجاه الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛ تبعًا لاختلاف مركزهم الوظيفي، وكان اتجاه الفروق لصالح فئة (الإطارات) بالمديرية محل الدراسة.

خاتمة

من خلال دراسة موضوع أثر الإدارة بالقيم في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي، والتي تمحورت حول متغيرين، وهما: (الإدارة بالقيم والصراع التنظيمي)، تم التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بالقيم التنظيمية وإدارتها، والتي تفضي إلى المزج والمزاوجة بين القيم الفردية للإنسان؛ مع القيم داخل المنظمات، لتحقيق الأهداف المنشودة وتحسين الأداء، وإبراز أهميتها الكبيرة في ترسيخ المبادئ؛ التي يجب تواجدها في التعاملات بين الأفراد داخل المنظومات القيمية عامة، ومبادئها التي يجب أن ترتكز عليها ومصادر هذه المعتقدات، وأبعادها الخمسة المتمثلة في: (التعاون والمشاركة، العدل، المسؤولية الاجتماعية، الدعم والتحفيز والمصداقية)، والتي اعتبرت الركيزة الأساسية التي يقوم عليها منهج الإدارة بالقيم، ومدى تأثيرها في سلوكيات الشخصية للأفراد العاملين بالمؤسسة.

كما تم التعرض للصراع التنظيمي في كونه حالة من التعارض في الأهداف والآراء والمصالح، ومحاولة تحقيق الغاية على حساب الطرف الآخر، ويكون على كافة المستويات، كما له عدة مصادر وأسباب ينشئ من خلالها، وله أيضا مجموعة من الأساليب تتخذها الإدارة في تشخيصه ومعالجته، وهو حالة لا بُد من حدوثها؛ ولا مفر منها في أي مؤسسة. كما تترتب عليه مجموعة من الآثار بعضها يكون إيجابي ويخدم لصالح المنظمة.

وتم استخلاص كذلك من هذه الدراسة، بأن هناك أثر بالغ الأهمية من الإدارة بالقيم في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي، حيث أنه إذا تم إتباع الإدارة بالقيم الإسلامية، وتبني مبادئها وصفاتها الجوهرية التي جاء بها القرآن الكريم وسنة أشرف الخلق النبي محمد صلى الله عليه وسلم، تَسَهَّل تعاملات الأفراد؛ وتكون ذات مسار إيجابي على كافة المستويات، وبالتالي، تمكن الإدارة من معالجة الصراعات الحاصلة بالطرق المثالية المستوحاة من القيم التي أقرتها الشريعة الإسلامية.

أولا: نتائج الدراسة

بعد التعرف على موضوع الدراسة، ومعرفة أثر الإدارة بالقيم في تخفيف حِدَّة الصراع التنظيمي، يُمكن طرح مجموعة من النتائج النظرية والميدانية والمتمثلة في الآتي:

1- النتائج النظرية

يُمكن إيجاز أبرزها في النقاط الآتية:

- تبني الإدارة بالقيم من شأنه إحداث أثر في تخفيف حدة الصراع التنظيمي؛
- تخلق الإدارة بالقيم المناخ الملائم لزيادة الكفاءة في العمل وتحسين الأداء؛
- تساعد الإدارة بالقيم على تبني فكرة التحفيز والدعم وخلق روح حب التميز لدى العاملين بالمؤسسة؛
- تشجع الإدارة بالقيم اقتراح الأفكار الإبداعية والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- تسعى الإدارة بالقيم إلى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة؛
- إدارة الصراع التنظيمي تتم وفق اختيار الأسلوب المناسب، والذي قد يتمثل في: (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب الإيجار أو أسلوب التجنب)؛

- انتهاج الإدارة بالقيم وفق المنظور الإسلامي لا يخفف حدة الصراع التنظيمي فقط؛ بل يُحسّن من سير نشاط المؤسسة ويحكم علاقات العاملين بها؛
 - تدعم الإدارة بالقيم فكرة إبداء الآراء بكل حرية؛
 - تساهم الإدارة بالقيم في رسم الصورة المستقبلية للمؤسسة التي تنتهج منهجها.
2. النتائج الميدانية

يُمكن إيجاز أبرزها في النقاط الآتية:

- تركيز المديرية على أداء مهامها وتبنيها للإدارة بالقيم يجعل منها أقل عُرضة للصراعات؛
- تعمل مديرية وحدة البريد الولائية تبسة جاهدة على الإدماج الجيد لأسلوب الإدارة بالقيم في كل معاملاتها؛
- وجود توافق وانسجام بين العاملين في مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة وسهولة اتصال بينهم؛
- تمسك الإدارة في مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة بزمam الصراع حين حدوثه بالمديرية؛
- تسعى مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة للحفاظ على المبادئ القيمة في تعاملاتها؛
- تخلق الإدارة بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة مناخ مفعم بروح التعاون والمشاركة بين الموظفين فيها؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالقيم بأبعادها الخمس: (قيمة التعاون والمشاركة، قيمة العدل قيمة المسؤولية الاجتماعية، قيمة الدعم والتحفيز وقيمة المصادقية) في تخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة؛

ثانياً: الاقتراحات

- من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات، والمتمثلة في الآتي:
- وجوب نشر ثقافة التحفيز في المؤسسة؛
 - دعم العاملين الذين يقدمون أداء مميز والثناء على مجهوداتهم؛
 - الاهتمام بالخلافات التي تقع بين العاملين، ومحاولة إيجاد حل ينصف جميع الأطراف المتصارعة؛
 - اتخاذ مواقف جديّة للحد من الصراع القائم بين مختلف أصحاب المصلحة بالمؤسسة؛
 - استخدام أساليب مناسبة للتعامل مع الصراعات التنظيمية للتخفيف والتقليل من حدتها قدر الإمكان؛
 - الاهتمام بأسلوب التعامل بين الأفراد في المؤسسة؛
 - الارتكاز على مبادئ وقيم تنظم التعاملات داخل المؤسسة؛
 - تنمية روح المسؤولية والاعتراف بالخطأ وتحمل النتائج المترتبة عنه؛
 - ضرورة توفير الأمن الوظيفي للأفراد داخل المؤسسات؛
 - تبني القيم الإسلامية كمرتكز أساسي بالمؤسسة والعمل بها.

ثالثا: أفاق الدراسة

- من خلال الدراسة الحالية ومعرفة لبعض جوانبها يمكن وضع اقتراحات حول مواضيع دراسة بحثية في المستقبل والتي يمكن أن تكون تشابه موضوع الدراسة الحالية، وسيتم توضيحها من خلال:
- ضرورة دراسة الإدارة بالقيم وأثرها في تخفيف الصراع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية؛
 - انجاز دراسة تماثل الدراسة الحالية بعيينات دراسة أكبر؛
 - البحث المعمق في موضوع الإدارة بالقيم والصراع التنظيمي؛
 - أهمية إجراء دراسة معمقة وشاملة في موضوع الإدارة بالقيم الإسلامية وضرورة تبنيها في المؤسسات الجزائرية.

A decorative rectangular border with ornate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

أ- الكتب باللغة العربية

1. جرينبرج (جيرالد) وبارون (روبرت)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
2. جلاب (إحسان دهب)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2011.
3. جواد (شوقي ناجي)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، الطبعة الثالثة، دار الحامد، الأردن، 2009.
4. الحجى (إبراهيم بن محمد)، الإدارة بالقيم، أكاديمية القيم.
5. الحريري (رافدة)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007.
6. حريم (حسين)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد، الأردن، 2009.
7. الرحاحلة (عبد الرزاق سالم) وعزام (زكريا أحمد محمد)، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، الأردن.
8. الزبياري (جعفر خانو)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2020.
9. الصيرفي (حمد)، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لندنيا، ط1، مصر، 2007.
10. الغامدي (حمد بن فوزي)، الإدارة بالقيم، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 1441هـ جري.
11. كافي (مصطفى يوسف)، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد، الأردن، 2015.
12. كافي (مصطفى يوسف)، دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي، منشورات ألفا للوثائق، ط1، الأردن، 2021.
13. المحمدي (سعد علي ربحان)، نماذج الإدارات المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
14. المحمودي (محمد سرحان علي)، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019.
15. المحمودي (أسامة)، مبادئ الشريعة الإسلامية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
16. المحيا (مسعود بن عب الله)، القيم في المسلسلات التلفازية، دار العاصمة لنشر والتوزيع، الرياض.
17. مر (عوض سالم)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، ط1، 2008.
18. المشهداني (سعد سلمان)، منهجية البحث العلمي، دار أسامة، ط1، الأردن، 2019.
19. مصطفى (نادية محمود)، القيم في الظاهرة الاجتماعية، دار البشير للثقافة والعلوم، ط1، مصر، 2011.
20. الموسوي (علي سعد)، السلوك التنظيمي، الفصل السابع، كلية الكوت، 2019-2020.

ب- الكتب باللغة الأجنبية

1. D. Cahn (DuDley)& Abigail (Anna), Managing conflict through communication, fifth edition, Pearson education, United States of America, 2014.
2. Proksh (Stephan), conflict Management, springer nature, Switzerland, 2016.
3. Chandra (Ullas)& Kumar (Mishra Ajit), Management Concepts and Practices, Directorate Of Distance & Continuing Education, Utkal University, Bhubaneswar-7, Odisha, India, 2019.

ثانيا: المذكرات والأطروحات

1. اكرو(سهايم)، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية: المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (2017-2018)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية- قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2019.
2. بركات (حليمة السعدية)، القيادة وتمثل القيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية بمديرية التربية بأدرار"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2015.
3. البعداني (عبد الملك محمد ملهي)، دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمينية صنعاء-، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ، جامعة النيلين، اليمن
4. بن منصور (اليمن)، دور القيم الدينية في التنمية الاجتماعية دراسة ميدانية حول الميزابيين المقيمين بمدينة باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص ديني قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر، 2010.
5. بودهري (عبد الرحمان)، القيم التنظيمية بمستوى الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة "هيروك"- ، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م.د"، جامعة وهران 2 ، كلية العلوم الاجتماعية ، وهران، 2018.
6. بورايو(نسيم)، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي معاهد و أقسام التربية البدنية والرياضية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.
7. بوعطيط (سفيان)، القيم الشخصية في ظل التغير الاجتماعي وعلاقتها بالتوافق المهني ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة منتوري ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2012.
8. التل (بسام يوسف أحمد) ، القيم الإسلامية وأثرها في الانتاجية في المؤسسات الصناعية الأردنية، بحث مقدم إلى قسم الفقه والدراسات الإسلامية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة اليرموك-الأردن، 1996.
9. توم (موسى أحمد محمد توم)، الخطاب الإعلامي ودوره في تعزيز القيم الإسلامية)دراسة تحليلية وصفية على عينة من برامج قناتي طيبة والرسالة المتخصصةين(2016-2018) بحث مقدم لنيل دكتوراه الفلسفة في علوم الاتصال: تخصص إذاعة وتلفزيون، كلية الدراسات العليا-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.
10. خضير (مبروكة)، أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية والمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية - أدرار، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2017.
11. خميس (أسماء)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014.
12. دعاء فرحان عبید الطراونة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2016.

13. راضي (سالم جبار)، أثر إدارة جودة الخدمة في تعزيز القيم التنظيمية، بحث مقدم لنيل متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2022.
14. رزيق (حنان)، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سيور الغزلان (SC SEG)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، قسم علوم التسيير ، جامعة البويرة، الجزائر، 2019.
15. رهاف (إبراهيم أحمد)، القيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وتطبيقها، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير، جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية، اندونيسيا ، 2018.
16. زرار (فؤاد)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية التل لانتاج الحليب ومشتقاته وحدة مزلق بسطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2014.
17. زرفاوي (آمال)، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوايل -بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
18. شخاب (عبد القادر)، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة- دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2015.
19. صوكو (سهام) ، واقع القيم لدى المراهقين في المؤسسة – دراسة ميدانية بثانوية يوحنة مسعود- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
20. العابد (ليندة) ، النسق القبلي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علم في علوم الاجتماع تخصص علم اجتماع وتنظيم وعمل قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2011.
21. عنتر (صلاح)، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2018.
22. الفاضل (أنوار عباس)، النسق القبلي في القرآن الكريم-دراسة تفسيرية، دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الشريعة والعلوم الإسلامية-قسم الدراسات القرآنية والفقهاء، كلية العلوم الإسلامية -جامعة كربلاء، جمهورية العراق، 2021.
23. فرج الله (محمد فتحي عبد الجواد)، القيادة في ضوء القرآن الكريم محمد صلى الله عليه وسلم نموذجاً، ماجستير في التفسير وعلوم القرآن، كلية العلوم الإسلامية، جامعة المدينة العالمية.
24. الفقعواوي (ميسون إسماعيل محمود)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر- غزة، فلسطين، 2017.
25. قشلان (عبد الكريم منصور ناصر)، دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز القيم الإسلامية لدى طلابهم في محافظات غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، 2010.

26. قمحية (جهاد نعيم عبد الرحمان)، البناء القيمي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 1424 هجري- 2003 ميلادي
27. اللوح (أحمد يوسف أحمد)، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، فلسطين.
28. محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبنى منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية -دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
29. مرار (علاء محمد عمران)، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2020.
30. مقداد (شفيقة)، مساهمة القيم الإسلامية في تحسين استغلال الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3-الجزائر، 2016.
- ثالثاً: المجلات والمقالات
- أ. المجلات والمقالات باللغة العربية :
1. أبو النور (محمد عبد التواب) وعود محمد (هناء مصطفى)، أزمة القيم في ضوء متغيري المرحلة التعليمية ونوع التعليم لدى المعلمين والمعلمات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الجزء الرابع، 2017.
 2. أبو القاسم (عمر شعبان) والعموري عبد النبي (رجل عبد السلام)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدير مدارس التعليم الثانوي بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز - ليبيا، مجلة كليات التربية، العدد 13، مارس 2019.
 3. أحمد (سمير صديق) وآخرون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذاتية البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، المجلة التربوية كلية التربية، العدد 75، يوليو 2020.
 4. أحمد غريب (سحر)، مصدقية وسائل التواصل الاجتماعي كمصدر للاخبار لدى القائم بالاتصال في الصحافة المصرية، المجلة المصرية للبحوث، المجلد 20، العدد: 03، مصر، سبتمبر 2021.
 5. بكوش (ليلي) ومحجر (ياسين)، القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد: 2017، 30.
 6. التابعي الجريتلي (سلوى محمد)، القيم الإسلامية والضبط الاجتماعي (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد، العدد 10، يونيو 2011.
 7. جمعان الغامدي (فوزية)، درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد: 20، 2019، ص: 498.
 8. حامد (محمد) وآخرون، أثر القيادة التحولية في إدارة الصراع التنظيمي -دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، يونيو 2019.
 9. حدادي (وليدة)، القيم من المنظور الغربي والإسلامي، مجلة النداء التربوي، العدد 23-24، 2019.

10. حميد (أنور أحمد)، تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 04، العدد 01، 2014.
11. الحى (أحمد فتحي) وعبد الرؤوف عبد العال(سهى)، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 02، 2017.
12. خماد (محمد) وبن نويوة (سعيد)، إسهام المؤسسات التربوية في تنمية القيم الأخلاقية من منظور إسلامي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 08، ديسمبر 2018.
13. ربيعي (كريمة) وسرير الحرتسي (حياة)، أثر المنظومة القيم الإدارية على الأداء الدشري المتميز "من المنظور الإسلامي"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس.
14. الرحمن (الشاذلي يعي عبد الله) ومحمد عيسى (عبد الناصر عبد الله)، تأثير القيم الإسلامية في تخفيض الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في بعض المؤسسات العاملة بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات- العدد الإقتصادي، المجلد 7، العدد 02، جوان 2016.
15. زارع (نسرین) ومحمد (سعيد)، مقارنة معاملات ثبات درجات الاختبار في ظل مجموعة من الاشتراطات: دراسة محاكاة مونت كارلو، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، عدد: 88، 2021.
16. الزيد (حصه عبد الكريم)، مدى تأثير القيم الأخلاقية بالتغيرات المعاصرة بالمجتمع السعودي ودور الدعوة في المحافظة عليها، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد 174، يوليو 2017.
17. سالم أحمد أسماء بن عفيف، طبيعة القيم (دراسة مقارنة بين الإسلام والفلسفات الوضعية)، مجلة الدراسات العربية-كلية العلوم- جامعة المنيا، المجلد 46، العدد 02، 2022.
18. ستيقي (الزازبة) وآخرون، المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد: 05، العدد: 01، مارس 2021.
19. سعود بن محمد (نمر)، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 08، 1994.
20. شنة (محمد رضا)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 42، الجزائر، 2014.
21. طلعت عيسى عوض (هيثم)، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية بشركة اسمنت عطبرة، مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد 03، العدد 11-الجزء 2، ألمانيا، 2021.
22. طنوز (بشار إبراهيم) وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس (دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية -خضوري)، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد السادس والأربعون، فلسطين، 2022.
23. العابد (محمد)، دور القيم الإسلامية في تخفيف حدة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصحية الجزائرية- دراسة استطلاعية لآراء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان بولاية بسكرة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11، عدد 04، أكتوبر 2019.
24. عبد الحميد (حمد نجدي حامد)، القيم النسبية والثبات -دراسة في المصادر والنتائج-، حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية، المجلد 3، العدد: 36، جامعة الأزهر، مصر.

25. عبود (حمزة نجم) وعبود (علي سكر)، الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدرء المدارس في مركز محافظة الديوانية، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد30، 2014.
26. العبيدي (أمل محمود علي)، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد69، 2008.
27. عتيق (مغلي السلمي أحلام)، مفهوم القيم وأهميتها في العملية التربوية وتطبيقاتها السلوكية من منظور اسلامي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني - المجلد الثالث، يناير 2019م.
28. عرعور (مليكة)، فلوس (مسعودة)، تصورات العاملين للقيم التنظيمية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، الجزء الأول، العدد:26، 2018.
29. علي أحمد (مها مراد)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، المجلد 34، العدد 11-الجزء2، نوفمبر 2018.
30. عمروش (عمر)، مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتدسة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 06، العدد: 01، 2022.
31. فحيل البوم (محمود أحمد)، دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد- جامعة الزاوية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 01، العدد 02، أكتوبر 2015.
32. فراج (حشمت عبد الكريم محمدبن)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، مجلد 34، عدد 163-، جزء 4، أبريل 2015.
33. فرطاس (حمزة) ونحوي (عائشة)، العدالة التنظيمية (الأبعاد النظرية المفصرة)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، الجزء الأول، العدد:26، 2018.
34. قريشي (عبد الكريم) ورويم (فائزة)، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 14، جوان 2015.
35. كعباش (راج) وطباع (ريمة)، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، الباحث الاجتماعي، العدد:13، جامعة قسنطينة 2، 2017.
36. الكلباني (يونس بن حمدان بن عبد الله)، القيم والتفكير الاستراتيجي في مهام الإدارة المدرسية و انعكاساتها على المناخ المدرسي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد:107، العدد:04، 2019.
37. ليتيم (ناجي) وسعدوني (فاتن)، تحليل ومناقشة اهم أساليب ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، المجلد 01، العدد 01، جانفي 2016.
38. محمد (أحمد رشاد رجب) وآخرون، مقترحات تطوير إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14- الجزء 2، جانفي 2020.
39. محمد (أمين الحق)، القيم الاسلامية في التعليم واثارها على المجتمع، مجلة دراسات الجامعة الإسلامية العالمية شيئا غونغ، المجلد 09، ديسمبر 2012.
40. مصطفى (عبد اللطيف) وأرحاب (وسام)، دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 10، 2016.

41. ناجي (رجب سكر)، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية)، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ، المجلد 26، العدد:7.

42. الياسري (اكرم) وعبد محمد علي(امل)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية، مجلة اهل البيت عليهم السلام، العدد5، العراق، 2007.
ب. المجالات والمقالات باللغة الأجنبية :

1. Smriti (Ani)& Kumar (Rajesh), Literature Review Conflict Management: Acritical Study, International Journal Of Advance in Engineering and Management (IJAEM), vol13, issue 12, 2021.
2. Oladosu Omisore (Bernard)& Rashidat Abiodun (Ashimi), organizational conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Nov 2014,vol 3, No 6.
3. chigozie Osuizugbo (Innocent)& Femi (Okuntade Tope), Conflict Management Practice among stakeholders in construction project delivery, Covenant journal in research & built environment (CJRBE), vol.8 no.1, Nigeria, 2020.
4. Horovitz (Jacques), LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS ,formations à L'Efficacité Managériale , kaleido , par site : <https://kaleido.pro/wp-content/uploads/13NL-LE-MANAGEMENT-PAR-LES-VALEURS-.pdf>.
5. Jaakson (Krista), Management by values : are some values better than others, Journal of Management Development , Vol.29,No.9,2010.

رابعاً: المؤتمرات

1. عايش (صباح)، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss، مداخلة في ملتقى الوطني حول القياس النفسي وتحليل المعطيات ، 06-07 ماي 2013 ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة مستغانم.
2. العتيبي (مشاعل بنت ذياب)، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي " المملكة العربية السعودية.
3. الفرا (وليد عبد الرحمن خالد)، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الندوة العالمية لشباب الإسلام، 1430 هجري.

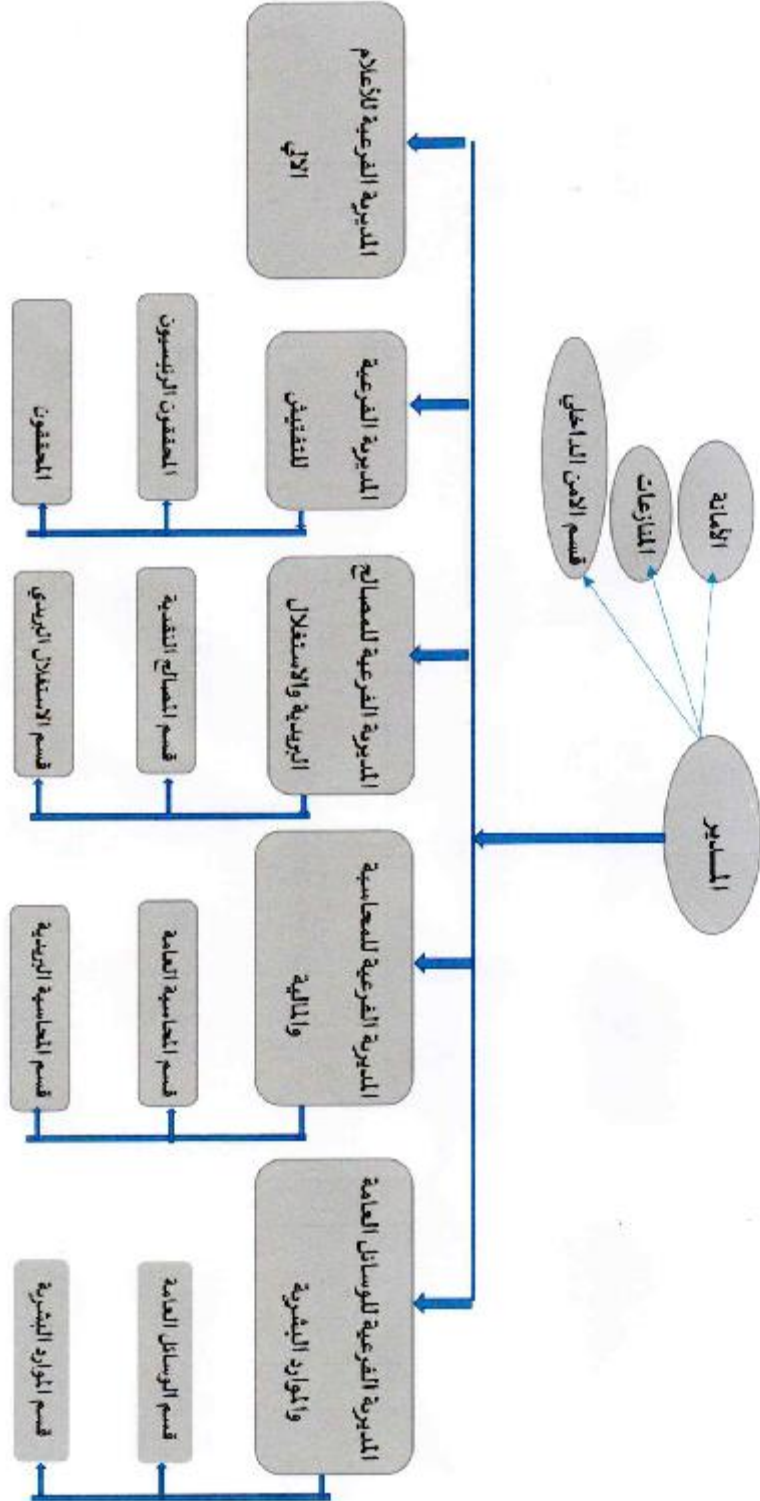
خامساً: المواقع الالكترونية

1. www.poste.dz

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, small flowers, and elegant curves.

الملاحق

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الولائية-تبسة-



الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تحية طيبة، وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر؛ تخصص: "إدارة أعمال"، والموسومة بعنوان:

أثر الإدارة بالقيم في تخفيف حدة الصراع التنظيمي

[دراسة حالة: وحدة البريد الولائية - تبسة]

(في ثلاثم إعداد هذه الاستمارة، راجين منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيها، وذلك بوضع علامة (الخانة المناسبة بكل دقة وموضوعية. على اعتبار أن صحة نتائج الاستمارة؛ تعتمد كلياً على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم. ونعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم؛ متقبلين منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

عمر عمروش

من إعداد الطالبتين

- بوقرة سلسبيل

- ساعي سلاف

السنة الجامعية: 2022 - 2023

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المركز الوظيفي: اطار عون تحكم
 عون تنفيذ
4. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي (مهندس/ليسانس/ماستر)
 دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) دبلوم معهد (تكوين)
 مؤهل آخر: حدد (ي):
5. الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة
 من 15 إلى أقل من 25 سنة 25 سنة فأكثر

ثانياً: محاور الاستمارة

المحور الأول: الإدارة بالقيم

يُرجى وضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

الرقم	العبارات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
البُعد الأول: قيمة التعاون والمشاركة					
01	تضع الإدارة أهداف مشتركة لتحقيق العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين.				
02	تعزز الإدارة روح التعاون بين العاملين من خلال اللجوء إلى تفويض المهام.				
03	تفسح الإدارة المجال لمشاركة جميع الأفراد، من أجل مساعدتهم على إنجاز العمل بسهولة.				
04	تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكارهم وإبداء آرائهم بكل حرية.				
البُعد الثاني: قيمة العدل					
05	تقسّم الإدارة الأنشطة والمهام بين العاملين بشكل مُنصف.				
06	تحرص الإدارة على تقديم المساعدة لجميع العاملين دون تفرقة أو تمييز بينهم.				
07	تحرص الإدارة على تقييم أداء العاملين بموضوعية.				
08	تحرص الإدارة أن تكون حيادية في تعاملها مع العاملين في حالة حدوث خلافات بينهم.				
البُعد الثالث: قيمة المسؤولية الاجتماعية					
09	تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية للعاملين لحثهم على ممارسة سلوك أفضل تجاه عملهم.				
10	تشجع الإدارة العاملين على الاهتمام المتزايد بطبيعة عملهم خاصة الجانب التعاملي.				
11	توفر الإدارة قنوات اتصال مبنية على معايير المصداقية والشفافية.				
12	تحرص الإدارة على تحقيق الأمن الوظيفي لجميع العاملين داخل المؤسسة.				
البُعد الرابع: قيمة الدعم والتحفيز					
13	تقدّر الإدارة المجهودات المبذولة من طرف العاملين وتثمنها.				
14	تدعم الإدارة الاقتراحات المفيدة والأفكار الجيدة التي يقدمها العاملون.				
15	تهتم الإدارة بالعاملين ذوي الأداء المميز وتحفزهم على تقديم الأحسن.				
16	تعمل الإدارة على إشاعة ثقافة الدعم بين العاملين وتشجيعها بالمؤسسة.				
البُعد الخامس: قيمة المصداقية					
17	تمنح الإدارة الثقة للعاملين للسماح لهم بأداء مهامهم على أفضل حال.				
18	توفر الإدارة المعلومات المؤكدة والصادقة لمن هم في حاجة لها بشكل موثوق.				
19	تقدم الإدارة اقتراحات تفيد الجمهور حتى لو لم تكن في مصلحتها.				
20	تعترف الإدارة بأخطائها وتحمل مسؤولية قراراتها وخياراتها.				

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

يُرجى وضع علامة (x) في العبارة التي تناسب اختيارك:

الرقم	العبارات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
البُعد الأول: أسلوب التعاون					
21	تعزز الإدارة فكرة "أننا جميعاً في قارب واحد".				
22	تحث الإدارة أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل التي يواجهونها.				
23	تحث الإدارة الأطراف المتصارعة لتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية.				
24	تسعى الإدارة إلى إيجاد حلول متكاملة تُرضي جميع أطراف الصراع.				
25	تشجع الإدارة أطراف الصراع على التعاون للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.				
البُعد الثاني: أسلوب الإيجار					
26	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها قدر الإمكان.				
27	تستخدم الإدارة السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة.				
28	تمارس الإدارة الحزم والشدة لكي تتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها.				
29	تطبق الإدارة اللوائح والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح.				
30	تجبر الإدارة أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل.				
البُعد الثالث: أسلوب التسوية					
31	تشجع الإدارة أطراف الصراع على انتهاج سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل وسط.				
32	تهيئ الإدارة المناخ المناسب لكي تتوصل كافة الأطراف المتصارعة إلى حلول مُرضية.				
33	تقترح الإدارة على أطراف الصراع إيجاد أرضية مشتركة لحسم الخلافات.				
34	تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.				
35	تحاول الإدارة أن تجد سبيلاً للتوسط بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حلول توافقية.				
البُعد الرابع: أسلوب التجنب					
36	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يؤثر العواصف ويزيد من حدة الخلافات.				
37	تُعْتَبَر الإدارة أن الخلافات بين العاملين لا تستحق أي اهتمام.				
38	تؤجل الإدارة التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور.				
39	تتجاهل الإدارة الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة.				
40	تتحاكى الإدارة اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق خلافات داخل المؤسسة.				

الملحق رقم (03): نتائج برنامج التحليل الإحصائي spss

نتائج ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,982	40

قيمة التعاون والمشاركة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	4

قيمة العدل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	4

قيمة المسؤولية الاجتماعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	4

قيمة الدعم والتحفيز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	4

قيمة المصداقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	4

الإدارة بالقيم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	20

أسلوب التعاون

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	5

أسلوب الإيجار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	5

أسلوب التسوية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	5

أسلوب التجنب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	5

الصراع التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	20

التحليل الاحصائي للبيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	62,5	62,5	62,5
	أنثى	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	15	37,5	37,5	37,5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	15,0	15,0	52,5
	من 15 إلى أقل من 25 سنة	17	42,5	42,5	95,0
	25 سنة فأكثر	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	27	67,5	67,5	67,5
	عونتحكم	10	25,0	25,0	92,5
	عونتنفيذى	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	2,5	2,5	2,5
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	14	35,0	35,0	37,5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	50,0	50,0	87,5
	50 سنة فأكثر	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	17,5	17,5	17,5
ثانوي	26	65,0	65,0	82,5
جامعي (مهندس/ليسانس/ماستر)	1	2,5	2,5	85,0
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	6	15,0	15,0	100,0
دبلوم معيد (تكوين)	40	100,0	100,0	
Total				

التحليل الوصفي لمتغير الإدارة بالقيم

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تضع الإدارة أهداف مشتركة لتحقيق العمل وحل الفرد قوا والتعاون بين العاملين.	40	1,00	5,00	3,8750	1,26466
تعزز الإدارة روح التعاون بين العاملين من خلال اللجوء إلى تفويض المهام.	40	1,00	5,00	3,6750	1,28876
تفسح الإدارة المجال للمشاركة لجميع الأفراد، من أجل مساعدة المهملين بإنجاز العمل بسهولة.	40	1,00	5,00	3,8500	1,14466
تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكارهم وابداء آرائهم مبك الحرة.	40	1,00	5,00	3,7000	1,34355
التعاون والمشاركة	40	1,00	5,00	3,7750	1,15164
تقسّم الإدارة الأنشطة والمهام بين العاملين بشكل متوازن صاف.	40	1,00	5,00	3,1750	1,53402
تحرص الإدارة على تقديم المساعدة لجميع العاملين وتنمّيهم أو تميزهم.	40	1,00	5,00	3,4250	1,46563
تحرص الإدارة على تقييم أداء العاملين بموضوعية.	40	1,00	5,00	3,4500	1,37654
تحرص الإدارة أن تكون تحدياً في تعاملها مع العاملين بحالة حدوتة مختلفة.	40	1,00	5,00	3,8750	1,18078
العدل	40	1,00	5,00	3,4813	1,29395
تهتم الإدارة برفق الروح المعنوية للعاملين لجعلهم معلمين مارسة سلوكاً أفضل تجاههم.	40	1,00	5,00	3,6500	1,27199
تشجع الإدارة العاملين على الاهتمام بالمتأديين بطبيعة عملهم خاصة الجانب التعاوني.	40	1,00	5,00	3,6500	1,35021
توفر الإدارة قنوات اتصال مبنية على معايير المصداقية و الشفافية.	40	1,00	5,00	3,6000	1,27702
تحرص الإدارة على تحقيق الأمن الوظيفي لجميع العاملين بنداً خلاً للمؤسسة.	40	1,00	5,00	3,8000	1,22370
المسؤولية الاجتماعية	40	1,00	5,00	3,6750	1,19185
تقدر الإدارة المجهودات المبذولة من طرف العاملين وتثمنها ها.	40	1,00	5,00	3,4000	1,56566
تدعم الإدارة الاقتراحات المفيدة والأفكار الجيدة التي قدمها العاملون.	40	1,00	5,00	3,5750	1,25856
تهتم الإدارة بالعاملين وابداء المميز وتحفزهم على قدمهم الأيمن.	40	1,00	5,00	3,1750	1,44803
تعمل الإدارة على إشاعة ثقافة الدعم بين العاملين شجيعهم بالمؤسسة.	40	1,00	5,00	3,3750	1,39021
الدعم والتحفيز	40	1,00	5,00	3,3813	1,33011

تمنح الإدارة للفقلة للعاملين للسماء لهم مبادئ مهامهم معلناً أفضل حال.	40	1,00	5,00	3,4500	1,48410
توفر الإدارة المعلومات المؤكدة والصادقة لهم في حاجة إليها بشك موثوق.	40	1,00	5,00	3,6000	1,31656
تقدم الإدارة اقتراحات تنفيذ الجمهور حتى لو لم تكن تنفيذياً.	40	1,00	5,00	3,4750	1,41399
تعترف الإدارة بأخطائها وتتحمل مسؤولية قراراتها وقراراتها.	40	1,00	5,00	3,2000	1,43581
قيمة المصدقية	40	1,30	5,00	3,5488	1,19483
الإدارة القيم	40	1,36	5,00	3,5723	1,18845
N valide (liste)	40				

التحليل الوصفي لمتغير الصراع التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعزز الإدارة فكرة " أننا جميعاً في قارب واحد."	40	1,00	5,00	3,4000	1,42864
تحث الإدارة أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل التي يواجهونها.	40	1,00	5,00	3,5750	1,25856
تحث الإدارة الأطراف المتصارعة لتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية.	40	1,00	5,00	3,7000	1,15913
تسعى الإدارة إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي جميع أطراف الصراع.	40	1,00	5,00	3,5250	1,21924
تشجع الإدارة أطراف الصراع على التعاون للوصول إلى رارة مقبولة للجميع.	40	1,00	5,00	3,5500	1,25983
أسلوب التعاون	40	1,00	5,00	3,5500	1,13024
تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها قدر الإمكان.	40	1,00	5,00	3,8500	1,00128
تستخدم الإدارة السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة.	40	1,00	5,00	3,6000	1,25678
تمارس الإدارة الحزم الشدة لكي تتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها.	40	1,00	5,00	3,6000	1,12774
تطبق الإدارة اللوائح والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروح.	40	1,00	5,00	3,7500	1,10361
تجبر الإدارة أطراف الصراع على قبول الحلول التي يعتبر من أسباب المصلحة العمل.	40	1,00	5,00	3,8500	1,05125
أسلوب الإلجبار	40	1,00	5,00	3,6000	1,11125
تشجع الإدارة أطراف الصراع على انتهاج سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حلول وسط.	40	1,00	5,00	3,7000	1,15913
تهيئ الإدارة المناخ المناسب لكي تتوصل كافة الأطراف إلى صراحة للحلول الوضعية.	40	1,00	5,00	3,5750	1,12973
تقترب الإدارة على أطراف الصراع إيجاد أرضية مشتركة لتجسم الخلافات.	40	1,00	5,00	3,5250	1,17642
تعتمد الإدارة على التفاوض والقانون على التنازل بين أطراف الصراع.	40	1,00	5,00	3,5750	1,17424
تحاول الإدارة أن تنجد سبباً للتوسط بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى الحلول الوضعية.	40	1,00	5,00	3,6250	1,14774
أسلوب التسوية	40	1,00	5,00	3,6000	1,11125

تتخذ الإدارة موقفاً السكوتاً الذي لا يؤثر العواصف فيزيد منحدة الخلافات.	40	1,00	5,00	3,2500	1,21423
تعتبر الإدارة أن الخلافات بين العاملين لا تستحقاً باهتماماً.	40	1,00	5,00	2,9000	1,37375
تؤجل الإدارة التعامل مع الصراخ إلى وقتاً آخر حتى تبدأ الأمور.	40	1,00	5,00	3,2500	1,37281
تتجاهل الإدارة الخلافات التي قد تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة.	40	1,00	5,00	2,9000	1,44648
تتجاهل الإدارة اتخاذ مواقف منشأها أنتخلق خلافات داخل المؤسسة.	40	1,00	5,00	3,3750	1,35282
أسلوب التجنب	40	1,00	5,00	3,1350	1,16301
صراخ التنظيمي	40	1,00	5,00	3,4283	,95230
N valide (liste)	40				

اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الإدارة بالقيم	صراخ التنظيمي	الاستبيان
N		40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5722	3,4283	3,4283
	Ecart type	1,18845	,95230	,95230
Différences les plus extrêmes	Absolue	,135	,127	,127
	Positif	,115	,084	,084
	Négatif	-,135	-,127	-,127
Statistiques de test		,135	,127	,127
Sig., asymptotique (bilatérale)		,063 ^c	,104 ^c	,104 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التعاون والمشاركة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : صراخ التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,701 ^a	,492	,478	,68790

a. التعاون والمشاركة. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	17,386	1	17,386	36,741	,000 ^b
	de Student	17,982	38	,473		
	Total	35,368	39			

a. Variable dépendante : صراعات التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), التعاون والمشاركة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig..
1	(Constante)	1,240	,377		3,288	,002
	التعاون والمشاركة	,580	,096	,701	6,061	,000

a. Variable dépendante : صراعات التنظيمي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العدل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : صراعات التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,802 ^a	,643	,633	,57682

a. Prédicteurs : (Constante), العدل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig..
	de Student	12,643	38	,333		
	Total	35,368	39			

a. Variable dépendante : صراعات التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), العدل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig..
1	(Constante)	1,375	,265		5,193	,000
	العدل	,590	,071	,802	8,264	,000

a. Variable dépendante :

صراعات التنظيمي

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المسؤولية الاجتماعية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اصراعات تنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,834 ^a	,695	,687	,53281

a.المسؤولية الاجتماعية. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig..	
1	Régression	24,580	1	24,580	86,582	,000 ^b
	de Student	10,788	38	,284		
	Total	35,368	39			

a. Variable dépendante : اصراعات تنظيمي

b.المسؤولية الاجتماعية. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig..
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,980	,276		3,549	,001
	المسؤولية الاجتماعية	,666	,072	,834	9,305	,000

a. Variable dépendante : اصراعات تنظيمي

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الدعم والتحفيز ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اصراعات تنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,809 ^a	,655	,646	,56654

a.الدعم والتحفيز. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig..
--------	------------------	-----	-------------	---	-------

1	Régression	23,171	1	23,171	72,191	,000 ^b
	de Student	12,197	38	,321		
	Total	35,368	39			

a. Variable dépendante : اصراعالتنظيبي

b. Prédicteurs : (Constante), الدعموالتحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig..
1	(Constante)	1,469	,247		5,937	,000
	الدعموالتحفيز	,579	,068	,809	8,497	,000

a. Variable dépendante : اصراعالتنظيبي

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	قيمة المصدافية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اصراعالتنظيبي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,832 ^a	,693	,685	,53475

a. Prédicteurs : (Constante), قيمة المصدافية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig..
1	Régression	24,501	1	24,501	85,681	,000 ^b
	de Student	10,866	38	,286		
	Total	35,368	39			

a. Variable dépendante : اصراعالتنظيبي

b. Prédicteurs : (Constante), قيمة المصدافية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig..
1	(Constante)	1,074	,268		4,008	,000
	قيمة المصدافية	,663	,072	,832	9,256	,000

a. Variable dépendante : اصراعالتنظيبي

اختبار الفرضية الفرعية السادسة

صراعات تنظيمي BY الجنس
/MISSING ANALYSIS.

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
صراعات تنظيمي	ذكر	25	3,5520	,97002	,19400
	أنثى	15	3,2222	,91675	,23670

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur		Supérieur
صراعات تنظيمي	Hypothèse de variances égales	,014	,905	1,062	38	,295	,32978	,31051	-,29882	,95837
	Hypothèse de variances inégales			1,078	30,974	,290	,32978	,30605	-,29443	,95399

صراعات تنظيمي BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

صراعات تنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig..
Intergroupes	2,395	3	,798	,872	,465
Intragroupes	32,973	36	,916		
Total	35,368	39			

صراعات تنظيمي BY المركز الوظيفي
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

صراعات تنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig..
Intergroupes	10,746	2	5,373	8,074	,001
Intragroupes	24,622	37	,665		
Total	35,368	39			

صراعات تنظيمي BY المستوى التعليمي
/MISSING ANALYSIS.

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig..
صراعات تنظيمي	Basé sur la moyenne	2,139	2	37	,132
	Basé sur la médiane	2,208	2	37	,124
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,208	2	26,127	,130
	Basé sur la moyenne tronquée	2,151	2	37	,131

اختبار شيفيه

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: صراعات تنظيمي

Scheffé

المركز الوظيفي (I)	المركز الوظيفي (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
إطار	عون تحكم	,62346	,30198	,133	-,1467	1,3936
	عون تنفيذي	1,85679*	,49645	,003	,5907	3,1229
عون تحكم	إطار	-,62346	,30198	,133	-1,3936	,1467
	عون تنفيذي	1,23333	,53699	,085	-,1361	2,6028
عون تنفيذي	إطار	-1,85679*	,49645	,003	-3,1229	-,5907
	عون تحكم	-1,23333	,53699	,085	-2,6028	,1361

* La différence moyenne est sig.nificative au niveau 0.05.

ANOVA

صراعات تنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,883	3	,294	,307	,820
Intragruppes	34,485	36	,958		
Total	35,368	39			

ONEWAY صراعات تنظيمي BY الخبرة

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

صراعات تنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,623	3	,208	,215	,885
Intragruppes	34,745	36	,965		
Total	35,368	39			

اختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإدارة بالقيم ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : صراعات تنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,826 ^a	,683	,674	,54355

a. الإدارة بالقيم. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	24,141	1	24,141	81,709	,000 ^b
	de Student	11,227	38	,295		
Total	35,368	39				

a. Variable dépendante : اصراعات التنظيمية
 b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة والقيم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,063	,275	3,862	,000
	الإدارة والقيم	,662	,073	,826	,000

a. Variable dépendante : اصراعات التنظيمية

الملحق رقم (04): مواعيد حضور التبرص



مديرية وحدة البريد الولائية - تبسة
Direction Unité postale de wilaya - Tébessa -

الرقم: م.و.ب.و.ن.م.ا.ع.و.م.و.ع/م.م/03/2023

تبسة في: 2023/03/31

جدول خاص بالحضور

ملاحظات	الامضاء	التاريخ	الاسم واللقب
		2023-03-01	بوقرة سلمبيل
			ساعي سلاف
		2023-03-02	بوقرة سلمبيل
			ساعي سلاف
		2023-03-09	بوقرة سلمبيل
			ساعي سلاف
		2023-03-16	بوقرة سلمبيل
			ساعي سلاف
		2023-03-23	بوقرة سلمبيل
			ساعي سلاف
		2023-03-30	بوقرة سلمبيل
			ساعي سلاف

امضاء الموظف

رئيس قسم الوسائل العامة
وتجهيزات الإعلام الاتي
امضاء: المسعيد روابحي

الملحق رقم (05): اتفاقية التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التيميمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم : تاريخ : 2023/2022

اتفاقية التبرص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تصبغ علاقات جامعة العربي التيميمي ممثلة من طرف كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة :
مفردا في :
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطهيري للطلبة الأتية أسماؤهم :

1-
2-
3-
4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

المادة الثانية:

يهدف هذا التبرص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص :
المادة الثالثة:

البريد الإلكتروني :
البريد الإلكتروني :

البريد الإلكتروني :
البريد الإلكتروني :

المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأتمل للبرنامج وكل غياب للتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة :

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجهته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء المعكبة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه الفواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل ونسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة :

تحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الودوب وإلا فالطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، المطعم.

ممثل المؤسسة
عبدالمعز المصطفى



ممثل المؤسسة
مدير وحدة البريد الولائية تبسة
دكومي عبدالمعز

المخلص:

لقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تبني الإدارة بالقيم في تخفيف حدة الصراع التنظيمي بمديرية وحدة البريد الولائية - تبسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، والمكونة من 40 فرداً. وبناءً على ذلك، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج؛ من أبرزها، وجود أثر إيجابي للإدارة بالقيم في تخفيف حدة الصراع، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد الإدارة بالقيم، وهي: (التعاون والمشاركة، العدل، المسؤولية الاجتماعية، الدعم والتحفيز، المصداقية) وتخفيف حدة الصراع التنظيمي. وكذلك، تم التوصل إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تجاه الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي؛ تبعاً لاختلاف (الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة المهنية)، في حين أنه توجد هناك فروق دالة إحصائية؛ تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان اتجاه الفروق لصالح فئة إطارات المديرية قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، الإدارة بالقيم، الصراع التنظيمي، أسلوب إدارة الصراع التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to find out the extent to which management adopts values in mitigating the organizational conflict in the Directorate of the State Postal Unit - Tebessa. The study relied on the analytical descriptive curriculum. The questionnaire was used as a tool for collecting data and information from the study's sample of 40 individuals. Accordingly, a set of results were reached; Most notably, there is a positive impact of management by values in reducing conflict, in addition to the existence of a strong correlation between the dimensions of management by values, namely: (Cooperation and Participation, Justice, Social responsibility, Support and motivation, Credibility) and mitigating organizational conflict. Also, it was found that there are no statistically significant differences towards the method used in managing organizational conflict; According to the difference (Gender, Age, Educational level and Professional experience), while there are statistically significant differences; According to the difference in the job position, and the direction of the differences was in favor of the category of executives of the directorate under study

Keywords: Organizational Values, Management by Values, Organizational Conflict, Organizational conflict management style.