



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

## أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - بتوقرت -

من إعداد الطالبتين:

درويش هاجر وعماري هجيرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذة: أسماء يوسف

(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذة: بوخلوة باديس

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الأستاذة: بوخلخال عبد الرحيم

السنة الجامعية: 2021-2022





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

## أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - بتوقت -

من إعداد الطالبتين:

درويش هاجر وعماري هجيرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذة: أسماء يوسف

(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذة: بوخلوة باديس

(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الأستاذة: بوخلخال عبد الرحيم

السنة الجامعية: 2021-2022

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء  
والمرسلين اهدي هذا العمل إلى:  
من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعاء، إلى  
أعلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة.  
إلى من عمل وكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني  
إلى ما أنا عليه أبي الغالي.  
إلى أخواتي أحباب قلبي وروحي  
إلى سندي ومصدر انسي في الحياة إخواني الأعزاء  
إلى نصفي الثاني وسندي في الحياة زوجي الغالي  
إلى نور فؤادي ابنتي حبيبتي أسينات  
إلى كل من كتبتهم قلبي ولم يكتبهم قلبي  
إلى كافة الأهل والأقارب والأحباب وكل من ساعدني في  
هذا العمل من قريب أو من بعيد

هاجر



## الإهداء

إلى من علمني العطاء وأنار لي دروب النجاح،  
إلى من كان دعائهما سر نجاحي والدتي  
ووالدي حفظهما الله وأدام عليهما الصحة  
والعافية  
إلى أخوتي وإخوتي على دعمهم المعنوي  
إلى كل من ساندني وكان عوناً لي لانجاز هذه  
الدراسة.

اهدي هذا الجهد المتواضع

هجيرة

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "ربي أوزعني أن اشكر نعمتك علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الآية 19 سورة النمل.

بعد الثناء والحمد لله الذي وفقنا لإعداد هذه المذكرة، لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر

وعظيم الامتنان وخالص تقدير إلى الأستاذ المشرف "بوخلوة باديس" الذي تحمل عناء

الإشراف بالتوجيه النصائح القيمة خلال إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع العاملين والمسيرين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتوقرت

الذين لم ييخلوا علينا بالمعلومات.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأساتذة

الكرام الذين قاموا بتحكييم استمارة الدراسة: "عراة الحاج، مناصرية رشيد، تمجغدين نور

الدين".

كما لا ننسى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي

مرباح والى جميع طلبة إدارة أعمال.

وفي الأخير نرجو من الله تعالى أن يجعله من صالح الأعمال التي ينفع بها الأجيال القادمة.

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي وكذلك معرفة أهم أساليب إدارة الصراع التي تلجأ إليها المؤسسات من اجل التخفيف والحد من الصراعات التي تؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعمل كما أن المؤسسة تحث العاملين على التحلي بأخلاقيات العمل من اجل تفادي مثل هذه الصراعات التنظيمية.

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتوقرت، واستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من اجل الإحاطة بالموضوع والإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، واعتمدنا في دراستنا على نموذج ليكارت الخماسي في إعداد الاستبيان حيث تم الاعتماد عليه كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تمكنا من جمع 200 إستبيان صالح للتحليل الإحصائي، كما قمنا بتحليل هذه البيانات عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية.

توصلت هذه الدراسة:

☞ إلى أن مستوى توفر أخلاقيات العمل لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت هو بدرجة عالية.

☞ مستوى إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت هو بدرجة متوسطة.

**الكلمات المفتاحية:** أخلاقيات العمل، الصراع التنظيمي، أساليب، إدارة الصراع، مؤسسة العمومية، توقرت

## Resume:

L'étude vise à identifier l'impact de l'éthique du travail sur la gestion des conflits organisationnels, ainsi que la connaissance des méthodes de gestion des conflits les plus importantes auxquelles les institutions ont recours afin d'atténuer et de réduire les conflits qui conduisent à entraver le bon déroulement du travail organisationnel.

Sur cette base, nous avons mené une étude de terrain sur un échantillon de la population d'étude, qui est représentée par les salariés de l'Institution Hospitalière de Santé Publique de Tougart, et nous avons utilisé dans cette étude la méthode analytique descriptive afin d'appréhender le sujet et répondre au problème et tester la validité des hypothèses, et nous nous sommes appuyés dans notre étude sur le modèle de Likert de cinq ans dans la préparation du questionnaire où il a été utilisé comme principal outil de collecte de données, car nous avons pu collecter 200 des questionnaires Valable pour l'analyse statistique, nous avons également analysé ces données en utilisant le programme d'analyse statistique (Spss) en plus d'un ensemble de méthodes statistiques.

Cette étude a trouvé :

Le niveau de disponibilité de l'éthique du travail parmi les employés de l'Institution Publique de Santé de Quartier a été atteint à un degré élevé.?

Le niveau de gestion des conflits organisationnels au sein de l'Etablissement Public de Santé de Quartier est moyennement stable.?

Mots-clés : éthique du travail, conflit organisationnel, méthodes, gestion des conflits, institution hospitalière, Touggourt

# فہرس



III	إهداء.....
V	شكر وعرفان.....
VI	ملخص.....
VII	فهرس.....
IX	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال.....
XII	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي</b>	
2	تمهيد للفصل
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أخلاقيات العمل
3	الفرع الأول : مفهوم أخلاقيات العمل
3	أولاً: تعريف أخلاقيات العمل
4	ثانياً: أهمية و أهداف أخلاقيات العمل
5	ثالثاً: مصادر أخلاقيات العمل
7	الفرع الثاني : الأخلاقيات المطلوبة في العامل و صاحب العمل
7	أولاً: الاخلاقيات المطلوبة في العامل
8	ثانياً: الاخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل
9	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل
10	الفرع الرابع : أبعاد أخلاقيات العمل
11	الفرع الخامس: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل
13	المطلب الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي:
13	الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره
13	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
14	ثانياً: تطور مفهوم الصراع
17	الفرع الثاني: أسباب،أنواع الصراع التنظيمي
17	أولاً: اسباب حدوث الصراع التنظيمي
21	ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي
24	الفرع الثالث: اتجاهات ،مراحل واهم نتائج الصراع التنظيمي:
24	أولاً: اتجاهات الصراع التنظيمي
25	ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي
26	ثالثاً:أهم نتائج الصراع التنظيمي
29	الفرع الرابع: إدارة الصراع التنظيمي و أساليب إدارته:
29	أولاً: إدارة الصراع التنظيمي
31	ثانياً: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

34	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي (الدراسات السابقة)
34	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل و الصراع التنظيمي معاً
34	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل
39	المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي
44	المطلب الرابع: مجال الاستفادة من دراسات السابقة ومقارنتها بالدراسات الحالية
44	مجال مناقشة الدراسات السابقة
44	مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت
50	المطلب الأول: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت
50	الفرع الأول: تعريف المؤسسة
51	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
52	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
53	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة
59	المطلب الثالث: حساب صدق وثبات الاستبيان
62	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين زاختبار الفرضيات
62	المطلب الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لافراد العينة
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
73	اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة الفصل
85	خاتمة
89	المراجع
93	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	17
02	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	45
03	يبيّن توزيع الاستمارات على أفراد العينة	53
04	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	54
05	يبيّن نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة	57
06	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	60
07	يبيّن قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	61
08	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
09	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب العمر	63
10	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	64
11	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	65
12	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	66
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل: أخلاقيات العمل	67
14	يبيّن ترتيب أبعاد أخلاقيات العمل	69
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل: إدارة الصراع التنظيمي	70
16	يبيّن ترتيب مستويات أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	72
17	يبيّن نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	75
18	يبيّن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	80
19	يبيّن ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات	83

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مصادر أخلاقيات العمل	01
26	مراحل الصراع التنظيمي	02
28	تلخيص الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي	03
30	عملية إدارة الصراع	04
51	الميكمل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	05
63	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
64	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	07
65	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	08
66	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة المهنية	09
67	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	10
73	رسم بياني لترتيب أهمية تأثير أبعاد أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة	11
77	رسم بياني لترتيب أهمية ومستوى تطبيق أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	12
78	يبين نموذج الميداني للدراسة	13
79	رسم بياني لترتيب أهمية تأثير أبعاد أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي "المؤسسة العمومية للصحة الجوارية توقرت	14

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
94	جدول قائمة الأساتذة المحكمين	01
95	الاستبيان الورقي	02
100	مخرجات SPSS	03



# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من الركائز التي تقوم عليها المنظمة وجوهر مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية، حيث يلعب المورد البشري دورا كبيرا في تحديد مسار المنظمة نحو التقدم أو التراجع، فالمنظمات تتميز بما تملكه من ثروة بشرية كون هذه الأخيرة لها الفضل في لحاق المنظمة بركب التطور، حيث تعد أخلاقيات العمل من الأساسيات في نجاح أي منظمة لأنها تعكس ثقة المجتمع في المنظمة التي تعمل فيه، والالتزام بالأخلاقيات يقود إلى تطوير المنظمة ويعكس اهتمامها بالمنظمة، باعتبارها الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما وتوضح ما هو مقبول أو صحيح ما هو مرفوض أو غير مرفوض بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون.

تعد أخلاقيات العمل من الموضوعات الحديثة خاصة في ضوء الاتجاهات الحديثة نحو العولمة وما ينتج عنها من زيادة في المعرفة والتوسع الثقافي الذي نتج عنه إلى تطوير وتغيير في تطوير قادة الموارد البشرية في المنظمة والعاملين بصورة عامة. صار التعامل في المؤسسة كمؤسسة اجتماعية أكثر منها إنتاجية مما أدى إلى انتشار العديد من مظاهر السلوك الإنساني كدوران العمل، التغيب، تراجع مستويات الأداء، عدم الانضباط، الصراع التنظيمي... من المظاهر التي تعيق مسيرة تقدم المنظمة الصراع التنظيمي فهو سلاح ذو حدين، فقد يكون الصراع سلبيا مدمرا عندما ينمي الشعور بالهزيمة وعدم الثقة ويزيد من سوء الفهم، وقد يكون إيجابيا عندما ينمي قدرات الأفراد ويحفز دافعيتهم مما يولد لديهم الإبداع، وهذا يعتمد على الطريقة التي يوجه بها الإداريون والمسؤولون في المنظمات الصراع.

## الإشكالية :

تعد أخلاقيات العمل أهم الموجات المؤثرة في سلوك الفرد العامل في المنظمات، حيث تشكل لديه رقبيا داخليا، وتزوده بأطر مرجعية ذاتية يسترشد بها في مجال عمله، وتقوي أداءه وعلاقته بالآخرين، ومواقفه المختلفة، ويكون أكثر انسجاما وتوافقا مع نفسه ومع الآخرين. والالتزام بتلك الأخلاقيات أمر ضروري وواجب، فمقدار انتماء الفرد لمهنته يتحدد بموجب درجة ممارسته لقواعد تلك الوظيفة وأخلاقياتها، كما يعتبر الصراع التنظيمي داخل المنظمة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، وهو ناتج عن عدم تطبيق المنظمات لأخلاقيات العمل مما ساهم بشكل كبير في زيادة حدة الصراعات بين أفراد العمل وهذا ما يؤدي إلى استهلاك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها وحلها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة، بالإضافة إلى أنها تنعكس سلبا على مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف. وبخصوص المؤسسات الاستشفائية بصفة عامة فقد عرفت جملة من الاضطرابات والتي تمثل المستوى العنيف من الصراعات الناتجة عن عدم تطبيق لأخلاقيات العمل.

بناء على ما تقدم يمكننا طرح التساؤل الرئيس كما يلي:

\* إلى أي مدى تؤثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الحوارية للصحة العمومية بتقوت؟

## التساؤلات الفرعية:

1- ما هو مستوى أخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة؟

## مقدمة

- 2- ما هو أسلوب الصراع التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد أثر لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بحيث تعزي إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي)؟

### الفرضيات:

استنادا إلى إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- 1) تتميز أخلاقيات العمل بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع؛
- 2) أسلوب الصراع التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو أسلوب التعاون؛
- 3) يوجد أثر لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؛
- 4) لا توجد فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بحيث تعزي إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي).

### مبررات اختيار الموضوع :

- إن اختيار مثل هذا الموضوع لم يأتي اعتباطا أو عن طريق الصدفة، إنما جاء بناء على عدة أسباب:
- يتمثل في الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع وتعميق معارفنا حوله بمحاولة الكشف عن هذه الظاهرة عن قرب وفي الواقع المعاش والتطرق لمختلف أخلاقيات العمل وعلى أسباب الصراع التنظيمي.
  - التعرف على مختلف خطوات الضوابط التنظيمية التي تحكم علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات العمل.
  - إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع أخلاقيات العمل وأثره على الصراع التنظيمي.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية دراستنا في ما يلي:

#### \*من الناحية النظرية:

- تعد أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي من المواضيع المهمة والمؤثرة في عمل الأفراد داخل المنظمة.
- ربط أخلاقيات العمل بالصراع التنظيمي يوجد به نقص واضح في المكتبات.

#### \*من الناحية العملية:

- ستشكل هذه الدراسة إطارا مفاهيميا للمسؤولين في المستشفيات لكي يستعينوا به لتحسين أخلاقيات العمل الإداري مع معرفة أهم الأساليب المناسبة التي تستخدم لإدارة الصراع التنظيمي.
- إن هذه الدراسة سوف تساهم في إبراز الآثار الجانبية للصراع التنظيمي، مع توضيح الطرق التي تتبع للحد من الصراع.
- نأمل نحن كباحثين أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تقليل الآثار السلبية للصراعات التنظيمية في المستشفيات.

### أهداف البحث:

## مقدمة

من خلال دراستنا سنحاول تحقيق جملة من الأهداف نلخص أهمها فيما يلي :

- 1- التعرف على مستوى أخلاقيات العمل في المؤسسة محل الدراسة ؛
  - 2- تبيان أسلوب الصراع التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة ؛
  - 3- محاولة الكشف عن وجود أثر لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي من عدمه في المؤسسة محل الدراسة؛
  - 4- إبراز ما إذا كانت هناك فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بحيث تعزي إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية(الجنس، السن، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي).
- حدود الدراسة :**

للإجابة على الأسئلة المطروحة والتوصل إلى النتائج المرجوة فإن الدراسة ارتبطت بالحدود المبينة فيما يلي:

**الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة على المؤسسة الجوارية للصحة العمومية بولاية تڤرت.

**الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية مكونة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

**الحدود الزمنية :** تمت الدراسة شهري مارس وأفريل 2022.

**الحدود الموضوعية:** تم التركيز في هذه الدراسة على أخلاقيات العمل باعتبارها متغيرا مستقلا، أما المتغير التابع فكان الصراع التنظيمي، حيث أن نتائج الدراسة تعتمد على دقة إجابات المستجوبين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.

**منهجية البحث والأدوات المستخدمة :**

بناء على طبيعة الإشكالية المطروحة وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث، وقصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة حاولنا استخدام المناهج المعتمدة في الدراسات وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي التحليلي، فقد قمنا بإتباع المنهج الوصفي في الفصل النظري لموضوع الدراسة وذلك بالرجوع إلى المصادر والمعلومات الثانوية من كتب ومجلات ومؤتمرات ذات العلاقة بالموضوع، بالإضافة إلى استخدام شبكة الانترنت بهدف إعطاء صورة واضحة حول موضوع الدراسة، أما المنهج الإحصائي التحليلي فقد تم الاعتماد عليه في الجزء التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال استمارة الاستبيان، كما تم الاعتماد في التحليل على بعض الأساليب الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبرنامج SPSS 26، وبرنامج EXCEL

**صعوبات البحث:**

- عدم الجدية في الرد على الاستبيانات الموزعة.

**هيكل البحث:**

لقد تم دراسة الموضوع من خلال جانبين حيث خصصنا الفصل الأول للجانب النظري أما الفصل الثاني للجانب التطبيقي تعرضنا في مقدمة بحثنا إلى مدخل حول أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي وبيئتها محل الدراسة:

## مقدمة

الفصل الأول حيث نتطرق فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي وقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي.

المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى الأدبيات التطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي، حيث تم التطرق فيه إلى:

- عرض الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني فقد خصصناه للدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتفرت.

المبحث الأول عبارة عن الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث.

المبحث الثاني تم فيه مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها للوصول إلى أهم النتائج.

في الأخير تطرقنا في هذا البحث إلى أهم نتائج الدراسة والتوصيات والاقتراحات التي توصلنا إليها بالإضافة إلى اقتراح

أفاق مستقبلية للبحث.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية  
لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

## تمهيد للفصل:

تعتبر أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة والتي تدخل ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي التي تمس العنصر البشري بشكل كبير في المنظمات، والتي تلعب الدور الأساسي في نجاح وتطوير المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من جهة وأهداف الفرد من جهة أخرى، وهذا ما دعانا للتعرف أكثر على أساسيات كل من أخلاقيات العمل و الصراع التنظيمي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأخلاقيات العمل و الصراع التنظيمي

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول أخلاقيات العمل

يعد موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع الساخنة التي ازدادت الحاجة إليها بتزايد الفضاء الأخلاقية وتراجع النظم القيمة، والأخلاق لها أهمية كبيرة في حياة الفرد والمجتمع و المؤسسات على اختلاف أنواعها، فقد احتلت مكانا عظيما في الدين الإسلامي ، وعُني بها القرآن الكريم في عدة آيات كريمة موضحة مكارمها وفضائلها ، كذلك السنة النبوية قد اهتمت بها اهتماما فاق كل التصورات ، وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم مثالا لتلك الأخلاق ومكارمها، ودعا إلى التخلق بها، وتعتبر الأخلاق الدعامة الأولى لحفظ الأمم والمجتمعات ، فهي تتصل اتصالا وثيقا بالعملية التربوية ، باعتبارها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني ، وتنعكس الأخلاق على التزام الفرد بمهنته التي تعتبر وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع على الفرد والمجتمع.

### الفرع الأول: مفهوم أخلاقيات العمل:

#### أولا: تعريف أخلاقيات العمل

هنالك عدة تعريفات لأخلاقيات العمل نذكر منها:

- هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات و تحديد بين ما هو صواب أو خطأ جيدا أ سيئ حلال أو حرام(السكرانه، 2011، صفحة 21).
- وتعرف الأخلاقيات بأنها مجموعة مبادئ مدونة تام راو تنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد ك معايير تحكم سلوكياته. (يوسف، 2020)
- هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة و التي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدايمهم اجابا أو سلبا(السكرانه، 2011، صفحة 21) .
- ضرورة التزام الموظف بواجباته الوظيفية كما حددها القانون، فيعتبر الموظف متقيدا بأسس وقواعد العمل صورة مباشرة .
- إن السلوك الأخلاقي القويم للموظف يعبر عنه في معاملة الناس معاملة حسنة، وهو الأمر مقبول ومعقول بطبيعة الحال، وهذا ما يجب أن يتحلى به الموظف الخلق الكفاء(العلمي، 2018، صفحة 15) .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

- ويعرف (العثيمين، 1994) أخلاقيات العمل بأنها : تمثل سلوك العاملين في إطار العمل الإداري، فالسلوك الإداري ما هو إلا مظهر من مظاهر السلوك الإنساني الذي يتأثر بما يسود البيئة الاجتماعية من أنظمة وقيم وتقاليد وعادات، والمجتمعات البشرية تسعى دائماً إلى تحقيق الفضيلة ومكارم الأخلاق والتربية السليمة داخل المجتمع وإطار العمل (عسيري و المعمرى، 2020، صفحة 24).
- تعرف أخلاقيات العمل بأنها "تلك المبادئ والقيم الخلقية التي يتحلّى بها العاملون، أثناء تأديتهم أعمالهم وواجباتهم الوظيفية والمهنية، وأثناء تعاملهم مع المستفيدين من أفراد أو جماعات أو تنظيمات أو مجتمعات في إطار المستويات والخدمات المتاحة في المجتمع". إن هذا التعريف قد نبه إلى أن الأعمال الوظيفية تحتم تطبيق، القوانين والمواثيق التي تؤدي بالضرورة إلى انعكاس إيجابي ألا وهو تحقيق التوافق والانسجام بين كل الفئات المتعاملة مع المؤسسات سواء الداخلية أو الخارجية (سالم و بولقواس، 2017، صفحة 93).

تشارك التعاريف السابقة رغم اختلافها في مجموعة من العناصر التالية:

- تتعلق أخلاقيات العمل بالقيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية التي تحكم سلوكيات الأفراد.
- تُمارس أخلاقيات العمل في الإطار المهني للأفراد وتتعلق بنشاطات المنظمة وأعمالها المختلفة.
- تهدف أخلاقيات العمل إلى تنظيم وضبط سلوك الأفراد ونشاطات المنظمة في المحيط.

### ثانياً: أهمية وأهداف أخلاقيات العمل:

#### ● أهمية أخلاقيات العمل:

لدى أخلاقيات العمل أهمية كبيرة خصوصاً في منظمات الأعمال التي تسعى إلى الاستمرارية وذلك باختصار لان:

- أثبتت الدراسات أن سعي الموظفين وراء رغباتهم ينتج عنه مفسد كثيرة ستراكم وسوف تؤدي إلى الخسارة والإفلاس، وتراكم الأعمال، وتنافر العاملين، ونفور العملاء، وإتاحة المجال للمفسد الإدارية كالإهمال والرشوة والمحسوبية وتمكن الفاسدين وغير الأسوياء على حساب الأسوياء ومع طول المدى يصبح انتهاك أخلاقيات العمل أمراً مضاداً يؤدي إلى صعوبة احترامها.
- الاهتمام بأخلاقيات العمل من أهم أسباب تنمية وتطور المؤسسات والمجتمعات، كما أن عدم الاكتراث لها كذلك يعد من أهم عوائق النجاح.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

- يجب أن يكون الاهتمام بأخلاقيات العمل في أعلى الاهتمامات الإدارية تدريباً وتأهيلاً وتوظيفاً، إذا كانت المؤسسة تبحث عن التميز والجودة في الأعمال.
- إن الربح والنفع حاصلان من تطبيق الأخلاق في مجال الأعمال حقيقة مؤكدة، وذلك لأنه يجد من الظلم والفساد الإداري. (رشيد، 2017)

### ● أهداف أخلاقيات العمل:

وتتمثل في النقاط التالية (الزيتاني، 2014، صفحة 17) :

- ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤمنون على مصالح الدولة.
- فهم الواجبات المعنوية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحظورة.
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة.
- ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات وحقوق العاملين.

### ثالثاً: مصادر أخلاقيات العمل

هناك مجموعة من المصادر التي يستمد منها الفرد أخلاقياته، والتي تعتبر بمثابة إطار مرجعي يعود إليه في تعاملاته وفي عمله بالمنظمة أو دوره في المجتمع ككل، ومن أبرز هذه المصادر ما يلي (عموم، 2018، صفحة 85):

1. العائلة: تعتبر النواة الأولى لبناء السلوك الأخلاقي للفرد، فأخلاقه هي انعكاس للوضع الاجتماعي والأخلاقي لعائلته.
2. ثقافة المجتمع: يتأثر سلوك الفرد بثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده من خلال تفاعله بأفراد المجتمع.
3. الجماعات المرجعية: تعتبر من أهم مصادر السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للفرد، وما يكتسبه الفرد من أخلاقيات يختلف من جماعة لأخرى.
4. المدرسة و نظام التعليم: يكتسب الفرد بعض الأخلاقيات النابعة من عادات و تقاليد مؤسسات التعليم من خلال مساره الدراسي منذ طفولته إلى حصوله على دراسات عليا و أكثر.
5. الإعلام: يساهم الإعلام بشكل كبير في نشر ثقافات مختلفة تحمل في طياتها أخلاقيات إيجابية وأخرى سلبية، وفي ظل التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام تصلنا قيم وأفكار حيثما ما كنا.
6. مكان العمل: علاوة على القيم التي يستمدّها الفرد من العائلة والمجتمع، يستمدّ قيمة أخرى من مكان عمله أو المنظمة التي يعمل بها، فاحتكاكه بالعمل والإدارة يكتسبه أخلاقيات جديدة مثل: احترام



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

الوقت، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الولاء، الالتزام... الخ من العوامل التي تنعكس على الفرد.

7. **شخصية الفرد:** للموروث الثقافي والحضاري دور في تحديد سلوكيات الأفراد وأخلاقياتهم، خاصة إذا

كان هذا الموروث متأصلا في الفرد لفترة زمنية يعتبر مرجعا لديه حتى وإن اكتسب موروثا جديدا.

8. **الخبرة المتراكمة:** تعتبر خبرة الفرد عاملا أساسيا في تكوين نظام قيمي وأخلاقي لديه، حيث تتحدد

سلوكياته بأخلاقيات معينة، كما أن هذه الخبرة لا تقتصر على الجانب المهني لديه وإنما تتجسد أيضا

في خبرته الحياتية باختلاف وجهاتها.

ومن خلال هذه المصادر يمكن القول أن المجتمع يكتسب أخلاقيات وفق أطر معينة وضوابط محددة،

تعكس أخلاقيات الفرد في المجتمع، وهذا الأخير يعكس طبيعة الأفراد الذين ينتمون إليه، بينما تعتبر العائلة

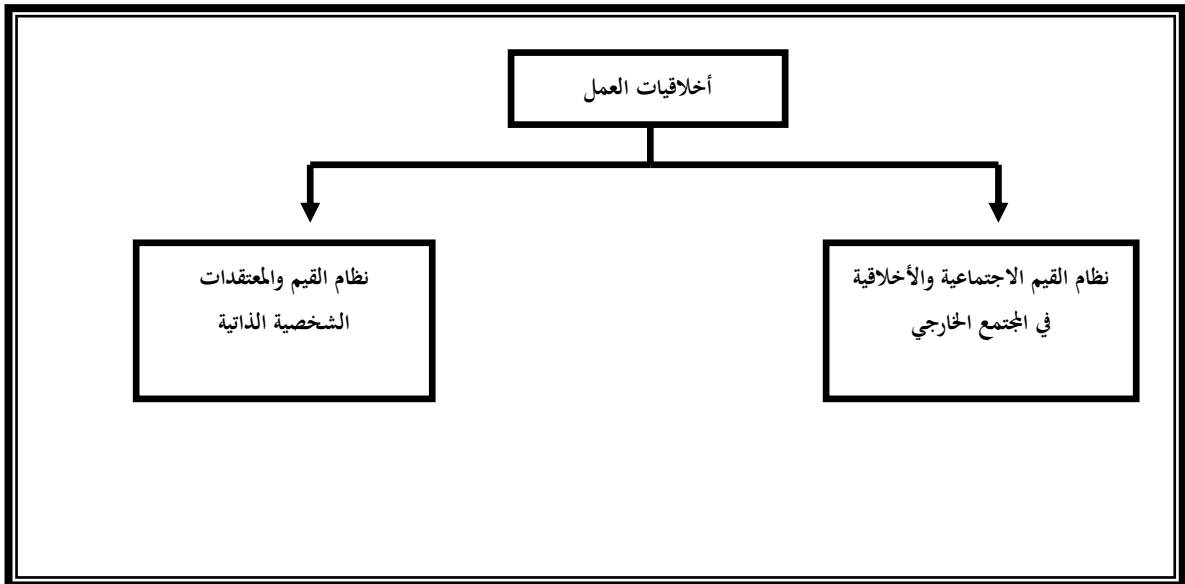
هي الوسيط بين الفرد والمجتمع، وكلها عوامل تتفاعل لخلق السلوك الأخلاقي.

تهدف أخلاقيات العمل بوجه عام إلى وضع ضوابط أخلاقية لضبط السلوك المهني الشخصي وتوفير بيئة عمل

مواتية لزيادة الإنتاجية، إضافة إلى بعث الطمأنينة والثقة في المجتمع فيما يتعلق بخدمات أعضاء المؤسسة، ووضع

موثيق أخلاقية يتحكم إليها العمال للتقليل من النزاعات في العمل .

### الشكل رقم 01: مصادر أخلاقيات العمل



المصدر: (عموم، 2018، صفحة 86)

## الفرع الثاني: الأخلاقيات المطلوبة في العامل وصاحب العمل

### • أولاً: الأخلاقيات المطلوب في العامل:

نقصد بأخلاق العمل: الأخلاق التي يجب توافرها في العامل، وصاحب العمل على حد سواء وقبل أن نفصل في ذلك نقول:

إن الأصل في الإنسان المسلم أن يتمسك بالعبقيدة الإسلامية التي تدعو إلى مكارم الأخلاق، وتنهى عن سفاسفها، وبالتالي على المسلم أن يتعرف إلى الأخلاق الكريمة بشقيها الحسنة والقبیحة، ومع ذلك فإن ذلك العلم لا يكفي بل على الإنسان المسلم أن يسلك السلوك الأخلاقي في حياته كلها، ومنها أخلاق العمل. ومن هذا المطلق يمكن القول أن الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خلقان مرتبطان ببعضهما لا ينفكان هما: القوة والأمانة، وتكاد تندرج جميع أخلاق العمل أو معضهما تحت هذين الخلقين المهمين. فستحدث عن هذين الخلقين أولاً، ثم نتبعهما بعض أخلاق العمل الأخرى المطلوب توافرها في العامل على النحو التالي:

### 1- القوة:

القوة في الأصل ضد الضعف "تستعمل تارة في معنى القدرة نحو قوله (خذوا ما آتيناكم بقوة... ويستعمل ذلك في البدن وفي القلب...) أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية، فالقوة مطلوبة في العمل. فقوة العامل المكلف بعمل أشياء والسعي في أمور والذهاب والإياب، فيختار له العام القوى البدن، والقوة الفلاح تكمن في بدنه، وقوة الصانع تكمن في معرفته بصنعتة ومهارته فيها، المهندس تكمن قوته في عمله وحسن تخطيطه، والمدرس تكمن قوته في معرفته بتخصصه وحسن تعليمه، وهكذا فإن القوة في كل مهنة بحسبها قوة ومعرفة واتقاناً وفي هذا يقول ابن تيمية رحمة الله (والقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب .. والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام) وهذه الأعمال التي يتولى بعض الناس القيام بها بلا شك وأمانات فلينظر الإنسان موقعه من تحمل تلك الأمانة (السكرانه، 2011، صفحة 31)

### 2- الأمانة:

لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام، واعتز بها العرب قبله، فإذا أرادوا أن يمتدحوا إنساناً وصفوه بالأمانة، والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ومنها أن يخلص في عبادته، وأن يحسن الانتفاع بوقته، وأن يحسن العامل، والتاجر عمله، وأن يجتهد فيه، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية وتبعية تجاه المواطنين والدولة والأمة جميعاً.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

وعليه فإذا اجتمعت القوة والأمانة في شخص معين كان ذلك أحرى بالقيام بعمله على الوجه الأكمل وهو الأجدر بالعمل من غيره، ويظهر مما سبق (أن خير الأجراء من تمتع بقوة الجسم واتصف بالأمانة، فإن قوة الجسم في هي العينة على أداء العمل وانجازه، وأن الأمانة هي الحافز الذي يدفع العامل إلى إحسان العمل وإتقانه وإجادته، وهي الخلق الذي يحول بينه وبين الغش والإهمال" يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوى الأمين" ولا يطمح أصحاب العمل ولا يريدون من العامل أكثر من ذلك)(السكرانه، 2011، صفحة 32). هذا ويمكن أن نلخص الأخلاقيات المطلوبة في العامل في النقاط التالية:

- الالتزام بالسر المهني.
- حفظ الحقوق وأدائها على أكمل وجه.
- الالتزام بالنزاهة والأمانة في العمل .
- عدم استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية.
- التقيد بالتشريع المعمول به.
- الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل.

### ● ثانياً: الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل :

كما يطلب من العامل أن يكون متخليقاً بأخلاق معينة كذلك الحال بالنسبة إلى رب العمل هو الآخر مطلوب فيه توافر أخلاق معينة و عليه واجبات يجب القيام بها حتى تستمر العلاقة علاقة إنسانية كريمة ومن تلك الأخلاق و الواجبات ما يلي(السكرانه، 2011، صفحة 33،34) :

- أن يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدّة والأجر.
- أن لا يكلف فوق طاقته. لقوله تعالى ((لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا)) ويقول صلى الله عليه و سلم "ولا تكلفوهم ما لا يطيقون" وإذا كلفه فوق طاقته فعليه أن يعينه.
- أن يعامله بالحسنى فلا بد أن تكون نظرة صاحب العمل إلى العامل نظرة إنسانية يحترم فيها إنسانية، فالعامل إنسان يتمتع بكل خصائص الإنسانية فلا يهينه ولا يحتقره وقبل ذلك كله لا يظلمه.
- أن لا يبخسه حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل.
- أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون ممانلة لأن هذا الحق أصبح ديناً وأمانة في عنق صاحب العمل عليه أن يؤديه.
- أن يكون رحيماً بالعمال حين الخطأ والصفح عنه إذا لم يكن ثمة تقصير ولو تكرر منه الخطأ.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل:

هنالك العديد من العوامل التي تحول دون الوصول إلى تحقيق الأخلاقيات المهنة في المؤسسة وهي:

#### 1- البيئة السياسية:

وتتمثل في العلاقات بين المؤسسة والدولة ومع الأفراد الذين يمتلكون القوة سياسة ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير، إضافة إلى طبيعة النظام القائم في الدولة فضعف الممارسة الديمقراطية وشيوع الاستبداد السياسي والدكتاتوري له دور في التخلي عن أخلاقيات العمل، بالإضافة إلى مدى فعالية الرقابة على أنماط السلوك الإداري للعامل، بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي أو تردع وتعاقب السلوك الإداري الأخلاقي، لذلك فإن غياب الرقابة وضعف الجهاز القضائي وفساد السياسي وافتقار الدولة لمعايير الحساب، هذه العوامل كلها تساهم في انحراف سلوك العاملين وتزيد الخرق للقوانين وتسهل عملية التخلي عن العقاب، فيعم الفساد الأخلاقي، وفي ظل غياب الرقابة أيضا يبدي العامل أحيانا سلوكا إداريا يهدف إلى إرضاء رغبات السلطة التنفيذية على حساب المصلحة العامة ويعود السبب في ذلك إلى خوف العامل من هؤلاء الذين يمتلكون حق التعيين و الطرد (الزيتاني، 2014، صفحة 19).

#### 2- البيئة الاجتماعية:

هي البيئة التي تتحدد فيها الصفات الوراثية للفرد وتتحدد فيها شخصيته واتجاهاته والقيم التي يؤمن بها، وتتمثل في المؤسسات الاجتماعية على اختلافها كالأسرة، المسجد، الحي، مكان العمل، إضافة إلى المجتمع الذي يعيش فيه "ولهذا نجد أن البيئة الاجتماعية تساهم بشكل مباشر وفعال في عملية التنشئة الاجتماعية، من خلال تنمية وتطوير السلوك الإنساني، وتساعد الفرد على أن يكون أكثر إدراكا للناس والأشياء، وتكسبه معرفة لغيره ونفسه، وكذلك تنمي لديه الكثير من الأحاسيس كالخوف والعاطفة ومشاعر الاحترام اتجاه الوالدين". أي أن العامل عند التحاقه بالعمل في المؤسسة ما فإنه يكون حاملا معه لمعتقدات وقيم اكتسبها من الوسط الاجتماعي (البيئة الاجتماعية) الذي يعيش فيه وبالتالي يكون من الصعب عليه التخلي عنها(الزيتاني، 2014، صفحة 18).

#### 3- البيئة الاقتصادية :

هي المجموعة العوامل والمتغيرات التي قد تنعكس سلبا أو إيجابا على العمل وفقا لأخلاقيات العمل فتدني أجور العمال وانتشار الفقر مثلا قد يدفع العامل نتيجة للأوضاع المزرية التي يعيشها وعدم قدرته على تلبية الحاجات الأساسية إلى اللجوء إلى الطرق الغير أخلاقية لتحسين أوضاعه وهذا ما يخل بالقيم التنظيمية كالصدق والنزاهة والتعاون ويعيق الالتزام المهني للعمال .

يمكن اعتبار أن الأوضاع الاقتصادية المتدنية وارتفاع المعيشة سببا في إخلال الموظف بالقيم التنظيمية وفي الحد من الالتزام المهني لدى العامل كالشفافية والتفاني في الأداء والتقيد بالتشريع المعمول به، ولكن لا يمكن اعتبار أن الفقر هو السبب الوحيد للتخلي عن أخلاقيات المهنة فهناك أشخاص بطبيعتهم يحبون السلطة والسيطرة

على زمام الأمور فمهما بلغت مراتبهم فإنهم لا يقتنعون بها ويريدون أكثر حتى ولو كان ذلك بطرق غير مشروعة فذلك أصبح عادة عندهم لا يستطيعون التخلي عنها (الزيتاني، 2014، صفحة 19).

#### الفرع الرابع: أبعاد أخلاقيات العمل:

##### • البعد الأول : واقع المسؤولية الدينية والأخلاقية :

يعد الإسلام في حقيقته نظام حياة يتكون من العقيدة والشريعة والعبادات والأخلاق ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: {إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق} وقد أخذ الإسلام ما وجده من الأخلاق الإسلامية سواء ما كان منها ثمرة للعقل الإنساني الراشد أو الفطرة البشرية أو الحميدة وعدها أخلاقاً ما جاءت به الديانات السماوية السابقة (عسيري و المعمرى، 2020، صفحة 245).

##### • البعد الثاني: الأمانة و الاستقامة:

وتعرف الأمانة على أنها "خلق يعف به الإنسان عما ليس له به حق، ويؤدي ما عليه من الحقوق" ومن أمانة الإنسان أن يتعفف عن الأموال والأعراض التي لا تحل له، ومن أمانته أن يكون أميناً في أدائه لوظيفته، وأن يترفع عن كل ما ينقص من كيانه كخادم للأمة، أو يهز من ثقة الجمهور به كممثل للمنشأة الخاصة التي يعمل فيها، فوظيفته التي يشغلها ليست ملكاً له، بل هي تكليف لا تشريف، ويجب على الموظف ألا يستخدم الوظيفة لتحقيق مصالح خاصة سواء له أم لأقاربه أو معارفه، لأن في هذا الاستخدام الشخصي للوظيفة استغلالاً، والاستغلال خيانة، ويحذرنا الله سبحانه وتعالى في الخيانة {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ} (الأنفال: الآية 27) (عسيري و المعمرى، 2020، صفحة 245).

##### • البعد الثالث: النزاهة والشفافية:

ترتبط النزاهة القيم الروحية والأخلاقية، فهي تعبر عن الترفع عن الدنيا، والحفاظ على مسؤوليات وواجبات الوظيفة دون محاباة أو محسوبية، فالنزاهة هي "مراعاة الموظف القيم الروحية والأخلاقية عند القيام بمام عمله، دون منح امتيازات لمن لا يستحقها، أو حجب امتيازات عمن يستحقها للحصول على مميزات ومنافع شخصية، وذلك في إطار الأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل، كما تظهر أهمية الشفافية من خلال دورها في تحقيق ترابط المنظمة على جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، وإحداث تكامل بين أهدافها، وإشاعة النظام والانضباط، والحرص والدقة والإنجاز والحس وتقوية الترابط المجتمعي بما ينسجم مع الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفئات المهمشة والفقراء، وتعميق أركان الديمقراطية، والإسهام في بناء القواعد القانونية.

ومفهوم الشفافية هو الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة (عسيري و المعمرى، 2020، صفحة 245).

##### • البعد الرابع: الاستقلالية والموضوعية:



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

وتعني أن يكون العاملين في الشركات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدتهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بأعمالهم.

والموضوعية هي الإيمان لموضوعات المعرفة وجوداً مادياً خارجياً في الواقع، وبأن الحقائق يجب أن تظل مستقلة عن قائلها ومدركها، وبأن ثمة حقائق عامة يمكن التأكد من صدقها أو كذبها، وأن الذهن يستطيع أن يصل إلى إدراك الحقيقة الواقعية القائمة بذاتها (مستقلة عن النفس المدركة) إدراكاً كاملاً، وأن بوسعنا أن يحيط بها بشكل كامل.

فهل اكتساب الموضوعية يتطلب مراجعة الذات ومكاشفتها؟

نعم، عقله لكل قرار نتخذه، فهي تدفعنا للتعالي عن وضعية الفاعل أو المستفيد وتمكننا من تجديد آليات تفكيرنا وتساعدنا على استيعاب وفهم الانزلاقات والورطات التي يمكن أن نكون ضحية لها. من هنا ندرك الاستقلالية والموضوعية هي القدرة على فهم و فصل رهاناتنا النفسية والمادية بعزل عن الحساسية الذاتية التي تتحكم وتؤثر في مواقفنا وقراراتنا، وهي أداة قوية وآلية متماسكة ومحددة لأهدافنا وداعمة لنا في تحمل مسؤولية اختياراتنا، وهي قاعدة وعماد للاعتداد والثقة الذاتية بالنفس التي تساعد على أداء العمل بشكل جيد(عسيري و المعمرى، 2020، صفحة 246).

### الفرع الخامس: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل:

#### • أولاً: تنمية الرقابة الذاتية:

فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك، لأن الموظفين مخلصون لها(السكران، 2011، صفحة 65).

هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم. ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية : كتقوية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

#### • ثانياً: وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام، أو عدم وضوحه. ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق.

وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعاً جداً. ومن وسائل التوعية بهذا الأنظمة: ما ورد في نظام العمل والعمال: يجب على صاحب العمل والعامل معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منها

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

على بينة من أمره، وعالمًا بما له وبما عليه. ويجب فوق ذلك أن تضع في مكان ظاهر بكل مؤسسة تستخدم عشرين عاملاً فأكثر.

كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل (السكرانه، 2011، صفحة 66).

### ● ثالثاً: القدوة الحسنة:

فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى. وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصديق رضي الله عليه : ولئيتُ عليكم ولستُ بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني.

لذا لما مات قال فيه أمير المؤمنين عمر رضي الله عليه : رحمك الله يا أبا بكر، لقد أتعبت من بعدك (السكرانه، 2011، صفحة 66).

### ● رابعاً: تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل الوسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة (السكرانه، 2011، صفحة 66).

### ● خامساً: محاسبة المسؤولين والموظفين:

فلا بدّ من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عليه يسأل الرعية: رأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنثُ قضيت ما عليّ؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا (السكرانه، 2011، صفحة 66).

### ● سادساً: التقييم المستمر للموظفين:

مما يحفزهم على تطوير إذا علموا أن من يطوّر نفسه يقيّم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم (السكرانه، 2011، صفحة 67).

### أما عقبات تطبيق أخلاقيات العمل:

تتمثل العقبات أخلاقيات العمل في ما يلي (السكرانه، 2011، صفحة 67) :

1. عدم تطبيق العقوبات: فمن أمن العقوبة أساء الأدب – كما يقول المثل (والعقوبة لا تتراد لذاتها، بل لتقوم سلوك الأفراد والمسؤولين المنحرفين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام).
2. غياب القدوة الحسنة.
3. ضعف الحسّ الديني والوطني: وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
4. عدم وجود، أو وضوح، أو تفعيل النظام.
5. فقدان روح التفاهم بين المسئول والموظفين.

## المطلب الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي

لقد صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث عن سبيل لزيادة الإنتاج وتحقيق الفعالية في أداء المنظمات، فهناك من اعتبر الإنسان والآلة شيئاً واحداً إلى الاهتمام بحاجاته الجسمية إلى الانتباه إلى الجوانب الإنسانية، إلى اعتبار الإنسان كائناً يجب إشراكه، واستشارته لأن له مشاعر وأفكار وطموحات

كما عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات حيث نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان، ونظر إليه السلوكيون على أنه أمر غير مرغوب فيه لكن اليوم اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل ملحوظ.

لم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفاً بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها، واعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي وفي توزيع المهام، وفي أنماط الاتصال.

### ● الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغيرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها.

### أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

يعد موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المعقدة والشائكة التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، فقد لجأ العديد من المفكرين والكتاب إلى تعريف الصراع التنظيمي كل حسب منظوره الفكري والمدارس الفكرية التي ينتمي إليها.

أ- **الصراع لغة:** إن المعنى اللغوي لكلمة صراع في اللغة العربية بمعنى النزاع والخصام أو الخلاف أو الجدل

والشقاق، وان مصطلح الصراع مأخوذة من الكلمة اللاتينية Conflict والتي تعني العراك أو

الصدام أو الخصام، إذا فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف. (سارة،

2019، صفحة 4)

ب- **الصراع اصطلاحاً:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي وذلك لتباين مدارسهم،

ولقد وردت عدة تعاريف منها :

كـ عرفت الدهان الصراع بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". (شنة، 2006-2007، صفحة 61)

كـ كما عرفه العميان " كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة، والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم". (الحسناوي، 2010، صفحة 47)

كـ عرفه Victor&Borisof " هو حالة تنشأ من الأنشطة غير المتكافئة للأفراد، وتؤدي إلى منع، أو عرقلة أو التدخل بطريقة ما في نشاط آخر، مما يؤدي التأثير سلبا على مستوى كفاءته". (رضا، 2014، صفحة 4)

كـ كما يعرفه المهدي وهيبه بأنه " ظاهرة طبيعية الحدوث في أي مؤسسة من المؤسسات التابعة للمجتمع، فقد تحدث بين فرد وآخر، أو بين فرد ومجموعة، أو بين المجموعات داخل المؤسسة، أو بين المؤسسات المختلفة، وينشأ الصراع من التضارب بين أهداف الأفراد والجماعات، أو بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ككل". (العويوي، 2012، صفحة 24)

كـ يعرفه بوندي على انه "تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياته مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء". (عمر، 2018، صفحة 3)

كـ يعرفه Wargner على انه "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن ان تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة والمتنوعة". (القويزي، 2016، صفحة 116)

ومن خلال التعريفات السابقة نرى أن الصراع التنظيمي داخل المنظمة ظاهرة سلوكية إنسانية يسعى فيها الإنسان للمحافظة على مصالحه من خلال إلحاق الضرر أو التخلص من الأطراف الأخرى.

### ثانياً: تطور مفهوم الصراع التنظيمي

لفهم تطور الصراع يجب التطرق إلى النظريات المختلفة حول الصراعات

#### 1. النظرية الكلاسيكية (التقليدية):

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه، فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع انه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضا، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي،

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

وضعف الانتماء للمنظمة وارتفاع الحسائر المادية للمنظمة، ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقائها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائما سلبيا وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق.

وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعا في منظماتنا المحلية ولقد أوضح الشرقاوي 1992 أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على انه نوع من النقص، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل : تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع، فعدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي. (سعدوني، الصفحات 302-303)

### 2. النظرية الوظيفية (السلوكية):

سادت المجتمع الإنساني منذ الخمسينات من القرن العشرين فقد نظرت للصراع على انه ظاهرة تفرزها التفاعلات الاجتماعية، وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقا، حيث سلمت مدرسة العلاقات الإنسانية بوجود الصراع وعدته نتيجة طبيعية للعلاقات بين الجماعات في المنظمات يتعذر اجتنابه، فهو ليس بالضرورة ضارا، بل يحتمل أن يكون نافعا وقوة إيجابية لأداء الجماعة وعملها إذا كان في حده الأدنى، ويتفق أصحاب هذه المدرسة مع أصحاب المدرسة التقليدية على ضرورة إنهاء الصراع". (صلاح، 2017-2018، صفحة 44)

يمكن القول بان المدرسة السلوكية أقرت بأهمية الصراع لكن مع ضرورة التخلص منه إن أمكن ذلك حيث ركزت على الجانبين المعنوي والإنساني داخل المؤسسة واستثمرت هذان الجانبان في خدمة مصالح الطبقة المسيطرة، وبهذا الطرح خالفت المدرسة التقليدية للصراع بالاعتراف به لكن في مستوى محدود منه، ولقد تأسست نظرة مخالفة للمدرستين السابقتين ترى بالضرورة إثارة الصراع عند مستوى مرغوب فيه والعمل على إدارته، وهذه هي المدرسة التفاعلية .

### 3. النظرية الحديثة (التفاعلية):

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

حيث يرى مفكروها إلى إن الصراع لم يكن أمراً حتمياً في المنظمات فقط، وإنما ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق فوائد متعددة للتنظيم وليس في صالح التنظيم القضاء عليه نهائياً، ويذكر الغري حالتين للصراع يمكن للإدارة إن تتدخل فيهما هما كالآتي :

أ- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المقبول.

ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مرغوب، فمن واجب الإدارة تنشيطه والارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

من خلال ما جاءت به المدرسة التفاعلية في نظرتها للصراع، يمكن لنا القول بأنها جاءت بأفكار جديدة عن مدارس الفكر الإداري التي سبقتها، حيث جاءت أفكارها تتضمن قبول الصراع وكانت تشجع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل أي خلق بيئة تنظيمية صحية من شأنها أن تساهم في تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية للإداريين، وبطبيعة الحال يتوقف هذا على الإدارة إذا ما أحسنت التعامل مع الصراع وإدارته في إطار تحقيق أهدافها، لكن قد يحدث العكس تماماً إذا ما لم تحسن الإدارة التعامل في مثل هذه المواقف التنظيمية (الصراع) وبالتالي يتغير مفهوم الصراع من الإيجاب إلى المفهوم السلبي ومنه نستطيع القول إن لمفهوم الصراع جانبين هما الصراع الصحي والمرضي ولكل منهما آثار معينة حيث تتمثل آثار المفهوم الصحي في :

- الكشف عن المشاكل التي يخفيها الأفراد.
- يحفز الأفراد لمعرفة الآخرين.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك يؤدي إلى الاهتمام بالإبداع والتغيير وهذا ما يتوافق مع ما يراه كاتزوكاهن إن الصراع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإبداع.
- مشاركة بناءة للأفراد في كافة العمليات التنظيمية.
- الصراع يدعم متخذي القرار إلى تحدي مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل أما آثار المفهوم السلبي تتمثل فيما يلي :

- تضعف درجة الولاء التنظيمي، ويسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.
- الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته.
- يعيق الصراع التنظيمي التنسيق ويقلل من كفاءة الأداء من حيث انه يضر بالمعنويات ويولد لدى العاملين نوع من التوتر والغضب والكراهية ويظهر ذلك على سلوكياتهم مثل التهرب من المسؤولية والتغيب عن العمل

والدوران الوظيفي ويتم ذلك من جراء نظرة كل فرد إلى الآخر نظرة سلبية.(شنة، 2006-2007، الصفحات 63-64)

الجدول رقم (1): الصراع في المدارس الإدارية المختلفة  
(شلابي، 2013، صفحة 110)

النظرية التفاعلية	النظرية السلوكية	النظرية التقليدية	البيان
ضروري \ محرك للإبداع	طبيعي \ داخل في تركيب التنظيم	غريب \ دخيل	طبيعة الصراع
عوامل موقفية وتنظيمية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسباب الصراع
مفيد \ ضار	ضار \ مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثيرو المتاعب	أطراف الصراع
تطوير	تنافس	تدمير	نتائج الصراع
التشجيع أحيانا	القبول	الرفض	رد الفعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	دور الإدارة

من خلال الجدول السابق تؤكد الباحثين على أن النظرية التفاعلية الحديثة للصراع هي الأفضل وان المدير الفعال والفظن هو الذي يؤمن بالنظرية ويأخذ بها في المؤسسة لأنها تعتبر الصراع هو ظاهرة صحية وإيجابية يجب الاستفادة منه لتنمية المهارات والأفكار كدافع للتغيير والابتكار والإبداع من اجل الارتقاء بالمؤسسة.

• الفرع الثاني: أسباب، أنواع الصراع التنظيمي

تناولت العديد من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع أسباب وأنواع الصراع التنظيمي إلا أنها لا تتفق كلها على تصنيف موحد لاختلاف وجهات نظر كل منها وعليه سيتم من خلال هذا الفرع توضيح كل تلك التصنيفات بشكل مسهب.

أولا: أسباب حدوث الصراع التنظيمي



## الأسباب التنظيمية والإدارية:

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع، وتمثل هذه الأسباب في (أمانة، 2015، الصفحات 56-57):

1. **تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة:** فرغم شعبية تطبيق منهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات عن أداء مختلفا لواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.

2. **عدم تحديد الصلاحيات والاختصاصات المناطة بالأفراد بشكل دقيق:** فلا يعرف فرد ما هي حقوقه وواجباته، وبالتالي يصبح هنا كنوع من الازدواجية في تأدية المهام التي تؤدي بدورها إلى نوع من التناقضات.

3. **الخلل في العملية التنظيمية:** بدءاً من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي، وانتهاءً بوضع الهياكل التنظيمية، بحيث تصبح هنا متفاوتة في المستويات والارتباطات التنظيمية رغم تماثل الدرجات والمسئوليات الوظيفية، أو أن يحدث هناك تشابك أو تداخل في الأعمال دون أن يخضع ذلك لعملية وصفية محددة.

4. **تعدد أساليب الرقابة الإدارية:** إن تعدد أساليب الرقابة الإدارية يثير نزاعات بين الأفراد والجماعات حول شرعية ومدى مصداقية وجدوى هذه الأساليب الرقابية.

5. **ضعف فعالية قنوات الاتصال:** قد يشكل ضعف قنوات الاتصال التي تهدف إلى تنسيق وتنظيم الوظائف والأعمال عاملاً هاماً في نشوء الصراعات التنظيمية، ففي حالات، يضعف توفر قنوات اتصالات فعالة تغذي أجزاء المنظمة بالمعلومات اللازمة في وقتها المناسب فقد تتخذ عندئذ قرارات متباينة ومتضاربة تؤدي بالتالي إلى حدوث صراعات بين الجماعات في المنظمة.

6. **الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد:** إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما زاد تأكيد الإدارة واهتمامها بالتقييم والعوائد على أساس كل وحدة منفردة، بدلا من الأداء الموحد (العامل لمنظمة)، زادت احتمالات النزاع.

7. **الاعتماد على موارد محدودة مشتركة:** تزداد احتمالات الصراعات عندما تعتمد أكثر على نفس الموارد المالية، وخدماتها السكرتارية، الطباعة والمكان،... وغيرها.

8. **إحداث التغيير:** ينشأ الصراع عندما يعتمد أحد الأطراف إلى إحداث تغيير ما، ويكون هذا التغيير بحاجة إلى دعم الطرف الآخر، أو إلى دعم مجموعة معينة من الأفراد من أجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير، مما يولد بالتالي جوا ملائماً للصراع. فمثلاً قد يضطر أحد المديرين إلى جعل المرؤوسين يتقبلون عملية التغيير في المهام

أو في الإجراءات أو حتى في المعدات المستخدمة فإذا لم يتقبل هذا التغيير، يمكن أن يتولد الصراع بينهم وبين هذا المدير.

**ب: الأسباب الاجتماعية والثقافية:**

(أمانة، 2015، الصفحات 57-58) تتمثل الأسباب الثقافية والاجتماعية في:

1. **تباين العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المنظمة:** تتنوع طبيعة ونوعية العلاقات القائمة بين الجماعات في بيئة العمل، وهذه العلاقات تأخذ مسالك عدة، فقد تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيتهم في المستوى الإداري التابع لهم، هذه العلاقات تؤثر على الأسلوب الإداري المتبع، فقد يلجأ الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وتضييق فرص مشاركة الأفراد في العملية الإدارية وإتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل مع الأفراد دون وجه حق، مما يعمل على إذكاء روح الصراع وينمي علل التنافر بينهم، وبالتالي تضمر الروابط الاجتماعية، ليسودها جو العدا والتشاحن الضار بمصالح وأهداف المنظمة.

2. **تعدد التنظيمات غير الرسمية:** فالمشكلة ليست في تعدد وزيادة هذه التنظيمات فحسب، ولكن المشكلة الأساسية تكمن في عدم قدرة إدارة المنظمة على احتواء هذه التنظيمات والتعاون معها بأسلوب مناسب يقلل من حدة الصراعات والتوترات التي تسود سواء بين التنظيمات غير الرسمية وبعضها البعض أو بين هذه التنظيمات وإدارة المنظمة خاصة إذا كانت بعض التنظيمات غير الرسمية سلبية.

3. **افتقار الإدارة العليا تطبيق مفاهيم العدالة والمصادقية:** فمفهوم العدالة يركز على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الأعباء والعوائد سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو الأقسام التنظيمية. أما مفهوم المصادقية فيعني مدى التزام الإدارة العليا بالصدق تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها حتى تكون محل ثقة الجميع.

4. **الصراع حول المكانة والهيبة:** لما كانت المكانة والهيبة مرتبطين موقع السلطة أو القوة والقدرة في المنظمة، فإنه يتوقع أن يحدث الصراع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى موقع رأس السلطة من جهة، أو إلى امتلاك القوة والقدرة اللازمين لممارسة السلطة الفعلية أمام جمهور العاملين، وبصورة تسحب البساط فعلياً من تحت أقدام السلطة الرسمية، ويمكن اعتبار الصراع المستمر بين الاستشاريين والإداريين نموذجاً حياً على ذلك غالباً.

5. **الصراع حول النفوذ:** ويبدو الصراع حول النفوذ جلياً على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا وبنفس الأثر والخطورة للصراع حول المكانة والهيبة، وذلك على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربط ويحدد نمط مصالحهم من كسب ود تلك القيادات أو تأثيرها كلما امتلك قدرًا من النفوذ الذي يمكنهم من تحقيق مصالحهم ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم ويمكن القول بأن كل مظاهر التملق أو مظاهر الوشاية والنميمة السائدة في الإدارة تستهدف أصلاً مثل هذا الهدف.

6. **الاعتماد المتبادل (أو العلاقات الاعتمادية):** تعرف العلاقات الاعتمادية بالعلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات بينهم. ويحدث الاعتماد المتبادل في العمل عندما يتوقف أداء جماعة أو أكثر لمهامها من حيث الوقت أو جودة وكمية الإنجاز على ما تقوم به جماعة أخرى أو أكثر، بمعنى أن مستوى الأداء لجماعة ما قد تحكمه أو تحدده أنشطة جماعة أو جماعات أخرى داخل المنظمة.

7. **التباين في الثقافة والقيم:** إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود في جذورها إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تتمثل في القيم العقائدية أو الأيديولوجية أو القيم والأعراف الاجتماعية السائدة فتباين القيم لأعضاء الجماعات العاملة يؤدي إلى الاختلاف في إتباع منهجية واضحة في التعامل مع بعضها، وبالتالي يترتب على ذلك تفاقم التناقضات والصراعات بين هذه الجماعات.

8. **وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة داخل المنظمة:** يؤدي إلى نشوء حالة الصراعات، فقد تنقل العمالة الوافدة صراعاتها الناتجة عن اختلافات عرقية وتباين عادات والتقاليد وتفاوتا لمستويات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها إلى البلاد المستخدمة لهذه العمالة، فتنشأ خلافات بين عمالة الدولة الواحدة، قد يمتد ذلك الصراع إلى العمالة الوطنية، مما يؤثر على أداء العاملين ويجعل بيئة العمل عرضة للتدهور وانخفاض الإنتاجية.

#### ت: الأسباب السلوكية والنفسية:

وتتمثل في العناصر التالية (أمينة، 2015، صفحة 59)

1. **عدم تجانس الأهداف وغموضها:** يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم مع أهداف المنظمة. وهذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم.

2. **تفاوت السمات والخصائص الشخصية:** يمتلك الأفراد وحتى الجماعات خصائص ذاتية، إما تتوفر لديهم بصورة طبيعية منذ الفطرة أو يتم اكتسابها بطرق التدريب والتجربة والخبرة الشخصية، ويشكل هذا التفاوت في السمات الشخصية بين الأفراد في حد ذاته مصدرا من مصادر الصراع. فمنهم من يميل بسلوكه للتعاون والتعاطف والمودة للآخرين ومنهم من يميل بطبيعته للعداونية، ومنهم من يتسم بحدة المزاج والحساسية المفرطة مع الآخرين مما يجعله صعبا في التعامل مع الأفراد الآخرين في حقل العمل مما يجعل حدة وعمق الصراع تزداد نتيجة اختلاف البناء النفسي والسيكولوجي للفرد.

3. **تباين القدرات الإدراكية:** يختلف الأفراد في قدراتهم على فهم واستيعاب ما يحدث من متغيرات في بيئة العمل التي ينتمون إليها. ويؤدي اختلاف القدرات الإدراكية بين الأفراد وحتى الجماعات إلى ظهور اتجاهات متباينة حول المنهجية لمعالجة نفس القضايا التي تسعى المنظمة إلى علاجها وهذه النظرات المتعارضة تقضي إلى الصراع في التعامل مع ما يجري من فعاليات داخلا لمنظمة.

4. **عدم الرضا** : انعدم توفر الرضا عند الفرد عن أدائه للعمل الموكل إليه وعدم ارتياحه لمنصبه الوظيفي يدفعه إلى الصراع مع زملائه ورؤيسه، فينزح إلى التقاعس في العمل، فيتدنى أدؤه، ويتغيب عن العمل، ولا يميل إلى التعاون مع زملائه، مما يؤدي في النهاية إلى تركه للعمل إذا تطور التناقض بين طموحاته وتوقعاته وما يجنيه من استمرار بقاءه على رأس العمل في المنظمة.

### ثانياً : أنواع الصراع التنظيمي

تعدد أنواع الصراع التنظيمي بتعدد المواقف وأطراف العلاقة، وقد يصعب حصر جميع أنواع الصراع التنظيمي في كثير من الأحيان، كما يتضح من خلال ما كتب في الإدارة والسلوك الإنساني أنه لا يوجد تصنيف محدد لها من قبل الباحثين، غير أنه تم التوصل إلى التصنيف الإجرائي التالي (أمينة، 2015، الصفحات 60-61-63)

#### **1) الصراع وفقاً لمستويات حدوثه:**

يمكن تصنيف الصراع وفقاً لمستويات حدوثه إلى:

#### ❖ **الصراع داخل الفرد:(الصراع الفردي)**

وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد أي ما يسمى ب(صراع الدور) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما ينجذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه اختيار احدها فقط حيث لا يمكن تحقيقها معا وهو ما يسمى بصراع الهدف.

هنا يلجأ الفرد إلى محاولة المقارنة بين ما سيكسبه وما سيخسره في حالة اختيار دون آخر كان يختار الهدف ذا الأهمية الأكبر له في حالة الدورين أو الهدفين الإيجابيين أو الاتجاه نحو الاختيار الأقل ضرر في حالة وجد نفسه أمام دورين أو هدفين سلبيين.(فائزة، 2015، صفحة 88)

#### ❖ **الصراع بين الأفراد:**

يختلف هذا النوع عن سابقه، إذ أن نطاقه لا يقتصر على فرد واحد، بل يشمل أطراف آخرين، كما انه ليس مستترا بل ظاهرا وملموسا ويترتب عليه سلوك أو مجموعة من التصرفات حيال الظاهرة موضوع الصراع، كما أن نتائجه لا تقتصر على أطراف العلاقة بل قد تمتد آثاره إلى أطراف أخرى، وعادة ما ينشأ هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تماسك كل فرد بوجهة نظره حول موضوع معين، وقد يحدث كذلك بين الفرد ومجموعة من الأفراد نتيجة لتباين المواقف والاتجاهات حول ظاهرة معينة وتعدد صور هذا النوع من الصراع، فقد يكون المدير ومرؤوسيه أو بين المدير التنفيذي أو الاستشاري، أو بين المرؤوس وزملائه وغيرها من الصور الأخرى التي قد تكون مجالا للصراع بسبب رغبة طرف أو مجموعة م الأطراف في السلطة أو المكانة الاجتماعية أو الحصول على المزايا المادية والمعنوية (النمر 256:1990)، وبغض النظر عن أطراف العلاقة التي تشترك في هذا النوع من الصراع أو الأسباب التي أدت إلى نشوئه فهو يعد من أكثر أنواع الصراع انتشارا داخل التنظيمات كما أن آثاره قد تعم أطرافا أخرى، وقد تكون نتائجه اشد وطأة على أطراف العلاقة وخاصة إذا لم

تنجح الإدارة في وضع الاستراتيجيات المناسبة للسيطرة عليه والحد من انتشاره داخل المنظمة (202-203: 1988)(النمر، 1994، صفحة 50)

#### ❖ الصراع بين الجماعات:

صراع يحدث بين المجموعات أو الفرق أو الوحدات داخل المنظمة، مثل المنافسة على الموارد الشحيحة أو المكافآت، وربما أولئك الذين لديهم مشاكل العاطفية مع بعضها البعض. والصراع بين الجماعات هو أمر شائع جدا في المنظمات، هذا النوع من الصراع معروف أيضا باسم الصراع بين الإدارات.

ويعرف أيضا بالصراع الذي ينشا بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها بما يلي:

- **الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام.
- **التنافس في الأداء:** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات.
- **جماعات العمل داخل أقسام النسيج** مثلا قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية.
- تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.
- **الصراع بين الإدارات وظيفيا:** تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لان الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، فالتنبؤ بالمبيعات مثلا يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.
- **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظورون لا يملكون الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف. (المنصور، 2020، صفحة 18)

#### الصراع داخل المنظمة :

يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

أ- **الصراع الأفقي Vertical conflict**

ب- **الصراع العمودي Horizontal conflict**

ج- **الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين Line and staff conflict** :

ويحصل هذا النوع من الصراع بين الاستشاريين و التنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات، المتعلقة أداء الأعمال الإنتاجية.

**Role conflict** صراع الدور:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

ويحصل هذا الصراع نتيجة قيام الفرد بتأدية ادوار متعددة في مجال أو نطاق عمله ينشأ من طبيعة المنصب وسياسة المؤسسة، فصراع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور و ادراكات الفرد لها.

- **الدور Assigne**: المحدد للفرد من قبل الآخرين(الاقربان، المشرفين، المرؤوسين)أي الدور الذي يراه الاخرون مناط بالفرد وعليه أن يؤديه حسب تصوراتهم.
- **الدور Percu**: هو الفكرة التي يحملها الفرد حول الدور المناط به أو تصور لهذا الدور الذي عليه أن يؤديه.
- **الدور المؤدى**: الترجمة السلوكية للدور، أي ما يقوم به العامل فعلا في منصب عمله.

### الصراع بين المنظمات :

هذه النزاعات لا تكاد تختلف عن الصورة التي تظهر بها بين جماعات العمل، إلا أن هذا الصراع يحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية فالمنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

\*لقد صنف "كينت بولدينج" ثلاثة شروط تعمل على إحداث الصراع بين تنظيمين أو أكثر ويتمثل في:

- يجب أن يكون كل تنظيم من التنظيمات قائما في ذهن وتصور صانع القرار في التنظيم.
- أن يؤثر قرار ما يتخذه تنظيم في وضع التنظيم الآخر بحيث يعتبره هذا الأخير غير ملائم.(زويتى، 2014، الصفحات 83-84)

### الصراع وفقا لاتجاهاته:

انطلاقا من طبيعة العلاقة بين أطراف الصراع، يمكن التمييز بين اتجاهين أو نمطين رئيسيين من أنماط الصراع التنظيمي وهما:

- **الصراع الأفقي**: ويحدث عادة بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.
- **الصراع الرأسي أو (العمودي)**: ويحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الانجاز المستهدف للعمل مثلا.

**الصراع وفقا لنتائجه**: ويتضمن نوعين هما:

- أ- **الصراع الإيجابي** أو (الوظيفي، البناء، الفعال) :
- هو الصراع الذي يقع بين الجماعات في المنظمة حول جوهر العمل والذي يثير الإبداع و الإنتاجية، وتأتي أهميته في كونه يقود إلى النمو المطرد للمنظمة من خلال التعاون وابتكار الحلول البديلة والإبداعية لحل المشاكل المتداولة، فضلا عن كونه يرتقي بأداء الأفراد والجماعات، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، وقد يكون مطلبا ضروريا ومفصليا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة، ويعمل على جلب المشاكل

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

المهمة على السطح فتصبح واضحة للعيان ولجميع أطراف الصراع وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات وسيرها عبر المسار الصحيح والسليم

واتسامها بالأهمية الاعتبارية، وقد أصبح من الضروري للإداري الناجح بالعمل على استثارة الصراعات البناءة في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين.

**ب- الصراع السلبي أو (غير الوظيفي، المدمر، غير الفعال):** هو الصراع الذي يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم، وقد يقود إلى الصراع الوجداني بين الأفراد ويعمل على ترسيخ المشاعر السلبية فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد، ويظهر التنافر المتبادل بينهم مما يعيق من تحقيق الأهداف. ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية؛ لذا على الإداري أن ينتبه للصراع غير البناء، وأن يلجأ مباشرة إلى أخذ المبادرة والعمل على التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى.

### 1) الصراع من حيث التخطيط: وينقسم إلى:

**أ- الصراع المنظم:** وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها ومثال هذا النوع من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

**ب- الصراع غير المنظم:** وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل.

### 2) الصراع على أساس مصادره: لقد صنف الصراع وفق مصادره إلى ثلاثة أنماط و هي:

**أ- صراع المهمات:** هو الصراع العائد إلى محتوى وأهداف العمل و وجود درجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد من الصراعات الوظيفية البناءة التي لها أثر إيجابي في أداء العاملين؛ لأن الصراع المعتدل في بعض الأحيان يثير تولد الأفكار ويحسن من الأداء. ويفضل وجود درجة منخفضة في بعض الأحيان عند ضيق الوقت لإكمال العمل أو عند وجود التباس وغموض حول مهام الدور، وعند الاعتمادية المتبادلة بين العاملين.

**ب- صراع العلاقات:** هو صراع يستند إلى العلاقات بين الأفراد، وفي الغالب يعد هذا الصراع غير وظيفي وغير فعال، بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة التناقض والاختلاف في شخصية الأفراد وفهمهم للأمور؛ مما يؤثر في إنجاز المهام المطلوب العمل بها وفقا لشكل المنشود في المنظمة.

**ت- صراع العمليات:** وهو عائد إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجود الحد الأدنى منه صراعا وظيفيا ومفيدا للأداء والإنتاجية.

## الفرع الثالث: اتجاهات، مراحل وأهم نتائج الصراع التنظيمي:

أولا: اتجاهات الصراع التنظيمي:

ذكرت "العبيدي" ثلاثة اتجاهات للصراع التنظيمي على النحو التالي (الفقهاوي، 2017، صفحة 17):

### (1) الاتجاه الإيجابي أو البناء:

و ينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها و الإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة. و إدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل النزاع إلى زيادة الإنتاجية و توثيق العلاقات بين المنظمة و فاعليتها و أنه يعد محركاً قوياً للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة، و أنه يؤدي إلى الإبداع و التعبير و تماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة و أخيراً تغيير تنظيمي بناء.

### (2) الاتجاه السلبي أو الهدم:

و ينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية و التي تشتت الجهود و تبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، و زيادة ضغط العمل عليهم و يصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع و مشاكل جانبية، و قد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية و تشويهها.

### (3) الاتجاه المتوازن:

و ينظر له على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات و غير مرغوب في أحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها و بعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، و ينظر الاتجاه المتوازن إلى النزاع. إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فاعلة و خلابة.

### ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي:

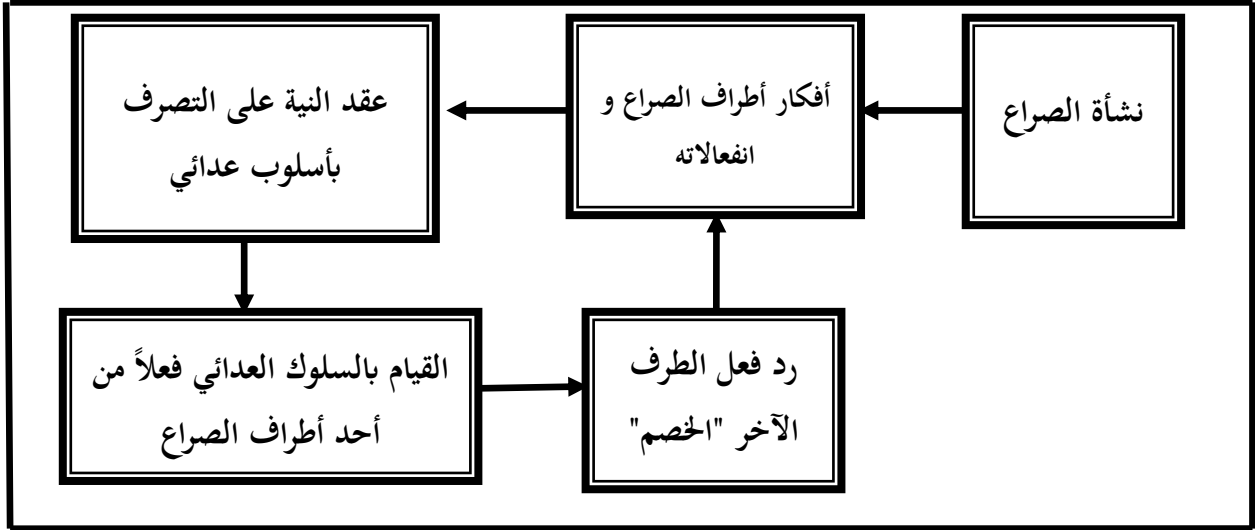
تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ و تتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، و يمر الصراع بأطوار و سلاسل متعددة، و لا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى و إن ظهر فجأة، فهو نتيجة رواسب و اختلافات و تفاعلات بين الأفراد و الجماعات. و كما قدم لويس بوندي نموذجاً شهيراً أجمع عليه الكثير من الباحثين يوضح فيه خمس مراحل للصراع التنظيمي و هي كالتالي (الفقهاوي، 2017، صفحة 18):

**1- مرحلة الصراع الضمني:** و تتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، و التي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.



- 2- **مرحلة الصراع المدرك:** حيث يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع أو ملاحظته، و هنا تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صوره و مدركاته.
- 3- **مرحلة الشعور بالصراع:** يتضح فيها الصراع و يتبلور، و تتولد أشكال من القلق الفردي و الجماعي المشجعة على الصراع.
- 4- **مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر. و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان و المشاحنات العلنية، و قد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.
- 5- **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** و هي تتعلق بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد و الجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، و هذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع و تتراكم في أشكال جديدة و تظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

شكل رقم(02) مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: (الفقهاوي، 2017، صفحة 18)

### ثالثاً: أهم نتائج الصراع التنظيمي

كان الاتجاه التقليدي في الإدارة ينظر إلى أن ظهور الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات ظاهرة غير صحية تقود إلى نتائج سلبية لا بد من التصدي لها وتجنبها بشتى الوسائل.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

على عكس الاتجاه الحديث في الإدارة يعتبر مغايرا لهذا المفهوم، ففكرة أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحمية تصاحب التكوين الاجتماعي للمنظمة، بل تزيد من فعاليتها

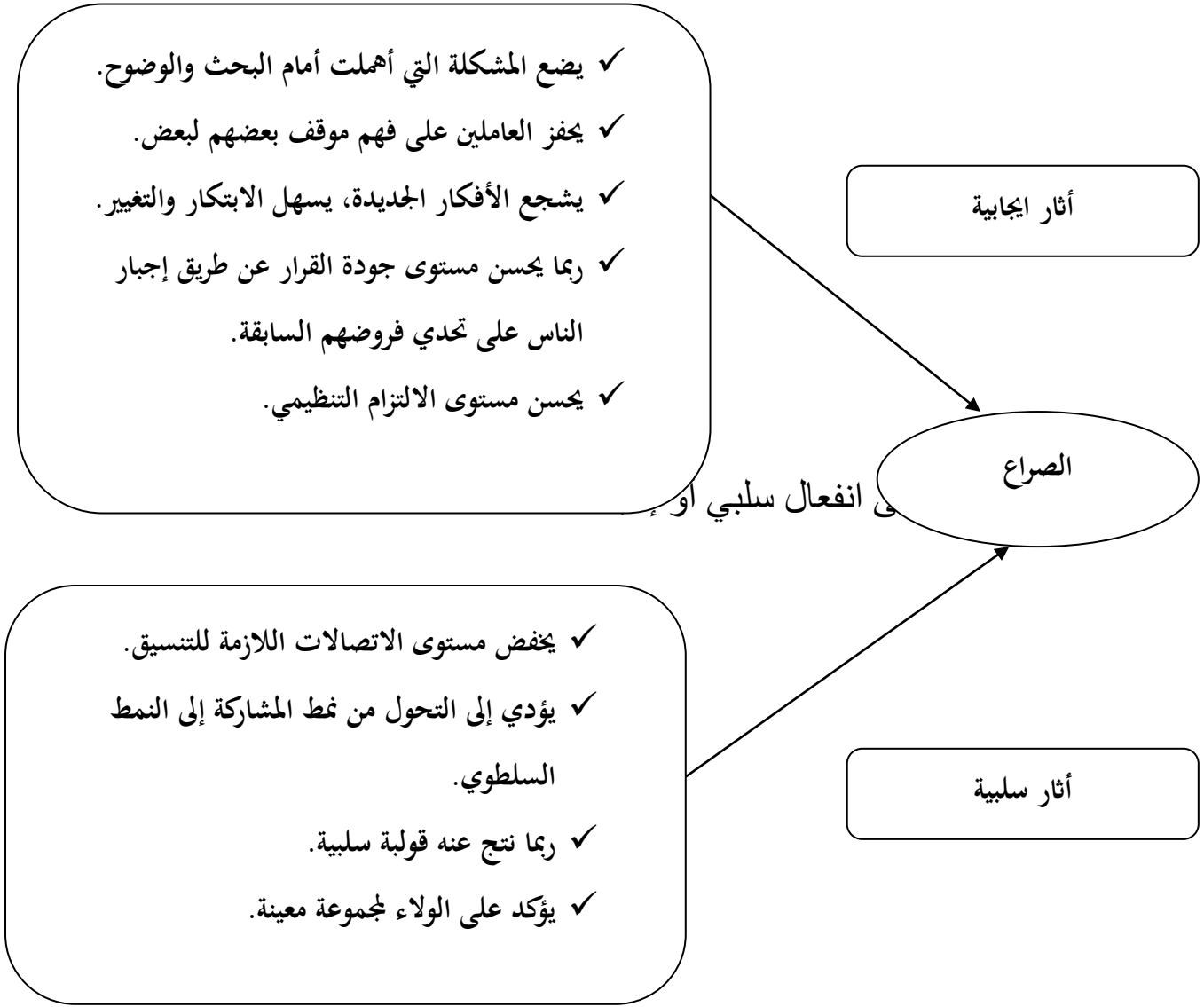
### أولا: النتائج الايجابية

- 1- قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد ايجابية تعود بالنفع على الفرد أو التنظيم، مما يعكس أثرا ايجابيا على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين ومن أهم النتائج الايجابية الآتي:  
1- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد هذه الخلافات من حيوية وفعالية المنظمة وذلك باستغلال هذه الخلافات في جو تنافسي، يحقق الفائدة للمنظمة.
- 2- إفراغ الأفراد لشحناتهم التي كانت سببا لضغوطاتهم وما كان لها أن تزول إلا بهذه الطريقة.
- 3- البحث عن أساليب أفضل ينمي حماس الأفراد ويشحذ طاقتهم، من خلال محاولات إيصال مبتغاهم من خلال ما يعرضونه من حلول.
- 4- معرفة قوة التأثير للأفراد داخل الجماعة والوزن الذي يتمتع به كل فرد فيها من حيث قدرته على التأثير ومواجهة المشكلات على مستوى المنظمة.
- 5- يكشف الصراع على وجهات النظر المتباينة التي تدفع المنظمة نحو الأفضل بسبب الرصيد المعرفي المتنوع لأفرادها، والاستفادة من خبراتهم المثلة في جملة من الأخطاء المصححة، وكشف الانحرافات التي تعتمد كمعلومات لدى صانعي القرار. (سرار، 2019)

### ثانيا: النتائج السلبية للصراع التنظيمي:

- 1- قد يؤدي الر انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين المعلمين والمدير.
  - 2- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
  - 3- قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
  - 4- قد يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت، والجهد، والمال نتيجة محاولات إدارته، وعلاجه.
- وقد يدفع أطراف الصراع إلى التطرف في تقديم المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة، وهدر الوقت، وانخفاض المعنويات، وفقدان الثقة بين العاملين، وإخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة وترويج إشاعات كاذبة. (حفيظ، 2018، صفحة 17)

### الشكل (03) تلخيص الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي



(شلاي، 2013)

الفرع الرابع: إدارة الصراع التنظيمي و أساليب إدارته:

1-أولا: إدارة الصراع التنظيمي:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

تعد إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة و المتشابكة فقد أشار "عساف" إلى عدد من الدراسات توصلت إلى مجموعة من الافتراضات، ينبغي إدراكها في عملية إدارة الصراع و هي(شلابي، 2013، صفحة 132):

- 1- التناقضات و الصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماما.
- 2- إن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التعبير و التجديد و تعارض المصالح و الاهتمامات.
- 3- إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله، و إذا كان ذا شدة عالية، يصبح أمرا مدمرا للمنظمة و لتقدمها.
- 4- يمكن إدارة الصراعات و التناقضات و حلها.

لقد عرفت إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي و استثارته و منع حدوث الصراع غير الوظيفي و العمل على تخفيضه عند ظهوره، في حين عرفها "روبنز" أنها عملية استخدام الحلول و المثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه، و قد وضع رحيم(2001 Rahim)أمودجا لعملية الصراع تضمن أربعة خطوات هي:

1. التشخيص.
  2. التدخل.
  3. الصراع.
  4. التعلم و الفعالية.
- كما وضع كل من "كوك" و "منساكر" أمودجا لعملية إدارة الصراع يختلف عن أمودج رحيم بعض الشيء، تضمن بعض الخطوات التي تعين الإداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق و وحدة الصراع و تطبيقها عمليا لإدارة الصراع بفعالية، و هذه الخطوات هي:

1. التعرف على كيفية حدوث الصراع و تطوره بين الأفراد و الجماعات.
  2. التعرف على أسباب و مصادر نشوء الصراع و تطوره بين الأفراد و الجماعات
  3. فحص نتائج الصراع السلبية و الإيجابية.
  4. مراقبة حصيلة أداء العاملين و التي تأخذ مسارين: تحسن الأداء أو ضعف الأداء
- و أوضح "روبنز" أن مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد و الجماعات، و داخل الجماعات هي عبارة عن عملية ديناميكية، و قد وضع أمودجا يظهر عملية حدوث الصراع عبر مراحل خمس هي:

1. مراحل إمكانية التعارض و التناقض.
2. مرحلة المعرفة الشخصية.
3. مرحلة العزم.
4. مرحلة السلوك.

الشكل رقم (04): عملية إدارة الصراع.



المصدر: (شلابي، 2013، صفحة 135)

2-ثانيا: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:

هنالك عدة أساليب و من بينها نذكر:

**1-التجنب:** يتم إتباع هذه الطريق حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية و الوحدة الأخرى المتصارعة معها، كما أن الوحدة متخاذلة و مدافعة و ليس لديها أي قدر من الوضوح في طلباتها أو في طرق حل موضوع الصراع، و يأتي هذا الوضع حينما لا يكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين الودحتين المتصارعتين، و بالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها كما لو أن (الزمن كفيل بجلها) أو أن المشكلة ستحل تلقائيا، و حينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتيا فإن تجنب الحل هو الأنسب، و قد يشير الوضع أيضا إلى رغبة الودحتين إلى عدم حلها حتى ولو أدى الأمر إلى تفاقمها لاحقا، الأمر الذي قد يستدعي تدخل مستوى تنظيمي أعلى في وقت لاحق، لذلك يجب استخدام هذه الطريقة بحذر و في أقل الظروف.

**2-التساهل(التكيف):** في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاونا متوسطا من الوحدة بالرغم من دفاعها و تحاذلها في مطالبها، و بالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل و تكيف معه و الوحدة تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها، و تحاول الوحدة أن تتكيف معه، و بالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب و تخضع (على مضض) للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى، و التي غالبا ما تكون أقوى من الوحدة الأولى.

**3-الاستسلام:** حينما تكون الوحدة التنظيمية راغبة في التعاون لحل المشكلة و لكنها متخاذلة في طلباتها، فمن المتوقع استسلامها عند أول ضغوط أو طلبات من الوحدة الأخرى المتصارعة معها، و يرجع السبب في التخاذل عن الطلبات لوجود نقاط ضعف لدى الوحدة الأولى، منها ضعف المدير المسئول عن الوحدة، و لوجود ظروف قاهرة لدى العمليات و التشغيل و الموارد و المرؤوسين و لاعتمادية الوحدة الكامل على الوحدة الأخرى المتصارعة معها، و بالتالي يسهل الاستسلام لعدم وجود طلبات لديها و لقبولها أي شكل من أشكال الحلول، و يأتي الاستسلام أسهل و أسرع إذا كانت الوحدة الأخرى المتصارعة معها ذات نفوذ و قوة و سيطرة، و قدرة على الهجوم و فرض الرأي.

**4-المنافسة:** حينما تكون الوحدة غير راغبة في التعاون و لا تود أن تمد جسور التفاهم بالإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة فيما ترغبه و واضحة في مطالبها، فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي، و متحملة أي عواقب (للمكسب أو الخسارة) و إذا كان المدير صلب الرأي بسبب عدم تعاونه و إصراره على مطالبه فمن

الممكن ان يكسب الجولة إذا كان مدير الوحدة الأخرى غير متعاون و صلب الرأي متسلطا فقد يؤدي الأمر إلى ما لا يحمد عقباه، و على الوحدة التي تحاول أن تحل الصراع و هي في موقف عدم التعاون و في موقف الوضوح و الحسم في الطلبات الخاصة بها أن تضع قواعد أخلاقية للمناقشة و فض النزاع مع الوحدات الأخرى.

**5-التسوية:** حينما تكون الوحدة في الوضع متوسط من التعاون، و في وضع من الوضوح و الحسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات و الصراعات و تحاول التركيز على نقاط الاتفاق و ليس على نقاط الاختلاف، و تحاول أن تقنع الطرف الآخر بذلك و التسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة، فعلى سبيل المثال إذا نجحت الوحدة الأولى في الفوز بالإشراف على أحد المشروعات أو البرامج ضد الوحدات الكبرى، فتميل الوحدة الأولى بعد فوزها إلى تلطيف الجو مع الوحدات الأخرى من خلال إقناعهم بطلباتها و كيف أن هذه الطلبات يمكنها أن تساعد الوحدات الأخرى، و كيف أن فوز الوحدة الأولى يحقق الفائدة للجميع و المصلحة العامة.

**6-التعاون:** تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل و اشتراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل، و ذلك إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة و بالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه و تظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على مائدة التفاوض، بل أكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر، و محاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين.

خلاصة:

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها و تشابك خيوطها و ارتباط جوانبها الاقتصادية و الاجتماعية و الإنسانية، مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها و مواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها، ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة و ليست كلها مساوئ بل أن القليل منها يكون في صالح التنظيم، و يساهم في تفاعله و دفع عجلة التغير و التكيف إلى الأمام، بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم إلى الجمود و الخمول، لهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع و التعود عليه و التحكم في طرق مواجهته.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي (الدراسات السابقة)



قسمنا هذا المبحث إلى أربع مطالب تشمل الدراسات العلمية السابقة التي قامت بتناول موضوع الدراسة، كما تناول المطلب الرابع موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

**المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل و الصراع التنظيمي معاً:**

**(1) الدراسة الأولى: (فارس، 2021) أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية:**

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبانة كأداة للدراسة على 97 من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأزهر بغزة. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن أكثر إستراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي إستراتيجيه التعاون تليها إستراتيجية الحلول الوسط، وإستراتيجية الاسترضاء ثم إستراتيجية التجنب وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية الهيمنة.
- أن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لدى أفراد العينة كان مرتفعاً.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة.

**المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بأخلاقيات العمل:**

**1- (محمود، 2013-2014) تحت عنوان "أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار".**

حيث جاءت هذه الدراسة من اجل إبراز أخلاقيات العمل التي يتحلى بها العامل الجزائري داخل المؤسسة، وتأثيرها على العامل وكيف تنعكس على أدائه للعمل، وعلى سلوكه، أي هل الممارسات الأخلاقية لدى العامل الجزائري في مجال العمل تتوافق مع السلوك التنظيمي للمؤسسة؟

حيث اقتصرت هذه الدراسة على المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار ومن اجل الإحاطة أكثر بالموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعطيات الكيفية والكمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة و الإحاطة بكل ما يتعلق بصيرورتها في البيئة الاجتماعية والتنظيمية للعامل حيث تم توزيع استبانة كأداة للدراسة على 130 عامل.

وعليه توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- ☞ لأخلاقيات العمل اثر واضح وكبير على السلوك العملي والتنظيمي.
- ☞ القيم البيئية للعامل سواء الاجتماعية أو التنظيمية تأثير على سلوكه التنظيمي.
- ☞ التزام عمال سونلغاز ادرار بقواعد وأخلاقيات العمل بشكل نسبي وذلك لنقص المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل.

2-(الزباني، 2014) تحت عنوان "دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية بمجمع الشفاء الطبي".

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية لأخلاقيات المهنة في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة ورصد درجة المماثل أصحاب المواقع الإشرافية بالمسؤولية الاجتماعية في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة والوقوف على المعوقات التي تحول دون ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية لأخلاقيات المهنة في مجمع الشفاء، اكتشاف العلاقة بين ممارسة أخلاقيات المهنة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات والتعرف على العلاقة بين متوسطات استجابة الباحثين حول دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجمع الشفاء الطبي بغزة تعزى للمتغيرات الشخصية، ومن ثم استخدام مناهج اجتماعية واقتصادية وسياسية وتاريخية حيث تم توزيع الاستمارة مكونة من 180 واسترجاع 158 استمارة.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة أخلاقيات المهنة بأبعادها وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة.

كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ذكور حوالي ثلاث أرباع العينة المختارة.

كما معظم العاملين في المجال الصحي من حملة شهادة البكالوريوس والذين تجاوزت مدة خدمتهم من 11 عام-16 فأكثر.

3- (الحق، 2020) تحت عنوان "أثر أخلاقيات العمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية دراسة عينة من مقدمي الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشلف أولاد محمد".

تسعى هذه الدراسة لإبراز أثر أخلاقيات العمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالشلف حيث تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي بأداته الوصف، من خلال وصف أخلاقيات العمل وجودة الخدمة الصحية كما أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع مقدمي الخدمة الصحية في المؤسسة الاستشفائية الشلف والبالغ عددهم 257 عامل حيث استخدمت العينة القصدية بحيث تم اختيار عينة مكونة من 40 مفردة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كما يوجد اثر دالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تحقيق جودة مؤشر الاستجابة، الضمان والتعاطف.

كما لا يوجد اثر دالة إحصائية لأخلاقيات العمل على تحقيق جودة مؤشر الملموسة والاعتمادية.

كما يكتسب مقدمي الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشلف أولا محمد أخلاقا مهنية لكن تأثيرها ضعيف على تحقيق جودة الخدمة الصحية ، وذلك راجع لإغفال هذه المؤسسة لقضايا عديدة متعلقة بمشاكل القدرة الاستيعابية، الضغط الكبير الذي تعرفه بعض المصالح، نقص الأطباء نقص المعدات والأجهزة".

4- (عسيري و المعمرى، 2020) تحت عنوان "واقع تطبيق أخلاقيات العمل في قطاع التعليم بمحافظة محایل عسير قطاع التعليم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أخلاقيات العمل في قطاع التعليم بمحافظة محایل عسير، والتعرف على مدى تطبيق المسؤولية الدينية والأخلاقية والأمانة والاستقامة في قطاع التعليم بمحافظة عسير، كما هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق النزاهة والشفافية والاستقلالية والموضوعية في القطاع أيضاً، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكون المجتمع من الموظفين العاملين في قطاع التعليم بمحافظة عسير، وتم توزيع استبانة على 99 فرد منهم لتمثيل مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

كما أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى للدراسة قبول الفرضية والتي تنص على انه يوجد تطبيق للمسؤولية الدينية والأخلاقية في قطاع التعليم بمحافظة محایل عسير.

كما أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية للدراسة قبول الفرضية والتي تنص على انه يوجد تطبيق للأمانة والاستقامة في قطاع التعليم بمحافظة محایل عسير.

كما أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة للدراسة قبول الفرضية والتي تنص على انه يوجد تطبيق النزاهة والشفافية في قطاع التعليم بمحافظة محایل عسير.

كما أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة للدراسة قبول الفرضية والتي تنص على انه يوجد تطبيق للاستقلالية والموضوعية في قطاع التعليم بمحافظة محایل عسير.

5- (الكاس، 2015) أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة المنظمات غير الحكومية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية الاجتماعية بقطاع غزة، والبالغ عددهم 833 موظف وتم اختيار عينة عشوائية عددها 263 موظف حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع وتحليل البيانات

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كما مستوى التزام العاملين في المنظمات غير الحكومية بأخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ 83.34%  
كما مستوى الالتزام باحترام القوانين والأنظمة من قبل العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بلغ 87.3

6- (قمري، 2019) تحت عنوان "تأثير أخلاقيات العمل على الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف".

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذي تلعبه أخلاقيات العمل على الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، حيث تكونت عينة الدراسة من 116 مفردة بالاعتماد على العينة الميسرة، وتم قياس أبعاد أخلاقيات العمل المتمثلة في احترام القوانين والأنظمة، الاستجابة والإتقان، العدالة والمساواة. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها حيث تم توزيع استبانة على 116 عينة.

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

تشكل أخلاقيات العمل من مجموعة من المصادر التي تتأثر فيما بينها، وتؤثر بأخلاقيات الفرد وسلوكياته ، ومن بينها احترام القوانين والأنظمة، الاستجابة والإتقان، العدالة والمساواة.

العلاقة بين الأساتذة داخل الكلية محل الدراسة، وحسب المتوسطات الحسابية المتوصل إليها ظهرت انه هناك علاقة عمل تتحكم فيها ظروف عمل أولا وبعدها الظروف الاجتماعية، فكل أستاذ ينظر إلى الآخر على انه زميل عمل فقط.

تبين من النتائج أن الحافز المعنوي غائب نوعا ما، وهذا ما يسبب عدم الرضا عن العمل، ومن هنا نجد عنصر الجودة مفقود في حين أن الكلية تضع الجودة من بين أولوياتها.

الرضا الوظيفي يلعب دورا ومكانة مهمة في زيادة انتماء المورد البشري للمؤسسة وتحسين اتجاهاتهم لكن حسب النتائج المتوصل إليها الرضا بالكلية موجود بدرجة متوسطة ، وعند ربطها بالملاحظات والمقابلة مع الأساتذة بالكلية فهم لا يشعر بالانتماء، وهذا ما عكسته النسب المتوسطة للرضا لديهم.

### 7-(يوسف، 2020) تحت عنوان " أثر أخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل دراسة استطلاعية

للآراء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع البلدية".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اثر أخلاقيات العمل على تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع ولاية البلدية، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ضمت 60 عامل، ومن خلال استعمال عدة وسائل إحصائية كانت ابرز النتائج التي توصل إليها الباحث، وجود تأثير معنوي لأخلاقيات العمل على جودة حياة العمل، كما تضمنت الدراسة عددا من التوصيات الهامة التي تشجع إرساء أخلاقيات العمل وتدعم دورها في تحسين جودة حياة العمل.

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

اظهر الجانب النظري من الدراسة الأهمية البالغة لأخلاقيات العمل كأحد العوامل الرئيسية لتحسين جودة حياة العمل

أظهرت نتائج تشخيص بعد أخلاقيات العمل على وجود مستوى عالي من أخلاقيات العمل لدى العاملين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز" كما تبين من التحليل الإحصائي وجود جودة حياة العمل بدرجة عالية في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

بينت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير معنوي لأخلاقيات العمل على جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني أن أخلاقيات العمل تلعب دور مهم في تحسين بيئة العمل والرفع من جودتها.

### 8- (حسين، 2016) تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات

وأثرها في أداء الأعمال دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات وقياس تأثير ذلك على أداء الأعمال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانة وزعت على العاملين في الإدارات الرئيسية للشركات الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 36 شركة وتم استرجاع 132 صالحة للاستعمال من أصل 180 تم توزيعها. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود درجة التزام عالية بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في : تطوير المنتجات الجديدة وتصميم العمل والطاقة والإنتاجية، واختيار موقع المشروع، والترتيب الداخلي لمواقع الإنتاج والعمليات، إدارة سلاسل التوريد، إدارة الصيانة، وتصميم العمل. وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأنشطة الإنتاج والعمليات على أداء الأعمال.

### 9- (سالم و بولقواس، 2017): تحت عنوان "أخلاقيات العمل وإشكالية الممارسة في المؤسسة الجزائرية".

تهدف هذه الدراسة إلى عرض و تحليل أهمية أخلاقيات العمل في المؤسسات عموما من منطلق الفضاء والأزمات الأخلاقية التي مست كبريات المؤسسات في العالم، هذه الممارسات غير الأخلاقية أوضحت الانسياب الطوعي للرؤساء و المرؤوسين نحو الماديات و الغرق في مستنقع الحيل القانونية، و تكريس مذهب الغاية تبرر الوسيلة.

كما تهدف الدراسة أيضا إلى تحليل خاص لواقع أخلاقيات العمل بإشكالاتها الظاهرة للعيان و الضامرة عن المشاهدة في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية و الإدارية عبر صيرورتها التاريخية بصورة مقتضبة و هادفة، و الوقوف على سبل تفعيلها على أساس قابلية أخلاقيات العمل للتعديل و التبديل و الزيادة و النقصان، طالما تدخلت سيطرة إرادة الإنسان و تتفاعل مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسات.

### 10- (عموم، 2018) تحت عنوان " أخلاقيات العمل و دورها في توطين و تعزيز الالتزام التنظيمي".

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور أخلاقيات العمل في تعزيز و توطين الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، لذلك تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، الذي تم توزيعه على العينة مكونة من 120 مفردة وذلك بهدف الحصول على بيانات الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

نستنتج من هذه الدراسة أن هناك أهمية لأخلاقيات العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى عوامل أخرى كالترقية و الأجور و العلاوات و مختلف التحفيزات التي تعزز تمسك العامل بالمؤسسة، غير أن تحقيق هذا الأخير بفعالية يتطلب من المؤسسة بذل جهود أكبر لدعم العمال في المؤسسة و منحهم فرص للمشاركة بقراراتهم في رسم سياستها و تحديد أهدافها و السماع لمقترحاتهم و انشغالهم، لأن هذا يشعرهم بأهميتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية و يعزز تمسكهم و التزامهم بالمؤسسة.

و أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة وثيقة بين الالتزام التنظيمي و أخلاقيات العمل.

### المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة الصراع التنظيمي

1. دراسة (انعام مالك المنصور) تحت عنوان " أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، حيث استخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على العينة غير الاحتمالية وصممت استبانة لجمع البيانات، مكونة من 75 عينة وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرونباخ الفا وتم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات اعتمادا على أدبيات الدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات وتحقيق الإبداع.

✓ توجد علاقة سلبية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد وتحقيق الإبداع.

✓ توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات والانجاز.

✓ العمل على تدريب وتأهيل القيادات الإدارية بديوان شؤون الخدمة فيما يتعلق بأساليب وطرق إدارة الصراع التنظيمي حتى يمكنهم من التعامل معها.

2- (عمر، 2018) تحت عنوان " دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى ترابي بوجمة بولاية بشار.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي للعاملين بمستشفى ترابي بوجمة بولاية بشار، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتوزيع استبيان لعينة من الموظفين متكونة من 70 عاملا في القطاع. الأدوات والوسائل التي تم استخدامها في التحليل هي الإحصاء الوصفي والاستدلالي كالتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية. Spss.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ حدة الصراع متوسطة بالمستشفى بالإضافة إلى وجود علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين.

✓ وجود تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العمال بحسب نمط الإدارة وكذا نوع الإستراتيجية المستخدمة.

كما توصلت الدراسة إلى أن جنس العامل لا يؤثر في كفاءته وللمستوى الدراسي دور في تحديد مستوى الصراع كما أن للخبرة دور في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

**3- (سارة، 2019) تحت عنوان "أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى.**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة مستشفى خميس مليانة عين الدفلى، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وتم الاعتماد على 45 استمارة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود تنوع في أنماط إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في نمط القوة والسيطرة ونمط التعاون ثم تليها بقية الأنماط

المتتمثلة في التنازل، التجنب والتسوية

وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط

المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالمستشفى.

**4- (العويوي، 2012) تحت عنوان " دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل مديريات التربية والتعليم محافظة الخليل".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من قسمين: الأول تكون من 48 رئيس قسم يمثلون كافة مجتمع الدراسة، والثاني تكون من 360 مدير ومديرة مدرسة يمثلون كافة مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن مستوى الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل متوفر بدرجة متوسطة.

أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصراع التنظيمي كانت مرتفعة.

أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام حيث تبين أن أعلى

هذه الأسباب (محدودية الموارد) بوسط حسابي مقداره (3.93)

أن درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت متوسطة.

**5- (عساف، 2013) تحت عنوان " إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة- دراسة ميدانية".**

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة مجموعة من مشاكل منها العامة ومنها الخاصة في المجال التي أجريت فيها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى وجود العلاقات بين الخصائص التنظيمية في المنظمة المبحوثة وخصائص الصراع واستراتيجيات وأساليب إدارته، حيث يعد المحرك الضروري للمنظمة في السلب والإيجاب، كما تم اعتماد منهج البحث الوصفي باستخدام الاستبانة لاستقصاء آراء عينة الدراسة المتمثلة في 52 عنصرا لجمع البيانات اللازمة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في المديرية العامة لتربية الانبار. حيث توصلت الدراسة للنتائج التالية:

☞ يحصل الصراع في المديرية العامة لتربية الانبار للأسباب الطائفية والعشائرية والجغرافية لدى منتسبيها بمعدل عال.

☞ يقود الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربية الانبار إلى ضرورة التكيف مع الظروف المحيطة لضمان البقاء بمعدل عال.

☞ يحصل الصراع في المديرية العامة لتربية الانبار بسبب الاختلاف في الأهداف والمصالح لدى منتسبيها بمعدل جيد جدا.

**6- (فؤاد، 2013/2014) تحت عنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية التل لإنتاج الحليب ومشتقاته، وحدة مزلق بسطيف".**

تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على ظاهرة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية وذلك للتعرف على مستويات هذه الظاهرة وأسبابها وأساليب التعامل معها ومدى مساهمة هذه الأساليب في التخفيف من حدتها حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، وقد تم توزيع استمارة على 79 فردا. كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

☞ اتخاذ المبحوثين السلطة القانونية كقوة لقمع الصراعات والخلافات التي يسببها العمال بينهم

☞ اتخاذ أسلوب التفاوض والعمل على فتح مجال الحوار بين الأطراف المتنازعة من خلال تبادل الأفكار وتقريب وجهات النظر بين العاملين.

☞ ن أسلوب التعامل مع الصراعات التي تحدث في القسم الواحد في هذه المؤسسة يختلف عن الأسلوب الذي يتخذه المبحوثون اتجاه الصراعات التي يواجهونها بين العمال في الأقسام المختلفة.

**7- (خيرة، 2014): تحت عنوان "الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة".**

جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى وجود صراع في المنظمة وتأثيره على العامل حيث كشفت الدراسة في حدود العينة المدروسة ومثلت ب20 فرد.



أن المشكل المطروح في المؤسسة هو في طبيعة العلاقة بين الرئيس و العمال و ليس بين العاملين في حد ذاتهم فقد توصلت الدراسة أن هناك فئتين داخل المؤسسة، الفئة الأولى هي الفئة التي لا تواجه مشاكل و هي راضية عن عملها في المؤسسة و لا تعاني ضغوط و الدليل على ذلك هو تمسكها بعملها و تحظى بمكانة لا بأس بها. أما الفئة الثانية من العمال فهي الفئة التي تعاني مشاكل و ضغوط في المؤسسة إلى درجة أنها أثرت سلباً على أدائها و حدثت من مبادراتها و دافعتها في العمل نظراً لتعصب الرئيس و عدم الاهتمام بمجهوداتها و اقتراحاتها التي تهدف إلى تحسين مردود المؤسسة و هذا ما جعلها غير راضية عن عملها لدرجة أنها أصبحت تفكر في ترك المنصب للتهميش الذي تعانيه و الثغرات الجهوية داخل المؤسسة و بالتالي عدم الرضا الوظيفي.

#### 8- (الفقهاوي، 2017) تحت عنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وتحديد اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي، حيث تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة مكونة من 67 فقرة كان عدد الموظفين في المنظمات الأهلية 4481 وتم توزيع 280 استبانة وتم استرجاع 371 استمارة.

حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تنوع واضح في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وأنهم لا يقتصرون على استخدام إستراتيجية واحدة في إدارة الصراعات التنظيمية، حيث اتضحت هذه النتيجة من خلال حصول مجال " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي " ككل على وزن نسبي ( % 63.58 ) وبدرجة متوسطة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تهتم برفع وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين لديها، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال الأداء الوظيفي " ككل على درجة مرتفعة وبوزن نسبي ( % 79.51 )

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

#### 9- (عطا خ.) تحت عنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي، و تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها و الصراع التنظيمي، و تقييم الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى الاستراتيجيات اللازمة في الحد من الصراع لدى العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة موزعة على عينة عشوائية مكونة من 46 موظفاً من مختلف المستويات و المؤهلات العلمية،

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

أما الأساليب الإحصائية المعتمدة لمعالجة البيانات تمثلت في: (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار، الفاكرونباخ) باستخدام برنامج SPSS . و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي رئاسة الجامعة المستنصرية مرتفعاً،

✓ مستوى الاهتمام بمتغيرات الصراع التنظيمي الرئيسية تتفاوت وفقاً لقيم الوسط الحسابي،

✓ وجود علاقة ارتباط و أثر معنوي بين كل من أنواع العدالة التنظيمية و استراتيجيات الصراع التنظيمي.

**10- (صلاح، 2017-2018) تحت عنوان "الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية".**

تطرت الدراسة لموضوع مهم هو الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية خلال البحث في التساؤل الإشكالي الذي مفاده: إلى أي حد أسهمت العوامل الثقافية و السياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية ؟ و ما هي أساليب إدارته ؟ فهذا التساؤل مشتق من تساؤل عام يستمد افتراضاته من نظرية التشكيل و هو: هل تشكيل السياقات الثقافية موقف الصراع مثل ما يشكل الموقف هذه السياقات في الوقت نفسه ؟ بهذا الطرح ركزنا على العوامل الثقافية و السياسية باستخدام مدخل الصراع الذي يتبنى فكرة أن أساس كل صراع هو التفاعل الاجتماعي، إضافة إلى استخدام المدخل الثقافي و السياسي، استعمل المنهج الوصفي مدعماً بالأسلوب الكمي و كانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية المستخدمة في المسح الشامل. و بعد تحليل البيانات الميدانية توصلت إلى جملة من النتائج هي:

✓ أن الثقافة المؤسسة بأبعادها التنظيمية و السلوكية و السيميائية تساهم إلى حد ما في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية.

✓ بخصوص الأبعاد التنظيمية و السلوكية نجد بعد التنظيم يساهم في تشكيل الموقف بـ: (تداخل في الاختصاصات، ضغوط العمل، نقص التنسيق، غموض في المسؤولية، غياب الاستقلالية في العمل) ويساهم بعد سوء التسيير و البعد السلوكي إلى حد ما في تشكيله.

✓ و من الأبعاد السيميائية التي تساهم إلى حد ما في تشكيل الموقف هي: البعد الإداري، و بعد غموض الإجراءات الإعلامية، و المعاني و الدلالات .

✓ إن أبعاد القيم الثقافية التي تساهم هي: الأبوية و العصبية و إلى حد ما بعد اختلاف القيم

✓ إن العوامل السياسية التي تساهم في تشكيل الموقف هي البعد التسيير التنظيمي و بعد الشفافية والمساءلة، و إلى حد ما بعد السلطة.

✓ تساهم العوامل الثقافية و السياسية في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين .

✓ إن الإداريين يستخدمون كل الأساليب في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم و هي مرتبة حسب الأهمية كالاتي: أسلوب التسوية، التعاون، التجنب، القوة، و أخيراً أسلوب التنازل.

**المطلب الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية**

## الفرع الأول: مجال مناقشة الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصلت الباحثتان أن موضوع اثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي حظي باهتمام العديد من الباحثين، ومن خلال الدراسات التي تناولت موضوع أخلاقيات العمل ومتغيرات أخرى، وهناك دراسة تناولت موضوع أخلاقيات العمل وعلاقته بالصراع التنظيمي مثل دراسة (فارس محمد جودت 2021) حيث عولجت هذه الدراسة في جامعة الأزهر بغزة تختلف من حيث المكان عن دراستنا الحالية، كما نجد عدة دراسات عالجت موضوع أخلاقيات العمل مع متغيرات أخرى مثل: دراسة (حليمة قمري, رضوان أنساعد 2019) كانت في الجامعة وتوجد دراسة في مؤسسات صناعية مثل دراسة (مراد سليم عطياي، كامل محمد الحواجرة، الحارث محمد أبو حسين 2016) والدراسات التي تناولت المصطلحات المتعلقة بأخلاقيات العمل مثل دراسة (أسامة خليل الزيناتي 2014)، كما توجد دراسات عولجت في قطاع التعليم مثل دراسة (عسيري, أحمد حسن عامر، المعمرى, ياسر حسن سالم 2020) وهناك دراسات تناولت إدارة الصراع التنظيمي مثل: دراسة (مقرب سارة 2019) فقد طبقت في مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى حيث كانت محلية في مؤسسة استشفائية نفس قطاع دراستنا الحالية، ودراسة (الفقهاوي، ميسون إسماعيل محمود 2017) فقد طبقت في المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة ، ونجد دراسة (رزاد فؤاد 2014) حيث كانت في قطاع إنتاجي صناعي، حيث تناولت هذه الدراسات مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات لتخفيف والحد من الصراع التنظيمي واختلفت من حيث المكان الذي عالجت دراستنا، حيث نجد أن النتائج قد تختلف من حيث المكان ونوع القطاع وقد ساهمت هذه الدراسات بشكل كبير على الإمام بالجانب النظري لموضوع أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي ومعرفة أهم الأبعاد الخاصة بأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي لدراسة العلاقة بينهما، كما ساعدت بشكل كبير في تصميم الاستبيان من خلال التطرق للجانب النظري واستمارة استبيانات للدراسة السابقة والمساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية، من خلال معرفة المنهج المعتمد لدراستنا والأدوات المستعملة وكذا الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة المختلفة لأخذ نظرة أولية لنتائجنا.

## الفرع الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب إلى ما يميز بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة حيث سنوضح في الجدول الموالي نقاط التشابه و الاختلاف:

### جدول رقم (02): مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية و كانت في سنوات 2014 إلى 2021، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: (العراق، السعودية، الجزائر، فلسطين، الأردن )	أنجزت دراستنا في الفترة الزمانية 2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-	من حيث المكان و الزمان

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

توقرت		
من حيث العينة	شملت دراستنا على عينة عشوائية قدرها 200 موظف	اعتمدت أغلب الدراسات على العينة العشوائية، كما اعتمدت البعض على العينة القصدية
من حيث المنهج والأدوات المستخدمة	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي كما استخدمنا أداة الاستبانة	اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي كما استخدمت كل الدراسات أداة الاستبانة، وبعض الدراسات استخدمت أداة المقابلة تدعيماً لأداة الاستبانة
من حيث القطاع	استهدفت الدراسة مؤسسة خدمتية عمومية	كانت الدراسات السابقة في القطاع العام وتنوعت (خدمتية، صناعية، علمية)
من حيث المتغيرات	اعتمدنا في دراستنا على متغيرين وهما: أخلاقيات العمل كمتغير مستقل، والصراع التنظيمي كمتغير تابع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة شملت المتغيرين معاً</li> <li>- اثنا عشر دراسة شملت متغير مستقل وحده</li> <li>- اثنا عشر دراسات تناولت أخلاقيات العمل كمتغير مستقل واختلفت في المتغيرات التابعة (الالتزام التنظيمي، جودة حياة العمل، جودة الخدمة الصحية)</li> <li>- دراسة واحدة شملت المتغير المستقل</li> <li>- ثلاثة عشر دراسات تناولت الصراع التنظيمي كمتغير تابع واختلفت في المتغيرات المستقلة (العمل في المنظمة، الأداء الوظيفي، سلوك وأداء العاملين)</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوئ بل أن القليل منها يكون في

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

صالح التنظيم، ويساهم في تفاعله ودفع عجلة التغيير والتكيف إلى الأمام، بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيمي إلى الجمود والخمول، لهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته. كما تم عرض الدراسات السابقة حيث تم الكشف عن مدى أهمية هذه الدراسات بالنسبة لموضوع البحث فمن غير الممكن تجاوز هذه المرحلة المهمة من مراحل البحث العلمي وبما أن هذه الدراسات تعالج جوانب من الموضوع فان النتائج المتوصل إليها تمكن من إثراء التراث النظري وكذلك التوصل إلى نتائج إجرائية حول اثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي. ومجمل القول أن النظريات المفسرة لأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي انه رغم اختلاف تفسيراتها للموضوع إلا أنها كانت مكتملة لبعضها البعض.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

## خطة الفصل:

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الثالث: حساب صدق وثبات الاستبيان

المبحث الثالث: وعرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة.

تمهيد :

سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق له في جانب النظري على الواقع العملي، فقد اخترنا المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، لغرض الوصول إلى أهداف البحث، و تحقيق صحة الفرضيات وذلك باستخدام برنامج SPSS .

و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كالتالي:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات



**المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت -**

**المطلب الأول: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت -**

نشأت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وفق مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 2 جمادى الأول عام

1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، و الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات

العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها وسيرها

### الفرع الأول: تعريف المؤسسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال

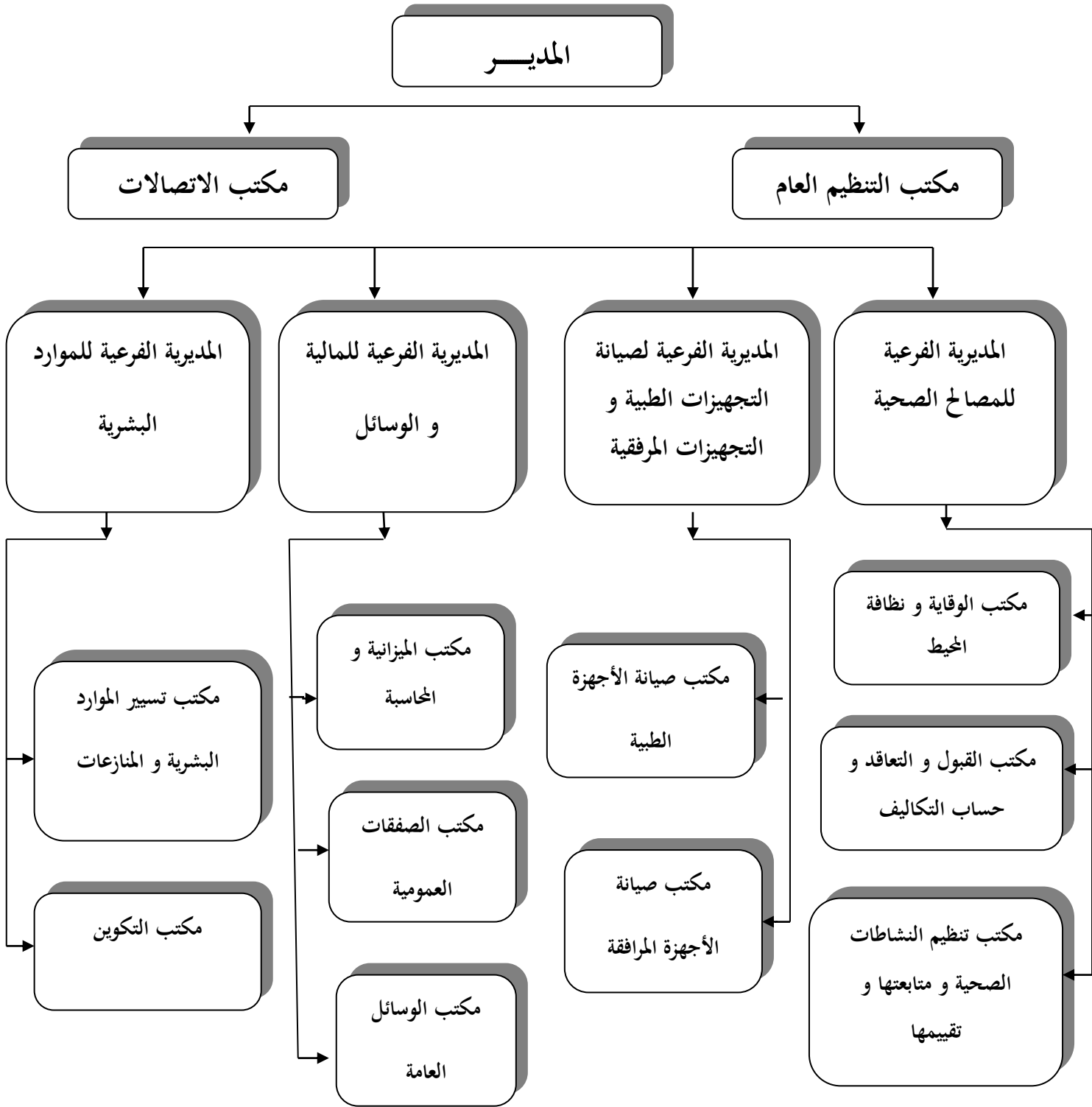
المالي. و توضع تحت وصاية الوالي، تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات و قاعات العلاج و وحدات

الصحية لتحقيق تغطية صحية على النطاق جغرافي معين، و تتركز أبرز مهامها في العلاج الجوارى و تنفيذ البرامج

الوطنية للصحة خاصة ما يتعلق بالطب و الصحة المدرسية، و كذا مهام الطب الوقائي و العلاجات القاعدية .

يشرف على سيرها مدير و مجلس إدارة و هيئة استشارية تتمثل في المجلس الطبي.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

الشكل (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

إن الفائدة من البحث العلمي تكمن في تكامل كل من الجانب النظري والميداني، فلا يمكن عرض التصورات الفكرية دون إدراك صلتها بالواقع وربطها به، ولا يمكن جمع المعطيات الميدانية إلا بالرجوع إلى دلالتها النظرية، وتكملة لخطوات الدراسة وتنسيقها على ضوء ما تمت مناقشته في الفصول النظرية السابقة التي تناولت اثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي حيث سيتم من خلال هذا الجانب الميداني التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعد محور الدراسة الميدانية في تصميم البحوث العلمية.

### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

وتماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>1</sup>.

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيريًا دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّرين عنها تعبيراً كميًا وكميًا سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أعمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32  
<sup>2</sup> - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.  
<sup>3</sup> مصطفى طويطي . المرجع السابق، ص 20.

وعليه ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - والجدول التالي يوضح آلية توزيع الاستبيانات على العينة الدراسة:

### جدول رقم 03: يبين توزيع الاستمارات على أفراد العينة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير مسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبيانات التي تم تفريغها والاعتماد عليها في الدراسة
220	209	11	9	200
100.00%	95.00%	5.00%	4.09%	90.91%

### المصدر من إعداد الطالبان

حيث بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 209 استبيان من أصل 220 استبيان موزع في حين لم نتمكن من استرجاع 11 استبيانات، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات المسترجعة تبين لنا أن هناك 11 استبيانات غير صالحة للتحليل لعدم إكمال إجابات على كامل عبارات استبيان ، وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 200 استبيان، أي أن نسبة الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (90.91%) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب إعداد أي دراسة جمع معلومات والبيانات التي تحيط بالظاهرة موضع الدراسة، وتم على أداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة .

و" يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد أو وسيلة أخرى تلي الغرض المطلوب من الاستبيان"<sup>1</sup>.  
لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهداف في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، ومن أجل الإجابة عن هذه الفرضيات من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية وللحصول على البيانات وجمعها وتحليلها

<sup>1</sup>د.طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014. ص 28

فانه تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم طرحه من الدراسات السابقة .

كما ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، وتم عرضه ومراجعته مع الأستاذ بوخلوة باديس وقمنا ومن خلال آرائه وتوجيهاته واقتراحاته بإجراء إضافات وتغييرات في بعض العبارات وهذا من أجل دقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها.

كما وفي الأخير خالصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 40 عبارة ولقد تم تقسيمه في شكله النهائي إلى جزأين سبقتهما مقدمة تعريفية توضح للمستقضي الغرض من الدراسة وتقديم له إرشادات وتعليمات ملء الاستبيان، إضافة إلى طمأنته على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي البحث.

كما وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأجزاء وفق الجدول التالي:

#### الجدول رقم (04): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

الجزء الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	عدد العبارات
	البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة	من عبارة رقم 01 إلى عبارة رقم 05
	البعد الثاني: الإلتقان	من عبارة رقم 01 إلى عبارة رقم 05
	البعد الثالث: احترام الوقت	من عبارة رقم 01 إلى عبارة رقم 05
	البعد الرابع: العمل كفريق	من عبارة رقم 01 إلى عبارة رقم 04
	المحور الأول: أخلاقيات العمل	19 عبارة
	البعد الأول: القوة والسيطرة	من عبارة رقم 01 إلى عبارة رقم 04
	البعد الثاني: التسوية	من عبارة رقم 01 إلى عبارة رقم 04
	البعد الثالث: التعاون	من عبارة رقم 01 إلى عبارة رقم 04
	البعد الرابع: التنازل	من عبارة رقم 01 إلى عبارة رقم 04
	البعد الخامس: التجنب	من عبارة رقم 01 إلى عبارة رقم 05
	المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي	21 عبارة
مجموع عبارات الاستبيان		(40) عبارة

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول أعلاه الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث الشكل (بنفس عدد العبارات)، ومن حيث المضمون تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى تتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية. وقياس مستوى توفر وتطبيق واستخدام هذه المتغيرات في ميدان الدراسة.

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (LikertScale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وفي دراستنا فانه استخدمنا نفس المقياس ويرمز لها رقمياً خلال إدخال البيانات في برنامج (spss) ب (1,2,3,4,5):

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	02	3	04	05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مقياس ليكارت (LikertScale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية:

- المدى العام: وهو يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4.

- طول الخلية = المدى العام / عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:  $0.8 = 5/4$

وبإضافة هذه القيمة (0.8) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة كما يلي:

[1, 1.80 = 1 + 0.80] نحصل على الحد الأعلى أي يصبح مجال الموافقة على العبارة بدرجة ضعيفة جداً كما يلي: [1 - 1.80] وهكذا مع باقي مجالات الموافقة كما هو مبين أدناه.

وتفيد هذه العملية (تحديد مجالات الموافقة) في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي إجابات أفراد العينة على كل عبارة وتحديد مدى موافقتهم هل موافقة (منخفضة جداً؛ منخفضة؛ متوسطة؛ موافقة عالية؛ موافقة عالية جداً)؛ وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجوبين نحو عبارات الاستبيان وأيضاً مستويات توفر المتغيرات الدراسة:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1 - 1.80]	إذ تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.80 - 1] فان هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جداً؛
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.81 - 2.60]	بين [1.81 - 2.60] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.61 - 3.40]	بين [2.61 - 3.40] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.41 - 4.20]	بين [3.41 - 4.20] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.21 - 5]	بين [4.21 - 5] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جداً.

ثالثاً: اختيار التوزيع الطبيعي وتحديد الأساليب المعالجة الإحصائية:

### 01- اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فإنه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

تفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب إحصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها:<sup>1</sup>

أ- طريقة اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50.

ب- طريقة اختبار شايرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50. ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي<sup>2</sup>:  
☞ إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي  
☞ إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.  
وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

<sup>1</sup> أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156  
<sup>2</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الإحصائية (المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 121، رابط (<https://www.noor-book.com/>)

## جدول رقم(05) يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع طبيعي	0.057	200	0.932	0.095	200	0.147	المحور الأول المتعلق بالمتغير المستقل
يتبع التوزيع طبيعي	0.540	200	0.970	0.134	200	0.141	المحور الثاني المتعلق بالمتغير التابع

القاعدة : إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي

ومن خلال الجدول أعلاه نجد : وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من أو تساوي من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول ( أخلاقيات العمل) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.095) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني (إدارة الصراع التنظيمي) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.134) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

**الاستنتاج:** وبما أن البيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية ل تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

### 02- أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V26) **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences**

وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف الإحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،



2. الرسوم البيانية: من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية ببيانيا كي يسهل فهمها أكثر.

3. المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. ويستخدم أيضا في تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتم استعانة بـالمتوسط الحسابي أيضا في ترتيب العبارات المحاور وأبعاد الاستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور أو البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما

4. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

5. معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي  $1 - a > 0.6$  (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين  $0.6 < a < 0.65$  (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين  $0.65 < a < 0.70$  (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين  $0.70 < a < 0.85$  (حسنة) وإذا كانت قيمه بين  $0.85 < a < 0.90$  (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

6. تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل<sup>2</sup>:

- ☞ لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
- ☞ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
- ☞ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟
- ☞ للتنبؤ بقيمة المتغير التابع

<sup>1</sup> Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

2 عابدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211 متوفر على رابط الإلكتروني <https://www.4shared.com/office/Biam9Oky>

## المطلب الثالث: حساب صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق

الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

أما الثبات فيشير على مدى ثبات نتائج الاستبيان أي أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما

نفس النتائج فيما لو كررت عمليات توزيع الاستبيان أكثر من مرة واحدة .

أولا: حساب صدق أداة الاستبيان:

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق البنائي نهدف من خلال الصدق

البنائي قياس الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحوره الذي

ينتمي إليه (أي مدى قدرة المتغير الفرعي بعباراته على قياس وتمثيل المتغير الرئيسي) وأيضا لقياس الدلالة

الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. وإحصائيا نعبر

عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وهذا الأخير محصور

بين (-1) و(1+)، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة

القيمة الاحتمالية (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، وفق القاعدة التالية:

- إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية

أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه.

(أي مدى قدرة المتغير الفرعي بعباراته على قياس وتمثيل المتغير الرئيسي) غير ذلك فانه يتم النظر في فحص

العبارات المؤثرة على الصدق الاستبيان ويتم بعد ذلك حذفها من الاستبيان. والجدول التالية تبين نتائج حساب

الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

## جدول رقم (06) يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاو			أبعاد ومحاو الاستبيان
النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل ارتباط بيرسون	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: (المتغير المستقل)			
دال	0.000	0.529**	1 البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة
دال	0.000	0.652**	2 البعد الثاني: الإتقان
دال	0.000	0.702**	3 البعد الثالث: احترام الوقت
دال	0.000	0.717**	04 البعد الرابع: العمل كفريق
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: (المتغير التابع)			
دال	0.000	0.448**	1 البعد الأول: القوة والسيطرة
دال	0.000	0.565**	2 البعد الثاني: التسوية
دال	0.000	0.600**	3 البعد الثالث: التعاون
دال	0.000	0.450**	4 البعد الرابع: التنازل
دال	0.000	0.583**	5 البعد الخامس: التجنب
(الصدق البنائي للمحاو) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين المحور مع الدرجة الكلية للاستبيان			
دال	0.000	0.668**	01 المحور الأول: أخلاقيات العمل
دال	0.000	0.808**	02 المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			
دال: أي يوجد ارتباط بين البعد وإجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحاو ككل			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات كل محور (المتغير المستقل) تراوحت بين أعلى قيمة بلغت 0.717 وأدنى قيمة بلغت 0.529) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، فمثلاً نجد لدى قيمة معامل الارتباط لدى (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة) بلغت  $R = 0.529$  وان القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة) والدرجة الكلية لمحوره (المحور الأول: أخلاقيات العمل)، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي أن البعد له عباراته قادر على قياس المتغير) وبذلك تعتبر عبارات هذا

البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات البعد من التحليل، ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد والمحاور الاستبيان.

وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

#### ثانياً: حساب ثبات لأداة الاستبيان:

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha وهو أكثر استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة على نفس العينة وفق ظروف مماثلة و أكثر من مرة. وتتفق معظم البحوث العلمية على قيم العتبة لمعامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha هي إذا حقق لمعامل قيمة أكبر من (0.60). فنقول أن عبارات الاستبيان ككل أو عبارات المحور أو البعد تتمتع بالثبات. وفيما يلي نتائج حساب قيم ألفا كرو نباخ:

جدول رقم ( 07 ): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

القيم الإحصائية			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	
ثابت	05	0.695	1 البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة
ثابت	05	0.657	2 البعد الثاني: الإتقان
ثابت	05	0.621	3 البعد الثالث: احترام الوقت
ثابت	04	0.709	4 البعد الرابع: العمل كفريق
ثابت	19	0.763	ثبات جميع عبارات المحور الأول: أخلاقيات العمل
ثابت	04	0.675	1 البعد الأول: القوة والسيطرة
ثابت	04	0.694	2 البعد الثاني: التسوية
ثابت	04	0.679	3 البعد الثالث: التعاون
ثابت	04	0.637	4 البعد الرابع: التنازل
ثابت	05	0.657	5 البعد الخامس: التجنب
ثابت	21	0.745	ثبات جميع عبارات المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
ثابت	40	0.815	ثبات جميع عبارات الاستبيان

القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.

دال : أي يوجد ارتباط بين البعد وإجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 2

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل بعد وكذا محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل بعد وكل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ وعليه فإننا نتفحص قيمة معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)، إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرو نباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.06).

فالنسبة للمحور المتعلق بقياس أخلاقيات العمل بلغت قيمة معامل الثبات (0.763) والذي يضم 19 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي بلغ (0.745) والذي يضم 21 عبارة، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.815 بإجمالي 40 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومنه ومن قيم معامل ألفا كرو نباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا الحالية يكون دائماً قادراً على أن يحقق دائماً ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

**خلاصة:** من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

### المبحث الثاني: وعرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفياً للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

المطلب الأول: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

01- بالنسبة لمتغير الجنس المستجوبين

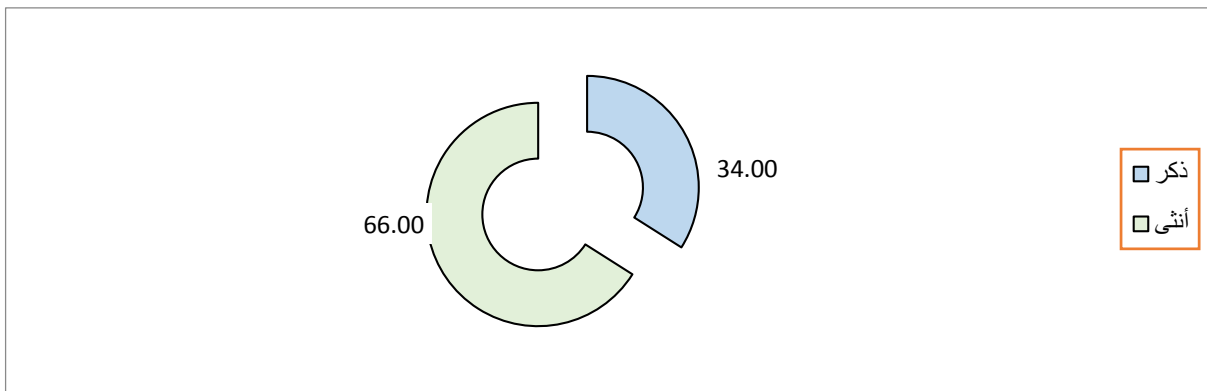
جدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
34.0	68	ذكر	الجنس
66.0	132	أنثى	
100.0	200	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 200 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 132 وبنسبة 66.0% لصالح الإناث وهي تمثل غالب أفراد العينة وعدد فئة الذكور بلغ 68 فرد و بنسبة 34.0% ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (06) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

2- بالنسبة لمتغير سنوات العمر المستجوبين

جدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

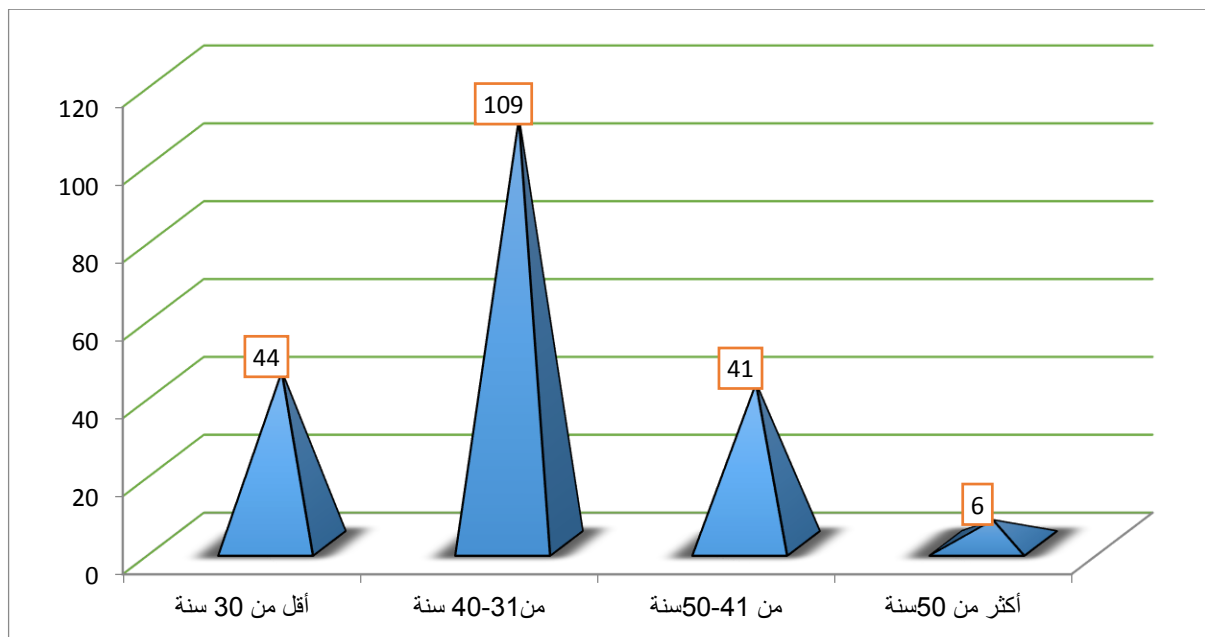
النسبة %	التكرار	العمر
22.0	44	أقل من 30 سنة
54.5	109	من 31-40 سنة
20.5	41	من 41-50 سنة
3.0	6	أكثر من 50 سنة
100.0	200	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 200 فرداً، أكبر فئة بعدد 109 فرد وبنسبة 54.50% لصالح الفئة العمرية (من 31-40 سنة) وبعدد 44 فرد بنسبة 22.00% لصالح الفئة

العمرية (أقل من 30 سنة) ونسبة 20.50% لصالح الفئة العمرية (من 41-50 سنة) ولصالح الفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة 3.00% ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (07) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.201

3- بالنسبة لمتغير الفئة المهنية المستجوبين

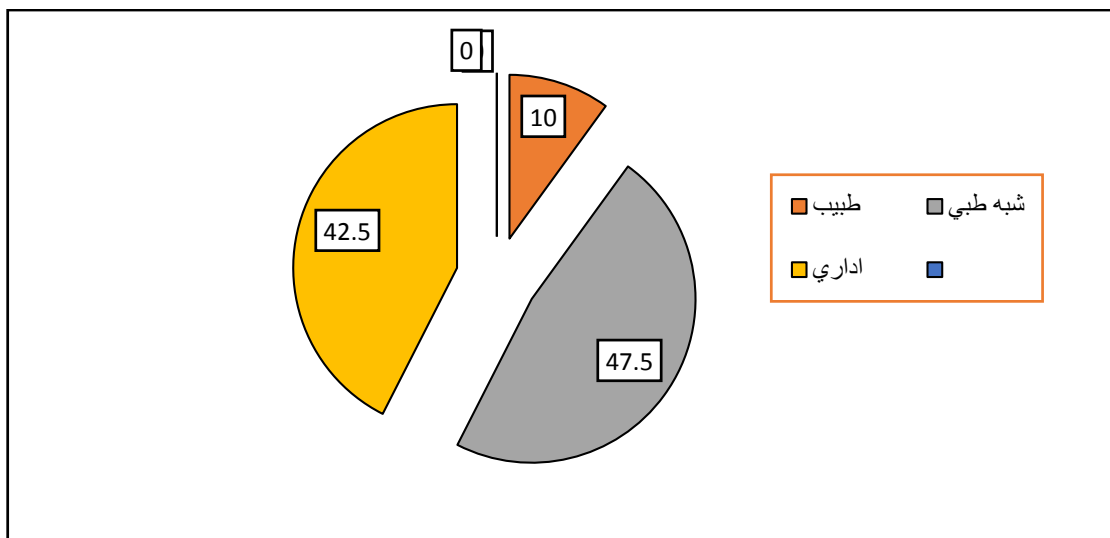
جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة %	التكرار	
10.0	20	طبيب
47.5	95	شبه طبي
42.5	85	إداري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 200 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الفئة المهنية بعدد 95 فرد بنسبة 47.50% لصالح (شبه طبي) وهي أكبر نسبة ولصالح الفئة (إداري) بنسبة 42.50% ولصالح الفئة (طبيب) بنسبة 10.0% ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (08) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

4- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية المستجوبين

جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

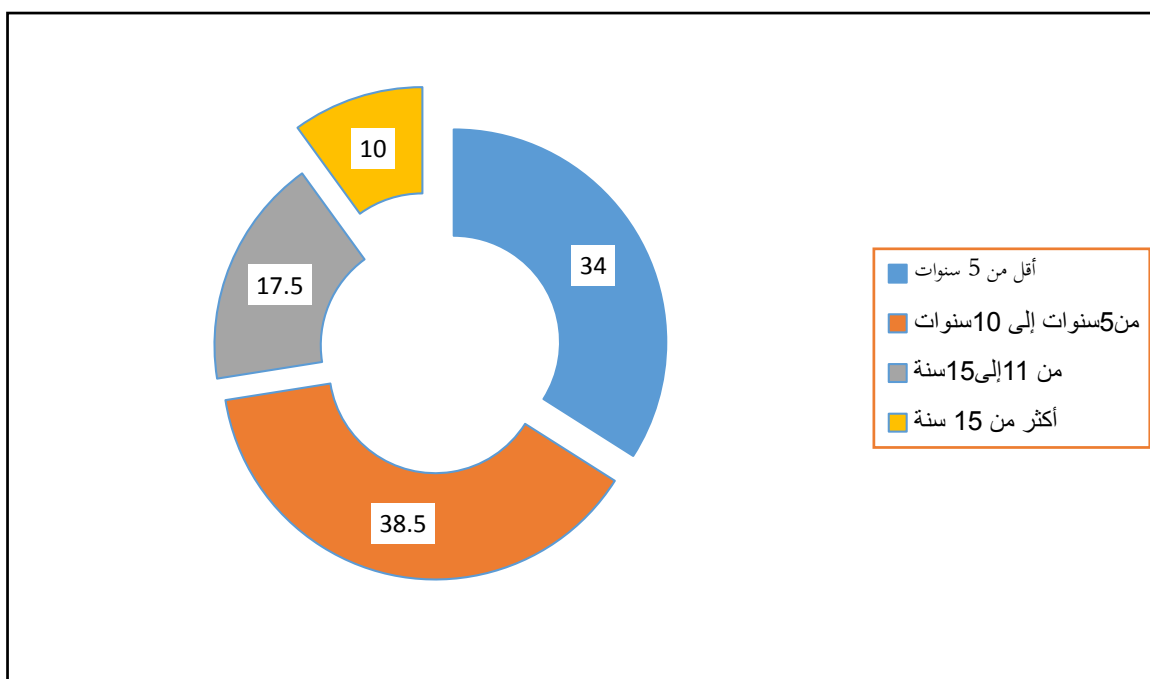
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
34.0	68	أقل من 5 سنوات
38.5	77	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
17.5	35	من 11 إلى 15 سنة
10.0	20	أكثر من 15 سنة
100.0	200	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 200 فرداً، أكبر فئة بعدد 77 فرداً ونسبة 38.50% لصالح الفئة المهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) وبعدد 68 فرداً بنسبة 34.0% لصالح الفئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) ونسبة 17.50% لصالح الفئة المهنية (من 11 إلى 15 سنة) ونسبة 10.00% لصالح الفئة المهنية (أكثر من 15 سنة) ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:



الشكل رقم (09) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



04- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية المستجوبين

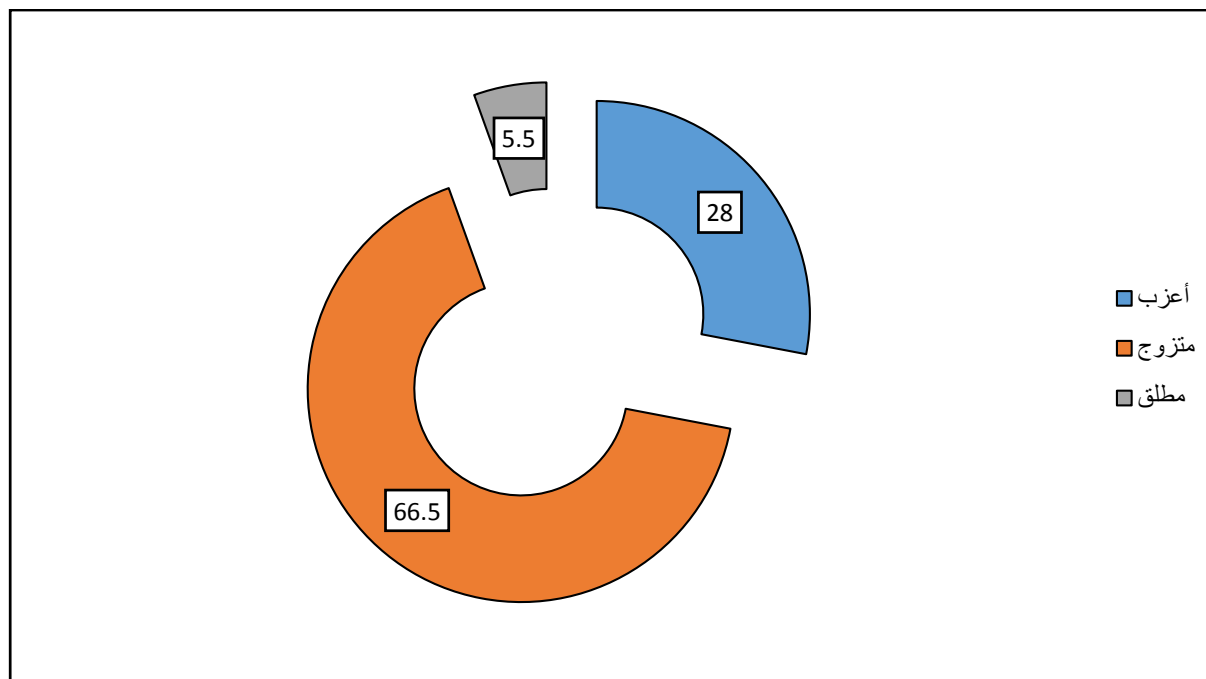
جدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
28.0	56	أعزب
66.5	133	متزوج
5.5	11	مطلق
100.0	200	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 200 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الحالة الاجتماعية للمستجوبين: بعدد 133 فرد بنسبة 66.5% لصالح (فئة متزوج) وهي أكبر نسبة ولصالح (أعزب) بنسبة 28.0% ولصالح (غير ذلك) بنسبة 5.5% ونتائج أعلاه تمثلها ربي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (10) يبين تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة  
جدول رقم (13) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل: أخلاقيات العمل

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة	الاتجاه العام
01	ألتزم بأنظمة العمل	4.33	0.751	86.6	01	موافقة عالية جدا
02	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات الخاصة بإطار العمل.	3.95	0.797	78.9	03	موافقة عالية
03	ألتزم بالتعليمات الصادرة من الإدارة بشكل دائم	4.08	0.783	81.5	02	موافقة عالية
04	لا تعاني المؤسسة من الانحرافات السلوكية للموظفين	3.24	0.967	64.7	05	موافقة متوسطة
05	يطبق الموظفون الأنظمة والقوانين الصادرة من الإدارة	3.73	0.987	74.5	04	موافقة عالية
X01	البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة	3.8620	0.46652	77.24		بدرجة عالية
01	أقوم بإتقان عملي على أكمل وجه	4.44	0.655	88.8	01	موافقة عالية جدا
02	أنجز عملي بالسرعة المطلوبة	4.25	0.661	84.9	05	موافقة عالية جدا
03	الترم بتأدية مهام عملي في الوقت المحدد	4.44	0.768	88.8	02	موافقة عالية جدا
04	أحرص على إنجاز العمل المطلوب مني بأعلى كفاءة ممكنة	4.27	0.799	85.3	04	موافقة عالية جدا
05	أعمل على تنمية قدراتي العملية بهدف تحسين أدائي في العمل	4.38	0.661	87.5	03	موافقة عالية جدا
X02	البعد الثاني: الإتقان	4.3530	0.39949	87.06		بدرجة عالية جدا

01	احرص على احترام أوقات العمل	4.26	0.772	85.2	03	موافقة عالية جدا
02	أحترم انشغال زملائي أثناء أوقات أدائهم لعملهم	4.28	0.643	85.6	01	موافقة عالية جدا
03	أحاول إيجاد حلول جديدة لإنجاز مهام عملي في وقت جد قصير	4.26	0.765	85.2	02	موافقة عالية جدا
04	أخطط للأعمال التي سأقوم بها قبل مباشرة عملي	4.14	0.808	82.8	05	موافقة عالية
05	أنجز كل مهام عملي اليومية في أوقاتها دون تأجيلها	4.2030	0.49418	84.06	04	موافقة عالية جدا
X03	البعد الثالث: احترام الوقت	4.08	0.907	81.5		بدرجة عالية
01	أشارك مع زملائي المعلومات المتاحة من أجل تسهيل العمل وتوفير الجهد	4.24	0.875	84.8	02	موافقة عالية جدا
02	أقدم المساعدة للموظف الجديد لكي يقوم بإنجاز مهامه بشكل صحيح	4.25	0.985	84.9	01	موافقة عالية جدا
03	يتم توزيع المهام بين الموظفين لتنفيذ الأعمال المشتركة بيننا بشكل جيد	3.91	1.233	78.2	03	موافقة عالية
04	تسود الروح الرياضية بين كافة الموظفين	3.03	1.063	60.5	04	موافقة متوسطة
X04	البعد الرابع: العمل كفريق	3.8550	0.62875	77.1		بدرجة عالية
X	الدرجة الكلية للمتغير المستقل:	4.0795	0.31956	81.589474		بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط	من 1.80 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5		
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية		درجة عالية جدا
تقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما						

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

أولاً: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول: أخلاقيات العمل يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان وفقاً للعبارات من 01 إلى 19 عبارة. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير المستقل بلغ: 4.0795 والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة عالية [ من 3.41 إلى 4.20 ] وبانحراف معياري قدره: 0.319، وهو منخفض جداً مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في إجاباتهم أي موافقون وبنسبة 81.58% على أن مستوى أخلاقيات العمل لدى الموظفين العاملين بـ المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية- توقرت - هو بدرجة عالية من وجهة نظر المستجوبين وفيما يلي ترتيب وتقييم مستويات أبعاد أخلاقيات العمل وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين:

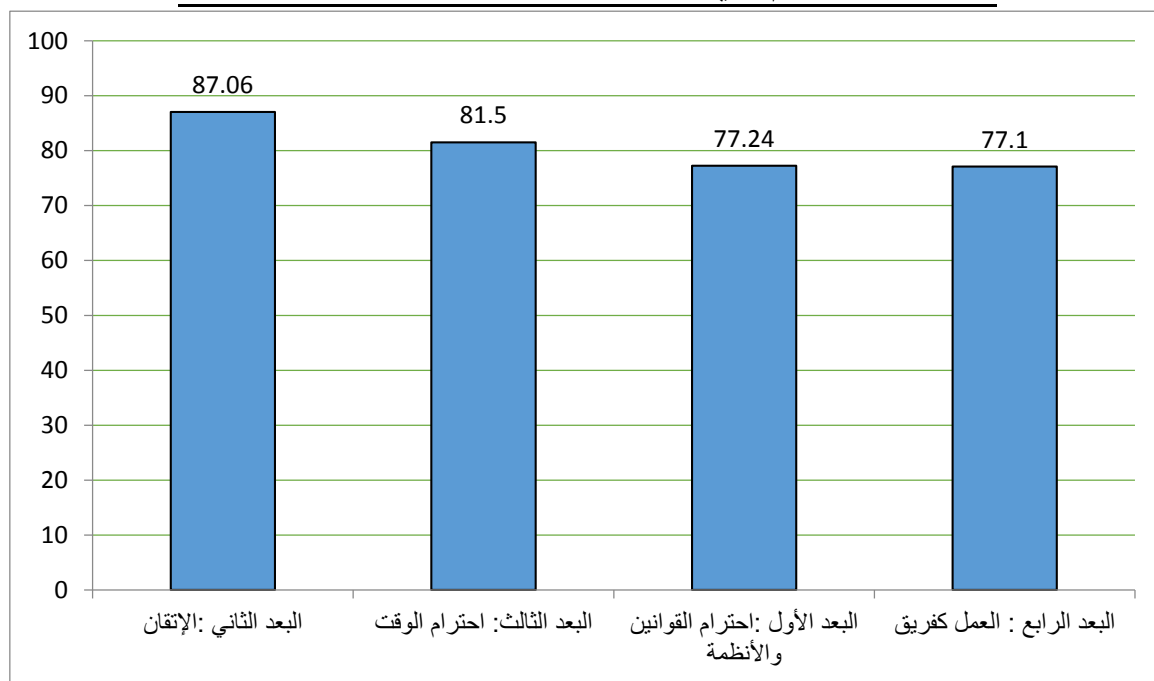
### جدول رقم (14) يبين ترتيب أبعاد أخلاقيات العمل

الترتيب	مستوى التطبيق/ التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات
	المجال	الدرجة				
03	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	77.24	0.46652	3.8620	البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة
01	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	87.06	0.39949	4.3530	البعد الثاني: الإتقان
02	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	81.5	0.907	4.08	البعد الثالث: احترام الوقت
04	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	77.1	0.62875	3.8550	البعد الرابع: العمل كفريق
	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	81.589474	0.31956	4.0795	المتغير المستقل:

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن: مستويات أبعاده أخلاقيات العمل لدى الموظفين العاملين متوفرة بـ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - بنسب عالية لدى الموظفين العاملين بالمؤسسة كما هي موضحة في الشكل أدناه ، حيث جاء البعد 01: الإتقان في المرتبة الأولى وبنسبة بلغت(87.06%) في المرتبة الثانية يليه البعد 01: احترام القوانين والأنظمة وبنسبة بلغت(81.50%) في المرتبة الثالثة يليه البعد 04: العمل كفريق وبنسبة بلغت(77.24%) . وفي الأخير نجد أن البعد 03: احترام الوقت جاء في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت(77.1%).

## الشكل رقم (11) رسم بياني لترتيب مستويات تطبيق أبعاد أخلاقيات العمل



### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

أولاً: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو إجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان وفقاً للعبارات من 01 إلى 21 عبارة. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجداول التالية:

### الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل: إدارة الصراع التنظيمي

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الدرجة	الاتجاه العام
01	تعمل الإدارة على وضع الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة	2.96	1.166	59.1	04	موافقة متوسطة
02	تقوم الإدارة بحل الصراعات بأوامر وتعليمات لإنهائها دون السماح بمناقشتها	3.38	1.197	67.6	03	موافقة متوسطة
03	لا تعطي الإدارة الموظفين الفرصة لإعطاء حلول للصراعات وتكتفي بالحلول التي قدمتها	3.74	1.163	74.7	02	موافقة عالية
04	الإدارة حازمة في متابعة القرارات	3.79	1.045	75.8	01	موافقة عالية
X01	البعد الأول: القوة والسيطرة	3.4650	0.76062	69.3		بدرجة عالية
01	يتنازل الموظفون عن بعض الأشياء مقابل الحصول على أشياء أخرى	3.15	1.164	63	01	موافقة متوسطة
02	تسعى الإدارة إلى أن تجد حلولاً وسطية لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	2.65	1.374	52.9	03	موافقة متوسطة
03	لا تهتم الإدارة للصراعات والخلافات بين موظفيها	2.95	1.295	59	02	موافقة متوسطة
04	تسعى الإدارة للمساواة بين جميع الأطراف المتصارعة دون الانحياز لطرف عن آخر	2.52	1.160	50.3	04	موافقة ضعيفة

بدرجة متوسطة		56.3	0.67681	2.8150	البعد الثاني : التسوية	X02
موافقة متوسطة	01	58.8	1.279	2.94	تتمتع الإدارة بإيجاد حلول لجميع الخلافات القائمة بحيث تكون هذه الحلول مرضية للجميع	01
موافقة ضعيفة	04	44.8	1.108	2.24	تعمل الإدارة على تشجيع الموظفين	02
موافقة متوسطة	03	54.4	1.038	2.72	تقوم الإدارة بتوجيه الموظفين في طرح أفكارهم	03
موافقة متوسطة	02	57.8	1.036	2.89	تسعى الإدارة إلى تكوين مناخ عمل قائم على التعاون بين جميع الموظفين	04
بدرجة متوسطة		53.95	0.79910	2.6975	البعد الثالث: التعاون	X03
موافقة متوسطة	03	61.3	1.228	3.07	تتفادى الإدارة اتخاذ أي قرار أو موقف قد يؤدي إلى جدال بين الموظفين	01
موافقة متوسطة	01	67	1.206	3.35	تتراجع الإدارة أحيانا عن بعض القرارات التي أصدرتها	02
موافقة متوسطة	04	59.6	1.152	2.98	تتنازل الإدارة عن بعض من رغباتها مقابل رغبات الموظفين	03
موافقة متوسطة	02	62.2	1.147	3.11	تتخذ الإدارة أسلوب التفاوض بين الأطراف المتنازعة من خلال تبادل الأفكار وتقريب وجهات النظر بين العاملين	04
بدرجة متوسطة		62.525	0.68454	3.1263	البعد الرابع: التنازل	X04
موافقة عالية	01	75	0.934	3.75	يحاول الموظف الابتعاد عن مسببات الخلاف بينه وبين زملائه	01
موافقة عالية	02	72.5	1.132	3.63	تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات بين الموظفين	02
موافقة متوسطة	01	59	1.247	2.95	تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم بين الموظفين في المؤسسة	03
موافقة متوسطة	04	62.4	1.176	3.12	تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتناهسين حل الصراع بصورة أحسن	04
موافقة متوسطة	03	63.5	1.072	3.18		05
بدرجة متوسطة		66.48	0.56053	3.3240	البعد الخامس: التجنب	X05
بدرجة متوسطة		61.938	0.36548	3.0969	الدرجة الكلية للمتغير التابع:	X
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
من 4.21 إلى 5		من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط
درجة عالية جدا		درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما						

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير المستقل بلغ: 3.0969 والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة عالية [ من 2.61 إلى 3.40 ] وبانحراف معياري قدره: 0.365، وهو منخفض جدا مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في إجاباتهم أي موافقون وبنسبة 61.93% على أن إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - هو بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين وفيما يلي ترتيب وتقييم مستويات أبعاد تطبيق إدارة الصراع التنظيمي وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين:

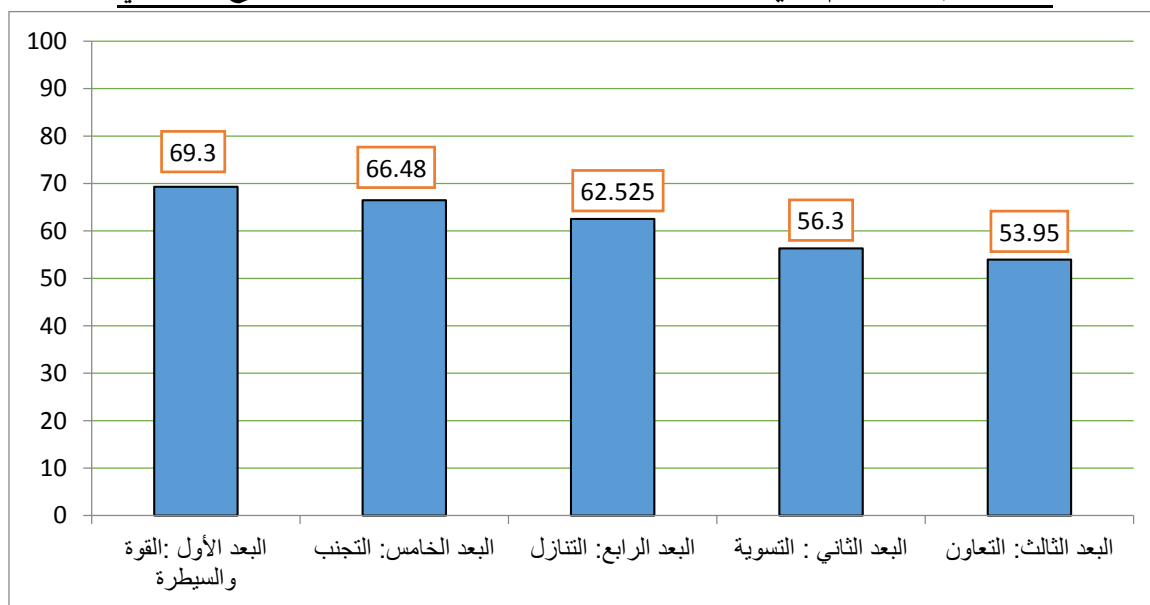
## جدول رقم (16) يبين ترتيب مستويات أبعاد إدارة الصراع التنظيمي

الترتيب	مستوى التطبيق/ التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات
	المجال	الدرجة				
01	من 3.41 إلى 4.20	بدرجة عالية	69.3	0.76062	3.4650	البعد الأول: القوة والسيطرة
04	من 2.61 إلى 3.40	بدرجة متوسطة	56.3	0.67681	2.8150	البعد الثاني: التسوية
05	من 2.61 إلى 3.40	بدرجة متوسطة	53.95	0.79910	2.6975	البعد الثالث: التعاون
03	من 2.61 إلى 3.40	بدرجة متوسطة	62.525	0.68454	3.1263	البعد الرابع: التنازل
02	من 2.61 إلى 3.40	بدرجة متوسطة	66.48	0.56053	3.3240	البعد الخامس: التجنب
	من 2.61 إلى 3.40	بدرجة متوسطة	61.938	0.36548	3.0969	المتغير التابع:

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن: مستوى الإجمالي لتطبيق أبعاد إدارة الصراع التنظيمي حسب وجهة نظر عينة من المستجوبين ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت - هو بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت (61.938%) ومن حيث ترتيب أبعاده نجد أنها مطبقة بنسب متقاربة كما هي موضحة في الشكل أدناه ، حيث جاء البعد الأول: القوة والسيطرة في المرتبة الأولى وبنسبة (69.30%) يليه البعد الخامس: التجنب بنسبة (66.48%) في المرتبة الثانية يليه البعد الرابع: التنازل وبنسبة بلغت (62.52%). في المرتبة الثالثة يليه البعد الثاني: التسوية وبنسبة بلغت (56.30%). في المرتبة الرابعة وفي الأخير البعد الثالث: التعاون بنسبة بلغت (53.95%)

### الشكل رقم (12) رسم بياني لترتيب أهمية ومستوى تطبيق أبعاد إدارة الصراع التنظيمي



### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

## المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطيه ذات تأثير ايجابي بين المتغير المستقل وإبعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في أخلاقيات العمل بأبعادها(البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة، البعد الثاني: الإتقان، البعد الثالث: احترام الوقت، البعد الرابع: العمل كفريق) والمتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع التنظيمي(البعد الأول: القوة والسيطرة، البعد الثاني: التسوية، البعد الثالث: التعاون، البعد الرابع: التنازل، البعد الخامس: التجنب)وعليه وللإجابة عن الفرضيات فانه سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث ومن خلال حساب معادلة الانحدار الخطي للعلاقة التأثير بين المتغيرين فإن نتحصل على مؤشرات إحصائية تفسر لنا هذه العلاقة وفيما يلي نقدم شرح موجز لها حتى تتمكن من تفسير النتائج المتحصل عليها:

- معامل الارتباط بيرسون (**Correlation de Pearson**) ، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين  $-1$  إلى  $+1$  وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فان زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط

ضعيفة	أقل أو يساوي 0.30
متوسطة	من 0.3 إلى 0.7
عالية	أكبر من 0.7

- اختبار **F (F-test)**: من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (**F-test**) فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فان العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

- معامل الانحدار  $B_1$  و  $b_0$ ، حيث  $b_0$  يمثل مقدر الثابت ذلك إن الثابت  $b_0$  ومعامل  $B_1$  فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل .

- اختبار **T (T-test)** من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين، ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات  $(b_1, b_0)$  للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (**T-test**) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فان معامل الانحدار  $(b_1, b_0)$  يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.



قيمة معامل التفسير: ويرمز له بالرمز  $R^2$  ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وتقع بين 0 و 1 أي بين:  $0 \leq R^2 \leq 1$ . فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل.

### 01- اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت -

نص الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية كما يلي:  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$  الصفرية 0

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

الفرضية الصفرية ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

تم استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة أبعاد أخلاقيات العمل (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة، البعد الثاني: الإتقان، البعد الثالث: احترام الوقت، البعد الرابع: العمل كفريق) على المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي وأيهما له تأثير في المتغير التابع وأيها ليس له أي تأثير في وجود باقي المتغيرات المستقلة الأخرى. صياغة النموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثرة) والتابع (المتأثر) نعلم على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + B_2(x_2) + B_3(x_3) + +B_4(x_4) + \varepsilon_i$$

$\varepsilon_i$  يمثل الأخطاء العشوائية:

$B_0$ : المعامل الثابت

$B_1$ : المعامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة) ( $x_1$ )

$B_2$ : المعامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثاني: الإتقان) ( $x_2$ )

$B_3$ : المعامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثالث: احترام الوقت) ( $x_3$ )

$B_4$ : المعامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثالث: العمل كفريق) ( $x_4$ )

متغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)  $y$

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار ( $r$ ،  $R^2$ )، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss.

جدول رقم(17): يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج	
R Square معامل التفسير	R معامل الارتباط المتعدد

0.373		0.611			
ANOVA معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل					
Sig. مستوى المعنوية أو احتمال الخطأ p		اختبار F (F-test)			
0.000		28.997			
المعنوية الجزئية، لمعاملات					
تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة	Sig القيمة الاحتمالية.	قيم اختبار T	B قيم معاملات الانحدار		المتغيرات المستقلة
VIF	0.05	2.841	0.808	=B <sub>0</sub>	الثابت (Constant)
1.0444	0.000	3.616	0.164	=B <sub>1</sub>	البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة
1.190	0.000	4.719	0.267	=B <sub>2</sub>	البعد الثاني: الإتقان
1.256	0.018	2.396	0.113	=B <sub>3</sub>	البعد الثالث: احترام الوقت
1.222	0.000	4.304	0.157	=B <sub>4</sub>	البعد الرابع: العمل كفريق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- تشخيص مشكلة الارتباط الخطي (الازدواج الخطي) بين المتغيرات المستقلة (النفسيية) في النموذج:

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ول بناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد أولاً: من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب أن تكون قيمة: (VIF) تكون أقل 1.5

ويتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة، البعد الثاني: الإتقان، البعد الثالث: احترام الوقت، البعد الرابع: العمل كفريق) هي أقل من 1.5. حيث نجد أن قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة محصورة بين (1.256 أعلى قيمة وأدنى قيمة 1.044)، مما يبين أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات المستقلة ومنه نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية. ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها.

نمر الآن إلى تحليل باقي المؤشرات الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد وهذا من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة

1- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018، ص 54

في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات المستقلة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما على المتغير التابع كما يلي:

**- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار (F-test):** وهي القيمة التي تشير إلى معنوية

نموذج الانحدار لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal}=28.997$ ) وأن قيمة  $SIG=0.000$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا لـ المتغيرات المستقلة أو على أقل واحد من هذه المتغيرات مع المتغير التابع وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية:

**: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

**- تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R)** من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:  $R =$

(0.611) وقيمته موجبة ودالة إحصائياً، لأن قيمة المستوى المعنوية ( $sig = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة

0.05. ويدل ذلك أن العلاقة بين المتغيرات أبعاد أخلاقيات العمل (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة،

البعد الثاني: الإلتقان، البعد الثالث: احترام الوقت، البعد الرابع: العمل كفريق) والمتغير (إدارة الصراع التنظيمي) وطردية (موجبة)، أي إن كل زيادة في تطبيق أبعاد أخلاقيات العمل يؤدي ذلك إلى زيادة في إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

**- تفسير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير):** من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد

المقدرة بـ  $R^2 = 0.373$  وهي تُوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار حيث بلغت 37.30% أي أن 37.30% من التغيرات الحاصلة في متغير إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت -، ترجع إلى تأثير التغير في قيم متغيرات أبعاد أخلاقيات العمل (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة، البعد الثاني: الإلتقان، البعد الثالث: احترام الوقت، البعد الرابع: العمل كفريق) معاً وهذا من وجهة نظر المستجوبين والباقي يرجع إلى عوامل أخرى. بعبارة أخرى أن أخلاقيات العمل تساهم بنسبة 37.30% في إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت -، وباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

**- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع** وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة

المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقيمة 't' المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج). وتشير قيم معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه أن كل أبعاد أخلاقيات العمل (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة، البعد الثاني: الإلتقان، البعد الثالث: احترام الوقت، البعد الرابع: العمل كفريق) لها تأثير

معنوي على المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - حيث:

**01-** بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة) قيمة ( $B=0.164$ ) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ( $T_{cal}=3.616$ ) وأن قيمة ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة) معنوي (دالة إحصائيا). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة ، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - بقيمة 0.164 وهي قيم مقبولة إحصائيا

**02-** بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثاني: الإلتقان) قيمة ( $B=0.267$ ) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (البعد الثاني: الإلتقان) معنوي (دالة إحصائيا). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق البعد الثاني: الإلتقان ، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - بقيمة 0.267

**03-** بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الثالث: احترام الوقت) قيمة ( $B=0.113$ ) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (البعد الثالث: احترام الوقت) معنوي (دالة إحصائيا). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق البعد الثالث: احترام الوقت ، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - بقيمة 0.113.

**04-** بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (البعد الرابع: العمل كفريق) قيمة ( $B=0.157$ ) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائيا ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير (البعد الرابع: العمل كفريق) معنوي (دالة إحصائيا). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق البعد الرابع: العمل كفريق ، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - بقيمة 0.157

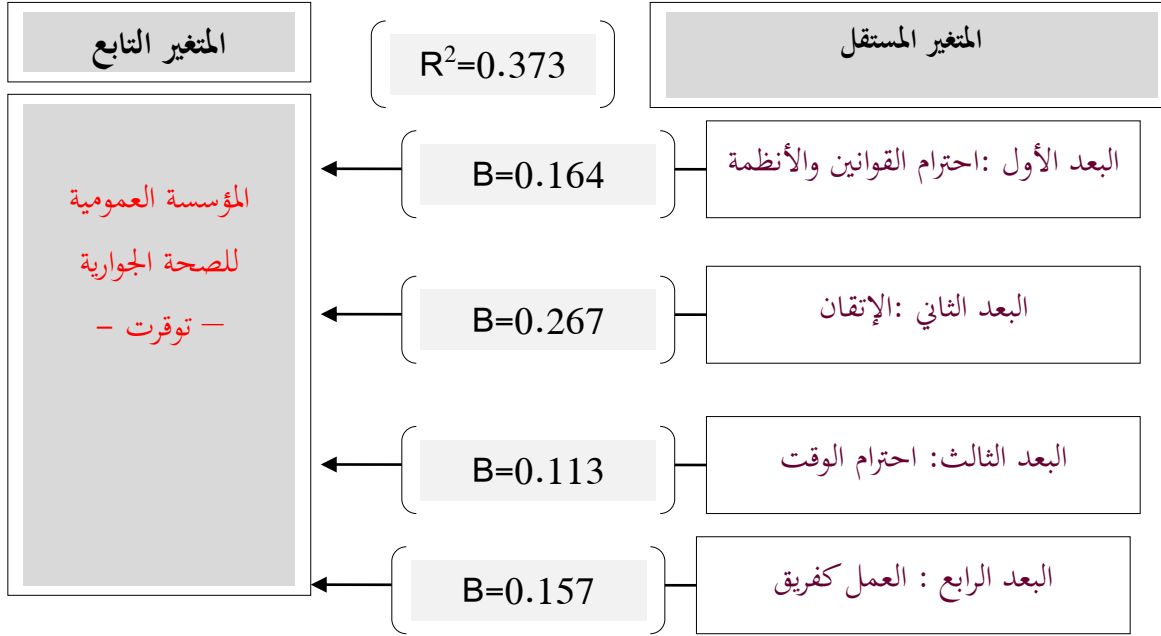
ومنه النموذج الانحدار الخطي المتعدد والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: مساهمة أخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المستجوبين هو:

$$\text{أخلاقيات العمل} = 0.808 + 0.164 \text{ (احترام القوانين والأنظمة)} + 0.267 \text{ (الإلتقان)} + 0.113 \text{ (احترام الوقت)} + 0.157 \text{ (العمل كفريق)}$$

قيمة ثابت بلغت ( $B_0=0.808$ ) وهي تُعبر عن قيمة إدارة الصراع التنظيمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - في حالة انعدام تطبيق أخلاقيات العمل بالمؤسسة (محل الدراسة) ما يفسر وجود حد أدنى من إدارة

الصراع التنظيمي تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا. أي أن إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة تساهم فيه أيضا متغيرات أخرى إضافة إلى متغيرات الدراسة الحالية.

### الشكل رقم(13): يبين نموذج الميداني للدراسة



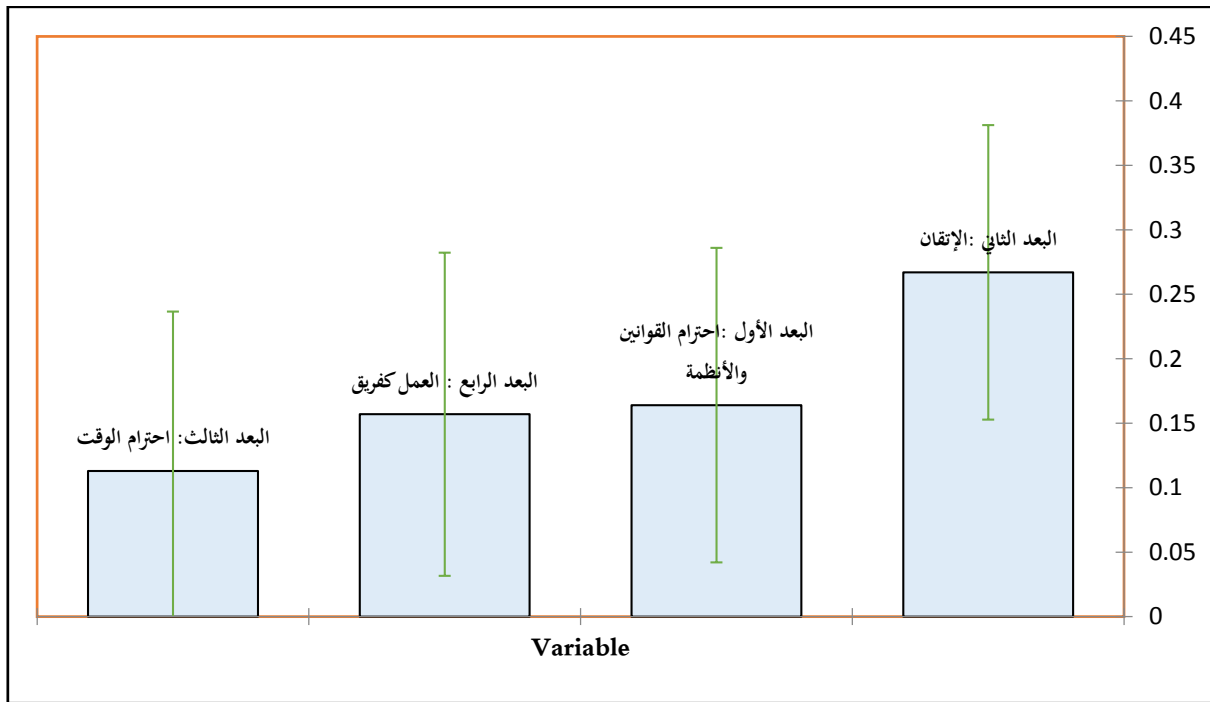
المصدر: من إعداد الطالبان بالاستناد إلى نتائج اختبار الفرضيات

:احترام القوانين والانظمة، البعد الثاني: الإلتقان، البعد الثالث: احترام الوقت، البعد الرابع: العمل

كفريق)معاً تساهم ب 37.30% في التغيرات التي تحدث في إدارة الصراع التنظيمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت -وهي نسبة عالية ومن بين هذه الأبعاد(البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة، البعد الثاني: الإلتقان، البعد الثالث: احترام الوقت، البعد الرابع: العمل كفريق)الأكثر تأثيراً على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة هو خلق الإلتقان يليها احترام القوانين والأنظمة يليه احترام القوانين والأنظمة وفي الأخير احترام الوقت كما هو مبين في الشكل التالي:

### الشكل رقم (14) رسم بياني لترتيب أهمية تأثير أبعاد أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت -



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

## 02: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

لمعرفة مدى وجود علاقة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة، البعد الثاني: الإلتقان، البعد الثالث: احترام الوقت، البعد الرابع: العمل كفريق) كلاً على حدا على المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) سيتم دراسة علاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في كل المتغير التابع على حدا والجدول التالي يعرض النتائج المؤشرات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط وهو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار  $(r, R^2)$ ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b)

جدول رقم (18): يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة الفرضية	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		متغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
sig	T	B		قبول	R <sup>2</sup>	r	(SIG)			
0.000	5.55	0.272	(H <sub>1</sub> )	0.193	0.440	0.000	47.47	إدارة الصراع التنظيمي	احترام القوانين والأنظمة	الفرضية 1
0.000	7.22	0.418	(H <sub>1</sub> )	0.209	0.457	0.000	52.2		الإلتقان	الفرضية 02
0.000	4.59	0.243	(H <sub>1</sub> )	0.096	0.310	0.000	21.10		احترام الوقت	الفرضية 03
0.000	6.89	0.256	(H <sub>1</sub> )	0.135	0.367	0.000	30.00		العمل كفريق	الفرضية 04

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.V 26

01-02- اختبار الفرضية الفرعية رقم 01:

**نص الفرضية البحث:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ احترام القوانين والأنظمة على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت -

**نص الفرضية الإحصائية:** تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$  الصفرية  $H_0$  كما يلي:  
الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ احترام القوانين والأنظمة على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.  
الفرضية الصفرية ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ احترام القوانين والأنظمة على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.  
من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (لـ احترام القوانين والأنظمة إدارة الصراع التنظيمي) قيمة  $R = 0.440$  وهي قيمة دالة إحصائية حيث نجد قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F = 47.47$ ) وأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بينهما .  
- و بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين (لـ احترام القوانين والأنظمة) قيمة  $B = 0.272$  وهي قيمة دالة إحصائية حيث نجد قيمة  $T$  المحسوبة بلغت ( $T = 5.55$ ) وأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $T$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دالة إحصائية للمتغير (لـ احترام القوانين والأنظمة) على إدارة الصراع التنظيمي في بلدية عين تالوت. وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ احترام القوانين والأنظمة على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

## 02-02- اختبار الفرضية الفرعية رقم 02:

**نص الفرضية البحث:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ الإلتقان على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت -

**نص الفرضية الإحصائية:** تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$  كما يلي:  
الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ الإلتقان على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

الفرضية الصفرية ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ الإتقان على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (لـ الإتقان و إدارة الصراع التنظيمي) قيمة  $R = 0.457$  وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F=52.2$ ) وأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بينهما .

- و بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين (لـ الإتقان) قيمة  $B = 0.418$  وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمة  $T$  المحسوبة بلغت ( $T=7.22$ ) وأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $T$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دالة إحصائيا للمتغير (لـ الإتقان) على إدارة الصراع التنظيمي في بلدية عين تالوت. وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ الإتقان على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

### 02-03- اختبار الفرضية الفرعية رقم 03:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ احترام الوقت على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت -

نص الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$  كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ احترام الوقت على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

الفرضية الصفرية ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لـ احترام الوقت على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (لـ احترام الوقت و إدارة الصراع التنظيمي) قيمة  $R = 0.310$  وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F=21.10$ ) وأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بينهما .

- و بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين (لـ احترام الوقت) قيمة  $B = 0.243$  وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد قيمة  $T$  المحسوبة بلغت ( $T=4.59$ ) وأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $T$ ) هي أقل من



مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دالة إحصائية للمتغير (ل احترام الوقت) على إدارة الصراع التنظيمي في بلدية عين تالوت. وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل احترام الوقت على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

#### 02-04- اختبار الفرضية الفرعية رقم 04:

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل العمل كفريق على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت -

نص الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية الصفرية  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$  كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل العمل كفريق على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

الفرضية الصفرية ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل العمل كفريق على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون بين (ل العمل كفريق و إدارة الصراع التنظيمي) قيمة  $R = 0.367$  وهي قيمة دالة إحصائية حيث نجد قيمة  $F$  المحسوبة بلغت ( $F = 30.00$ ) وأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $F$ ) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بينهما .

- و بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل بين (ل العمل كفريق) قيمة  $B = 0.256$  وهي قيمة دالة إحصائية حيث نجد قيمة  $T$  المحسوبة بلغت ( $T = 6.89$ ) وأن قيمة  $\text{sig} = 0.000$  المصاحبة لقيمة ( $T$ ) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى أنه يوجد تأثير دالة إحصائية للمتغير (ل العمل كفريق) على إدارة الصراع التنظيمي في بلدية عين تالوت. وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل العمل كفريق على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت

#### 3- ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات

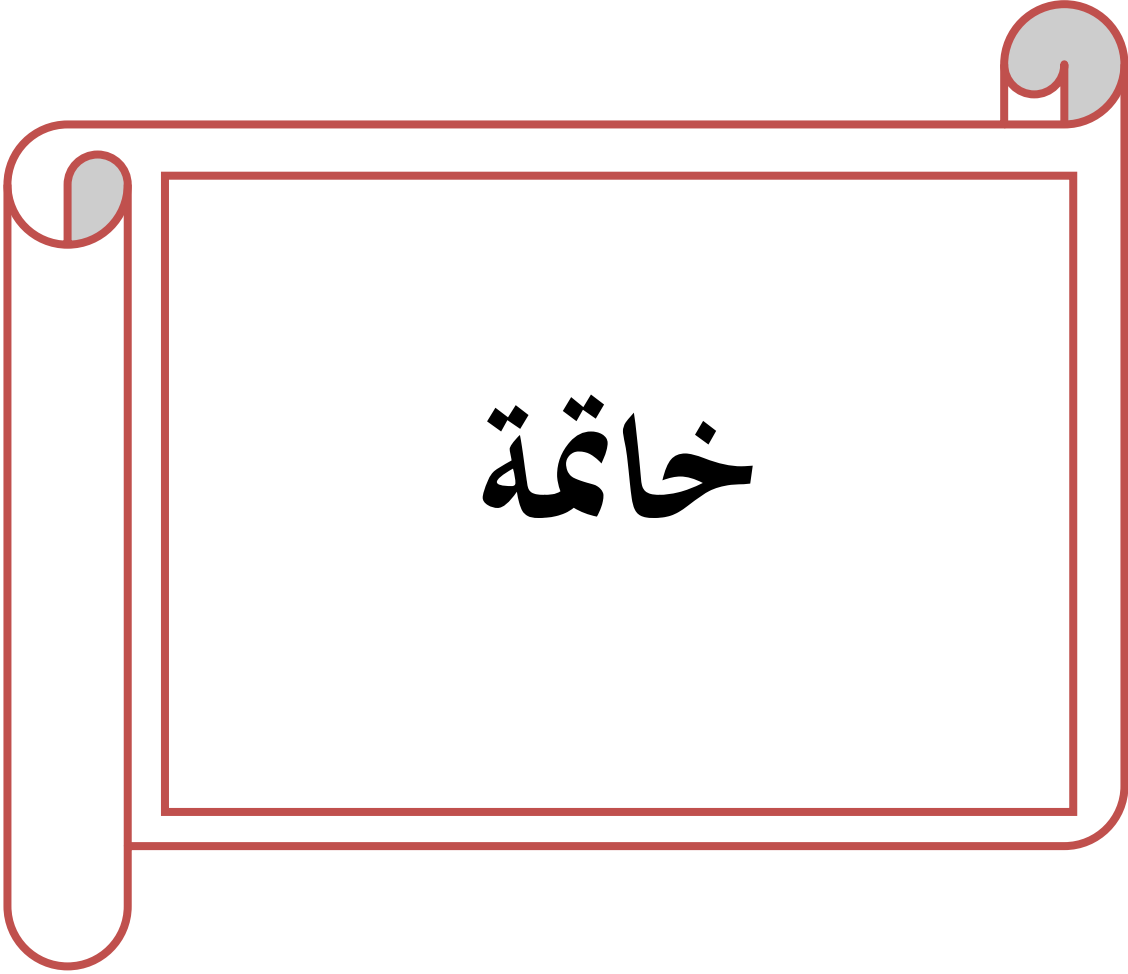
جدول رقم(19): يبين ملخص نتائج الدراسة الميدانية و اختبار فرضيات

الفرضية	نتيجة	القرار
مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المؤسسة ميدان الدراسة	مستوى توفر أخلاقيات العمل لدى العاملين ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت هو بدرجة عالية	
	مستوى إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت هو بدرجة متوسطة	
الرئيسية	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.	قبول الفرضية البديلة (H <sub>1</sub> )
ف01	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل احترام القوانين والأنظمة على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.	قبول الفرضية البديلة (H <sub>1</sub> )
ف02	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل الإتقان على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.	قبول الفرضية البديلة (H <sub>1</sub> )
ف03	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل احترام الوقت على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.	قبول الفرضية البديلة (H <sub>1</sub> )
ف03	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل العمل كفريق على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.	قبول الفرضية البديلة (H <sub>1</sub> )
وجدنا أن تطبيق أبعاد أخلاقيات العمل(البعد الأول:احترام القوانين والأنظمة، البعد الثاني:الإتقان، البعد الثالث: احترام الوقت، البعد الرابع: العمل كفريق)معاً تساهم ب 37.30% في التغيرات التي تحدث في إدارة الصراع التنظيمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت - وهي نسبة مقبولة إحصائيا ومن بين هذه أبعاد أخلاقيات العمل الأكثر تأثيرا على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة هو الإتقان يليها احترام القوانين والأنظمة يليه العمل كفريق وفي الأخير احترام الوقت .		

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت -، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات ثم تفرغها وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الإحصائي-SPSS-26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: أخلاقيات العمل لها دور ايجابي في إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية- توقرت



## خاتمة:

لقد كان من بين الأهداف الرئيسية لهذا الموضوع هو التعرف على أخلاقيات العمل وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-توقرت- وفي ضوء التحليل الذي تم فيها سبق لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبيان، سنتناول عرض لمجمل النتائج المتوصل إليها كإجابة على الإشكالية والفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلنا إليها قدمنا عددا من التوصيات.

مما سبق اتضح معالم الإشكالية التي تمت معالجتها في هذه الدراسة والتي طرحت على النحو التالي: إلى أي

**مدى تؤثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-توقرت؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، الفصل الأول كان تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، تم التطرق فيه للمفاهيم الأساسية المتعلقة بأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي والدراسات السابقة، أما الجانب التطبيقي قمنا فيه بإجراء دراسة ميدانية على 200 موظف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-توقرت-

أولا: نتائج اختبار الفرضيات: من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم عرضها:

**الفرضية الأولى:** مستوى أخلاقيات العمل مرتفع لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-توقرت-

\*أثبتت نتائج الدراسة إن مستوى أخلاقيات العمل كان مرتفع لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-توقرت، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** أسلوب الصراع التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-توقرت- هو أسلوب التعاون.

\*أثبتت الدراسة إن أسلوب الصراع السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-توقرت- هو أسلوب القوة والسيطرة، مما ينفي صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية بين أخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية-توقرت- أي كلما زادت أخلاقيات العمل كلما زادت إدارة الصراع التنظيمي.

\*أثبتت نتائج الدراسة إن هناك علاقة طردية بين أخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية-توقرت- مما يؤكد صحة الفرضية.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول محور أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي بحيث تعرب إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي)  
\*أثبتت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق لإجابات أفراد العينة حول المحور أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية، مما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.  
وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

### النتائج الميدانية

☞ مستوى توفر أخلاقيات العمل لدى العاملين ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت هو بدرجة عالية

☞ مستوى إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت هو بدرجة متوسطة  
☞ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ل أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

☞ يوجد تأثير ل احترام القوانين والأنظمة على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

☞ يوجد تأثير ل الإتقان على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

☞ يوجد تأثير ل احترام الوقت على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

☞ يوجد تأثير ل العمل كفريق على إدارة الصراع التنظيمي ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - توقرت.

### الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- وضع القوانين والمدونات الخاصة بقواعد الأخلاق بحيث يكون القانون هو الأكثر قدرة على فرض الامتثال بأخلاقيات العمل.

- بناء نظام تقييم متقدم للاعتماد عليه في تقييم الأداء ومدى الالتزام بأخلاقيات العمل بشكل دوري الذي من شأنه إن يعزز إمكانية التحسين المستمر.

- فرض الرقابة على الموظفين لمنع حدوث التجاوزات في أخلاقيات العمل والتقليل منها.

- وضع العامل في المكان الذي يتناسب مع خبرته ومؤهلاته لتفادي الأخطاء الناتجة عن العمل الذي يقوم به.

- ضرورة تقسيم العمل بشكل عادل و متساوي لتقليل من الخلافات حول ممارسات العمل وأوقاته.

#### أفاق الدراسة:

- نقترح إجراء دراسات مستقبلية باستخدام متغيرات وأبعاد لم تشتملها الدراسة الحالية.
- إعداد المزيد البحوث والدراسات حول واقع أخلاقيات العمل في المؤسسات الاستشفائية التي تعاني من التسبب في أخلاقيات العمل.

## - قائمة المراجع والمصادر بالعربية:

### الكتب:

- أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156
1. بلال خلف السكارنه. (2011). أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
  2. ايمان حفيظ. (2018). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين. جامعة الشرق الاوسط، 17.
  3. - عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018، ص 54
  4. زهير بو جمعة شلابي. (2013). الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

### المقالات:

1. أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156
2. بغدادي خيرة. (2014). الصراع التنظيمي و أثره على العامل في المنظمة. دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة (16).
3. بلعلياء خديجة، و جدادو عبد الحق. (2020). أثر أخلاقيات العمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية. دراسة عينة من مقدمي الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشلف أولاد محمد، 16 (23).
4. القايمة القويزي. (جوان، 2016). تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي. مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 19، صفحة 116.
5. المهدي هجاله يوسف. (2020). اثر اخلاقيات العمل في تحسين جودة حياة العمل . مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال المجلد 06 العدد 04
6. بلعلياء خديجة، جدادو عبد الحق. (2020). اثر اخلاقيات العمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية. مجلة اقتصاديات شمال افريقي | المجلد 16 العدد 23 ص 397-406.
7. خالدية مصطفى عطا، مها عارفة برسيم، و سامي احمد عباس. (2014). العدالة التنظيمية و أثرها في الحد من الصراع التنظيمي. دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية (23).
8. رضوان انساعد، حليلة قمري. (2019). تأثير اخلاقيات العمل على الرضا الوظيفي للاساتذة الجامعيين. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات المجلد 08 / العدد 02 ص 163-183.



9. سارة زويتى. (ديسمبر، 2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه. مجلة البحوث نفسية وتربوية، العدد 7، صفحة 84.
10. سعود بن محمد النمر. (1994). الصراع التنظيمي: عوامله وطرق ادارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، صفحة 50.
11. شنة محمد رضا. (2014). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الانسانية، عدد 42، صفحة 4.
12. عبد الكريم قريشي ، روم فائزة. (2015). الاستراتيجيات الخمس لادارة الصراع التنظيمي. جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).
13. لارقو خامسة، بن جيمة عمر. (2018). دور ادارة الصراع في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع العدد 3، صفحة 3.
14. ليتيم ناجي، فاتن سعدوني. (بلا تاريخ). تحليل ومناقشة اهم اساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية. الصفحات 302-303.
15. محمد ابكر، ادم يعقوب، ابكر حماد، انعام مالك المنصور. (بلا تاريخ). اثر الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين. مجلة بحوث الادارة والاقتصاد مجلد 2 عدد 1 ، الصفحات ص 14-31.
16. محمد جودت فارس. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. 11.
17. مراد سليم عطياي، كامل محمد الحواجرة، الحارث محمد ابو حسين. (2016). المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل في اطار وظيفة العمليات واثرها في اداء الاعمال . دراسات العلوم الادارية المجلد 43 العدد 01.
18. مصطفى ادم محمد ابكر، ادم يعقوب ابكر حماد، انعام مالك المنصور. (2020, 03 22). اثر الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين. مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، 01 (مجلد 02)، صفحة 18.
19. مقراب سارة. (2019). انماط ادارة الصراع التنظيمي ولثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 02 المجلد 10، صفحة 4.
20. مهدي فكري العلمي. (2018). أخلاقيات العمل و القيم الوظيفية (المجلد 2018). عمان: الابتكار للنشر و التوزيع.
21. محمد البخاري عمومن. (2018). أخلاقيات العمل و دورها في توطين و تعزيز الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة(1).
22. يعقوب سالم، و زرفة بولقواس. (01 09, 2017). أخلاقيات العمل و إشكالية الممارسة في المؤسسة الجزائرية. (23)، صفحة 93.

المذكرات:

1. أسامة محمد خليل الزيتاني. (2014). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الإجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. شهادة الماجستير تخصص قيادة أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
2. أمينة قهواجي. (2015). الصراعات التنظيمية و تأثيرها على سلوك و أداء العاملين في المنظمة. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة: علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات.
3. المعتمد بالله هاني، علي ابو الكاس. (2015). اخلاقيات المهنة ودورها في الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة.
4. شيخاوي محمود. (2013-2014). اخلاقيات العمل واثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنظيم والعمل.
5. زرار فؤاد. (2014/2013). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والادارة.
6. عنتر صلاح. (2017-2018). الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية. اطروحة دكتوراه العلوم تخصص ادارة الموارد البشرية، 44.
7. عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32
8. قهواجي أمينة. (2015). الصراعات التنظيمية و تأثيرها على السلوك و أداء العاملين في المنظمة. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم تسيير، الصفحات 56-57.
9. محمد فراس شاهر العويوي. (2012). دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال، 24.
10. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي. (2017). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال، صفحة 17.
11. نغم دايع عبد علي الحسناوي. (2010). عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته واثرها على الاداء الاستراتيجي. 47.

#### منشورات جامعية:

1. د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014. ص 28

#### النصوص القانونية والوثائق الرسمية:

الجريدة الرسمية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007،

## المواقع الالكترونية:

1. أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS -مهارات أساسية اختبارات الفروض الإحصائية (المعلمية-اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر ، 2008، ص 121، رابط (<https://www.noor-book.com/>)
2. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.
3. عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211 متوفر على رابط الالكتروني <https://www.4shared.com/office/Biam9Oky>

## مصادر باللغة الأجنبية:

Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	أسماء الأساتذة	الرقم
أستاذ التعليم العالي	مناصيرية رشيد	01
أستاذ محاضر - أ -	عراية الحاج	02
أستاذ محاضر - أ -	تمجغدين نور الدين	03

## الملحق رقم 02: الاستبيان الورقي:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير، تخصص ثانية ماستر إدارة أعمال



استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم، لذلك نهب بكم أن تولوا هذا الإستبيان اهتمامكم، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبيان ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ونحن شاكرين لكم لتفهمكم وحسن تعاونكم.

### ملاحظة:

- يرجى وضع العلامة (x) في الخانة التي تناسب إجابتك.
- لا يتم كتابة الاسم واللقب.
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

إشراف الأستاذ:

\*بوخلوة باديس

من إعداد الطالبتين:

-درويش هاجر

-عماري هجيرة

## المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة  من 31-40 سنة  من 41-50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. الفئة المهنية: طبيب  شبه طبي  إداري
4. الحالة العائلية: أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
5. الأقدمية في المهنة : أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 15 سنة  من 11 إلى 15 سنة

المحور الثاني: أخلاقيات العمل						
الترتيب	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة						
1	ألتزم بأنظمة العمل					
2	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات الخاصة بإطار العمل.					
3	لا تعاني المؤسسة من الانحرافات السلوكية للموظفين					
4	يطبق الموظفون الأنظمة والقوانين الصادرة من الإدارة					
البعد الثاني: الإتقان						
1	أقوم بإتقان عملي على أكمل وجه					
2	أنجز عملي بالسرعة المطلوبة					
3	التزم بتأدية مهام عملي في الوقت المحدد					

					احرص على إنجاز العمل المطلوب مني بأعلى كفاءة ممكنة	4
					اعمل على تنمية قدراتي العملية بهدف تحسين أدائي في العمل	5
<b>البعد الثالث: احترام الوقت</b>						
					احرص على احترام أوقات العمل	1
					أحترم انشغال زملائي أثناء أوقات أدائهم لعملهم	2
					أحاول إيجاد حلول جديدة لإنجاز مهام عملي في وقت جد قصير	3
					أخطط للأعمال التي سأقوم بها قبل مباشرة عملي	4
					أنجز كل مهام عملي اليومية في أوقاتها دون تأجيلها	5
<b>البعد الرابع : العمل كفريق</b>						
					أشارك مع زملائي المعلومات المتاحة من أجل تسهيل العمل وتوفير الجهد	1
					أقدم المساعدة للموظف الجديد لكي يقوم بإنجاز مهامه بشكل صحيح	2
					يتم توزيع المهام بين الموظفين لتنفيذ الأعمال المشتركة بيننا بشكل جيد	3
					تسود الروح الرياضية بين كافة الموظفين	4
<b>اخور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي</b>						
<b>البعد الأول : القوة والسيطرة</b>						
					تعمل الإدارة على وضع الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة	1
					تقوم الإدارة بحل الصراعات بأوامر وتعليمات لإنهائها دون السماح بمناقشتها	2
					لا تعطي الإدارة الموظفين الفرصة لإعطاء حلول للصراعات وتكتفي بالحلول التي قدمتها	3



					الإدارة حازمة في متابعة القرارات	4
<b>البعد الثاني : التسوية</b>						
					يتنازل الموظفون عن بعض الأشياء مقابل الحصول على أشياء أخرى	1
					تسعى الإدارة إلى أن تجد حلولاً وسطية لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	2
					لا تهتم الإدارة للصراعات والخلافات بين موظفيها	3
					تسعى الإدارة للمساواة بين جميع الأطراف المتصارعة دون الانحياز لطرف عن آخر	4
<b>البعد الثالث : التعاون</b>						
					تهتم الإدارة بإيجاد حلول لجميع الخلافات القائمة بحيث تكون هذه الحلول مرضية للجميع	1
					تعمل الإدارة على تشجيع الموظفين	2
					تقوم الإدارة بتوجيه الموظفين في طرح أفكارهم	3
					تسعى الإدارة إلى تكوين مناخ عمل قائم على التعاون بين جميع الموظفين	4
<b>البعد الرابع : التنازل</b>						
					تتفادى الإدارة اتخاذ أي قرار أو موقف قد يؤدي إلى جدال بين الموظفين	1
					تراجع الإدارة أحياناً عن بعض القرارات التي أصدرتها	2
					تتنازل الإدارة عن بعض من رغباتها مقابل رغبات الموظفين	3
					تتخذ الإدارة أسلوب التفاوض بين الأطراف المتنازعة من خلال تبادل الأفكار وتقريب وجهات النظر بين العاملين	4
<b>البعد الخامس : التجنب</b>						
					يحاول الموظفون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	1
					يحاول الموظف الابتعاد عن مسببات الخلاف بينه وبين زملائه	2
					تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات بين	3

					الموظفين	
					تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم بين الموظفين في المؤسسة	4
					تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أحسن	5

## ملحق رقم 03 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (إصدار 26)

### SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

```

COMPUTE X01=MEAN(xa1 TO xa5).
EXECUTE.
COMPUTE X02=MEAN(xB1 TO xB5).
EXECUTE.
COMPUTE X03=MEAN(xC1 TO xC5).
EXECUTE.
COMPUTE X034=MEAN(xD1 TO xD4).
EXECUTE.
COMPUTE XXX=MEAN(xa1 TO xD4).
EXECUTE.
COMPUTE Y01=MEAN(ya1 TO ya4).
EXECUTE.
COMPUTE Y02=MEAN(yb1 TO yb4).
EXECUTE.
COMPUTE Y03=MEAN(yc1 TO yc4).
EXECUTE.
COMPUTE Y04=MEAN(yd1 TO yd4).
EXECUTE.
COMPUTE Y05=MEAN(ye1 TO ye5).
EXECUTE.
COMPUTE YYY=MEAN(ya1 TO ye5).
EXECUTE.
COMPUTE TOTAL=MEAN(xa1 TO ye5).
EXECUTE.
    
```

### مخرجات برنامج SPSS تتعلق بكشف: نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول : أخلاقيات العمل	.147	200	.095	.932	200	.057
المحور الثاني : إدارة الصراع التنظيمي	.141	200	.134	.970	200	.540

a. Lilliefors Significance Correction

### \*. مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان:

		البعد الأول: احترام القوانين والأنظمة	البعد الثاني: الإنفاق	البعد الثالث: احترام الوقت	البعد الرابع: العمل كفريق	المحور الأول : أخلاقيات العمل
أخلاقيات العمل : المحور الأول	Pearson Correlation	.529**	.652**	.702**	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		البعد الأول: القوة والسيطرة	البعد الثاني: التسوية	البعد الثالث: التعاون	البعد الرابع: التنازل	البعد الخامس: التجنب	المحور الثاني : إدارة الصراع التنظيمي
إدارة الصراع التنظيمي : المحور الثاني	Pearson Correlation	.448**	.565**	.600**	.450**	.583**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200	200

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		أخلاقيات العمل : المحور الأول	إدارة الصراع التنظيمي : المحور الثاني	TOTAL
TOTAL	Pearson Correlation	.668**	.808**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	200	200	200

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## \*-مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب الثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة Cronbach's Alpha

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.695	5

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=xb1 xb2 xb3 xb4 xb5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.657	5

### RELIABILITY

```
/VARIABLES=xc1 xc2 xc3 xc4 xc5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.621	5

RELIABILITY

/VARIABLES=xd1 xd2 xd3 xd4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	4

RELIABILITY

/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xb1 xb2 xb3 xb4 xb5 xc1 xc2 xc3 xc4 xc5 xd1 xd2 xd3 xd4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	19

RELIABILITY

/VARIABLES=ya1 ya2 ya3 ya4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.675	4

RELIABILITY

/VARIABLES=yb1 yb2 yb3 yb4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.694	4

RELIABILITY

/VARIABLES=yc1 yc2 yc3 yc4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	4

#### RELIABILITY

/VARIABLES=yd1 yd2 yd3 yd4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.637	4

#### RELIABILITY

/VARIABLES=ye1 ye2 ye3 ye4 ye5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.657	5

#### RELIABILITY

/VARIABLES=ya1 ya2 ya3 ya4 yb1 yb2 yb3 yb4 yc1 yc2 yc3 yc4 yd1 yd2 yd3 yd4 ye1 ye2 ye3 ye4 ye5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	21

#### RELIABILITY

/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xa5 xb1 xb2 xb3 xb4 xb5 xc1 xc2 xc3 xc4 xc5 xd1 xd2 xd3 xd4 ya1 ya2  
ya3 ya4 yb1 yb2 yb3 yb4 yc1 yc2 yc3 yc4 yd1 yd2 yd3 yd4 ye1 ye2 ye3 ye4 ye5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	40

\*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

\*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الأول:

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xa1	200	1	5	4.33	.751
xa2	200	1	5	3.94	.797
xa3	200	1	5	4.08	.783
xa4	200	1	5	3.24	.967
xa5	200	1	5	3.72	.987
احترام القوانين والأنظمة: البعد الأول	200	2.00	4.80	3.8620	.46652
xb1	200	2	5	4.44	.655
xb2	200	2	5	4.25	.661
xb3	200	2	5	4.44	.768
xb4	200	2	5	4.26	.799
xb5	200	2	5	4.37	.661
الإقناع: البعد الثاني	200	3.00	5.00	4.3530	.39949
xc1	200	2	5	4.26	.772
xc2	200	2	5	4.28	.643
xc3	200	2	5	4.26	.765
xc4	200	1	5	4.14	.808
احترام الوقت: البعد الثالث	200	2.40	5.00	4.2030	.49418
xc5	200	1	5	4.08	.907
xd1	200	2	5	4.24	.875
xd2	200	1	5	4.24	.985
xd3	200	1	5	3.91	1.233
xd4	200	1	5	3.03	1.063
العمل كفريق: البعد الرابع	200	2.00	5.00	3.8550	.62875
أخلاقيات العمل: المحور الأول	200	3.16	4.79	4.0795	.31956
Valid N (listwise)	200				

\*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور 02:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ya1	200	1	5	2.95	1.166
ya2	200	1	5	3.38	1.197
ya3	200	1	5	3.74	1.163
ya4	200	1	5	3.79	1.045
القوة والسيطرة: البعد الأول	200	1.00	5.00	3.4650	.76062
yb1	200	1	5	3.15	1.164
yb2	200	1	5	2.64	1.374
yb3	200	1	5	2.95	1.295
yb4	200	1	5	2.52	1.160
التسوية : البعد الثاني	200	1.50	4.50	2.8150	.67681
yc1	200	1	5	2.94	1.279
yc2	200	1	5	2.24	1.108
yc3	200	1	5	2.72	1.038
yc4	200	1	5	2.89	1.036
التعاون : البعد الثالث	200	1.00	5.00	2.6975	.79910
yd1	200	1	5	3.06	1.228
yd2	200	1	5	3.35	1.206
yd3	200	1	5	2.98	1.152
yd4	200	1	5	3.11	1.147
التنازل : البعد الرابع	200	1.75	4.75	3.1262	.68454
ye1	200	1	5	3.75	.934
ye2	200	1	5	3.63	1.132
ye3	200	1	5	2.95	1.247
ye4	200	1	5	3.12	1.176
ye5	200	1	5	3.18	1.072
التجنب : البعد الخامس	200	2.00	4.60	3.3240	.56053
إدارة الصراع التنظيمي : المحور الثاني	200	2.00	3.81	3.0969	.36548
Valid N (listwise)	200				





		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.808	.284		2.841	.005		
	احترام القوانين والأنظمة: البعد الأول	.164	.045	.210	3.616	.000	.958	1.044
	الإتقان: البعد الثاني	.267	.057	.292	4.719	.000	.841	1.190
	احترام الوقت: البعد الثالث	.113	.047	.152	2.396	.018	.796	1.256
	العمل كفريق : البعد الرابع	.157	.036	.270	4.304	.000	.818	1.222

a. Dependent Variable: y