

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة اعمال
من إعداد الطالبة: جيدل أحلام/العمراوي حياة
بعنوان:

علاقة اخلاقيات العمل بالصراع التنظيمي
دراسة حالة : مؤسسة ليند غاز- فرع ورقلة-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/قواميد بوبكر(أستاذ مساعد -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذة/ سلامي منيرة(أستاذ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذ/ مقراني قدور (أستاذ مساعد -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خاتم النبيين وعلى اله
وصحبه ومن تبعهم الى يوم الدين.. نشكر الله عز وجل رب
العالمين الذي يسر لنا دربنا وأنار لنا طريقنا ووفقنا
على اتمام هذا العمل المتواضع.

بداية نتوجه بعظيم الشكر والتقدير والاحترام الى استاتنا
الكريمة "سلامي منيرة" التي تكرمنا بقبول الاشراف على
هذه الاطروحة.

كما اتوجه باسمي ايات التقدير والعرفان الى استاذتي فيي
التخصص. كما أتقدم بخالص الشكر الى كل الطاقم الاداري
بالكلية وكل من ساهم فيي اتمام هذا العمل.



أحمد الله عزوجل على منه وعونه لاتمام هذا العمل، كما يسرني ان اهدي ثمرة جهدي الى من قال فيهما سبحانه وتعالى "وبالوالدين احسانا"

الى رمز الحنان والعطاء الدائم أمي الغالية حفظها الله.

ابي الغالي الذي أراد لي الفضل دائما ودفعتني لامضي قدما نحو مستقبل منشود رعاه الله.

الى رموز المحبة والتعاون الى نبض البيت وفرحه كل باسمه أختي واخوتي.

الى رفيقة المشوار التي قاسمتني لحظاته رعاهاالله:يسرى

الى رفيقتي فالعمل: احلام

الى من جمعني بهم القدر بقلب طاهر صادقلايعرف النفاق

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي بكل فخر واعتزاز.

حياة

الاهداء

الى من أرضعتني الحب والحنان ورمز الحب وبلسم الشفاء
الى القلب الناصع البياض أمي الحبيبة.

الى رمز الرجولة والتضحية ومن دفعني الى العلم وبه
أزدد افتخارا والدي رحمه الله.

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة اخوتي
وأخواتي.

الى كل من أحببت بصدق وبقلب لا يعرف النفاق والى كل
من

شاركني فرحتي.

أهدي اليكم جميعا هذا العمل المتواضع...

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على علاقة أخلاقيات العمل بالصراع التنظيمي بمؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة"، ومن أجل ذلك استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة عشوائية مكونة من 30 عامل، حيث تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاقتصادية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المعاملات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

تم تحصيل الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

وجود علاقة بين أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي وأن كلما زادت الاخلاق فالمؤسسة قلت حدة الصراع التنظيمي، هناك درجة لأهمية الأخلاق داخل المؤسسة والاحترام المتبادل بين العمال فيما بينهم وبين المرؤوسين.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات العمل، صراع تنظيمي، خلاف، ممارسات أخلاقية.

This study aims to identify the relationship of work ethics and organizational conflict in the Lind Gas Foundation, Ouargla, and for that, the researchers used the questionnaire as a tool for data collection that was applied to a random sample of 30 workers, where the data contained in the questionnaires were analyzed by using the statistical program for economic sciences. (spss) based on arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients and regression analysis coefficients, and the descriptive analytical method was used in the study. The study resulted in several results, the most important of which are:

There is a relationship between work ethics and organizational conflict, and that the higher the ethics in the organization, the less severe the organizational conflict.

The degree of importance of ethics within the institution and the mutual respect between workers and between them and their subordinates

Keywords: work , organizational conflict, ethics disagreement. Ethical practices

Keywords: work ethics, organizational conflict, disagreement, ethical practices.



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر والتقدير
	الاهداء
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتطبيق المعرفة وأداء العاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإخلاقيات العمل
3	المطلب الأول: مفهوم اخلاقيات العمل أهميتها
4	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في السلوك الاخلافي
5	المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات العمل
7	المطلب الرابع: أنواع أخلاقيات العمل
8	المطلب الخامس: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل
9	المطلب السادس: أبعاد قياس أخلاقيات العمل
11	خلاصة
12	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للصراع التنظيمي
12	تمهيد
12	المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي و أبعاده
14	المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي
15	المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي
18	المطلب الرابع: مصادر وأسباب الصراع التنظيمي
24	المطلب الخامس: الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي
25	المطلب السادس: الممارسات الاخلاقية للحد من الصراع التنظيمي

27	خلاصة
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي
35	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة
36	خلاصة الفصل الأول
الإطار التطبيقي	
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: المنهجية والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: منهج الدراسة والادوات المستخدمة
49	المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة
49	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: مناقشة نتائج المقابلة
51	المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
73	المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار صحة الفرضيات
76	خلاصة
79	الخاتمة
81	قائمة المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
45	يوضح عينة الدراسة	02
47	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	03
48	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	04
48	يوضح معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	05
51	توزيع العينة حسب العمر	06
52	توزيع العينة حسب الجنس	07
53	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	08
54	توزيع العينة حسب نوع الوظيفة	09
54	توزيع العينة حسب مسمى الوظيفة	10
55	توزيع العينة حسب نوع عدد السنوات العمل	11
57	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاخلاص والالتقان	12
58	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الامان	13
59	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المسؤولية والالتزام	14
60	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعاون	15
61	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أخلاقيات العمل	16
62	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع داخل الفرد	17
63	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الصراع بين جماعات العمل	18
64	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الصراعات مع الإدارة	19
65	يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصراع التنظيمي	20
66	اختبار اعتدالية توزيع البيانات	21

67	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل وأخلاقيات العمل	22
67	قيم تباين خط الانحدار	23
68	قيم معاملات خط الانحدار البسيط	24
70	قيم معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي	25
70	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل وأخلاقيات العمل	26
71	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة	27
72	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد $coefficientsa$	28



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	يوضح مراحل الصراع التنظيمي	01
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة"	02
52	توزيع العينة حسب العمر	03
53	توزيع العينة حسب الجنس	04
54	توزيع العينة حسب نوع الوظيفة	05
55	توزيع العينة حسب مسمى الوظيفة	06
56	توزيع العينة حسب نوع عدد سنوات العمل	07
68	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	08



قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
84	قائمة الأساتذة المحكمين	01
85	الإستبيان	02
89	نتائج التحليل الاحصائي SPSS	03

المقدمة

مقدمة:

يشكل مفهوم اخلاقيات العمل احد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في العصر الحالي. بسبب تزايد الفضائح الاخلاقية في المؤسسات وكذا النقد الموجه لها بسبب الابتعاد عن العمل باخلاقية. اضافة الى اهتمام المؤسسات بالمؤشرات الربحية على حساب مسؤوليتها الاخلاقية والاجتماعية. حيث تمت دراسة وتقديم العديد من الاسس النظرية لتقييم السلوكيات الادارية و الاخلاقية. فالمؤسسات اليوم تكاد تكون مجبرة على تنظيم اعمالها وفقا للرؤى الاخلاقية. و تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الاخلاقية. وكذا ادراج هذه القيم في انشطتها ادا ارادت النمو والارتقاء بمواردها البشرية التي تشكل المرتكزات الاساسية للموسسة. والتي يجب الحرص على تنميتها واستثمارها بشكل يحقق المنفعة لهذه المؤسسات.

ويعتبر ترسيخ المبادئ الاخلاقية لدى العمال امر ضروري بحيث يعمل على منع حدوث صراعات داخل بيئة العمل. التي قد تؤدي الاحباط وضعف الثقة فالنفس وانخفاض الروح المعنوية ومستويات الرضا نتيجة للسلوكيات السلبية التي تنتج عن هذه الصراعات. فالاخلاق المهنية تعتبر بمثابة مرتكزات ضبط السلوك المهني لدى العمال والادارة.

ومن هنا يتبادر الى ذهننا طرح الاشكالية التالية:

طرح الاشكالية:

مامدى تأثير أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي في مؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة"؟

ويتدرج تحت هذا الاشكال مجموعة من الاشكاليات الفرعية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. ماهو واقع أخلاقيات العمل بالمؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة"؟
2. ماهو واقع الصراع التنظيمي بالمؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة"؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين اخلاقيات العمل والصراع التنظيمي على مستوى المؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة"؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لأثر اخلاقيات العمل في الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية؟

الفرضيات:

وكاجابة على الاشكاليات السابقة نقترح جملة من الفرضيات كما يلي:

- هناك مستوى عال لأخلاقيات العمل بالمؤسسة محل الدراسة

- تتميز مؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة" بوجود درجات منخفضة للصراع التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

- يوجد أثر دال احصائية بين أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في الصراع التنظيمي تعزى المتغيرات التالية: (الجنس، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

اهداف الدراسة:

وتهدف هذه الدراسة الى مايلي:

- تقديم حوصلة لأهم المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي.
- التعرف على واقع أخلاقيات العمل لدى موظفي مؤسسة ليندغاز "وحدة ورقلة".
- التعرف على واقع الصراع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة".
- التعرف على مدى ابراز أثر أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي داخل مؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة" وكذا مختلف الفعاليات والانشطة التي تقوم بها في سبيل تحقيق ذلك.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أهمية المواضيع الادارية ألا وهو موضوع أثر أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي، حيث لم تعد أهداف المنظمة تقتصر فقط لزيادة الانتاجية وانما راحت تبحث عن كيفية كسب انتماء وولاء عاملها وعليه فلموضوعنا اهميتين:
أهمية علمية: تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في الادارة ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.
أهمية عملية: تتمثل في الوصول الى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الايجابية التي تساعد على تبنى طرق وأساليب تنظيمية تساعد المنظمات على زيادة معدلات أداء مواردها البشرية.

مبررات و دوافع اختيار موضوع الدراسة:

يعود اختيار البحث لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- ارتباط الموضوع بتخصصنا ادارة الاعمال.
- الرغبة في الاستطلاع لمعرفة أثر أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي.
- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيدنا في المجال العملي مستقبلا.

حدود الدراسة:

وتتمثل في:

1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة ليند غلز "وحدة ورقلة" باستعمال أداة المقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية وكذلك دراسة ميدانية على مجموعة من عمال المؤسسة بالاعتماد على أداة الاستبيان.

2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال شهر مارس 2022.

مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة اعتمدنا على مجموعة من المراجع التي لها علاقة بالموضوع من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث وهذه المراجع تتمثل في (الكتب، المقالات، مواقع الانترنت، مذكرات).

منهج البحث و الأدوات المستعملة:

للوصول الى الاهداف المرجوة من هذا البحث واختبار الفرضيات التي تم تبنيها، تم الاعتماد بالنسبة لجانب الادبيات النظرية على المنهج الوصفي التحليلي وقراءة لبعض الدراسات السابقة هذا فيما يخص الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة من خلال طرح تساؤلات على الموظفين، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبيان التي تم جمعها، وإجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور اخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي ومختلف الانشطة التي تقوم بها.

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث الى جانبين:

الجانب النظري: ويتكون من اربع مباحث، حيث أولا تم التطرق الى بعض المفاهيم المتعلقة باخلاقيات العمل والصراع التنظيمي، ومن ثم العلاقة بين أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي.

اما في المبحث الاخير فسنشير الى أهم الدراسات السابقة في هذا المجال والتي لها علاقة بالموضوع، مبرزين عرض الدراسات السابقة والنتائج التي جاءت بها، ومن ثم عرض أوجه التشابه والاختلاف.

الجانب التطبيقي: وهو يتكون بدوره من مبحثين، ففي الاول سنتحدث عن التعريف بالمؤسسة ومهامها وهيكلها التنظيمي، اما المبحث الثاني يخص بالدراسة التطبيقية حول الموضوع محل الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات
النظرية لعلاقة أخلاقيات
العمل بالصراع التنظيمي

تمهيد:

يعد موضوع اخلاقيات العمل موضوع شائع في العالم. وهو مهم واساسي في حياة الافراد ومنذ القدم كان اساس حياة الافراد. والاسلام تطرق اليه من جميع نواحيه ولم يترك ذلك ابدا. فهو لا يتعلق بالجوانب الفنية في العمل. وانما بالاساس الاخلاقي لهفهو لا يخاطب العقل فقط بل الضمير والوجدان ايضا. فهو حوار النفس قبل حوار الاخرين ومنذ القدم اهتم بهذا وعليها تقوم الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. علاوة على ذلك انها وثيقة الصلة بالعقيدة الاسلامية بل لا يقوم الا بها كما سيظهر لنا خلال المبحث وتم تقسيمه حسب الترتيب التالي

1 1 ماهية اخلاقيات العمل

1 2 الاسس النظرية لاخلاقيات العمل

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات العمل

تلقي اخلاقيات العمل اهتمام كبير فنجد الكثير من الجامعات تدرس مادام اخلاقيات العمل والادارة من اجل ترسيخ اهميتها في قيم الافراد للعمل به في حياتهم المهنية. سيتم في هذا المبحث التعرف على الاطار المفاهيمي لاخلاقيات العمل واساليب ترسيخها.

المطلب الأول: مفهوم اخلاقيات العمل واهميتها

أولا: مفهوم اخلاقيات العمل

ان وضع مفهوم واضح ومحدد لأخلاقيات المهنة يعد امرا صعبا لأنه يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الافراد في بيئات مختلفة و سيتم التطرق الى التعريفين الآتين :

➤ اخلاقيات المهنة : هي مجموعة القواعد و الاصول المتعارف عليها عند اصحاب المهنة الواحدة التي تستلزم من الموظف سلوكا معيناً قائماً على الالتزام بها بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وشرفها و الاخلال بها خروجاً وعليها وعلى شرفها.¹

➤ اعتبر هذا التعريف اخلاقيات المهنة انها مجموعة من الاسس و القواعد التي يجب على العامل الالتزام بها للمحافظة على مهنته.

¹ - أديب ذياب حمادنة ، درجة التزام معلمي اللغة و معلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس و مديراتها في مديريات التربية و التعليم لمحافظة المفرق،المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 09، عدد01،2013،ص33.

➤ وتعرف ايضا " بأنها مجموعة القيم و الاعراف والتقاليد التي يتفق ويتعارف عليها افراد مهنة ما حول ماهو خير و حق و عدل في نظرهم وما يعدونه اساسا لتعاملهم وتنظيم امورهم وسلوكهم في اطار المهنة .¹

➤ هذا التعريف ينظر الى اخلاقيات المهنة بشكل اوسع من سابقه حيث يضيف بأن هذه الاخلاقيات هي معيار للتمييز الصواب والخطأ ، جيد او سيئ حلال او حرام .

ثانيا: اهمية اخلاقيات العمل

إن الإهتمام بأخلاقيات المهنة يعتبر من أهم أسباب التنمية والتطور لأي مؤسسة ، كما أن عدم الاكتراث بهذه الأخلاقيات بعد من أهم عوائق النجاح والإنجاز ، وذلك لما لها من أهمية في مجال العمل والتي يمكن إنجازها في النقاط الآتية:

✓ أن المؤسسة قد تتكلف الكثير نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية وبالتالي يأتي التصرف اللااخلاق ليضع المؤسسة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية.

✓ الحصول على شهادات عالمية وامتيازات خاصة يقترن بالتمزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدامه لاعترااف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات².

المطلب الثاني العوامل المؤثرة في السلوك الاخلاقي.

من السهل الحديث عن الاخلاق في اطار كتاب علمي او بحث علمي او في ندوة ثقافية ولكن الامر مختلف تماما في واقع الحياة العملية حيث يتعرض المدراء والعاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم الى سلوكيات لا اخلاقية او تتعارض مع بعض القواعد القانونية. فقد اشارت احدى الدراسات في الولايات المتحدة الامريكية ان 56 بالمئة من العاملين يشعرون بضغوط قوية لممارسة سلوكيات غير اخلاقية وان 48 بالمئة منهم قد ارتكب فعلا افعالا تتضمن مساءلات قانونية او تصرفات لا اخلاقية خلال السنة السابقة في مكان عملهم. لذلك يتطلب

¹ - أديب ذياب حمادنة ، درجة إلتزام معلمي اللغة العربية ومعلمتها بأخلاقيات مهنة التعليم، المرجع السابق، ص33.
أسامة محمد خليل الزيناتي، دور الاخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية بغزة، رسالة ماجستير اكااديمية الادارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين، 2014. ص17.

الامر من المنظمات الاهتمام بالبناء الاخلاقي السليم خاصة وان الفرد يستمد سلوكه الاخلاقي متأثرا بثلاثة عناصر اساسية مهمة وهي الشخص بداته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية.

-الفرد the person

يتأثر السلوك الاخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي. فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الافراد الى نوع او اخر من السلوك. فالمدير الذي ليس لديه قاعدة من الاخلاق المكتسبة من العائلة والدين وغيرها نجد ان قراراته تتأرجح في المواقف المختلفة في ضوء تعظيم مصلحته الشخصية فقط. اما الدين يستندون الى القيم الاخلاقية التي تعطي الاولوية للنزاهة والعدالة والكرامة والاستقالة واحترام النفس توفر دعائم للمديرين تسندهم في عملية اتخاذ القرار وتجعله اكثر صوابا حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة او غامضة والضغطات كبيرة.

-المنظمة the organization

ان للمنظمة تأثيرا مهما في اخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والاجراءات وانظمة الحوافز وغيرها. كذلك فان الجماع والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها اثر في سلوكيات الافراد. ولعل الصقافة التنظيمية السائدة organizational culture - والتي تعني مجموعة القيم والاعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين اعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع الجهات الاخرى خارج المنظمة - هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان اخلاقيا او غير اخلاقي من خلال اعتماد الفرد العامل او الاداري على هذه الاعراف والقيم ومدى تاكيدها على الالتزام او عدم الالتزام بسلوكيات معينة.

- البيئة the environment

تعمل منظمات الاعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والاعراف الاجتماعية السائدة. فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة. في حين ان التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشيا مع المعايير المقبولة. وكثيرا ما تتدخل الحكومة بسن تشريعات جديدة بناء على حصول خروقات للقوانين او عدم الالتزام بها من قبل بعض المنظمات كما حصل مع شركة enorn في فضيحتها الاخلاقية الشهيرة وتدخل الحكومة الامريكية بتشريعات معينة لمعالجة الوضع. ان مجمل التشريعات والقوانين الحكومية وكذلك الاعراف

والقيم الاجتماعية تعطي تصورا عن طبيعة المناخ الاخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تؤثر بدورها بالسلوك بالسلوك الاخلاقي للمديرين.¹

المطلب الثالث: مصادر اخلاقيات العمل

إن اخلاقيات العمل هي احدى اهم الاساسيات التي يجب ان يتحلى بها الافراد العاملون داخل اي تنظيم، والتي يبنى عليها كل صرح مؤسستي متين ، باعتبارها الاساس المنظم للعلاقات داخل بيئة او محيط العمل بشكلها الرسمي او غير الرسمي، غير ان هذه الاخيرة لها مصادر عديدة ومتنوعة تستقى منها ، وهي كالآتي :

أولا : المصدر الديني: يعتبر المصدر الديني من أهم المصادر التي تستمد منها أخلاقيات الأفراد و سلوكياتهم الايجابية في الحياة والعمل وغيرها .

" فهو أهم مصدر يؤكد الناحية الاجتماعية الأخلاقية ويدعو إلى تقوى الله سبحانه وتعالى ، وتستمد أيضا من السنة النبوية الشريفة .² فالدين الإسلامي هو خير مصدرا للأخلاق ، فهو يؤكد على الاخلاق الحسنة والطيبة التي يستطيع بها الانسان ان يكسب ود الاخرين ، ويحل كل ما يتعلق بالجوانب الانسانية للفرد في الحياة ، وكذا تنظيم العلاقات بين الافراد والمجتمعات .

ثانيا : المصدر التشريعي (القانوني): يعتبر المصدر القانوني وكذا التشريعات المعمول بها داخل التنظيمات مصدرا مهما من مصادر الاخلاقيات ، فهي تحدد الصفات او السمات التي يجب ان يتحلى بها العامل داخل مكان العمل ، والتي تفرض عليه التحلي بها ، " فهي تحدد للعمال الواجبات الاساسية المطلوب تنفيذها والتحلي بها .³

وبالتالي فإن القانون له صفة الالتزام ، ويجب التحلي به خلال إتباع النصوص التشريعية والقانونية التي تحدد الاخلاقيات المهنية التي يجب التحلي بها من قبل الافراد ، هؤلاء الذين يجب عليهم تطبيقها و الامثال لها .

ثالثا : العائلة و التربية البيئية : فالعائلة هي الخلية الاساسية والنواة الاولى التي تتولى مهمة تكوين الافراد وتنشئتهم الاجتماعية ، فالفرد يتعلم من الاسرة مبادئه الاولية في السلوك ، وتتوقف سلامة هذه السلوكيات المكتسبة لدى الفرد على سلامة سلوكيات الاسرة والتربية الحسن له " حيث يبدأ الفرد صغيرا باكتساب سلوكه

-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الادارة والاعمال، ص87:1
2- أديب ذياب حمادة : درجة التزام معلمي اللغة العربية و معلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم، مرجع سابق ، ص31.
3- أديب ذياب حمادة: درجة التزام معلمي اللغة العربية ومعلماتها بأخلاقيات مهنة التعليم، مرجع سابق ، ص 31.

الحسن او السيء من هذا المنبع الاول ، فلا تتوقع من العوامل المفككة ولا تحترم بعضها البعض ولا العمل المشروع ولا الكسب الحلال ان تبني فردا صالحا يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله .¹

وبطبيعة الحال فإن الفرد في مجال العمل ، او في مختلف مجالات حياته ، انما هو مرآة عاكسة لطبيعة اسرته ، و آدابها و سلوكياتها . لانها النواة الاولى التي تتولى إكسابه السلوكيات وتعمل على تهيئته لخوض مراحل حياته بناء على ما اكتسبه خلال فترة طفولته من تربية و اخلاق .

رابعا : **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته** : فبعد دور العائلة في تكوين الفرد و إكسابه سلوكيات معينة ، يأتي دور المجتمع المحيط بقيمه وعاداته في اكسابه قيما و سلوكيات معينة يأخذها منهم . " ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية ان يأخذ من قيم الجماعة وتشكل لديه روح الانتماء ويصبح بذلك مدافعا عن قيمها واعرافها و تقاليدها فإن هذه الاعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بناته الاسري الاولى نراها تتجسد دائما في سلوكياته داخل مكان العمل .²

فإعتبر ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه ، يحتك بأفراد مجتمعه ، فإنه يكتسب منهم عادات وتقاليد تصبح مع الوقت شيئا من كيانه و شخصيته ، فهو بذلك يكتسب سلوكياتهم و اخلاقهم التي تزرع فيه و يمارسها في مجالات حياته ، و بذلك يصدق المثل القائل بأن الانسان سجين عادات مجتمعه .

خامسا: **الجماعات المرجعية** : الجماعة المرجعية بشكل عام كل شخص او جماعة تعد بمثابة نقطة مقارنة او مرجع لشخص ما في تشكيل قيمه و سلوكياته و اتجاهاته " فالجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الاخلاقي او غير الاخلاقي ، وقد يكون التأثير بها سببا في اتخاذ قرارات كارثية احيانا ، وغالبا ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير اكثر من جماعة مرجعية واحدة في نفس الوقت ، تجعله في موقف محير ومتناقض ينعكس على شخصيته و قراراته .³

فالجماعة المرجعية لها تأثير بليغ على سلوكيات الافراد ، اذ تدفع بالفرد الى القيام بسلوكيات معينة او التحلي بأخلاقيات معينة بإعتبارها نقطة مقارنة او مرجع يلجأ اليه ويحتكم اليه في اختيار سلوكياته .

المطلب الرابع: انواع أخلاقيات العمل

ويمكن تصنيف الاخلاقيات ضمن مجموعتين كما يلي :

¹ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل ، دار الميسر للنشر ، الطبعة الأولى، عمان -الاردن، ص 58.

² - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل ، مرجع سابق ، ص58.

³ - بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل ، مرجع سابق ، ص 59

أ: أخلاقيات المبدأ : تقوم على القيم المطلقة و النهائية التي لا مساهمة و لا مبادلة فيها سواء بين الصواب و الخطأ او بين صواب افضل من صواب او بين خطأ أهون من خطأ وهذا النوع من الاخلاقيات ينشد الوصول الى أقصى درجات الكمال في القيم ، فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات او على حساب الشركة او المجتمع.

ب: أخلاقيات الواجب : تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والاساس فيها ماهو محدد في بيئتها المحدودة، فهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة للعاملين ، ويتعلق بما تحدده لوائح انظمة الشركة من واجبات، وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجبات والمسؤولية، ومبادلة التكلفة والعائد على مستوى الفرد مقابل الشركة او الشركة مقابل الشركات الاخرى او المجتمع، والواقع ان اخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الاعمال وشركاته.

فعند الحديث عن الولاء فان اخلاقيات الواجب ترجع هذا الولاء ليس الى سمعة او مبدأ في الجهة، وانما الى الموازنة الدقيقة بين ما يجسر الفرد عند ترك الجهة بما يربحه عند البقاء فيها وبذلك يصبح تعريف الولاء بانه بقاء الفرد في الجهة المرتبط بادراكه لتكاليف تركها¹.

المطلب الخامس: وسائل ترسيخ اخلاقيات العمل

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحتلها أخلاقيات المهنة في المؤسسات، فإن أساليب ترسيخها تتعدد وتتنوع وهي كالاتي:
1- تنمية الرقابة الذاتية : تعرف الرقابة الذاتية "على أنها إحساس العامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤمن عليه دون الحاجة إلى مسئول يذكره بمسؤوليته ويراقبه في جميع تصرفاته"

فالعامل 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 العمال مخلصون لها²، أما في حالة غياب الرقابة الذاتية سيؤدي ذلك حتما لعدم الخوف من الله تعالى و بالتالي انعدام مراقبة الذات ومن ثم التمرد على الانظمة و القوانين وغيرها².

2- القدوة الحسنة: إن المدير يجب أن يكون ذو شخصية إيجابية وناجحة ومثمرة بأعمالها وأخلاقها

على المستويين الشخصي والعملي. وأن يكون خبير مثال يقتدى به من خلال التحلي بالنزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات لأن ذلك من شأنه أن ينتج عمال يتسمون بالسلوكيات والصفات الحميدة كالمثابرة على العمل والنجاح بعيدا عن الصفات السلبية، وأن يتعد عن الصفات المذمومة كالرشوة والمحسوبية والتسلط وغيرها³.

الإدارة، الايام للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 2017، عمان، الاردن، ص16-17 2- محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، أخلاقيات
2- بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص66.
3- بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، المرجع السابق، ص66-67.

3- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: إن الإدارة السليمة والناجحة هي التي

تدرج الأسس السليمة لممارسة كل شخص دوره " لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام أو عدم وضوحه، كما يمكن للمؤسسة أن توضع في مكان ظاهر لائحة للجزاءات تشمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل "، وهذا من شأنه توضيح الرؤية لدى العامل عن الحدود التي لا يجب عليه أن يخرج عنها .

4- محاسبة المسؤولين والموظفين : إن غياب الرقابة والمساءلة المستمرة داخل المؤسسة يقود بلا شك

إلى تفشي التقصير واللامسؤولية لدى العمال والمسؤولين لذلك " لا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، فعدم محاسبة هؤلاء المسؤولين والعمال حتما سيؤدي إلى انتشار ظاهرة التسبب والخرق للقوانين الذي يرجع إلى ضعف الرقابة وعدم تطبيق لوائح الجزاءات الإدارية على المخالفين¹.

5- التقييم المستمر للموظفين: تستهدف هذه العملية التعرف على مستوى الأداء الذي يقدمه العمال والحكم

عليه " مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم "، وتتمثل أهمية التقييم أيضا في كونه يقلل من تدمير العاملين من التفرقة بينهم وتعطيهم إحساسا بعدالة إجراءات المؤسسة .

المطلب السادس: أبعاد قياس أخلاقيات العمل

1-البعد الاول الاخلاص والالتقان

وهما خلقان ضروريان في العمل. فيجب على العامل الاخلاص في عمله واتقانه له من اجل ان ينال رضا رؤسائه وزملائه وينال بذلك اجرا عند الله. وقد حرصت الانظمة الادارية واللوائح على تحصين العمل من الفساد مثل الرياء والنفاق بأن يجعل أساس العمل النية. فهو بذلك يصون المصلحة العامة للجماعة والمجتمع فيحمي عمله من الفساد. او استغلال عمله في تحقيق مصلحته الشخصية على حساب المصلحة العامة.

فبالاخلاص والالتقان يستطيع العمال تحصين اعمالهم وتحقيق الذات ورفع الروح المعنوية لدى هؤلاء العمال من خلال تفانيهم فيه.²

2-البعد الثاني المسؤولية والالتزام

¹- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ص 68.

² محمد احمد سليمان. سوسن عبد الفتاح و هب. الرضا والولاء الوظيفي. قيم واخلاقيات الاعمال ص105.

يجب على الموظف ان يكرس وقته لخدمة المؤسسة التي يعمل بها وان لا يضيع وقتا في اعمال لا تعود عليها بالنفع والفائدة. والالتزام بالوقت المحدد وقت الحضور والمغادرة وعدم تاخير اعمال المواطنين. وايضا الالتزام بالقوانين والتعليمات والاجراءات الادارية والحفاظ على طابع السيادة العامة ويجب ان تتصف هذه القوانين بالمرونة تمشيا مع متطلبات العمل وظروفه. وعلى الموظف ان يلتزم باخلاقيات العمل الشاق المتمثل في العمل الدؤوب والجاد. وعليه ان يجتهد مقدما كل ما في وسعه لاجتراح عمله على الوجه الاثق.¹

3-البعد الثالث الامانة

وهي قيمة عليا من القيم الانسانية التي يجب أن يتصف بها كل عامل وتعني كل مايجب على العامل حفظه كحقوق الاخرين والالتزام بالسر المهني وغيرها والاجتهاد في العمل وان يؤدي ماعليه من مسؤولية على اكمل وجه. فللامانة اهمية كبيرة في ميدان العمل حيث تحفظ الحقوق كما تتضمن معرفة الواجب والقيام به.²

4-البعد الرابع التعاون

وذلك من خلال علاقات عمل جيدة تعتمد على فعالية ادارة تصادم الادوار والحل الجماعي لمشكلات العمل. فالتعاون يضمن انجاز المهام بكفاءة أكثر وكسب معارف ومهارات جديدة تؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظف . لذلك على العامل أن يحترم أعضاء فريق العمل. والتحلي بالسلوكيات الايجابية في علاقته مع زملائه والثقة في الاخرين.³

¹الدكتور بلال خلف السكارنة. اخلاقيات العمل واثرها في منظمات الاعمال. جامعة الاسراء الاردنية. ص381

بلال خلف السكارنة. اخلاقيات العمل. مرجع سابق. ص32.²

أسامة محمد خليل الزيناتي. دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. 2014. ص15³

خلاصة :

من خلال ما ذكر سابقا لاحظنا ان لاخلاقيات العمل دور فعال في المؤسسات. اي ان الاهتمام بها يساعد الفرد على اكتشاف اخطائه ومحاولة تصحيحها والمضي قدما قصد الحصول على مناصب اعلى. ومن ثم تقديم الافضل للمؤسسة مما ينعكس ايجابيا. وبالتالي يساهم هذا في تحسين اداء العاملين وخلق لديهم الرغبة في ابراز كل طرف مدى مقدرته على الالتزام بواجب المهنة. مما يخلق اثر ايجابي لدى الفرد العامل ويجعله محفزا لابراز جل قدراته وطاقاته قصد ارضاء المرؤوسين.

المبحث الثاني: مفهوم الصراع التنظيمي والمفاهيم ذات الصلة.

تمهيد

يستعمل الكثير مصطلحات عديدة لدلالة على ظاهرة الصراع التنظيمي والتي من بينها النزاع والتنافس او الاختلاف... الخ. لانه في حين سماعنا لهذا المصطلح قد يتهياً لنا حالة من الفوضى والعراك. ولكن هذه حالات متطرفة عنه وعليه وسيتم شرح هذا المصطلح وتوضيحه.

المطلب الاول: تعريف الصراع التنظيمي وابعاده

اولا: الصراع

لدى الصراع عدة مفاهيم نذكر منها مايلي:

كلمة الصراع لغة تعني "الخصومة" واما كلمة conflict فتعود الى اصل لاتيني وتعني عملية "الضرب" او "الطرق" وجاء استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني "العراك" او "الخصام".

أي ان الصراع "اشتقاقا بمعنى التعارض بين المصالح والآراء".

أما من الناحية الاصطلاحية ، فلا يوجد تعريف محدد للصراع ومتفق عليه بين جميع الكتاب واصحاب المدارس الفكرية.

فعرف الصراع: بانه سوء الفهم الذي قد يحدث بين ادارة واخرى في المنظمة لأسباب متعددة .

كما يعرف ايضا: "بانه ارباك او تعطيل لعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل".

أما روبيتر يعرف الصراع "بانه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص بغية افساد جهود شخص اخر بواسطة شكل من اشكال الاعاقة التي يمكن ان تؤدي الى احباط الشخص وتسبب في عدم تمكنه من تحقيق اهدافه ومصالحه".

كما يعرف الصراع ايضا على انه " العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد أو جماعة معينة بنوع من الاحباط نتيجة تجاوز احد الافراد أو الجماعات الآخرين لحقوق الاول".

ويشير مفهوم الصراع بصفة عامة الى عملية الخلاف أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عملها أو في

ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف أحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بنية او معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة¹.

ثانيا: ابعاد الصراع²

وعلى ضوء ما سبق من نماذج التعريفات التي تقدمها ادبيات الصراع بصدد التعريف وبأبعاده المختلفة، يمكن الانتهاء الى التأكيد على الأبعاد الثلاثة التالية كمحاور اساسية في التعريف بالصراع :

1/ **المحور الاول** : ويتعلق بالموقف الصراعى ذاته ويشير الى ان مفهوم الصراع يعبر عن موقف له سماته او شروطه المحددة ، فهو بداية يفترض تناقض المصالح أو القيم بين الطرفين أو أكثر، وهو ثانيا يشترك ادراك أطراف الموقف ووعيتها بهذا التناقض، ثم هو ثالثا يتطلب توافر أو تحقق الرغبة من جانب طرف أو الأطراف في تبني موقف لا يتفق بالضرورة مع رغبات الطرف الأخر أو الاطراف الاخرى ، بل ان هذا الموقف قد يتصادم مع باقي هذه المواقف.

2/ **المحور الثاني** : ويختص بأطراف الموقف الصراعى بوجه عام ، فيمكن التمييز في الموقف الصراعى من حيث أطرافه بين مستويات ثلاثة :

المستوى الاول : ويتعلق بالصراعات الفردية التي يكون اطراف الصراع فيها افرادا ،ومن ثم فان دائرة مثل هذا الصراع وموضوعه يتجهان الى ان يكونا محدودين بطبيعتهما.

المستوى الثاني : يكون الصراع بين جماعات، وتتعدد انواع هذا الصراع بتنوع أطرافه، كما ان دائرته ومجالاته تكون عادة أكثر اتساعا وتنوعا عن نظيرتها في دائرة الصراع الفردي.

المستوى الثالث : فانه يختص بالصراع بين الدول، والذي عادة يعرف أيضا بالصراع الدولي ، وتكون دائرة أو دوائر الصراع فيه أكثر تعقيدا واتساعا عن المستويين السابقين.

المحور الثالث : ويهتم بالصراع الدولي، وهنا تجدر الإشارة الى ان اتساع دائرة المستوى الثالث من الصراعات ، عبر المراحل التاريخية المتعاقبة للعلاقات الدولية، كان من شأنه توجيهه وتكتيك قدرمتزايد لا يستهان به من الجهود العلمية والأكاديمية لدراسة وتأصيل الظاهرة الصراعية ، وذلك بهدف تطوير التفسيرات والنظريات العلمية التي تيسر فهم أسبابه ومحدداته ، ومن ثم تقدر البدائل المختلفة التي يمكن من خلالها التحكم في الظاهرة الصراعية، او على الاقل التقليل من المخاطر المرتبطة بها والمتربة عليها، وتحديد أساليب التعامل معها. وفي هذا المجال فان الجهود

¹مصطفى يوسف كافي، ادارة الصراع والازمات التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2015-1436هـ، عمان -الاردن، ص 11-12¹

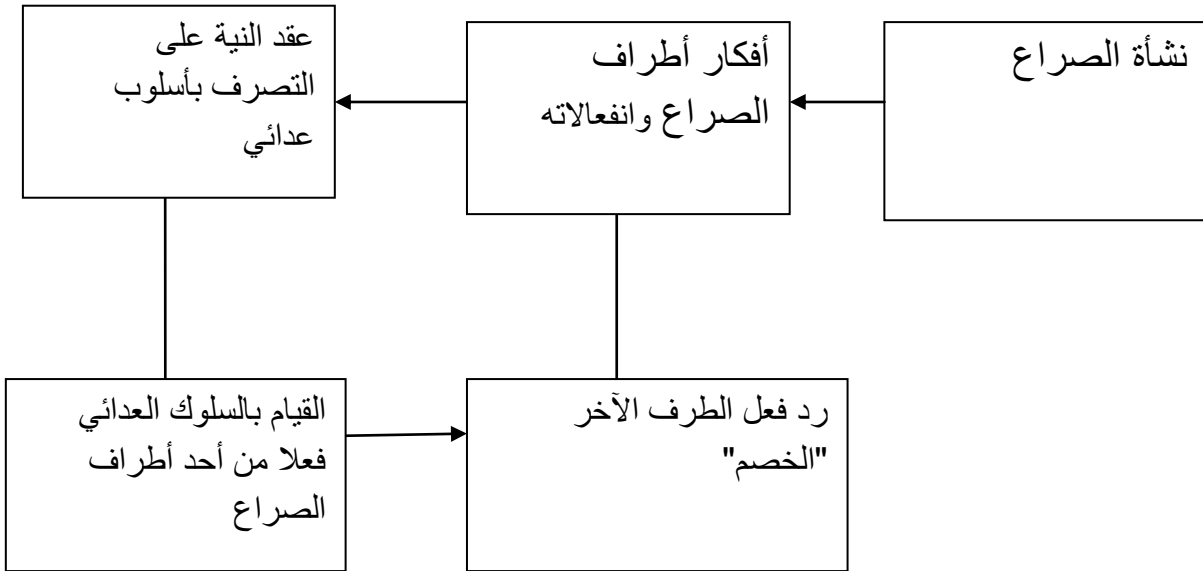
²مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق، ص 13-14.

العلمية قد أسفرت عن تراث غني وأصيل من النظريات والتفسيرات، ولعل من بينها نظريات المعرفة العقلانية، النظرية السلالية، نظريات القوة، نظريات صنع القرار، والاتصالات والنظم وغيرها كثير من النظريات المفسرة للصراع في أبعاده المختلفة: النفسية، الثقافية والاجتماعية، البيولوجية، والاقتصادية والسياسية، ومؤخرا البيئة الحضارية.

المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي.

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وإن ظهر فجأة، فهو نتيجة رولسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد. ويرى ماهر أن ادراك أطراف الصراع لوجود الصراع يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع، تجعلهم يفكرون في اتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، ويؤدي هذا الى سلوك فعلي من أحد الأطراف المشتركة في الصراع، وهذا السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الطرف الآخر للصراع، وتتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة.

والشكل 01: يوضح هذه المراحل



المصدر: (ماهر 271، 2002)

ولقد حدد (rahim) خمس مراحل للصراع التنظيمي كما يلي¹:

¹ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي، جامعة الازهر ، غزة ، 2017 ص17.

1 ظروف ما قبل الصراع : وتتضمن الظروف التواجدة ما قبل الصراع بين الاطراف والجماعات وتمثل بالسلوكية، الديمغرافية والهيكلية، وهذه الظروف قد تؤدي الى نشوء صراع.

2-التغيرات السلوكية : وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير الى السلوك العدائي (المتشدد) المرتفق للأطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من انجاز الأهداف الى الفوز، ويبدأ كل طرف أو حزب في هذه المرحلة بالنظر الى الطرف الآخر المعارض كعدو، وعندما يصلون الى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع الى المرحلة الثالثة.

3 تشكيل الهيكل: حيث يلجأ الأفراد الى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسساتياً.

4 عملية القرار : وتبدأ فيها الأطراف بإحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلا من الطرق المعتادة، مثال ذلك الصراع بين الإدارة والعاملين غالبا مايجل من خلال التفاوض أو قد يتم اللجوء الى أطراف أخرى لحل الصراع

5 مجابعد الصراع: وفيها قد يتم الوصول الى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي أيضا الى صراع كامن

المطلب الثالث : انواع الصراع التنظيمي

إن وجود وجهات نظر متباينة اتجاه الصراع التنظيمي أوجد بطبيعة الحال أنواعا عديدة من الصراعات التنظيمية ، وهذا وفقا للزاوية التي يتم تناول هذا الأخير من خلالها:

1-أنواع الصراع التنظيمي وفقا للمستويات : بحيث ينقسم إلى صراعات داخلية وأخرى خارجية:¹

❖ صراع ذاتي عند الفرد : وهو صراع يحدث بين الفرد وذاته ، وينعكس على سلوكه وعلاقاته مع زملائه داخل بيئة العمل . " ينشأ هذا الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه أو تعدد أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها ، وكذا عدم قدرته على تحديد أوليات هذه الأهداف ، وعموما يحدث الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه اختيار أمدها ، بحيث لا يمكن تحقيقها معاً ، ويتضمن كلا من صراع الهدف ، وصراع الدور " .²

¹- خيضر كاظم حمود الفرحات و اخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن 2009 ، ص 317.
²- خيضر كاظم حمود الفرحات و اخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، مرجع سابق ، ص 318،319.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن حدوث الصراع التنظيمي عند الفرد أيضا عندما يتوجب عليه أن يختار من بين البدائل المتعارضة مع الأهداف.

❖ الصراع بين الأفراد : ويكون هذا الصراع بين فردين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة ، " ويظهر

بسبب تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ويرجع لاختلاف الإدراك وقدرات الاتصال " ¹ ، فقد يحدث هذا الصراع بين الفرد وزملائه ، أو رؤسائه ، أو مرؤوسيه ، بحيث تؤدي المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً فيه ، كما يمكن رده أيضا إلى عدم الاتفاق على الخطط والسياسات والتنفيذ ، أو المسائل العاطفية كالغضب ، عدم الثقة ، المقاومة وغيرها.

❖ الصراع بين الجماعات : " هو صراع ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية والمجموعات داخل المنظمة " ² ،

وذلك راجع إلى تعارض الأهداف الفرعية ، التنافس على الموارد المحدودة ، تداخل العلاقات وعدم وضوح المهام.

1 أنواع الصراع التنظيمي وفقا للوظيفة³ : فحسب الطبيعة الوظيفية ، يمكن التمييز بين نوعين من الصراع :
صراع وظيفي وصراع غير وظيفي:

❖ الصراع الوظيفي : هو ذلك الجانب الإيجابي للصراع الذي يخدم المنظمة ، ويعمل على تشجيع الإبداع ،

ويساعد على ابتكار وسائل جديدة وسبل ناجعة لحل المشكلات ، ويشجع المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار ، وهو ما يساعد على تحسين أوضاع المنظمة وتطويرها ، وذلك الصراع الذي يدعم أهداف المنظمة أو الجماعة ، ويؤثر إيجابا على المنظمة ، حيث يكون بين مجموعات العمل ، أو على مستوى المنظمات ، تتطابق فيه أهداف الأطراف وتتجانس ، وينتج عنه أفكار ومقترحات إبداعية تخدم المنظمة " ⁴ .
وبصفة عامة فإن الصراع الوظيفي ينتج عن تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم ، أو على مستوى المنظمات ، وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.

❖ الصراع غير الوظيفي : هو الجانب السلبي من الصراع الذي يسبب أضرارا للتنظيم ، ويخلق اختلالا وظيفيا

في عمل المنظمة ، ويعطل حركتها نحو تحقيق أهدافها المسطرة ، ويزيد من شدة الحقد والضغينة والسلوكيات العدوانية . وهو ذلك الصراع الذي يؤثر سلباً على أداء الجماعة ، ويتميز الصراع الوظيفي عن غير الوظيفي

3- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 267.

² - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق ، ص 267.

³ - ماجدة العظيمة ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2003 ، ص 262.

⁴ - ماجدة العظيمة ، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة ، المرجع السابق ، ص 26.

في شكل ، الصراع ، وهناك ثلاثة أنواع للصراعات وهي : صراع المهنة ، صراع العلاقات ، صراع العملية، بحيث يرتبط صراع المهنة بمحتوى وأهداف العمل ، ويرتبط صراع العلاقات بالعلاقات بين الأفراد ، بينما يرتبط صراع العملية بكيفية إنجاز العمل " .. ويمكن القول أن الصراع غير الوظيفي هو نتيجة تفاعل طريقين مختلفين في الأهداف والحلول، بشكل يترتب عليه تحريب وعرقلة بنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.¹

2 الصراع وفقا للاتجاهات: و يوجد فيه نوعان من الصراع: أفقي وآخر رأسي

❖ **الصراع الأفقي** : والصراع الذي يحدث بين العاملين والدوائر على المستوى التنظيمي نفسه ، " ينشأ هذا النوع من الصراعات بين الجماعات والوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ، ومن أمثلتها الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة البيع ، حيث تعتمد كل وحدة إلى السلطة التي تسمح لها بالسيطرة على الأخرى " . فالصراع التنظيمي الأفقي يحدث بين أفراد أو جماعات تنتمي إلى مستوى تنظيمي واحد ، وتتميز غالبا بوجود علاقات اعتماد مشترك بينها.²

❖ **الصراع الرأسي** : وهذا الصراع غالبا ما يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل بسبب عدم الاتفاق على طريقة واحدة لتحقيق الأهداف ، " ويقع هذا الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع بين الإدارة العليا والوسطى ، ويظهر بجلاء حين تختص بعض الوظائف بمهام التنفيذ ، وتكون صلاحياتها في صنع القرار ضيقة ، أما الوظائف الأخرى تكون صلاحياتها أوسع ، وتختص بمهام التوجيه ، الرقابة ، وكذا صنع القرار.³

فالصراعات الرأسية هي صراعات تحدث بين المستويات في التسلسل الهرمي ، وتحدث الصراعات الرأسية عادة عندما يكون هناك سوء توافق أو عدم ملائمة بين تلك المستويات.

أنواع الصراع التنظيمي من حيث درجة التنظيم: و ينقسم إلى قسمين: صراع منظم، وآخر غير منظم:

1- **الصراع المنظم** : الصراع المنظم هو الصراع المخطط له من قبل ، " يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ، ويستخدم لحل هذا النوع من الصراعات المفاوضات الرسمية ، وفي حال فشلها يتم اللجوء إلى العقوبات كالإضراب ، مثلا صراع النقابات العمالية مع إدارة المنظمة " ⁴ . فالصراع المنظم إذا يعتمد على وسائل رسمية ، وطرق شرعية وقانونية للتعبير عن الصراع ، وذلك بتضامن جميع الأفراد معاً ، لتحقيق الأهداف .

¹ - ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة ، مرجع سابق ، ص 26.

² - معن محمود عياصرة وآخرون ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير ، مرجع سابق ، ص 38، 39.

³ - معن محمود عياصرة وآخرون ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العملو التغيير ، المرجع السابق ، ص 39.

⁴ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ، ص 375.

2- الصراع غير المنظم: هو صراع تلقائي غير مخطط له " يستخدم للتعبير عنه وسائل فردية مثل الشكوى والتذمر، التأخر، والتغيب عن العمل.¹

وهذا النوع من الصراع هو صراع فردي، و يتم بطرق غير قانونية لا تحقق مصالح صاحبها، وقد تعود عليه بالسلب.

أنواع الصراع التنظيمي من حيث المصادر: إن اختلاف مصادر الصراع التنظيمي وتنوعها ، أدى إلى وجود عدة أنواع للصراع التنظيمي وذلك حسب مصادره وهي كالتالي:²

- 1 -الصراع الانفعالي: يحدث عندما لا تتطابق وتنسجم مشاعر وانفعالات أطراف العلاقة
- 2 -الصراع من أجل الأهداف: يحدث عندما يملك كل طرف هدفا مناقضا للطرف الآخر.
- 3 -الصراع من أجل الموارد: يحدث لسبب ندرة الموارد ومحدوديتها ، وتكون هذه الموارد مادية أو معنوية.
- 4 -الصراع من أجل القيم : يحدث عادة عندما تختلف قيم الأطراف المتصارعة حول قضية معينة ، كان يختلف مديران حول إقامة حفل لحساب العمال لتحفيزهم والاعتراف بوجودهم .
- 5 -الصراع الفكري: يظهر هذا الصراع عندما تختلف طريقة التفكير ، ولا تتوافق إدراكات أطراف العلاقة ، خاصة بالمواضيع ذات العلاقة بصنع واتخاذ القرارات
- 6 -صراع حول الضرورة: يبرز هذا النوع من الصراع في حال عدم اتفاق أطراف العلاقة حول ضرورة أو عدم ضرورة أداء مهمة معينة.

المطلب الرابع : مصادر وأسباب الصراع التنظيمي

أولا: مصادر الصراع التنظيمي

- هناك العديد من مصادر الصراع في المنظمات ، ومن هذه المصادر هناك ثلاثة (03) شائعة هي:³
- 1 -تعارض الأهداف : يتضمن تعارض الهدف ، الذي يعرف بالإختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة ، و المعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز ، إنه من أكثر مصادر الصراع حدوثا . وهناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما : توجه الوقت و الهدفالعوائق التي تقف دون إنجاز الهدف . وينشأ عن الإختلاف في الفترة الزمنية (طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد) ، والهدف (تكنولوجي . إقتصادي و المرتبط بالسوق ، و العلمي) حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر . وعندما

¹-محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ، ص 375.

²- طارق بن موسى العنبي ، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معهاالعلوم الادارية، مرجع سابق ص 32.
طارق بن موسى العنبي ، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها، العلوم الادارية ، مرجع سابق ص 32.³

تفاعل جماعتان متميزتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجي - إقتصادي قصير المدى) ، والبحث (توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت و الهدف تلك مصدرا للصراع . إذا اعتبر إنجاز إحدى الجماعات لأهدافها حائلا دون إنجاز جماعات أخرى لأهدافها ، ينشأ عن ذلك عوائق لإنجاز الأهداف . لنفرض أن إحدى شركات صناعة السيارات الكبرى مثلاً . تفكر في تطوير محرك جديد لسياراتها الصغيرة الحجم ، و حيث إن هذا المشروع الجديد يتطلب استثمار " 1 رأسماليا كبيرا ، فقد قررت الإدارة العليا إدخال المحرك الجديد في واحد من أقسامها العديدة (مثل شيفروليه ، أو بونتياك ، أو أولدزموبيل ، أو بيويك ، أو كديلاك) . وبما أن المحرك الجديد سيحقق ميزة تنافسية في السوق ، فقد يتطلع كل قسم من أقسام الشركة إلى المحرك الجديد ، غير أن قسما واحدا من بينها هو الذي سيستلم المحرك في المدى القريب . وبذلك تواجه الأقسام الأخرى عوائق كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها .

2 -متطلبات اتخاذ القرار : يتعلق المصدر الثاني المحتمل للصراع بين الجماعات بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل من الجماعات المتفاعلة . وهناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات هما : درجة الغموض في المهام . توفر الموارد . تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات ، وكما أشرنا سابقا فإن المهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدرا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات ، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية ، وعلى هذا يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار ، ويحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة و التي تحتاجها كل منها لإنجاز أهدافها ، ويتعين أن تقوم أي منظمة بتوزيع الموارد المالية و المعدات و الموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة و التي ترى أنها كافية و عادلة ، إلا أن ما تراه إحدى الجماعات فيا وعادلاً قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى وغالبا ما تصاب الجماعة التي ترى أنها لا تتلقى قسطا عادلاً من موارد المنظمة بالإحباط ، وتصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة الجماعات الأخرى ، وقد يؤدي موقف كهذا إلى آثار سلبية مثل : حجب المعلومات و السلوك المضطرب ونشاطات أخرى غير صحية لتتطرق في قسم البحث التطبيقي و التطوير لإحدى المؤسسات الصناعية الكبرى . فقد و يطلب مدير البحث أثناء عملية إعداد ميزانية المؤسسة ، تخصيص مبالغ إضافية ليتمكن من تعيين عشرة علماء جدد . ومن

المحتمل أن يطلب مدير التطوير أيضا الموافقة على تعيين تسعة مهندسي تطوير ؛ غير أن المنظمة توافق على تعيين تسعة مهندسين وثلاثة باحثين فقط بسبب الإعتمادات المالية المحدودة . فإذا لم يكن هناك اتفاق مشترك بين الإدارة العليا و القسمين المعنيين، فقد يؤدي هذا الموقف إلى إثارة العدا و الصراع مستقبلا بين هاتين الجماعتين .

3- توقعات الأداء : يتعلق المصدر الثالث للصراع بالموقف الذي تؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات على الأعمال اللاحقة للجماعات الأخرى . فمثلاً يقوم الجراحون في المستشفيات بأداء عملهم بعد أن يكون أخصائيو التخدير قد أنجزوا مهمتهم بنجاح ، ولا يتم تركيب الإطارات في السيارات في خط الإنتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكوابح ، كما يقوم النجارون بتشيد هيكل المنزل بعد أن يتم بناء الأساسات . ترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الإعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات . وينتج عن طبيعة أنواع الإعتماد المتبادل و تزايد احتمال الصراع بين الجماعات المتفاعلة ، أي كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الإعتماد المتبادل المشترك إلى الإعتماد التبادلي ، زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها ، فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة ، أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى ، فمن الممكن أن ينشأ صراع بينهما . ويتعاظم احتمال نشوء الصراع مع الإعتماد التبادلي الذي نشأ بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات.

ثانيا: اسباب الصراع التنظيمي

إن البحث عن طرق وأدوات علاج أي ظاهرة يتطلب معرفة الأسباب التي تقف ورائها وتجعلها واقع وجب التعامل معه ، والصراع التنظيمي أحد هذه الظواهر ، وتفسير هذه الظاهرة يتطلب الإلمام بجميع مسائلها التي تتعدد وتنوع بحيث يصعب حصرها ، ولقد أقر الباحثون بوجود جملة من الأسباب التي تقف وراء حدوث الصراع التنظيمي يمكن تصنيفها إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية .

1- الأسباب التنظيمية: تتمثل فيما يلي:

✓ **محدودية الموارد** : إن ندرة الموارد المالية (المعدات ، الآلات) والموارد البشرية (الكفاءات البشرية) وقلة فرص التكوين والتدريب والترقية ، " يخلق جوا من التنافس بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة. للحصول عليها ، ما قد يجعل الوضع يتطور ليلعب درجة الصراع بين مختلف الأطراف ، لأن كل طرف يرى بأن أهدافه ووظيفته أكثر أهمية من أهداف ووظائف باقي الأطراف ، وتتطلب حصص كبيرة من هذه الموارد

وبالتالي له الأولوية في الحصول عليها " ¹ ، فعندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كليهما في الحصول على نصيب في الموارد النادرة والمحدودة فإن ذلك يزيد من حدة الصراع .

✓ **عدم وضوح الصلاحيات** : تعتبر الصلاحيات محل اهتمام الأفراد داخل التنظيم وهذا ما جعل وجود الصراع بسببها أمر دائم الحدوث ، " فالمرؤوسين عادة ما يسعون للحصول على صلاحيات أوسع تمكنهم من أداء أعمالهم بمرونة وسهولة ، كما تدعم مكانتهم وسلسلتهم داخل التنظيم وتزيد من قدراتهم الإبداعية ، بالمقابل فإن الرؤساء يتشبثون بالسلطة لعدم ثقتهم في المرؤوسين أو للحد من نفوذهم وسيطرتهم. ²

✓ **عدم وضوح المسؤوليات** : المسؤوليات هي التزام من قبل الرؤساء بتأدية واجباتهم وفقا للصبح القانونية والأخلاقيات المهنية ، " حيث عادة ما يؤدي سوء أو عدم تحديد المسؤوليات بدقة إلى فتح المجال أمام مشكل تقرب بعض الجهات من مسؤولياتها ، خاصة في أوقات الفشل وانخفاض مستويات الأداء ، ما يجعل الصراع أمر واقع الحدوث ، فالصراع قد يتأجج بحجة أن الطرف الأول قد دفع بأعمال ليست من اختصاصه ولا مسؤوليات الطرف الثاني ما يجعل هذا الأخير تحت عبء كبير " ³ ، فعدم التحديد الدقيق للمسؤوليات يؤدي إلى عدم القدرة على إتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب ، مما يعيق العمل داخل المؤسسة.

✓ **الاعتمادية المتبادلة** : هي اعتماد الأفراد على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم ، وتعرف أيضا " أنها مدى اعتماد الوحدات التنظيمية في عملها على بعضها البعض ، للحصول على المساعدة أو المعلومات أو الامتثال أو أعمال تنسيقية لتتمكن من إنجاز أعمالها الخاصة بفعالية " . وهذا الموقف يحتاج إلى أعمال تنسيقية لتتمكن من إنجاز أعمالها الخاصة بفعالية " . وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل لإنجاز الأعمال إلا أنه قد ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة بحيث تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط . " فالأعمال عادة تتم على مراحل وبخطوات متتابعة حيث لا يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية أداء أعمالهم إلا بعد أداء عمال أو وحدات أخرى لجزء من العمل الكلي ، فالصراع في هذه الحالة يكون نتيجة الإخلال بالشروط الأساسية للعمل كالتعاون ، التنسيق ، اختلاف سرعة ودقة أداء المهام ، كما قد يحدث الصراع

¹-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008، ص 362،364.

²- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، عمان ، الاردن 1999، ص249.

³- طارق بن موسى العتيبي ، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها ، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوزات بمدينة الرياض ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 2006، ص42.

في حالة انفراد بعض الوحدات الإدارية أو العمل بإنجاز الأعمال دون الاعتماد على وحدات أخرى (وبالتالي فكلما زادت العلاقة الاعتمادية بين الوحدات التنظيمية كلما زادت حدة الصراع التنظيمي).¹

✓ **اختلاف وعدم انسجام المراكز الإدارية** : يؤدي الاختلاف وعدم الانسجام في المراكز الإدارية إلى إشاعة الصراع ، لأن المعايير والقواعد السلوكية المرتبطة بالمراكز الوظيفية المختلفة تتعدد داخل المنظمة الواحدة ، حيث تظهر اختلافات المراكز عادة نتيجة أنظمة العمل ، فيسود جو من التوتر قد يعود إلى الصراع نتيجة التعارض حول من يملك حق المبادرة ومن يجب عليه الانصياع " ، فالشخص ذو المكانة الأعلى لا يقبل أن ينفذ تعليمات وأوامر صادرة عن شخص ذو مكانة أقل منه وهنا يخلق الصراع بين الأفراد.

✓ **نمط إتخاذ القرارات** : يعتبر نمط إتخاذ القرار عامل أساسي في زيادة حدة الصراع أو التخفيف منه، وذلك حسب الطرق المستخدمة لإتخاذ القرارات ويمكن التمييز بين نمطين هما :

1) **النمط الأول** : إتخاذ القرار فردياً : " يقوم على إتخاذ القرارات بشكل فردي ودون الإعتماد على الآخرين وإشراكهم في هذه العملية " ، وهذا النمط يكون سبب لنشوء الصراع فعدم إشراك العمال في إتخاذ القرارات يشعرهم بعدم أهمية آرائهم واقتراحاتهم وهذا ما يولد نوع من التوتر بين مستخدمي القرار والعمال.²

2) **النمط الثاني** : إتخاذ القرار جماعياً : " وأساسه إشراك جميع الأطراف في إتخاذ القرارات ، وسماع وجهات النظر المختلفة للحصول على أكبر قدر من البدائل ، ومن ثم المفاضلة بينها واختيار البديل الأفضل " ، ولكن هذا النمط يعتبر الأكثر استشارة للصراعات داخل المنظمة لأن كل طرف يختلف عن الطرف الآخر في القيم والآراء ، ومن ثم تصعب المفاضلة بينها ، فكل طرف يجب أن يفرض رأيه على الأطراف الأخرى وهذا ما يزيد من حدة الصراع . أي أن سعي المرؤوسين للحصول على الصلاحيات واحتكار الرؤساء للسلطة يولد الصراع بينهم، ويخلق جوا متوترا من العلاقات التي تؤثر على سير العمل في المؤسسة.

2- **الأسباب الشخصية للصراعات** : أي التي ترتبط بالتركيب النفسية والشخصية للفرد في حد ذاته وهي كالآتي:

¹-محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، مرجع سابق ، ص 362
²- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، مرجع سابق ، ص 363،364.

➤ **الإختلاف والتنوع الثقافي** : إن التنوع الثقافي لأفراد المنظمة الواحدة خصوصاً إذا كانت هذه الثقافات متضادة ، يساعد على ظهور ما يسمى بؤر التوتر والمشاحنات بسبب رفض الأفكار المختلفة ، فاختلاف الديانة أو الانتماء الإيديولوجي أو الحزبي ، يدفع الفرد للشعور بأنه يمثل الجهة التي ينتمي إليها داخل المنظمة¹ ، ويحاول بذلك الثبات على مبادئه والتمسك بها ، إن هذا النوع من الصراعات يعتبر الأخطر لأنه لا يقبل المساومة ، وتزيد حدته بزيادة تمسك الأفراد بمبادئهم ، ومحاوله فرض الأفكار والمعتقدات على الطرف الآخر.

➤ **الخصائص والسمات الشخصية** : تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه ، " فالتفاوت والتباين في السمات الشخصية سواء كانت مكتسبة أو موروثه مثل الفجوة العمرية ، الجنس ، اللون ، الخبرة ، قد يكون سبباً في ظهور الصراعات وزيادة حدتها " ، كما أن إدراكات الفرد اتجاه أي موقف تختلف عن فرد آخر وهذا من شأنه أن يخلق صراع بين الأفراد.

➤ **الدور** : هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها شخص معين ، أو بمعنى أدق " هو السلوك المتوقع من الفرد عند تفاعله مع الآخرين فإذا كان سلوكه بعيد عن توقعات الآخرين فإن ذلك سوف يخلق صراع الدور ، فالفرد يجب أن يعرف دوره من وجهة نظر الآخرين وليس كما يراه هو فقط فعندما يكون الدور غير مفهوم يولد صراع عند صاحب الدور نفسه لعدم قدرته على إرضاء جميع الأطراف التي يتعامل معها.

➤ **تعارض الأهداف**: كلما كان هناك تعارض للأهداف ينشأ الصراع وتزداد حدته بزيادة هذا التعارض بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة " فمن المعلوم أنكل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، وهذه الأهداف تختلف من حيث طبيعتها فقد تكون تنظيمية تخص المنظمة، أو الوحدات والمجموعات المشكلة لها، أو شخصية مرتبطة بالأفراد، فالمنظمة لديها أهداف عامة تشارك فيها جميع الوحدات التنظيمية التي بدورها تملك أهدافها الخاصة، كما يملك كل فرد في المنظمة أهدافه الشخصية. هذا الكم الهائل من الأهداف يعزز إمكانية تباينها واختلافها رغم أن كل الأطراف تعمل في إطار الهدف الكلي للمنظمة² ، ويرجع ذلك إلى تركيز الأفراد على أهدافهم الخاصة على حساب الأهداف العامة للمؤسسة ، إضافة إلى سوء فهم الأهداف العامة للمؤسسة.

¹-محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، مرجع سابق ، ص 368
²- طارق بن موسى العتيبي ، الصراعات التنظيمية و اساليب التعامل معها . المرجع سابق ، ص 42،43.

➤ **البحث عن النفوذ** : يسعى العمال إلى إمتلاك القوة والسلطة داخل المؤسسة لكي يتمكنوا من تحقيق ، أهدافهم لكن البحث عن النفوذ " يعتبر من أهم الظواهر السلبية التي تنفشى بين العمال ، فالبحث عن النفوذ والتقرب إلى القيادات العليا وربط علاقات معهم تمكنهم من تحقيق مصالحهم ، ولو على حساب الآخرين وإحتياجاتهم عن طريق الوشاية ، التملق ، المديح والهدايا " ، وهذا ما يجعل الأشخاص الذين يعارضون مثل هذه التصرفات يتصدون بقوة لهؤلاء العمال ، وهذا ما يخلق نوعا من التوتر بينهم ، والذي يؤدي بدوره إلى الصراع ، ولكن لا يمكن إعتبار أن البحث عن النفوذ دائما أمر سلبى فهناك أشخاص يسعون إلى السلطة من أجل إثبات ذواتهم ومن أجل القيام بالمهام بكفاءة وفعالية .¹ بالإضافة إلى تلك الأسباب السابقة الذكر يمكن إعتبار الرقابة أحد الأسباب كذلك فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف ، ولذلك يؤدي إلى الصراع ويمس بالعلاقات بين العمال وتدعم طرف ما على الأطراف الأخرى ، ويمكن إعطاء مثال على ذلك : ففي إحدى المؤسسات الجزائرية أرادت الإدارة أن تضع نظاما لضبط الغيابات المتكررة والتأخر عن العمل بوضع آلة لتسجيل ورقابة الحضور حيث يضع كل موظف بطاقته المهنية في الآلة ليتم تسجيله ، غير أن هذا النظام أقلق أغلب الموظفين وقيد الكثير من حرياتهم السابقة ، لذا لم يمر أسبوع على عمل الآلة حيث تم تعطيلها ، وكل مرة يتم محاولة إدخال هذا النوع من الرقابة ، إلا ويجد الموظفين الآليات المناسبة لإفشاله. وخلاصة القول أن الصراع داخل المنظمة لا يأتي من فراغ وإنما ينشأ في ظل ظروف معينة ، سواء كانت تنظيمية أو شخصية فهذه المتغيرات تعمل على تعميق حدة الصراعات التنظيمية وتفاقمها.

المطلب الخامس: الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي.

ويمكن تقسيم هذه الآثار الى قسمين هما

اولا الآثار الايجابية.

- ينمي النشاط والحماس لدى الافراد للبحث عن الاساليب الافضل التي تؤدي الى نتائج افضل. فالنزاع يشجد المهتم ويشد العزائم.
- يعمل الصراع على اظهار المشكلات بدل من ان تظل مكبوتة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها.
- يؤدي الى تعميق الفهم المتبادل بين الاطراف المختلفة.
- عند حل الصراع يصبح الافراد اكثر التزاما اتجاه النتيجة.

¹ - عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الاداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 249.

- يمكن ان يكون اساسا لعملية الابداع والابتكار والحافز في المنظمة.
- يكون خبرة تعليمية للأفراد العاملين.
- باعتبار الصراع نوع من الاتصال فان حل الصراع يفتح طرق عديدة ودائمة للاتصال.
- يشبع بعض الغرائز لدوي الميول العدوانية.
- قد يستخدم كاداة فعالة للرقابة بحيث ان جانب كبير من عملية الاشراف ماهو الا محاولة لرقابة الاخرين عن طريق الاستفادة من الصراع. مثل ذلك التهديد بالعقاب لمنع سلوك غير مرغوب فهو محاولة لخلق الصراع الادراكي للشخص ما بين الحصول على ما يريد والنجاة من العقاب.

ثانيا. الآثار السلبية.

وتتمثل في

- قد يدفع كل طرف من افراد الصراع الى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفاعلية.
- يهدم ولاء الافراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الادارة والعاملين. واجوء الافراد الى اعمال الانتقام تتمثل في اهمال الالات او اخفاء المعلومات.
- يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- يؤدي الى انخفاض الانتاجية ويعاني الاداء من الجمود.
- الرصد الدقيق لنشاط الجماعة الاخرى وذلك ليس بهدف تقييم نشاطها بل التركيز على عيوبها لتأكيد السلبيات عليها.¹

المطلب السادس: الممارسات الاخلاقية للحد من الصراع التنظيمي.

يتطلب الحد من الصراعات في العمل التي يسببها تضارب القيم، وجوب امتلاك القدرة على توضيح الأسباب المؤدية لهذه الصراعات أولاً، فمن الضروري أن يدرك المسير الصراعات في حال وجودها، مع وجوب تجاوز المواقف الشخصية والحكم المسبق على الاخرين دون سماع طرفي الصراع، وذلك لتخفيف التوتر والاحباط والشعور بالذنب.

صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي. الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008،¹الأردن، عمان، ص 86-87

تقدم الاخلاقيات التطبيقية طرقا ملموسة لحل الصراعات على افضل وجه ممكن، مع مراعاة الحقائق الخاصة للموقف "التداول الاخلاقي والحوار". ان تضارب القيم هو في الواقع العنصر المركزي الذي تؤيده المداولات في الاخلاق التطبيقية.

يمكن ان تساهم المداولات الاخلاقية في الحد من الصراع بقدر ما تجعل من صنع القرار القائم على حل تضارب القيم بشكل أوضح ومرضي أكثر لتوضيح الانزعاج وتقييم العناصر المختلفة التي تشكل جزءا من المشكلة مع تقييم أهميتها. قبل اتخاذ قرار وبالتالي فان المداولات الاخلاقية تتطلب التفكير في الموقف والمعايير الحالية والعواقب المحتملة على صانع القرار والآخرين. وقبل كل شيء على القيم المتعارضة والقيم التي يرغب صانع القرار في وضعها فيها، من أجل اتخاذ افضل قرار ممكن في ظل الظروف القائمة¹.

فمهما كان هامش المناورة ضعيف فان ممارسة الاختبار في هذه الحالة عموما أقل من الشعور بالعجز في المواجهة، وذلك من خلال الاعتراف باستقلالية معينة لصانع القرار والفريق المعني، والأخذ بعين الاعتبار عناصر ملموسة مختلفة لمحاولة الخروج من المأزق.

مما تسمح المداولات الأخلاقية بتعظيم التزام الآخرين بقراره أو على الأقل لتقليل مخاطر الطعن أو سوء الفهم، وذلك من خلال ادراك القيم المذكورة في الموقف والسعي للحصول على أقل ضرر ممكن للقيم الأخرى التي تعتبر مهمة. وعلى سبيل المثال يسمح للمدير أن يختار التركيز على الأداء وانهاء مهام موظف غير قادر على الوفاء بمتطلباته وظيفته، وأن يختار أيضا تنفيذ قراره بأكثر قدر ممكن من الاحترام. ومع ذلك فان هذا لا يعني أن صانع القرار لديه المهارات والأدوات الكافية لدعم صنع القرار الأخلاقي.

كما يمكن أيضا تخفيف المعاناة الناجمة عن تضارب القيم عن طريق الحوار، فمن منظور الممارسات الاخلاقية يعتبر الحوار أكثر من مجرد مناقشة أو طريقة لاقتناع الشخص الآخر بوجهة نظره، لذلك يمكن للموظف او المدير أو الفريق مناقشة الصراعات مع الأطراف المعنيين أو الزملاء أو الرؤساء لتوضيح القيم واتخاذ قرار أكثر استشارة بقبله الجميع.

كما يمكن للحوار أن يعيد القرار الى مستوى الفريق للتحسين المستمر للممارسات داخل الفريق مقللا من الفرص المستقبلية لتضارب القيم ومن ثم المعاناة، وأخيرا فان المعاناة من تضارب القيم هي أكثر من كونها مشكلة شخصية في الحياة التنظيمية، فلها آثار تنظيمية مختلفة لاسيما على جودة العمل والعلاقات الشخصية

¹Voire G.A.legault.op.cit.p280.pour un exemple de modele decisionnel fonde sur la delibirat

لذلك فهي مسألة مؤسسية هامة وينبغي تحمل المسؤولية عن الحد منها ومن آثارها على جميع مستويات المنظمة.

ويمكن للمنظور الأخلاقي أن يسمح في مثل هذه الحالة بتحليل معاناة مقدمي الرعاية لفهم كيف يؤثر ذلك على الغرض الذي تسعى إليه المنظمة وأعضائها، وكيف يمكن تحسين الحالة.¹

Nous empruntons cette idee a G.A.LEGAULT DANS Le cas de la souffrance des soignants¹

خلاصة المبحث

الصراع امرا طبيعيا في المنظمة وعلى الادارة استغلاله وادارته من اجل رفع اداء العاملين بدلا من محاولة مواجهته والحد منه. وذلك لان هذا الموضوع مهما كان مصدره فهو يشكل اختلال وظيفي في عمل المنظمة نظرا للنتائج الناجمة عنه مثل القلق والضغط. وضعف المقدرة على اتخاذ القرارات والتي تؤثر بدورها على فعالية المنظمة. وعلى الرغم من ذلك الا اننا نجد من جهة اخرى ان جهاز العلاقات العامة يعمل على التخفيف من حدته من خلال الاستراتيجيات والاساليب التي يعتمد عليها في تسوية مختلف الصراعات.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

*الدراسة الأولى

دراسة عيسى (2009) الجامعات الاردنية الخاصة (مذكرة مستوى استخدام لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ومعرفة العلاقة بين الاستراتيجيات وأخلاقيات العمل الإداري)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات

الأردنية الخاصة لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ومعرفة العلاقة بين الاستراتيجيات وأخلاقيات العمل الإداري، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم توزيع استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (85) فرد، وذلك من خمس كليات تمريض في الجامعات الخاصة اختيرت عشوائيا، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: ان مستوى أخلاقيات العمل اللاداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة كانت مرتفعة، وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الصراع الأربعة(التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب) وأخلاقيات العمل الإداري، ولا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الهيمنة ومجالات أخلاقيات العمل، ولا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام تعزى لسنوات الخبرة والرتبة الاكاديمية وان تأثير الجنس اقتصر على استراتيجية التعاون ولصالح الأنثى

2-الدراسة الثانية

محمد جودت فارس 2021/07/31 جامعة الأزهر -فلسطين(دراسة ميدانية أثر استراتيجيات ادارة

الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الاقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية)

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء

الاقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج

الكمي، وتم توزيع استبانة كأداة للدراسة على 97 من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأزهر بغزة، وتوصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أكثر استراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي استراتيجية التعاون تليها

استراتيجية الحلول الوسط، فاستراتيجية الاسترضاء، ثم استراتيجية التجنب، وفي المرتبة الاخيرة استراتيجية الهيمنة،

وأن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لدى افراد العينة كان مرتفعا. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر

بغزة، وقد أوصت الدراسة بتعزيز استخدام استراتيجية التعاون من قبل رؤساء الأقسام لايجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه القسم في حالة نشوب صراع، وزيادة الاهتمام من قبل الرؤساء في إدارة الصراع التنظيمي من خلال الاستراتيجية المناسبة لحالة الصراع القائمة.

2- الدراسات المتعلقة بأخلاقيات العمل

الدراسة الأولى:

بودراع أمينة " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، السنة الجامعية 2012/2013 ، بإشراف برحومة عبد الحميد .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمات ومدى إدراكها لأهمية الإلتزام بالأخلاق والتطرق إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال بصورة عامة وأثر ذلك على أداء العاملين في البنوك . وقد قامت الباحثة بصياغة فرضية رئيسية مفادها أن لأخلاقيات الأعمال دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين لدى البنوك التجارية الجزائرية وتتفرع عنها فرضيات ثانوية هي بمثابة حلول مكتملة قابلة للاختبار بناء على الإشكالية الموضوعية هناك تفاوت في تبني أخلاقيات العمل لدى المنظمات. هناك التزام ماحوظ للعاملين في البنوك التجارية لأخلاقيات العمل. هناك علاقة إيجابية بين الإلتزام بأخلاقيات الاعمال وأداء العاملين بالبنوك التجارية، حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من المناهج وهو المنهج الوصفي ودراسة الحالة كإحدى تطبيقاته. أما أدوات الدراسة فقد تم الاعتماد على اداتين للدراسة وهما الاستمارة والمقابلة. وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها: انه هناك علاقة إيجابية بين الإلتزام بأخلاقيات العمل وأداء العاملين بالبنوك التجارية الجزائرية.

الدراسة الثانية:

أيوب بوقرورة عبد العالي محمدي " مدى تأثير أخلاقيات مهنة محافظ الحسابات على جودة المراجعة الخارجية في الجزائر " دراسة ميدانية بجامعة الأغواط ، مذكرة ماجستير، سنة 2013 ، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أخلاقيات مهنته محافظ محاسبات على جودة المراجعة الخارجية .

فرضيات الدراسة : وجود علاقة إرتباطية قوية بين أخلاقيات المهنة محافظ الحسابات وجودة المراجعة . هناك علاقة ارتباط بين موضوعية محافظ الحسابات وجودة المراجعة.استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي . اما الأدوات المستخدمة فقد استخدم الباحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى نتائج هي تتمثل أخلاقيات العمل في سلوك الأفراد وتعاملاتهم مع الغير ، ومدى اعتماد هذا السلوك على المبادئ الأخلاقية .

أ - تتضمن أخلاقيات العمل لدى محافظ الحسابات مجموعتين هما أخلاقيات أعمال مهنية .
ب- تشمل الموضوعية والنزاهة والكفاءة والعناية المهنية و الحفاظ على السر المهنيورا أساسيا في تحسين أداء العاملين لدى البنوك التجارية الجزائرية وتتفرع عنها فرضيات ثانوية هي بمثابة حلول محتملة قابلة للاختبار بناء على الإشكالية الموضوعية هناك تفاوت في تبني أخلاقيات الأعمال لدى المنظمات . هناك التزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية بأخلاقيات الأعمال . هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية . حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من المناهج وهو المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كأحد تطبيقاته . اما أدوات الدراسة فقد تم الاعتماد على أداتين للدراسة وهما الإستمارة والمقابلة. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انه هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية.

الدراسة الثالثة:

أسامة محمد خليل الزيناتي " دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية " مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الأقصى فلسطين ، دراسة ميدانية بمجمع الطبي ، سنة 2014 ، بإشراف أحمد حسين المشهراوي . الشفاء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية لأخلاقيات المهنة في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. والتعرف مدى الوقوف على المعوقات التي تحول دون ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية لأخلاقيات المهنة في الشفاء الطبي بقطاع غزة . حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة. اما أدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على الاستمارة. واشتملت عينة الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج وهي أن يشارك المسؤولين الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وتسود لديهم روح الفريق . يخاطب المسؤولون زملائهم بألفاظ محببة إليهم بشكل كبير ، حيث أن المجتمع الفلسطيني تغلب عليه روح الأخوة . يعتقد معظم أفراد العينة بأن المسؤولين يعملون على تنفيذ تعليمات رؤسائهم بشكل كبير . ويحاول المسؤولون بذل أقصى جهدهم لإنجاز العمل الذي تم تكليفهم به لما في ذلك للمرضى والمراجعين. ستفيد هذه الدراسة الباحثان في صياغة الأهداف وحصص المؤشرات ، إضافة إلى اختيار المنهج والأدوات المناسبين لجمع البيانات من ميدان الدراسة .

الدراسة الرابعة:

شيخاوي محمود أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري " دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، جامعة أدرار ، الجزائر ، 2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أخلاقيات العمل التي يتحلى بها العامل الجزائري داخل المؤسسة ، وتأثيرها على العامل وكيف ينعكس على أداءه للعمل وعلى سلوكه .

فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي . اما الأدوات المستخدمة تم استخدام الإستمارة كأداة رئيسية ، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة . تمثلت عينة الدراسة في عمال مديرية الكهرباء والغاز بأدرار وقد قام الباحث بسحب عينة حصصيه وبلغ عدد العمال الإجمالي في المؤسسة 284 عامل حيث تم اختيار عينة تتكون من 130 عامل. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

أ- لأخلاقيات العمل أثر واضح وكبير على السلوك العملي والتنظيمي . للقيم البينية للعامل سواء الإجتماعية أو التنظيمية تأثير على سلوكه التنظيمي .

ب- التزام عمال سونلغاز أدرار بقواعد وأخلاقيات العمل بشكل نسبي ، وذلك لنقص المعايير الأخلاقية المحيطة بالعمل . ستساعد الدراسات الجزائرية المتعلقة بأخلاقيات المهنة الباحثان على صياغة الفرضيات وتحديد الأهداف ، إضافة إلى حصر مؤشرات الدراسة الحالية ، وتحديد العينة والمنهج المناسبين. وإلى جانب كون الدراسات السابقة تشكل خلفية و تراث معرفي للدراسة الحالية فإنه تم توظيفها أيضا لما تتيحه من إمكانيات للاستفادة منها لحصر مؤشرات الدراسة ، وتحديد أهدافها ، وبناء الفرضيات وصياغتها بشكل صحيح وواضح و مفهوم ، بالاعتماد على المؤشرات المحددة ، كما يمكن للباحث أن يستفيد من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية ، و كيفية تطبيقه في ميدانها ، وأيضا في اختيار الأدوات المناسبة و طريقة استخدامها لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ، كما سيستفاد منها في اختيار العينة المناسبة للدراسة الحالية.

الدراسة الخامسة:

احمد حسن عامر عسيري، كلية رشد للعلوم الادارية المملكة العربية السعودية ، ياسر حسن سالم المعمري قسم الادارة ونظم المعلومات كلية ادارة الاعمال جامعة حائل المملكة العربية السعودية (2020/03/30) دراسة ميدانية واقع تطبيق اخلاقيات العمل في قطاع التعليم بمحافظة محايل عسى).

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع تطبيق أخلاقيات العمل في قطاع التعليم بمحافظة محايل عسير ، و التعرف على مدى تطبيق المسؤولية الدينية والاخلاقية والأمانة، حيث هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق النزاهة

والشفافية والاستقلالية والموضوعية في القطاع أيضاً. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في قطاع التعليم في محافظة محال عسير، و اشتملت عينة الدراسة على 99 فرد منهم لتمثيل مجتمع الدراسة. وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها أنه يوجد تطبيق للمسؤولية الدينية والاخلاقية في قطاع التعليم بمحافظة محال عسير ، وأنه يوجد تطبيق للأمانة والاستقامة في في قطاع التعليم بمحافظة محال عسير، حيث أن معظم الموظفين يقومون بإعطاء المراجعين معلومات صحيحة ومؤكدة، وأنهم يقومون بتأدية المهام الموكلة اليهم بأمانة. وأظهرت الدراسة أيضاً بعض النتائج من أهمها أنه يوجد تطبيق للنزاهة والشفافية في قطاع التعليم بمحافظة محال عسير ، كما يوجد تطبيق للاستقلالية و الموضوعية في قطاع التعليم بمحافظة محال عسير ،وان معظم الموظفين يحاولون مقاومة التأثيرات الجانبية عند القيام بتنفيذ الاعمال . ويقترح الباحث مجموعة من التوصيات على ضوء النتائج السابقة من أهمها أنه يجب ان يكون هناك محاضرات تشرح للموظفين عن اهمية تطبيق المسؤولية الدينية و الاخلاقية ،بالإضافة إلى العمل على تعزيز ممارسات وتطبيقات عمليات التحفيز للموظفين الذين يتمتعون بالأخلاق الوظيفية ، وضرورة تبني القطاع سياسة واضحة ومعروفة للعاملين تعزز من تطبيق أخلاقيات العمل لديهم ، وتوفير بيئة العمل التي تتصف بالعمل الجماعي التي تساعد على تطبيق أخلاقيات العمل من خلال التعاون والأداء المرن بين العاملين.

3-الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي

الدراسة الاولى:

دراسة عبد الوهاب عبد الرحمان عيسى الفقيه : " الصراع في المنظمات وتأثيره على الأداء " ، دراسة ميدانية على أربع منظمات عامة بمنطقة مكة المكرمة وهي : جامعة الملك عبد العزيز ، جامعة أم القرى، مستشفى الملك فيصل ، مستشفى النور التخصصي ، سنة 1998 .

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تأثير ظهور الصراع بالمنظمات على الأداء. والتعرف على مدى إتباع المنظمات العامة لأنظمة رواتب وحوافز متعددة التي تؤدي إلى وجود الصراع به. حيث اعتمد الباحث على منهجين هما : المنهج الوصفي والمنهج السلوكي. اما أدوات البحث فقد تم الاعتمادا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات. واطهرت الدراسة ان الصراع بالمنظمات امة له تأثير على أداء هذه المنظمات . قنوات الاتصال في المنظمات العامة تلعب دورا كبيرا في التخفيف من حدة الصراع أو في تطويره تبعا لنوعية هذه القنوات ومدى انسياب المعلومات منها .

*الدراسة الثانية :

ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري " ، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ، بإشراف مصطفى بوتفونوش السنة الجامعية . 2005 / 2004.

هدفت هاته الدراسة الى التعرف على مساهمة بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير . كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع . كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي . حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كأحد تطبيقاته . اما أدوات البحث فقد اشتملت على الاستمارة والمقابلة . واطهرت الدراسة ان من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري وكيف يعمل فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية ، ومغلق داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينة ، وعدم استشارتها ، ومن خصائصه السرية ، كثرة الإجراءات وتعددتها وكثرة الدرجة السلمية لدرجة لا تعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك ، والاهتمام بتطبيق حرفية القوانين ونسيان تحقيق الفعالية ، وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة ، زيادة على ما يتولد من النسق التنظيمي من أشكال خاصة من العلاقات ينعكس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع.

الدراسة الثالثة:

دراسة محمد بن عبد الله بن حمد الخرب " الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية بمدينة الرياض ، بإشراف فهد بن صالح السلطان ، سنة 2006 .

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الصراعات الشخصية . والتعرف على أسباب الصراعات الشخصية . التعرف على انعكاسات الصراعات الشخصية على الأمن الوظيفي . حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي . اما أدوات جمع البيانات : فقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة واحدة لجمع البيانات . واشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية . حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه هناك أسباب تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين الموظفين وأهمها : غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية ، عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين ، غموض المهام الموكلة . أن للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية أبرزها أنها تساعد على ظهور المصالح الشخصية و بروز

الأنانية . سيتم الاستفادة من الدراستين في بناء الفرضيات ، وحصر مؤشرات الدراسة الحالية ، وتحديد أهدافها ، إضافة إلى كيفية اختيار المنهج والأدوات المناسبين لها ، كما سيستفاد منهما في اختيار العينة المناسبة للدراسة .

*الدراسة الرابعة

صلاح عنتر الصراع في المؤسسة الاستشفائية لعين أزال - سطيف - مذكرة لنيل الماجستير، السنة الجامعية 2009/2010 .

فرضيات الدراسة : يؤدي التنافس على المصالح إلى الصراع بين المرضى في المؤسسة الاستشفائية . يؤدي عدم وضوح الصلاحيات إلى الصراع بين المرضى في المؤسسة الاستشفائية ، يؤدي غموض الدور إلى الصراع بين المرضى في المؤسسة الاستشفائية. توصلت هاته الدراسة الى ان المرضى غير راضين عن بعضهم البعض بسبب استخدام النفوذ واحتكار السلطة واستخدام الوساطة ، وكذلك التنافس على الامتيازات كل هذا أدى إلى عدم الرضا وهذا يدل على وجود الصراع . التداخل في المهام يعتبر مؤشرا قويا لعدم وضوح الصلاحيات ويؤدي إلى الصراع . وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع. اما أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية ، إضافة إلى الملاحظة كأداة مساعدة . ستساعد هتان الدراستان الباحثان على صياغة الفرضيات وحصر المؤشرات ، إضافة إلى اختيار المنهج والأدوات المناسبين للدراسة الحالية.

*الدراسة الخامسة :

دراسة " blauman " جاءت هذه الدراسة بعنوان " الصراع والادارة الاستراتيجية العامة"

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية ووجد أن الصراع موجود وهو ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم ، وهي تؤثر على الاداء وفعالية المنظمة ، والعلاقات العامة تعتبر عاملا مساهما في الادارة الاستراتيجية حيث تضمن نموذج الاحتواء والتجنب والمساومة والتعاون بشكل إيجابي وأن هناك أهمية للإدارة العليا واعتمادا على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة .

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

1 1 أوجه التشابه: يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي: من حيث أداة جمع

البيانات فقد اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان والمقابلة.

1 2 أوجه الاختلاف: بالرغم من أوجه التشابه إلا أنها لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات

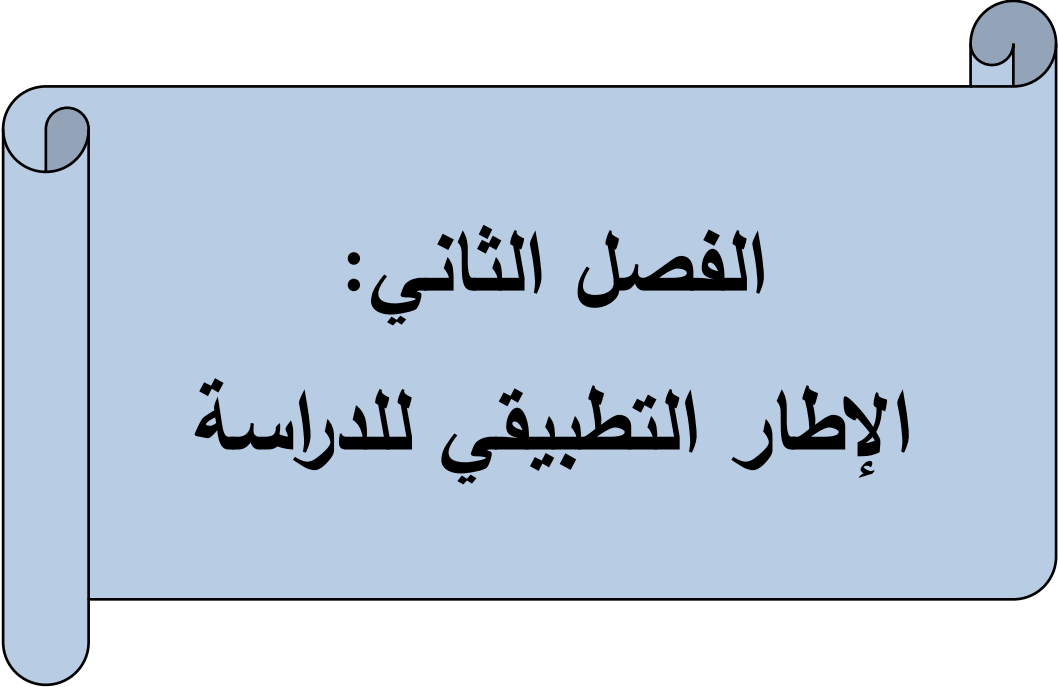
السابقة من حيث الزمان والمكان والعينة والمتغيرات والمنهج... الخ.

-الجدول 01: يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية-

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسات في بيئة عربية واجنبية تمت في السنوات من 1998 الى 2021	تمت الدراسة في ورقلة في موسم 2022/2021	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكبر من الدراسة الحالية	تناولت الدراسة 20 عامل	من حيث العينة
-دراسات تناولت نفس المتغيرات (عيسى، حسناء، محمد، جودت فارس". -دراسات تناولت متغير واحد فقط" احمد محمد خليل، احمد عامر عسيري، استحقاري محمود... الخ"	هدفت هذه الدراسة المعرقة علاقة اخلاقيات العمل بالصراع التنظيمي	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والتحليلي وبعض المناهج الاخرى كالسلوكي والكمي	تناولت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي	من حيث المنهج
تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة لكل المتغيرين المستقل والتابع	تناولت الدراسة بعد للمتغير المستقل والمتمثل في المسؤولية والالتزام... وبعد في المتغير التابع وهو الصراع بين جماعات العمل.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة
تناولت الدراسات السابقة أهداف مختلفة	هدفت الدراسة الحالية الى معرفة علاقة اخلاقيات العمل بالصراع التنظيمي	من حيث الهدف

خلاصة الفصل

لقد كان الهدف الاساسي من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الصراع التنظيمي على اخلاقيات العمل ومن خلال ماسبق دراسته وتحليله توصلنا الى أن أخلاقيات العمل هي مجموعة المبادئ التي تعد أساسا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة من أجا تأدية العمل على أكمل وجه. و أيضا يتضح ان الصراع التنظيمي كان اكثر حدة وتأثيرا على اخلاقيات العمل حيث تنتج عنه خلافات بين الموظفين. واجتناب العمل فيما بينهم. ومن خلال عرض الدراسات السابقة تم الكشف عن مدى أهمية هذه الدراسات، ومجمل القول أن النظريات المفسرة للصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل فان رغم اختلاف تفسيراتها للموضوع الا أنها كانت نكلمة لبعضها البعض.



الفصل الثاني:
الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

نطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لاختلاقيات العمل بالإضافة إلى الصراع التنظيمي، لكن الدراسة النظرية تبقى بحاجة لوجود تدعيمات واقعية، وعليه سنتناول في هذا الفصل دراسة حالة تتعلق بوحدة من مؤسسات الجزائر وهي مؤسسة ليند غاز -وحدة ورقلة- ولقد قسمنا هذه الدراسة إلى مبحثين وهما.

المبحث الأول: المنهجية والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات اللازمة، ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث إلى وصف وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك التعرف على أهم الأدوات التي تم استخدامها في جمع وتحليل البيانات.

*المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى مجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة.

أولاً: تعريف ومهام مؤسسة ليند غاز الجزائر-وحدة ورقلة-

نتعرض لتعريف شركة ليند غاز -وحدة ورقلة- والتي هي موضوع الدراسة باضافة اهم المهام التي تقوم

بها.

1- تعريف مؤسسة ليند غاز الجزائر-وحدة ورقلة- :

LGA هي مؤسسة تدرج تحت شركة مساهمة SPA "براسمال قدره 1500 مليون دج، وتتكون من 50 عاملاً، وهي مؤسسة متواجدة في جميع أنحاء الوطن من خلال شبكة تتألف من 9 وحدات: الجزائر، عنابة، قسنطينة، رغاية، طارف، البويرة، سيدي بلعباس، أرزيو، سكيكدة، والعديد من نقاط البيع المتواجدة في ولايات الوطن.

وهي تتضمن إنتاج وتوزيع مختلف الغازات الصناعية والطبية لمختلف القطاعات الاقتصادية مثل:

الرياضة، الصناعة، الفلاحة، والبحوث التكنولوجية.

تعتبر هذه الوحدة من أقدم المصانع في منطقة الجنوب الشرقي، حيث انطلق الإنتاج بالوحدة في سنة 1960 كانت الوحدة في هذا التاريخ تقع خارج المدينة، ولكن المدينة زحفت على الوحدة وشملتها، والوحدة تقع حالياً على مساحة 11455 متر مربع، وآخر توسع كان سنة 1993. وشملت 2455 متر مربع. تغطي هذه الوحدة الطلب على الغازات الصناعية في منطقة الجنوب من الوطن، وعلى وجه التحديد تغطي طلب الولايات التالية: غرداية، الوادي، أدارر، الأغواط، تمنراست، إليزي. وتشرف على مركزين للتوزيع هما مركز غرداية، ومركز تقرت. كما كانت تعتبر الممون الوحيد للمؤسسات البترولية في حاسي مسعود وعين صالح وبركاوي وحاسي الرمل، عين أميناس.

2- مهام مؤسسة ليند غاز الجزائر- وحدة ورقلة-

تكمن مهمة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة في إنتاج وتوزيع مجموعة متنوعة من الغازات الصناعية ، وتمثل في المنتجات التالية :

- المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة

azote.الأزوت

oxygène.الأكسجين

co2 . ثاني أكسيد الكربون

acétylène . الأسيلين

argon . الأرغون

ar/مزيج الأرغون وثاني أكسيد الكربون 2 co

-المنتجات الغازية التي يتم توزيعها بالوحدة

- الهليوم helium

- لهيدروجين hydrogene

- اول اكسيد الازوت protoxyde d azote

يتم توزيع هذه المنتجات كما يلي:

- المنتجات التامة ويتم توزيعها في صهاريج متخصصة ويتم تحويلها إلى مستودعات المشترين.

- المنتجات الغازية: توزع في قارورات مسترجعة معبأة محفوظة من طرف المؤسسة بتلبية حاجات مختلفة

القطاعات الاقتصادية والاجتماعية السالفة الذكر .

كما تقوم بتوزيع وبيع معدات ولواحق استعمالات الغاز الصناعي ، كمستلزمات التلحيم وكذا معدات

استعمالاته الطبية وهذا بمختلف الانواع الانتاجية الدولية.

المؤسسة هي احدى المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة المواصفات الدولية سنة 2000

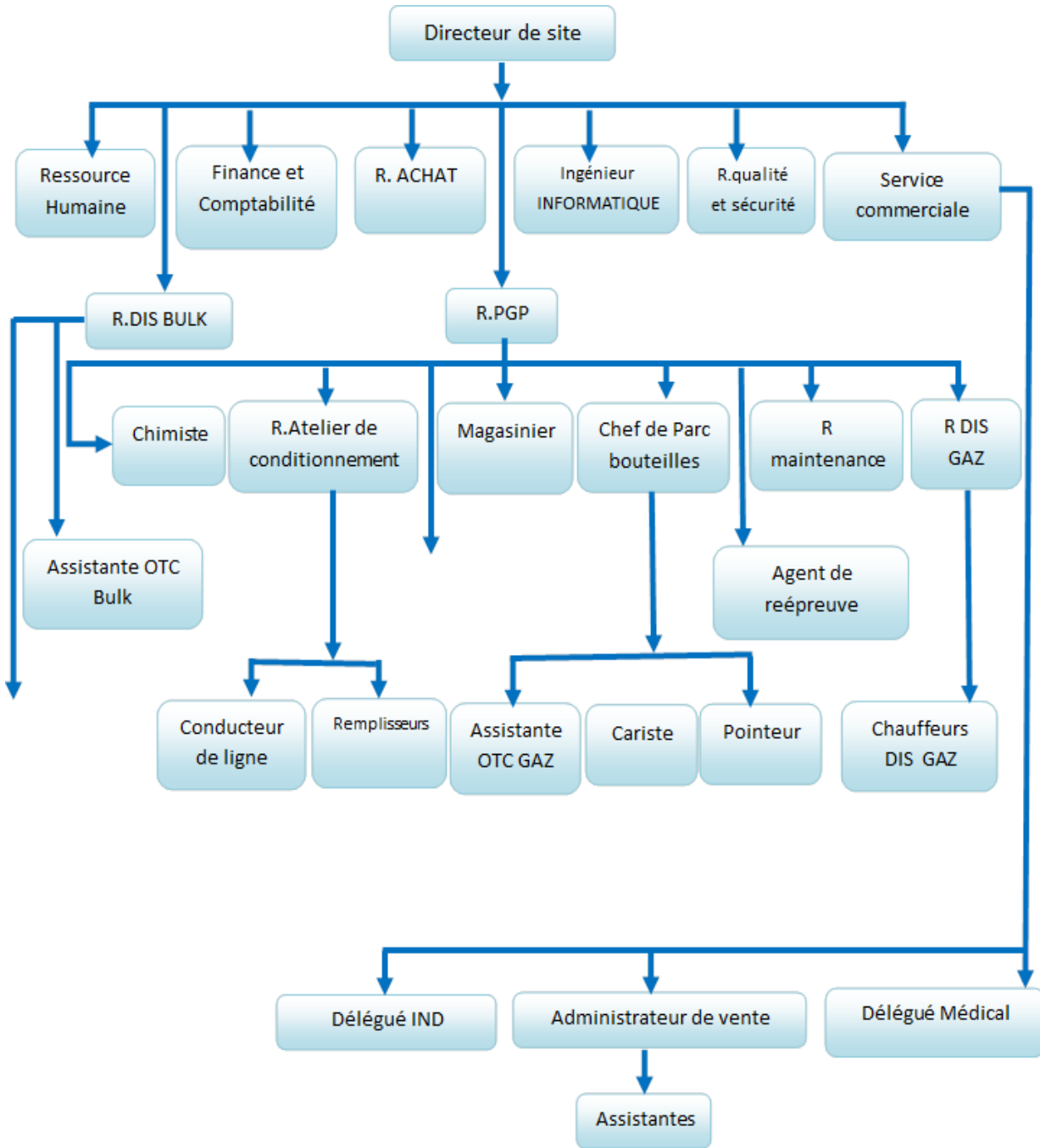
iso9000v في 19 مارس 2004 وهي تعمل على الحصول على شهادة iso14000.

ثانيا : التنظيم الداخلي لمؤسسة ليند غاز الجزائر-وحدة ورقلة-.

ويتضمن هذا المطلب الهيكل التنظيمي للوحدة ومختلف المصالح المكونة لها ومهام هذه الأخيرة.

أ- الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للوحدة



المصدر: مصلحة الإدارة والمستخدمين بالوحدة.

من خلال عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز -وحدة ورقلة- نلاحظ بأن المؤسسة تعتمد على الهيكل التنظيمي الوظيفي وهو يتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وحسب معيار حجم العمالة تصنف مؤسسة ليند غاز- وحدة ورقلة- إلى مؤسسة متوسطة ، لأن حجم العمالة بالمؤسسة هو 50 عاملاً.

ب- مهام ومسؤوليات المصالح بالوحدة :

I-مدير الوحدة

يعمل تحت سلطة الرئيس المدير العام لمؤسسة ليند غاز ، اذ يعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة لمؤسسة ليند غاز كذلك فيما يخص سياساتها القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل التي تعتبر امتداداً لسياسات المديرية العامة للمؤسسة ، ولهذا يجب عليه أن يضمن للوحدة ما يلي:

- زيادة المردودية بشكل مستمر.
- ظروف عمل مقبولة ومناسبة للعمال والموظفين.
- احترام كل العقود التي يفرضها محيط المؤسسة والمتمثلة في احترام . القانون والقواعد الجبائية
- عليه الاندماج في سياسة الجودة للمؤسسة ، وذلك عن طريق تحليل وفهم الأهداف الجديدة التي تؤدي الى تحسين الجودة
- يقدم تقرير لرئيس المدير العام للمؤسسة حول نظام الجودة بشكل دوري .
- يساهم في تحضير الهيكل التنظيمي للوحدة.

II-مسؤول الجودة:

من الناحية الهيكلية هو تحت سلطة مدير الوحدة، لكن عملياً هو تابع للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة، وذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة فب إطار مهامه تخول له السلطات التالية:

- تسيير نظام الجودة على مستوى الوحدة.
- يوقف عمليات الانتاج اذا كانت غير مطابقة لشروط الجودة المحددة.
- يساهم في اعداد شروط جودة المنتجات النتجة على مستوى الوحدة.
- يدير كل الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة.
- يتابع التعديلات التي تطرأ على المقياس والخصائص والنصوص والتنظيمات المتعلقة بالجودة في الوثائق الخارجية.
- يقدم تقرير لمدير الوحدة و المسؤول الجهوي للجودة في الاجتماعات الدورية.

III-مصلحة الاستغلال:

تعمل تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الانتاج على مستوى المديرية العامة، يقوم رئيس المصلحة الاستغلال بالمهام التالية:

- قسم الانتاج:

- يضمن الانتاجي الوحدة حسب شروط الكفاءة والتكلفة والازمنة الموجودة في الميزانية السنوية التقديرية للانتاج.
 - يشرف على مراقبة جودة المادة الاولية والمنتجات التامة التابعة لمصلحته.
 - يساهم في اختيار وسائل الانتاج.
 - يوفر يتابع ويستغل كل البيانات الاحصائية المرتبطة بالانتاج.
- بصفته رئيس لمصلحة الاستغلال على مستوى الوحدة يعتبر مسؤولا ومنسقا لنشاطات قسم الانتاج وقسم التموين وقسم الصيانة.

- قسم الصيانة:

تحت سلطة قسم الاستغلال وبالتنسيق العملي مع مديرية الانتاج للمؤسسة، يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية:

- يسير بطريقة مثلى كل الالات والمعدات وتجهيزات الوسائل الاخرى المستخدمة في الانتاج.
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الاخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال.
- يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل الآلة.
- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة، ويشرف على خدماتها في المؤسسة.
- يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الاحصائية المتعلقة بالصيانة وذلك بهدف تقليص التكلفة.
- يساهم في اعداد مخطط الانتاج السنوي.
- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بمحوصلة نشاط الصيانة عن طريق اللقاءات الخاصة من اجل متابعة الاهداف التي حددت له.

- قسم التموين:

رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة مصلحة الاستغلال وبالتنسيق العملي مع دائرة التموين على مستوى المديرية العامة، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- يلبي حاجات الوحدة من المواد الاولية واللوازم. والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية للتمويل.

- يحدد بتعاون مع مختلف مصالح واقسام الوحدة حاجات الوحدة من المواد الواجب شرائها.

- يحدد قواعد الدخول الى المخازن.

- يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط.

- يدير الصفقات التجارية من ظهور الحاجة الى تلبيتها من طرف المستعمل.

- يجعل علاقة الجودة وتكلفة امثل مايمكن بالنسبة للمواد الاولية والموردين والمشتريات، وذلك عن طريق:

● تطبيق مقاييس الجودة المطلوبة

● تحديد الكميات اللازمة للنشاط

● اجراءات الصنع

- يحدد المستوى الامثل لمخزون المواد واللوازم والمشتريات

- يعلم رئيس مصلحة الاستغلال بمحوصلة نشاط قسم التمويل عن طريق اللقاءات الخاصة من اجل متابعة

الاهداف المحددة للقسم

- يعلم المصلحة المالية ودائرة التمويل على مستوى المديرية العامة بنشاط القسم بواسطة تقارير دورية.

IV- مصلحة الادارة والمستخدمين:

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الموارد البشرية في المؤسسة يقوم رئيس المصلحة

الادارة والمستخدمين بالمهام التالية:

- يبحث على الكفاءات اللازمة والمتطابقة مع حاجات الوحدة.

- يضمن متابعة ادارية لملفات المستخدمين ويسير الاجور.

- يضمن وصول المعلومات العامة للمعنيين عم طريق المعلقات. ويسير النزاعات في الوحدة.

- يختار ويقوم ويتابع كفاءة مقدمي خدمات التكوين للوحدة.

- يقدم شهريا لمديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة عوضا حول مصلحة الادارة والمستخدمين.

V- مصلحة المالية والمحاسبة:

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مدير المالية في المؤسسة تقوم مصلحة المالية والمحاسبة

بالمهام التالية:

- الاسهام في اعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية.
- يتابع تطور الخزينة والعلاقات مع الهيئات المالية.
- يراقب المعطيات المالية والمحاسبة على مستوى الوحدة.
- يقوم بالمسلك المحاسبي لعمليات الوحدة وفقا لقواعد المخطط المحاسبي الوطني.
- بعد تقارير ثلاثية وسنوية حول النشاط المالي للوحدة ويقدمها لمديرية المالية في المؤسسة.
- يعد شهريا تقرير حول خزينة الوحدة ويقدمه للمديرية المالية للمؤسسة.
- يساهم في تحديد التكاليف والنتائج المستخلصة من تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة.¹

ثالثا: مجتمع الدراسة

لقد تألف مجتمع الدراسة من خمسون عاملا لدى مؤسسة ليند غاز -وحدة ورقلة- ن الذي تم اختياره كنموذج للدراسة من خلال توزيع استبيان ورقيا على عينة من عمال ليند غاز -وحدة ورقلة- بغية الاجابة عن اشكالية البحث.

3- عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على ثلاثون عاملا من عمال مؤسسة ليند غاز- وحدة ورقلة-، حيث تم طرح الاستبيان على العمال ورقيا وكانى الفترة الممتدة بين التوزيع واسترداد الاجابات مدة ثلاث أيام كاملة.

الجدول رقم 02: يوضح عينة الدراسة

النسبة	عدد الاستبيان	
100 بالمئة	30	الموزعة
100 بالمئة	30	المسترجعة
0	0	الملغاة
100 بالمئة	30	المجموع

وثائق معتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة¹

المطلب الثاني: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين أبعاد أخلاقيات العمل (الاخلاص والالتقان، الأمانة، المسؤولية والالتزام، التعاون) وأبعاد الصراع التنظيمي (الصراع داخل الفرد، الصراع بين جماعات العمل والصراعات مع الإدارة)، وقصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة تم استخدام كل من أسلوب المقابلة الشخصية وطرح الاستبيان ورقيا على عينة الدراسة.

أ: المقابلة الشخصية:

تم اجراء مقابلة شخصية مع احدى الاطارات في المؤسسة بغرض جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تخص موضوع بحثنا. وتم مناقشة نتائج المقابلة لاحقا.

ب: الاستبيان:

تم طرح استبيان ورقي متضمن 39 سؤالا صممت للاجابة على فرضيات الدراسة والتعرف على علاقة أخلاقيات العمل بالصراع التنظيمي، وتم تقسيم هذا الاستبيان الى ثلاث محاور تتمثل في:

✓ **المحور الأول:** جزء خاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال طرح ثلاث أسئلة حول (الجنس، العمر والحالة الاجتماعية).

✓ **المحور الثاني:** تضمن 20 سؤالا حول أبعاد أخلاقيات العمل (الاخلاص والالتقان، الأمانة، المسؤولية والالتزام، التعاون) من أجل معرفة مدى تطبيق العمال لأخلاقيات العمل داخل المؤسسة.

✓ **المحور الثالث:** تضمن 19 سؤالا حول أبعاد الصراع التنظيمي (الصراع داخل الفرد، الصراع بين جماعات العمل والصراعات مع الإدارة) من أجل معرفة مدى تطبيق العمال لعمليهم داخل المؤسسة.

وقد تم وضع العبارات على أساس سلم لكارتر الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

الطريقة المستخدمة للقياس:

خلال تفرغ أسئلة الاستبيان وتحليلها من خلال البرنامج الاحصائي SPSS تم اختيار ليكارث

الخماسي لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان

حسب الجدول التالي:

- تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبانة من (05) استجابات حسب تدرج ليكارتى الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهو كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 03: يوضح مقياس ليكارتى الخماسي

موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- بعد اختيار عينة الدراسة سلمت ووزعت الأداة على أفراد عينة الدراسة؛

- تم تبويب البيانات وتميزها ومعالجتها إحصائياً؛

- ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.

- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز

الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.

- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة اتفق بشدة) - (أدنى درجة (لا اتفق بشدة) / عدد المستويات، وهذا

لتحديد اتجاهاتهم نحو كل عبارة هل هم: ، مرتفعة، منخفضة، متوسطة).

- تحديد طول الفئة باستخدام المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة = 5 - 1 = 4

- ثم قسم المدى على عدد الفئات $0.8 = 5/4$ وبعد ذلك يضاف إليها (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس

فتصبح كالآتي:

- الجدول رقم 04: يوضح مقياس ليكارت الخماسي

البدليل	مجال المتوسط الحسابي المرجح
موافق بشدة	من (4.2 - 5)
موافق	من (3.4 - 4.2)
محايد	من (2.6 - 3.4)
غير موافق	من (1.8 - 2.6)
غير موافق بشدة	من (1 - 1.8)

- صدق وثبات الاستبيان:

تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 05: يوضح معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
أخلاقيات العمل	0.91
الصراع التنظيمي	0.86
المجموع	89%

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.89 وهذه القيمة تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات جيدة تعد ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض هذه الدراسة كما يتضح لنا أن أكبر قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت في محور أخلاقيات العمل وبلغت 0.91 وبلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني الصراع التنظيمي 0.86 وهذا يعني أن فقرات الاستبيان تتمتع بالإتساق الداخلي المناسب وأن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج هذا الاستبيان.

ج-متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: يمثل أخلاقيات العمل وتمتسيمه الى أربع أبعاد وهي (الاخلاص والالتقان، الأمانة، المسؤولية والالتزام، التعاون).
- المتغير التابع: يمثل الصراع التنظيمي وتم تقسيمه اللا ثلاث أبعاد وهي (الصراع داخل الفرد، الصراع بين جماعات العملن الصراعات مع الادارة).
- المتغيرات الوسيطة: وتمثل في الجنس، العمر والحالة الاجتماعية.

المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة

بغية تسهيل عملية التحليل وعقب التجميع النهائي لإستمارات الاستبيان ، قمنا بتجميع البيانات المحصلة وتفرغها في كل من برامج excel و spss وذلك حسب طبيعة المعلومة كما إعتدنا على الأساليب التالية:

- ✓ إختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الإستبيان.
- ✓ تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الفات الشخصية لعينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي لمعرفة مدى إرتفاع وإخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من متغيرات الدراسة من متوسطها الحسابي.

Cronbach`S Alpha	عدد العبارات
0,89	39

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج الSPSS .

وقد بلغ معامل الثبات ألفا لأفراد العينة كوحدة واحدة وللاستبيان يشكل عام 89 بالمئة وهي نسبة تدل على مستوى قوي من الثبات والمصدقية لأداة القياس، وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة، بمعنى لو تم إعادة طرح نفس الأسئلة على عينة الدراسة في ظل نفس الظروف سنحصل على نفس الإجابات وهو ما يؤكد على ثبات أداة الدراسة تكرر.

المبحثالثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

وينقسم إلى ثلاث مطالب:

- ✓ المطلب الأول: مناقشة نتائج المقابلة
- ✓ المطلب الثاني: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.
- ✓ المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضيات

المطلب الأول: مناقشة نتائج المقابلة

من أجل التعرف على السياسات والممارسات التي تبنتها المؤسسة محل الدراسة من أجل ترسيخ الأخلاقيات في العمل والحد من الصراع التنظيمي، قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسؤولة في المؤسسة، حيث تم طرح عليها جملة من الأسئلة وكانت الإجابات عليها كما يلي:

الفرع الأول: الحقوق والواجبات المتبعة من قبل المؤسسة لترسيخ الاخلاق والحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة

تتبع المؤسسة بعض الحقوق والواجبات المفروضة على العامل لترسيخ فكرة اخلاقيات العمل للحد من الصراعات داخلها ومن خلالها تطبق نظامين وهما: نظام داخلي ويشمل الواجبات، العقوبات، القوانين والاتفاقية الجماعية وتشمل حقوق العمال فقط) ونذكر منها مايلي:

- السرية في العمل أي مشاكل والصراعات داخل المؤسسة لايجب الافصاح عليها للخارج سواء من طرف المسؤولين أو العمال.
- احترام اوقات العمل
- التلبية الفورية للعمال اذا قام أحد المسؤولين باستدعائه لعمل اضافي لأنها موجودة في القانون الداخلي للمؤسسة.
- احترام الزبائن والتخلي بالأخلاق الجيدة أمامهم والتعامل معهم بكل شفافية.
- اذا حدث مشكل مع العامل تقوم المؤسسة باخبار عائلته في ظرف أقل من 24 ساعة.
- الامضاء عند دخول المؤسسة لكل العمال على ورقة التنقيط (LA FICHE DE POINTAGE) واي خروج للعمال او المسؤولين من المؤسسة وقت العمل يجب الحصول على ترخيص بالخروج لتفادي بعض المشاكل المتوقعة.
- يجب أخذ العنوان الصحيح للعامل لأخذ الاحتياط لأي ظرف طارئ.
- الحفاظ على أجهزة المؤسسة فكل خسارة تكلف صاحبها استرجاعها.
- يجب أن يكون هندام العامل العامل منظم ويوجد لباس خاص للعمال وقت العمل يجب لبسه لتفادي بعض المشاكل.
- وللحد من الصراعات وتفاديها وتبني الأخلاق والاحترام المتبادل داخل المؤسسة يجب تطبيق كل هاته الواجبات والقوانين من قبل العامل لتفادي العقوبات الموجهة له في حالة عدم تطبيقها.

الفرع الثاني: كيفية التحلي بالأخلاق في العملية البشرية للتخفيف من حدة الصراع التنظيمي
(لما تكون هناك أخلاق لا توجد صراعات)

- تحدث الصراعات في المؤسسة عندما لا يوجد احترام متبادل بين العمال ولا يوجد أخلاق، والمؤسسة تطبق عقوبات لكل شخص لا يتحلى بالأخلاق داخلها سواء كان مسؤول يهين العمال او العمال فيما بعض، لذلك تخف الصراعات داخل المؤسسة.
 - كما أن خلق الجو الملائم للعمل في المؤسسة يؤدي الى خلق جو من التلاحم للعمال ويزيد من الاحترام المتبادل فيما بينهم، وذلك يؤدي الى التخفيف من الصراع داخل المؤسسة.
 - التحفيزات (الاطراء على العامل) يؤدي به الى حب العمل والتمسك به.
 - تكوين العمال كل ستة أشهر في كيفية التعامل فيما بينهم ومع الزبائن، للتحلي بالاخلاق والود بينهم.
- المطلب الثاني : عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

تقصد بخصائص عينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وتشمل تحليل الصفات الشخصية لدى عمال ليند غاز-وحدة ورقلة-، وسنوضح ذلك كما يلي :

أولا : البيانات الشخصية

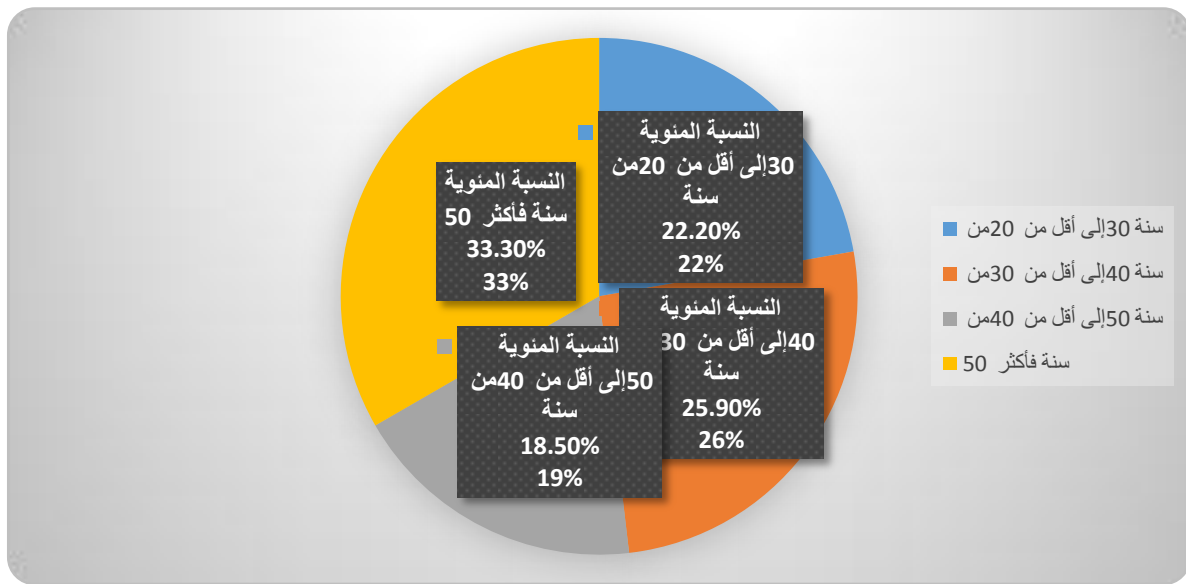
الجدول رقم 06: يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 30 سنة	6	2,22
من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	9,25
من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	5,18
50 سنة فأكثر	9	3,33
المجموع	27	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول وتحليل عينة الدراسة حسب العمر، نجد أن 33,33% منها يتشكلون من فئة العمال الأكبر سناً والذي يفوق عمرهم 50 سنة وهو ما يشكل ثلث العينة، في حين تتوزع باقي القيم بين باقي الفئات العمرية بنسب متقاربة، حيث 25.9% كل فئة العمال من 30 إلى 40 سنة، أما النسبة من 20 إلى أقل من 30 سنة نسبتها 22.2%، والنسبة الأقل تعلقت بالفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بما قدره 18.5%. من هذه النسب تبين لنا أن النسبة الغالبة من 20 إلى 30 سنة، وهذا ما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر



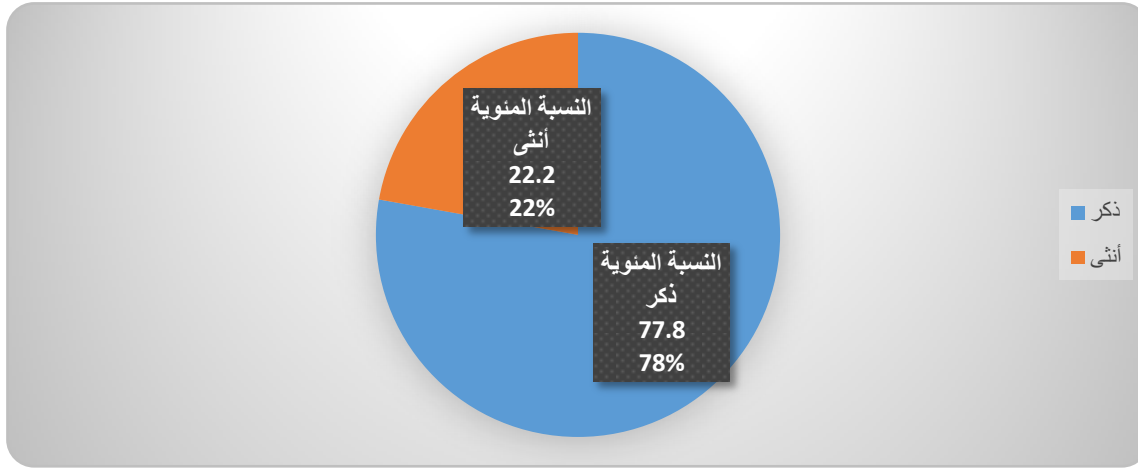
الجدول رقم 07: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
8,77	21	ذكر
2,22	6	أنثى
100.0	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال لقراءتنا للجدول أعلاه، والذي يمثل جنسنا المبحوثين يتضح أن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث حيث جاءت 77.8 % من أفراد العينة ذكور، أما نسبة الإناث بلغت 22.2% هذا ما يمكن تفسيره بأن نسبة الذكور غالبية على نسبة الإناث، وايضا ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد بشكل أكبر على العمالة من جنس الذكر. وهذا ما تمثله الدائرة النسبية

الشكل رقم 04 : يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



الجدول رقم 08 : يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
0,37	10	ثانوي
9,25	7	متوسط
0,37	10	جامعي
100.0	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل المستوى الدراسي يتضح لنا أن 62,9% من أفراد العينة دون المستوى

الجامعي، في حين شكلت فئة الجامعيين ما نسبته 37% فقط، وذلك راجع لطبيعة الأنشطة الممارسة والتي لا

تتطلب مستوى تعليمي عالي، فقط البعض منها وهذا ما يفسره توزيع النسب بهذه الطريقة.

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
	53	

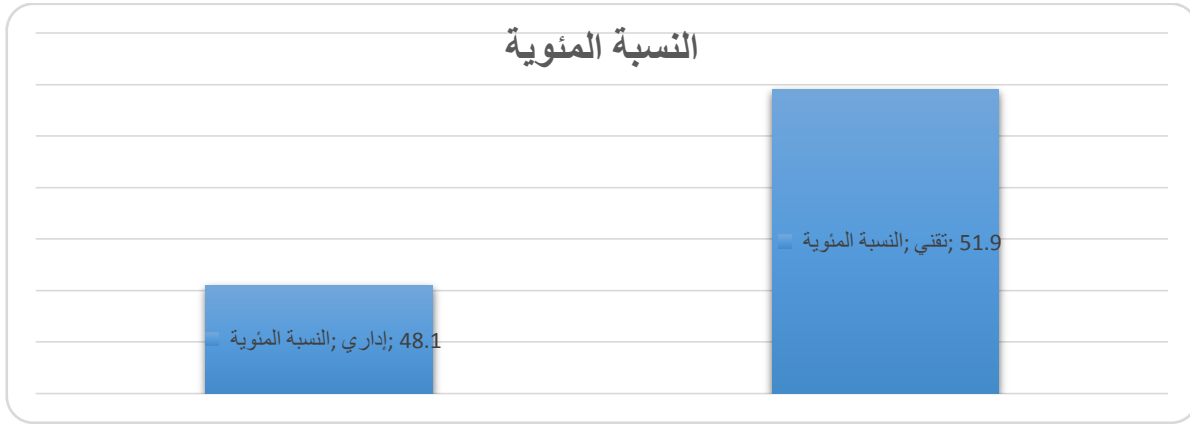
1,48	13	إداري
9,51	14	تقني
100.0	27	المجموع

الجدول رقم 09 : يوضح توزيع العينة حسب متغير نوع الوظيفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل أنواع الوظيفة يتضح لنا نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة (الغازات الصناعية) فإنها تعتمد على 51,9% من العمالة التقنية لأن طبيعة المؤسسة تحتاج إلى تقنيين أكثر في حين باقي الفئة والتي تشكل ما نسبته 48.1% تخص فئة الإداريين.

الشكل رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب متغير نوع الوظيفة



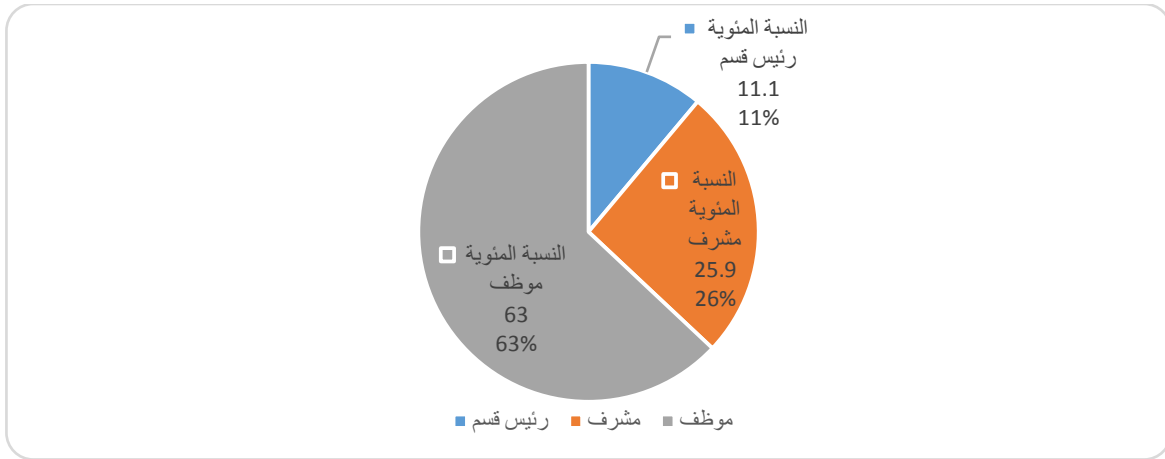
الجدول رقم 10 : يوضح توزيع العينة حسب متغير مسمى الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	مسمى الوظيفة
1,11	3	رئيس قسم
9,25	7	مشرف
0,63	17	موظف
100.0	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل مسمى الوظيفة يتضح لنا أن النسبتين متباعدة على عينة الدراسة، فنجد نسبة 63.0% لفئة العينة هي موظف نسبة عالية على مجمع الدراسة، تليها نسبة 25.9% لمشرف والنتيجة الأقل هي رئيس قسم بنسبة 11.1%، ومنه نلاحظ أن نسبة الموظفين أكثر من رئيس قسم ومشرف.

الشكل رقم 06: يوضح توزيع العينة حسب متغير مسمى الوظيفة



الجدول رقم 11: يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	2	4,7
من 3 إلى أقل من 10 سنوات	2	4,7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	7,3
من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	7,40
20 سنة فأكثر	11	7,40
المجموع	27	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

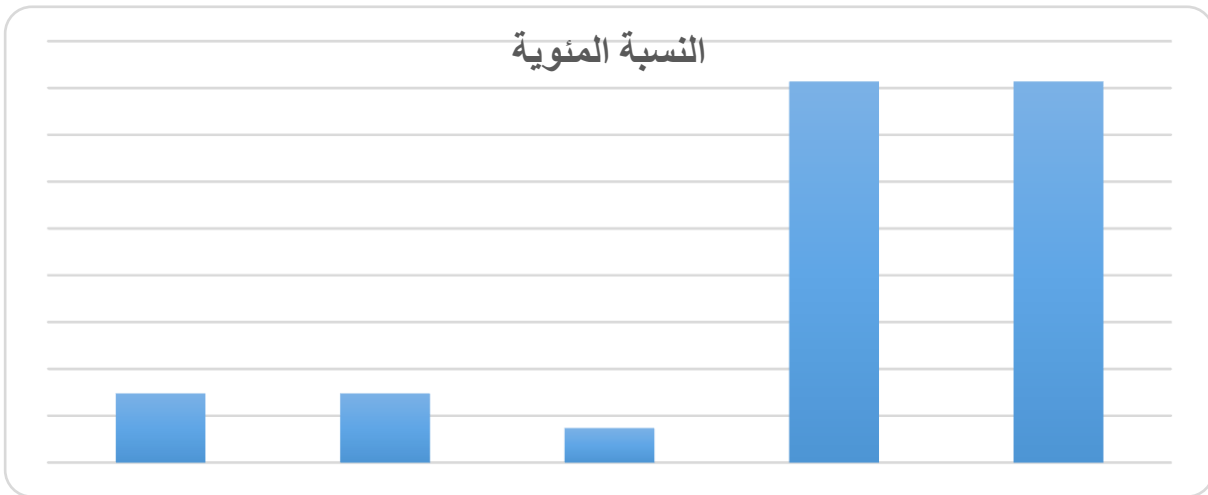
من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل عدد سنوات العمل يتضح لنا أن النسب العينة كما يلي، فنجد نسبتين

40.7% لفئة العينة هي من 15 إلى أقل من 20 سنة و 20 سنة فأكثر موظف نسبة عالية على كل الدراسة،

تليها نسبتين 7.4% لأقل من 3 سنوات ومن 3 إلى أقل من 10 سنوات أما الأقل نسبة هي من 10 إلى أقل 15 سنة بنسبة 3.7% بنسبة ضعيفة، ومنه نستنتج أن موظفي عينة البحث موجودين منذ من 15 سنة إلى 20 سنة فأكثر.

وهذا يعني أن 22 موظف من عينة الدراسة تفوق سنوات عملهم 15 سنة مما يعني أن المؤسسة تعتمد على المحافظة على عمالها للاستفادة من خبراتهم وضمان الأداء الجيد لأنشطة المؤسسة.

الشكل رقم 07: يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل



ثانيا : عرض نتائج الدراسة:

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

1. هناك مستوي عال لأخلاقيات العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس اخلاقيات العمل.

البعد الأول: الاخلاص والالتقان:

الجدول رقم 12: يوضحقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاخلاص والالتقان

ترتيب العبارات	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد الاخلاص والالتقان
3	موافق	1.20	4.00	أتجنبالتقصيرفيأداءالمهامالموكلةلي
2	موافق بشدة	0.59	4.25	اسعدائماالمعرفةنقاطالضعففيماأقومبهمنعمل
2	موافق بشدة	0.71	4.25	أعملبشكلمستمرعلتحقيقنتائجأفضلفيالعمل
2	موافق بشدة	0.81	4.25	أعمللبلوغأعلمراتبالاتقانفيعملي
1	موافق بشدة	0.62	4.33	أتحربالدقةفيإنجازعملي
//	مرتفع جدا	0.62	4.22	بعد الاخلاص والالتقان

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لبرنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول 10 أن بعد التركيز على الإخلاص والالتقان يسعد الموظفون في التركيز على أداء عملهم داخل المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع جدا ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (4.22) وانحرافها المعياري (0.62)، كما نلاحظ ذلك في العبارات التالية " أتحربالدقةفيإنجازعملي " بمتوسط حسابي (4.33)، تليها عبارة " أعمللبلوغأعلمراتبالاتقانفيعملي " بمتوسط حسابي (4.25)، ثم عبارة " أعملبشكلمستمرعلتحقيقنتائجأفضلفيالعمل " بمتوسط حسابي (4.25)، ثم تأتي عبارة " اسعدائماالمعرفةنقاطالضعففيماأقومبهمنعمل " بمتوسط حسابي (4.25)، وفي الأخير عبارة " أتحنبالتقصيرفيأداءالمهامالموكلةلي " بمتوسط حسابي (4.00)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يضعون الإخلاص والالتقان في المرتبة الأولى في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة جدا.

البعد الثاني: الأمان:

الجدول رقم 13 : يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الامان

الامان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
أحافظ علما لوسائلو المعدا اتالتياستخدمها فيأداء عملي	4.29	0.54	موافق بشدة	2
أتجنبيا شغالز ملائيعنتأدية أعمالهم	4.14	0.53	موافق	4
التزمبالمحافظة علما لوقتال رسمي للعمل	4.22	0.57	موافق بشدة	3
أحافظ علما لأسرار العمل	4.33	0.48	موافق بشدة	1
التزمبإنجاز كلالملها مالتيتطلبها عملي	4.11	0.57	موافق	5
بعد الأمان	4.22	0.40	مرتفع جدا	//

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لبرنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد التركيز على الأمانة تساعد الموظفين في التركيز على أداء عملهم داخل المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع جدا ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (4.22) وانحرافها المعياري (0.40) كما سنلاحظ ذلك في العبارات التالية:

" أحافظ علما لأسرار العمل " بمتوسط حسابي (4.33)، تليها عبارة "

أحافظ علما لوسائلو المعدا اتالتياستخدمها فيأداء عملي " بمتوسط حسابي (4.29)، ثم عبارة "

التزمبالمحافظة علما لوقتال رسمي للعمل " بمتوسط حسابي (4.22)، ثم تأتي عبارة " أتجنبيا شغالز ملائيعنتأدية أعمالهم "

بمتوسط حسابي (4.14)، وفي الأخير عبارة " التزمبإنجاز كلالملها مالتيتطلبها عملي " بمتوسط حسابي (4.11)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يضعون الأمانة في المرتبة الأعلى لأداء عملهم في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة جدا.

البعد الثالث: المسؤولية والالتزام:

الجدول رقم 14 : يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المسؤولية والالتزام

ترتيب العبارات	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد المسؤولية والالتزام
5	موافق	0.98	3.85	أتحمل مشاق المجهودات التي تتطلبها عملي
2	موافق بشدة	0.17	4.25	أبدلاً ففضلما لدي في أداء العمل
4	موافق	0.66	4.14	أواظب على أداء عملي على الوجه اللائق
1	موافق بشدة	0.66	4.29	أتحمل نتائج مخرجات (العمال لدي أقوم به
3	موافق بشدة	0.75	4.22	التزم بتطبيق كالاتعليمات والأنظمة بالمؤسسة
//	مرتفع	0.56	4.15	بعد المسؤولية والإلتزام

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لبرنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد التركيز على المسؤولية والإلتزام تساعد الموظفين في التركيز على أداء عملهم داخل المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (4.15) وانحرافها المعياري (0.56) كما سنلاحظ ذلك في العبارات التالية، " أتحمل نتائج (مخرجات) العمال لدي أقوم به " بمتوسط حسابي (4.29)، تليها عبارة " أبدأ ففضلما لدي في أداء العمل " بمتوسط حسابي (4.25)، ثم عبارة " التزم بتطبيق كالاتعليمات والأنظمة بالمؤسسة " بمتوسط حسابي (4.22)، ثم تأتي عبارة " أواظب على أداء عملي على الوجه اللائق " بمتوسط حسابي (4.14)، وفي الأخير عبارة " أتحمل مشاق المجهودات التي تتطلبها عملي " بمتوسط حسابي (4.11)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يضعون الأمانة في المرتبة الأعلى لأداء عملهم في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة جدا.

البعد الرابع: التعاون:

الجدول رقم 15 : يوضح تقييم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعاون

ترتيب العبارات	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات بعد التعاون
1	موافق بشدة	9.82	6.00	أنسقمعزملائيأثناءأداءالعمل
2	موافق	0.78	4.07	أنبادللمعزملائيالمؤسسةالنصائحوالتوجيهاتحولالعمل
3	موافق	0.89	3.88	يتمإشراككفياًتخاذالقراراتالخاصةبالعمل
4	موافق	1.01	3.81	أنتشاركمعزملائييفيحلالمشاكلالمتعلقةبأداءالعمل
//	مرتفع جدا	2.69	4.44	بعد التعاون

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لبرنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد التركيز على التعاون يساعد الموظفين في التركيز على أداء مهامهم داخل المؤسسة بسرعة ومحبة وتشابك مع بعضهم البعض بمحل الدراسة بمستوى مرتفع جدا ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (4.44) وانحرافها المعياري (2.69) كما سنلاحظ ذلك في العبارات التالية، " أنسقمعزملائيأثناءأداءالعمل " بمتوسط حسابي (5.00)، تليها عبارة " أنبادللمعزملائيالمؤسسةالنصائحوالتوجيهاتحولالعمل " بمتوسط حسابي (4.07)، ثم عبارة " يتمإشراككفياًتخاذالقراراتالخاصةبالعمل " بمتوسط حسابي (3.88)، وفي الأخير عبارة " أنتشاركمعزملائييفيحلالمشاكلالمتعلقةبأداءالعمل " بمتوسط حسابي (3.81)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يضعون التعاون من ضمن أولوياتهم لأداء عملهم في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة جدا. ومن نتائج الدراسة نستنتج أن بعد أخلاقيات العمل يساعد على أداء مهام المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع جدا ويتضح ذلك من متوسطها الحسابي الذي بلغ (4.25) وانحرافها المعياري (0.80) ويدل على كل بعد يكلم البعد الآخر لأداء مهام والسرعة في الأداء مما يسهل ويساعد على سير مهام المعمل.

نتائج أبعاد أخلاقيات العمل:

الجدول رقم 16: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أخلاقيات العمل

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
بعد الاخلاص والالتقان	4.22	0.62	مرتفع جدا	2
بعد الأمان	4.22	0.40	مرتفع جدا	2
بعد المسؤولية والإلزام	4.15	0.56	مرتفع	3
بعد التعاون	4.44	2.69	مرتفع جدا	1
الأداة ككل: أخلاقيات العمل	4.25	0.80	مرتفع جدا	//
قيمة (ت): 14.00	درجة الحرية: 26	الدلالة الاحصائية: 0.000		

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لبرنامج (SPSS)

منحلالا للجدول والسابق نجد أن قيمة تقدرت ب (14) عند درجة حرية قدرها (26) وكانت الدلالة الإحصائية sig أقل من (0.05) وعليه نقول بأهمية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أخلاقيات العمل، حيث قد متوسط عينة الدراسة ب (4.25) وانحراف معياري قدره (0.80) وهذا يثبت وجود أخلاقيات عمل مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة، وهو ما يؤكد تحقق الفرضية الأولى التي تنص على أن هناك مستو عال لأخلاقيات العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

تتميز مؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة" بوجود درجات منخفضة للصراع التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثين بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس الصراع التنظيمي .

البعد الأول: الصراع داخل الفرد:

الجدول رقم 17: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصراع داخل الفرد

ترتيب العبارات	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد الصراع داخل الفرد
1	محايد	1.05	3.25	غياب الاستقلالية في العمل وتبرني
4	غير موافق	0.93	1.05	أفكر في تغيير عملياً لئلا يتغير مرتاح
2	محايد	1.05	2.77	أعاني من ضغوطات كبيرة في عملي
2	محايد	1.28	2.77	المهام التي أقوم بها لا تتناسب مع مؤهلي العلمي
2	موافق	1.20	3.07	يزعجني القيام بمهام ليس من اختصاصي
//	متوسط	0.72	2.88	بعد الصراع داخل الفرد

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لبرنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد الصراع داخل الفرد داخل المؤسسة يقلل وتيرة العمل بالنسبة للموظفين ولا يساعدهم في أداء مهامهم مع بعضهم البعض بمحل الدراسة بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.88) وانحرافها المعياري (0.72) كما سنلاحظ ذلك في العبارات التالية : " غياب الاستقلالية في العمل وتبرني " بمتوسط حسابي (3.25)، تليها عبارة " يزعجني القيام بمهام ليس من اختصاصي " بمتوسط حسابي (3.07)، ثم عبارة " المهام التي أقوم بها لا تتناسب مع مؤهلي العلمي " بمتوسط حسابي (2.77)، ثم عبارة " أعاني من ضغوطات كبيرة في عملي " بمتوسط حسابي (2.77)، وفي الأخير عبارة " أفكر في تغيير عملياً لئلا يتغير مرتاح " بمتوسط حسابي (1.05)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون من الصراع داخل الفرد يضعف ويقلل من أداء عملهم في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسط . وبالتالي أظهرت النتائج وجود رضى عن العمل لدى العمال ويشعرون بالراحة عند مزاولته بالرغم من معاناتهم نوعاً ما من ضغوطات العمل والتي لا تخلو من أي عمل، كما عبر البعض عن عدم تناسب الوظائف التي يزاولونها مع مستوى مؤهلهما العلمي، وانخفاض استقلاليتهم في أداء

العمل، وتذمر البعض من القيام ببعض المهام خارج اختصاصهم، إلا أن ذلك لم يؤدي لتفكير العمال في ترك عملهم وتغييره.

البعد الثاني: الصراع بين مجموعات العمل:

الجدول رقم 18: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصراع

بين جماعات العمل

ترتيب العبارات	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الصراع بين جماعات العمل
6	محايد	0.87	2.66	يوجد مستوى عالٍ من التوتر بين الموظفين
5	محايد	0.98	2.74	يوجد اختلاف بين الموظفين حول كيفية القيام بالأعمال
4	محايد	0.97	2.96	يوجد اختلاف في الآراء بين الموظفين فيما يخص كيفية القيام بالأعمال
2	محايد	1.04	3.37	العلاقات الشخصية تلعب دوراً في الصراع وتحوّل أداء مهام العمل
3	محايد	1.21	3.11	إخفاء المعلومات تقود إلى الصراع بين الموظفين
1	موافق	1.01	3.51	غياب توزيع الصلاحيات يقود إلى اختلاف في وجهات النظر
//	متوسط	0.76	3.06	بعد الصراع داخل جماعات العمل

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لبرنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد الصراع بين جماعات العمل داخل المؤسسة يولد عداوة كبيرة بين

الموظفين من اختلاف في الآراء ويخلق التوتر في العمل بالنسبة للموظفين ولا يساعدهم في أداء مهامهم مع

بعضهم البعض بمحل الدراسة بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (3.06)

وانحرافها المعياري (0.76) كما سنلاحظ ذلك في العبارات التالية :

" غياب توزيع الصلاحيات يقود إلى اختلاف في وجهات النظر " بمتوسط حسابي (3.51)، تليها عبارة "

العلاقات الشخصية تلعب دوراً في الصراع وتحوّل أداء مهام العمل " بمتوسط حسابي (3.37)، ثم عبارة "

إخفاء المعلومات تقود إلى الصراع بين الموظفين " بمتوسط حسابي (3.11)، ثم عبارة "

يوجد اختلاف في الآراء بين الموظفين فيما يخص كيفية القيام بالأعمال " بمتوسط حسابي (2.96)، ثم عبارة " يوجد اختلاف بين الموظفين حول كيفية القيام بالأعمال " بمتوسط حسابي (2.66)، وفي الأخير عبارة " يوجد مستو عالٍ من التوتر بين الموظفين " بمتوسط حسابي (1.05)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون من الصراع بين جماعات العمل يضعف ويقلل من أداء عملهم في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

البعد الثالث: الصراع مع الإدارة:

الجدول رقم 19: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصراعات مع الإدارة

ترتيب العبارات	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات الصراعات مع الإدارة
2	موافق	0.85	3.25	تمنع الإدارة العمال فرصاً عادلة لسماع شكواهم
1	موافق	0.80	3.51	غياب توزيع الصلاحيات بشكل عادل لمقبول الإدارة يقود إلى اختلافات في وجهات النظر
4	متوسط	0.84	2.88	تحاول الإدارة ترك أطراف الصراع علو حدهم يتحملون مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم
5	متوسط	0.99	2.92	قرارات الإدارة غير مرضية في حالة حل الصراعات بين الأطراف المتنازعة
3	متوسط	0.80	3.01	تفتقر الإدارة لآليات حل النزاع
//	متوسط	0.56	3.02	بعد الصراعات مع الإدارة

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لبرنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد الصراعات مع الإدارة داخل المؤسسة تؤثر بنسبة نسبية على موظفيها في العمل بالنسبة للموظفين محل الدراسة بمستوى متوسط ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (3.02) وانحرافها المعياري (0.56) كما سنلاحظ ذلك في العبارات التالية :

" غياب توزيع الصلاحيات بشكل عادل لمقبول الإدارة يقود إلى اختلافات في وجهات النظر " بمتوسط حسابي (3.51)، تليها عبارة " تمنع الإدارة العمال فرصاً عادلة لسماع شكواهم " بمتوسط حسابي (3.25)، ثم عبارة " تفتقر الإدارة لآليات حل النزاع " بمتوسط حسابي (3.01)، ثم عبارة " قرارات الإدارة غير مرضية في حالة حل الصراعات بين الأطراف المتنازعة " بمتوسط حسابي (2.92)، ثم عبارة " حاولت الإدارة ترك أطراف الصراع علو حدهم يتحملون مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم " بمتوسط حسابي (2.88)، وفي الأخير عبارة " الترقية والتقدم الوظيفي يقوم على أساس العلاقات الشخصية في المؤسسة التي يعمل بها "

بمتوسط حسابي (2.51)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون من الصراعات مع الإدارة ويقلل من أداء عملهم في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسط.

ومن نتائج الدراسة نستنتج أن بعد الصراعات التنظيمي لا يساعد على أداء مهام المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط ويتضح ذلك من متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.99) وانحرافها المعياري (0.54) ويدل على كل غياب قرارات الإدارة في محاولة إجازات للعمال مثل الترقية والتقدم الوظيفي للبعد الأخرى. عرض المتوسط العام لمتغيرة الصراع التنظيمي:

الجدول رقم 20: يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصراع التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب العبارات
الصراع داخل الفرد	3	2.88	0.72	متوسط
الصراع بين جماعات العمل	1	3.06	0.76	متوسط
الصراعات مع الإدارة	2	3.02	0.56	متوسط
الصراع التنظيمي	2.99	2.99	0.54	//
قيمة (ت): 0.742	درجة الحرية: 26	الدلالة الاحصائية: 0.465		

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لبرنامج (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة تقدرت ب (0.742) عند درجة حرية قدرها (26) وكاننا للدلالة الإحصائية

(sig=0.465) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقول بأنه

لا توجد فروقات دلالة إحصائية في الصراع

التنظيمي، حيث قدر متوسط عينة الدراسة ب (2.99) وانحراف معياري قدره (0.54) وهذا يشهد بوجود صراع تنظيمي متوسط لدى أفراد عينة الدراسة، وهو ما يؤكد عدم تحقق الفرضية الثانية التي تنص على أنه تتميز مؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة" بوجود درجة منخفضة للصراع التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

3 . يوجد أثر الإحصائية بين أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط (Enter) من أجل الحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة للعلاقة بين الصراع التنظيمي الذي يعتبر المتغير التابع، وبين أخلاقيات العمل الذي يعتبر المتغير المستقل.

أولاً : التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول رقم (21) يوضح: اختبار اعتدالية توزيع البيانات

المتغيرات	قيمة اختبار كولمغوروف سمرنوف	درجة الحرية	Sig مستوى المعنوية
الصراع التنظيمي (المتغير التابع)	0.114	27	.200*
اخلاقيات العمل (المتغير المستقل)	0.123	27	.200*

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (21) يتضح أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار " كولمغوروف سمرنوف" (Kolmogorov-Smirnov) لكل من الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل كانت تساوي (0.200^*) وهي قيمة أكبر من (0.05) مما يعني مطابقة البيانات للتوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار الفرضية:

جدول رقم (22) يوضح: معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل وأخلاقيات العمل

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.206	.174	8.71742
a. Predictors: (Constant), العمل_أخلاقيات				
b. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي				

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المتغير المستقل المتمثل في أخلاقيات العمل تفسر ما نسبته (20.6%) من التباين في المتغير التابع (الصراع التنظيمي)، والنسبة المتبقية (70.4%) ترجع لعموماً لأخرى بالمؤثر في الصراع التنظيمي، كما أن العلاقة الارتباطية بين بعد أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي بلغت (0.454)، وهي قيمة منخفضة نوعاً ما وتدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية قريبة من المتوسط.

جدول رقم (23) يوضح: قيم تباين خط الانحدار

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	492.460	1	492.460	6.480	.017 ^b
	Residual	1899.836	25	75.993		
	Total	2392.296	26			

a. Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

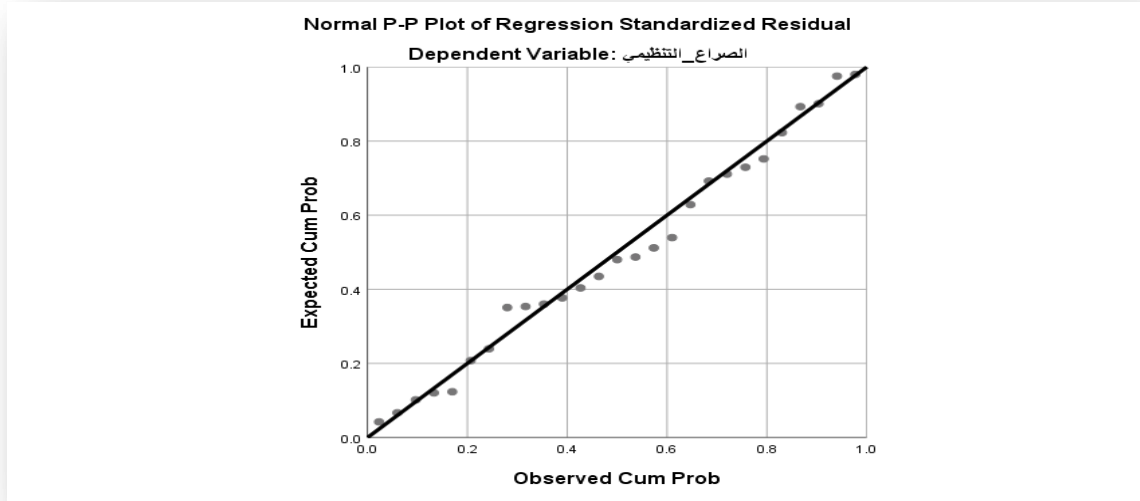
b. Predictors: (Constant), العمل_أخلاقيات

من خلال الجدول أعلاه

نجد ما يلي: مجموع مربعات الانحدار يساوي (492.460) ومجموع مربعات البواقي هو (1899.836) ومجموع المربعات الكلي يساوي (2392.296)، وبلغت درجة حرية الانحدار (1) ودرجة حرية البواقي هي (25)، وبلغ معدل مربعات الانحدار هو (492.460) ومعدل مربعات البواقي هو (75.993)، وبلغت قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (6.480)،

مستوى دلالة الاختبار (0.017) وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)

فرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالى فإن خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموضح بذلك :



الشكل رقم (8) يوضح: الرسم البياني لمدمائة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل .

Coefficients^a جدول رقم (24) يوضح: قيم معاملات خط الانحدار البسيط المعاملات

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.354	8.040		4.024	.000
	أخلاقيات العمل	.340	.133	.454	2.546	.017

a. Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بأن ثابت الانحدار (a) بالنسبة لأخلاقيات العمل بلغت قيمته

(32.354) وميل الانحدار (b) بلغت قيمته (0.340)، وهو يدل على تأثير موجب للمتغير المستقل

(أخلاقيات العمل) على المتغير التابع (الصراع التنظيمي)، ومنه فإن معادلة الانحدار ستكون كما يلي:

$$Y = 32.354 + (0.340x)$$

كما أن الدلالة المعنوية Sig لإختبار T تساوي 0.000 للمتغير المستقل وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث: X تمثل المتغير المستقل (أخلاقيات العمل)

- تفسير معادلة الإنحدار: إن معادلة إنحدار (Y) على (X) تنص على أن:

$$\text{الصراع التنظيمي} = 32.354 + 0.340 \times \text{اخلاقيات العمل}$$

- أي أن التغير في المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) بوحدة واحدة يؤدي لتغير في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) بـ 34%.

— ولمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي استخدمنا تحليل الانحدار

الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise) من أجل الحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة للعلاقة بين الصراع التنظيمي الذي يعتبر المتغير التابع، وبين أبعاد أخلاقيات العمل كمتغيرات مستقلة.

جدول رقم (25) يوضح : قيم معاملات الارتباط بين أبعاد اخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

الرقم	البعد	R قيمة معامل	Sig
1	الاخلاص والالتقان	0.448*	0.019
2	الأمان	0.195	0.329
3	المسؤولية والالتزام	0.143	0.478

0.076	0.347	التعاون	4
-------	-------	---------	---

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن بعد الاخلاص والالتقان هو البعد الوحيد الذي كان دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، أي وجود علاقة طردية قريبة من المتوسط، حيث بلغت قيمة $R = 0.448$ للعلاقة بين بعد الاخلاص والالتقان والصراع التنظيمي، في حين بقية الأبعاد لم تكن دالة احصائيا.

جدول رقم (26) يوضح: معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل وأبعاد اخلاقيات العمل

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
الاخلاص والالتقان	.448 ^a	.200	.168	8.74717

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أنه قد استبعد الابعاد الثلاثة لأخلاقيات العمل (الأمان - المسؤولية والالتزام - التعاون) من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لضعف تأثيرها على الصراع التنظيمي، في حين بقي بعد الاخلاص والالتقان حيث يفسر ما نسبته (20 %) من التباين في المتغير التابع (الصراع التنظيمي)، والنسبة المتبقية (80 %) ترجع لعوامل أخرى بالمؤثر في الصراع التنظيمي.

كما أن العلاقة الإرتباطية بين بعد الإخلاص والأمان والصراع التنظيمي بلغت (0.448)، وهي قيمة منخفضة نوعا ما وتدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية قريبة من المتوسط.

جدول رقم (27) يوضح: قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة

ANOVA ^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression (الانحدار)	479.470	1	479.470	6.267	.019 ^b
	Residual (البقايا)	1912.827	25	76.513		
	Total (الجموع)	2392.296	26			

من خلال الجدول أعلاه نجد ما يلي:

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي (479.470) ومجموع مربعات البواقي هو (1912.827) ومجموع المربعات الك

ليساوي (2392.296)

✓ درجة حرية الانحدار هي (1) ودرجة حرية البواقي هي (25).

✓ معدل مربعات الانحدار هو (479.470) ومعدل مربعات البواقي هو (76.513).

✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (6.267).

✓ مستوى دلالة الاختبار (0.019) وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)

فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديلة بالتالي فإن خط الانحدار يمثل المعطيات.

جدول رقم (28) يوضح: قيم معاملات خط الانحدار المتعدد المعاملات ^a Coefficients

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.179	5.914		6.456	.000
	الاخلاص_الاتقان	.848	.339	.448	2.503	.019

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بأن ثابت الإنحدار (a) بالنسبة لبعد الاخلاص والاتقان بلغت قيمته (38.179) وميل الانحدار (b) بلغت قيمته (0.848)، وهو يدل على تأثير موجب لبعد الاخلاص والاتقان على المتغير التابع (الصراع التنظيمي)، ومنه فإن معادلة الإنحدار ستكون كما يلي:

$$Y = 38.179 + 0.848(x)$$

حيث: X تمثل بعد الاخلاص والاتقان

- تفسير معادلة الإنحدار: إن معادلة إنحدار (Y) على (X) تنص على أن:

$$\text{الصراع التنظيمي} = 38.179 + 0.848 \times \text{الاخلاص والاتقان}$$

- أي أن التغير في المتغير في بعد الاخلاص والاتقان بوحدة واحدة يؤدي لتغير في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) بـ 84.8%

كما أن الدلالة المعنوية Sig لإختبار T تساوي 0.000 لبعد الاخلاص والاتقان وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي بين المتغيرات الشخصية، (الجنس، نوع الوظيفة، المسمى

الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل)

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار (T) Teste في حالة المتغير يحتمل على إجابتين، حيث يقوم

هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا على إجابتين، وكذا

اختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين، يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين

المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين.

الجدول رقم 29: تحليل التباين الأحادي ANOVA.

المتغير	الطريقة المعتمدة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	اختبار t(test)	- 0.088	0.927	غير دالة
نوع الوظيفة	اختبار t(test)	- 0.363	0.720	غير دالة
المستوى الدراسي	ANOVA	0.372	0.693	غير دالة
المسمى الوظيفي	ANOVA	1.146	0.335	غير دالة
عدد سنوات العمل	ANOVA	0.648	0.634	غير دالة

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

1 . بالنسبة لمتغير الجنس:

يوضح الجدول رقم (29) نتيجة اختبار تلعينتين مستقلتين (t test) للفروق بين إجابات العاملين حول الصراع

التنظيمي تبعا لمتغير الجنس، حيث نلاحظ أن قيمة Sig

قدرتب (0.927) وهياً أكبر من قيمة الدلالة (0.05) حيث تم قبول فرضية العدم أيلا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

2 . بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة:

يوضح الجدول رقم (29) نتيجة اختبار تلعتين مستقلتين (t test) للفروق بين إجابات العمال حول الصراع

التنظيمي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث نلاحظ أن قيمة Sig

قدرتب (0.720) وهياً أكبر من قيمة الدلالة (0.05) حيث تم قبول فرضية العدم أيلا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة.

3 . بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي:

يوضح الجدول رقم (29) نتيجة اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

للفروق بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، حيث نلاحظ أن قيمة Sig

قدرتب (0.693) وهياً أكبر من قيمة الدلالة (0.05) حيث تم قبول فرضية العدم، أيلا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى

الدراسي.

4 . بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (29) نتيجة اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

للفروق بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث نلاحظ أن قيمة Sig

قدرتب (0.335) وهياً أكبر من قيمة الدلالة (0.05) حيث تم قبول فرضية العدم، أيلا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي.

5 . بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل:

يوضح الجدول رقم (29) نتيجة اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

للفروق بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل، حيث نلاحظ أن قيمة Sig

قدرت بـ (0.634) وهيا أكبر من قيمة الدلالة (0.05) حيث يتم قبول فرضية العدم، أيلا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات

العمل.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

- اختبار صحة الفرضية الاولى:

أثبتت الدراسة ان هناك اخلاقيات تعمل سائدة بدرجة عالية في مؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة"

من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد اخلاقيات العمل على النحو

التالي: (متوسط حسابي 4.25)، (انحراف معياري 0.80) ويدل هذا ان كل بعد يكمل البعد

الآخر مما يسهل سيرورة العمل . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى والتي تنص على هناك مستوى

عال لأخلاقيات العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

- اختبار صحة الفرضية الثانية:

تتميز مؤسسة ليند غاز بوجود درجات متوسطة للصراع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.

من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي والتي كانت على النحو

التالي: (الصراعات داخل الفرد بمتوسط حسابي 2.88)، (الصراع بين الجماعات بمتوسط

حسابي 3.06)، (الصراعات مع الإدارة بمتوسط حسابي 3.02) حيث نجد ان افراد عينة الدراسة يرون

العمال ان الصراع يضعف ويقلل من أدائهم في المؤسسة بدرجة متوسط 6، حيث كلما قل الصراع

داخل المؤسسة قلت العداوة والتوتر بين الموظفين، وتكون الاراء متقاربة،

وهذا ما يؤكد نفي الفرضية الثانية والتي تنص على تمييز مؤسسة ليند غاز بوجود درجو منخفضة

للصراع التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

-اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة ان لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين اخلاقيات العمل والصراع التنظيمي

للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ومن خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل

اخلاقيات العمل والمتغير التابع الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة" عند

مستوى دلالة أقل او يساوي 0.05 ، ويعزز هذا بقيمة معامل الارتباط الخطي بين اخلاقيات العمل

والصراع التنظيمي هو (0.448) اي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير

المتغير التابع هو (0.168)، بمعنى أن (16.8 بالمئة) من الصراع التنظيمي يعود لممارسة أخلاقيات

العمل والنسبة المتبقية (83.2 بالمئة) ترجع للعوامل الاخرى المؤثرة في الصراع التنظيمي . وهذا ما يفسر

على أنه كلما تزيد أخلاقيات العمل لدى العمال بالمؤسسة تنخفض حدة الصراع التنظيمي في

المؤسسة محل الدراسة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: " يوجد أثر دال دلالة احصائية بين

أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة".

-اختبار صحة الفرضية الرابعة:

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار ANOVA وأثبتت الدراسة أن

يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى أخلاقيات العمل

ومستوى الصراع التنظيمي لدى العم ال تعزى الى المتغيرات التالية (الجنس، نوع الوظيفة، المسمى

الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل).

أولاً: بالنسبة لخاصية الجنس: نلاحظ من خلال الجدول قيمة sig فدرت ب 0.927 وهي أكبر من

قيمة الدلالة حيث حيثتمقبولفرضيةالعدمأيلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي بمتغير الجنس.

ثانياً: بالنسبة لخاصية نوع الوظيفة: يوضح الجدول رقم (29) نتيجة اختبار تلعتين مستقلتين (t test)

للفروق بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث نلاحظ أن قيمة Sig قدرت ب (0.720) وهياً أكبر من قيمة الدلالة (0.05) حيثتمقبولفرضيةالعدمأيلا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي بمتغير نوع الوظيفة. ثالثاً: بالنسبة لخاصية المستوى الدراسي:

يوضح الجدول رقم (29) نتيجة اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للفروق بين إجابات العمال حول الصراع

التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، حيث نلاحظ أن قيمة Sig

قدرت ب (0.693) وهياً أكبر من قيمة الدلالة (0.05) حيثتمقبولفرضيةالعدم، أيلا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي بمتغير المستوى الدراسي..

رابعاً: بالنسبة لخاصية المسمى الوظيفي: يوضح الجدول رقم () نتيجة اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

للفروق بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث نلاحظ أن قيمة Sig

قدرت ب (0.335) وهياً أكبر من قيمة الدلالة (0.05) حيثتمقبولفرضيةالعدم، أيلا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي بمتغير المسمى الوظيفي.

خامسا: بالنسبة لخاصية عدد سنوات العمل: يوضح الجدول رقم () نتيجة اختبار تحليل التباين الاحادي

(ANOVA) للفروق بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل، حيث نلاحظ أن قيمة

Sig قدرتب (0.634) وهي أكبر من قيمة الدلالة (0.05) حيث تم قبول فرضية العدم، أيلا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال حول الصراع التنظيمي بمتغير عدد سنوات

العمل.

وهذا يؤكد نفي الفرضية الرابعة والتي تنص على: "يجد فروق ذات دلالة احصائية والصراع

التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد

سنوات العمل)

خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة".

المبحث الاول تطرقنا فيه الى تقديم عام للمؤسسة اما المبحث الثاني تحليل ومناقشة الاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية. خ

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الاجابة على اشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير أخلاقيات العمل في الصراع التنظيمي لدى مؤسسة ليند غاز "وحدة ورقلة"، من خلال الاعتماد على على الدراسة الميدانية:

بحيث اتضح أن هناك مستوى عال من اخلاقيات العمل بالمؤسسة وهذا راجع الى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من القيم التنظيمية، واتضح بأنه هناك تأثير قوي لأخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي.



الخاتمة

يعتبر المورد البشري أحد العناصر الرئيسية الهامة التي تهتم بها المنظمات كونها الركيزة الأساسية في تطور المنظمة من خلال رفع درجة الاخلاق لدى العمال وتحفيزهم لتحقيق الاستمرارية والفعالية داخل المنظمة، ولا يقتصر الامر فقط على المورد البشري بل أيضا على اتخاذ القرارات السليمة تساعد المنظمة على تجنب الصراعات، وتجدر الاشارة الى موضوع الصراع التنظيمي ان بعض المديرين او المسؤولين لا يلجأ الى حل بعض الخلافات بطريقة عملية وتحليل الصراع، ونرى من خلال بحثنا المتواضع ان أغلب الحلول التي قدمها الباحثون لادارة الصراع تركز على ضرورة المهارات الانسانية واستخدام المنطق والعقلانية للتوصل الى حلول ترضي جميع الاطراف. وهو مادفعنا الى طرح الاشكالية التالية: "مامدى تأثير أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي"، والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للاجابة عنها، حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد أخلاقيات العمل وأثرها على الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهي ليند غاز "وحدة ورقلة"، حيث تعتبر هذه الدراسة في منطلقها دراسة احصائية وصفية لاخلاقيات العمل السائدة في المؤسسة محل الدراسة من حيث التعرف على أهم ابعادها وكذا مستوى الصراع التنظيمي للعمال وهي دراسة ارتباطية كونها تكتشف عن مدى وجود علاقة بين اخلاقيات العمل والصراع التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

من خلال هذه المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاحصائية التي اعتمدت تحليلها على مجموعة من المؤشرات والاساليب الاحصائية المتمثلة في (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، ومعامل الارتباط....)، ونستنتج مايلي:

نتائج الدراسة:

- إلتزام المؤسسة بتلبية رغبات العمال.
- نستنتج أن أخلاقيات العمل أسفرت عن وجود مستوى مرتفع من إحترام العمال، وهذه المبادئ وضبطها ضمن القانون الداخلي المؤسسة وهذا ما أكدنا منه من خلال نتائج المقابلة.
- نجد أن الصراع التنظيمي من خلال توسطه الحسابي كان مرتفعا، أي أن الصراعات داخل المؤسسة منخفضة.
- لا يوجد إختلاف فيما يخص حدة الصراع التنظيمي تعزى المتغيرات الشخصية، بل تتأثر وتختلف في المتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي)
- عند رفع الأخلاق في المؤسسة قلت حدة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

- المؤسسة تلزم الموظفين بأعمال خارج نطاق العمل مما يزيد من الصراع بين العمال والمرؤوسين أحيانا.
- الصراع التنظيمي أكثر تأثيرا وحدة من أخلاقيات العمل، لأن تنتج منه خلافات بين الموظفين.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

في صدد نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها حاولنا وضع مجموعة من التوصيات والإقتراحات للمؤسسة تمتثل فيما يلي:

- نقترح على المؤسسة حل الصراعات بشكل شخصي أحسن من اللجوء الى مديرية التشغيل لحل بعض المشاكل بين العمال والمرؤوسين لأن أغلبية الصراعات داخل المؤسسة تافهة لا تحتاج الى شكوى رسمية.
- ضرورة تعزيز الأخلاق من خلال إعطاء فرص للعمال في عملية إتخاذ القرارات التي تخص مصلحة المؤسسة والعمال في آن واحد، وذلك للحد من الصراعات داخل المؤسسة وذلك من خلال إعطاء مكافآت للعمال عند مساهمتهم في بعض القرارات والتي تكون صائبة.
- تنمية مهارات العمال وتوصيتهم بالإلتزام بالأخلاق داخل وخارج المؤسسة حتى مع الزبائن.
- التكثيف من الدورات التدريبية للعمال لأن دورة في عام أو عامين قليلة على الأقل يجب أن تكون كل 3 أو 6 أشهر دورة لتعزيز الأخلاق وكيفية التعامل مع بعضهم ومع الزبائن.
- ضرورة الإهتمام بالموارد البشري أكثر ومراقبتهم بشكل مستمر.

أفاق الدراسة:

- وفي الأخير نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لاكمال البحث على سبيل المثال:
- علاقة أخلاقيات العمل و أثرها على أداء الموارد البشرية؛
 - أثر تقييم أداء العاملين على أخلاقيات العمل؛
 - دور إدارة أخلاقيات العمل في محاربة الفساد الاداري؛
 - واقع الصراع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛



المصادر والمراجع

*باللغة العربية:

- 1- أديب نياب حمادنة، درجة الالتزام معلمي اللغة بأخلاقيات مهنة التعليم، من وجهة نظري مديري المدارس ومديراتها في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 09، عدد 01، 2013.
- 2- أسامة محمد خليل الزيناتي، دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية بغزة، رسالة ماجستير أكاديمية الادارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين، 2014.
- 3- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008.
- 4- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل وأثرها في منظمات الاعمال، دار الميسر للنشر، جامعة الاسراء، الطبعة الاولى، عمان. الاردن.
- 5- محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، أخلاقيات الادارة، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2016.
- 6- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي. قيم واخلاقيات العمل.
- 7- مصطفى يوسف كافي، ادارة الصراع والازمات التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 1436.2015، عمان-الاردن.
- 8- ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي، جامعة الازهر، غزة، 2017.
- 9- خيضر كاظم حمود الفرحات واخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثرأ للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009.
- 10- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 11- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.

- 12- معن محمود عياصرة واخرون، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير.
- 13- طارق بن موسى العتيني، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، العلوم الادارية،
- 14- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي منظمات الاعمال.
- 15- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 16- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الاردن، 1999.

*المراجع الأجنبية:

1- Diene girard, "conflits de valeurs et souffrances au travail, Ethique, vol, 11, N2, 2000.

الملاحق

الملحق 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ تعليم عالي جامعة ورقلة	مناصرية رشيد
أستاذ تعليم عالي أ جامعة ورقلة	عرابة الحاج
أستاذ محاضراً جامعة سطيف	الرجم خالد
أستاذة محاضرة جامعة ورقلة	سلامي منيرة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

الموسم الجامعي : 2021 - 2022

استبانة بحث أكاديمي

في إطار إعداد مذكرة ماستريعنوان (علاقة أخلاقيات العمل بالصراع التنظيمي لدى عمال ليند غاز - وحدة ورقلة-) ،يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثنا، فالرجاء التكرم بمنحنا جزءا من وقتكم في ملء هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما بأن ما ستدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما نشكر لكم تعاونكم و نتمنى لكم دوام التوفيق .

البيانات الأولية: الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

1 - العمر:

- 1 - أقل من 20 سنة
- 2 - من 20 إلى أقل من 30 سنة
- 3 - من 30 إلى أقل من 40 سنة
- 4 - من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 5 - 50 سنة فأكثر
- 2 - الجنس: 1. ذكر 2. أنثى
- 3-المؤهل العلمي:

1-ثانوي

2-متوسط

3- جامعي

4-نوع الوظيفة :

- 1 -إداري 2 - تقني

5- مسمى الوظيفة :

- 1 - مدير إدارة 2 - رئيس قسم 3 - مشرف 4 - موظف

6- عدد سنوات العمل :

- 1 أقل من 3 سنوات
2 من 3 إلى أقل من 10 سنوات
3 من 10 إلى أقل من 15 سنة
4 من 15 إلى أقل من 20 سنة
5 20 سنة فأكثر

1 أخلاقيات العمل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإخلاص والإتقان						
1	أبجذب لتقصير في أداء المهام الموكلة لي					
2	اسعى دائما الى معرفة نقاط الضعف فيما أقوم به من عمل					
3	أعمل بشكلمستمر على تحقيق نتائج أفضل في العمل					
4	أعمل للبلوغ علم مراتب الإتقان في عملي					
5	أحرق بالدقة في إنجاز عملي					
الأمانة						
6	أحافظ على الوسائل والمعدات التي أستخدمها في أداء عملي					
7	أبجذب لشغل زملائي بعنتأدية أعمالهم					
8	التزم بمحافظة عمل الوقت الرسمى للعمل					
9	أحافظ على أسرار العمل					
10	التزم بمجازة كلالها ماليتي تتطلبها عملي					
11	التزم بمحافظة عمل الوقت الرسمى للعمل					
المسؤولية والالتزام						
12	أتحمل مشاقا لجهود اتاليتي تتطلبها عملي					

					أبذلأفضلماالديفياًداءالعمل	13
					أواظبعلمأداءعمليلعلناالوجهاللائق	14
					أتحملتتائج(مخرجات)العمالالذيأقومبه	15
					التزمبتطبيقكلالتعليماتوالأنظمةبالمؤسسة	16
التعاون						
					أنسقمعزملائياًثناءأداءالعمل	17
					أتبادلمعزملائيبالمؤسسةالنصائحوالتوجيهاتحولالعمل	18
					يتماششراككفياتخاذالقراراتالخاصةبالعمل	19
					أشاركمعزملائيتفيحلالمشاكلالمتعلقةبأداءالعمل	20

2- الصراع التنظيمي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الصراع داخل الفرد						
1	غياب الاستقلالية في العمل يوترني					
2	أفكر في تغيير عملي لأنني غير مرتاح					
3	أعاني من ضغوطات كبيرة في عملي					
4	المهام التي أقوم بها لا تتناسب مع مؤهلي العلمي					
5	يزعجني القيام بمهام ليست من اختصاصي					
الصراع بين جماعات العمل						
6	يوجد مستوي عال من التوتر بيننا الموظفين					
7	يوجد اختلاف بين الموظفين حول الأدوار والمهام الموزعة					
8	يوجد اختلاف في الآراء بين الموظفين فيما يخص كيفية القيام بالأعمال					
9	العلاقات الشخصية تلعب دوراً في الصراعات حول أداء مهام العمل					

					إخفاء المعلومات تنقود إلى صراعات بين الموظفين	10
					غياب توزيع الصلاحيات تنقود إلى اختلافات في وجهات النظر	11
الصراعات مع الإدارة						
					تمنح الإدارة العمال فرصاً عادلة لسماع شكواهم	14
					غياب توزيع الصلاحيات بشكل عادل من قبل الإدارة يقود إلى اختلافات في وجهات النظر	15
					تحاول الإدارة ترك أطراف الصراع على وحدهم لتحملون مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم	16
					قرارات الإدارة غير مرضية في حالة حل الصراع بين الأطراف المتنازعة	17
					تفتقر الإدارة لآليات حل النزاع	18
					تتميز الإدارة بالحبّة والرعاية في تعاملها مع العاملين	19

الملحق رقم 03: نتائج التحليل الإحصائي الـ spss

الفرضية الأولى:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العمل_اخلاقيات	27	83.9630	8.89028	1.71093

One-Sample Test

Test Value = 60

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العمل_اخلاقيات	14.006	26	.000	23.96296	20.4461	27.4798

الفرضية الثانية:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي_الصراع	27	52.3704	9.59226	1.84603

One-Sample Test

Test Value = 51

	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنظيمي_الصراع	.742	26	.465	1.37037	-2.4242-	5.1649

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاحلاص_الاتقان	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.448 ^a	.200	.168	8.74717

a. Predictors: (Constant), الاحلاص_الاتقان

b. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	479.470	1	479.470	6.267	.019 ^b
	Residual	1912.827	25	76.513		
	Total	2392.296	26			

a. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الاحلاص_الاتقان

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.179	5.914		6.456	.000
	الاخلاص_الاتقان	.848	.339	.448	2.503	.019

a. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	الامان	.132 ^b	.724	.476	.146	.978
	المسؤولية_والالتزام	-.129 ^b	-.605	.551	-.122	.723
	التعاون	.270 ^b	1.386	.178	.272	.812

a. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي

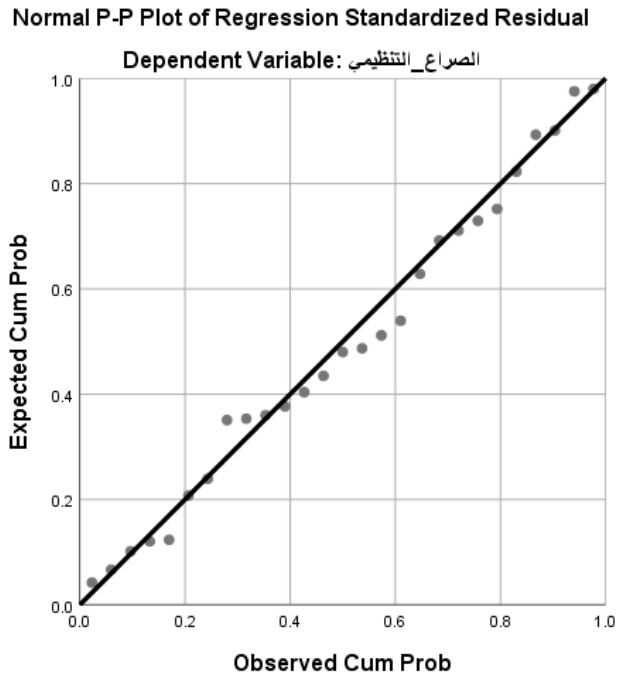
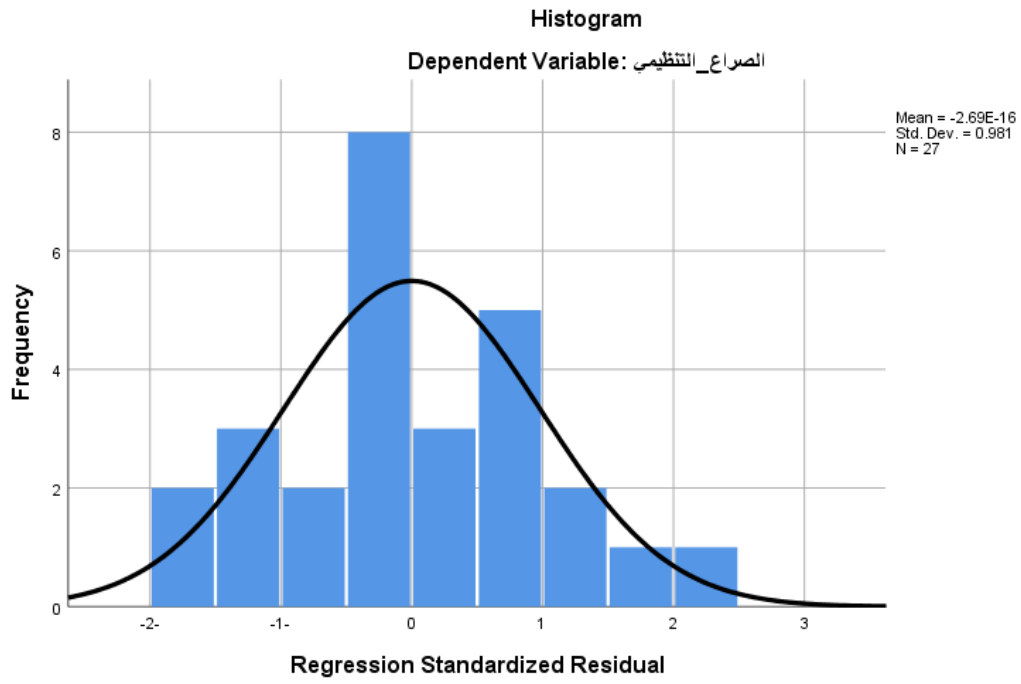
b. Predictors in the Model: (Constant), الاخلاص_الاتقان

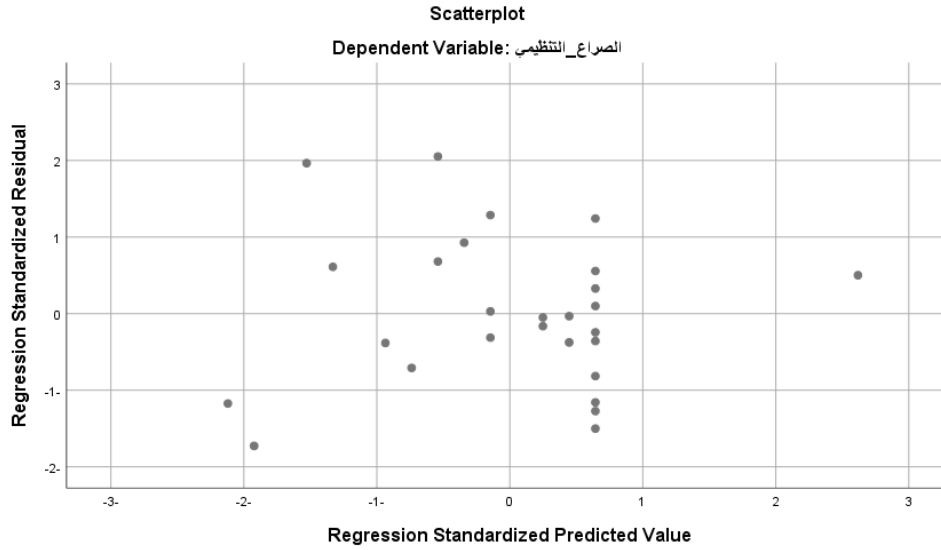
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	43.2651	63.6106	52.3704	4.29431	27
Residual	-15.11286	17.95304	.00000	8.57731	27
Std. Predicted Value	-2.120	2.617	.000	1.000	27
Std. Residual	-1.728	2.052	.000	.981	27

a. Dependent Variable: الصراع_التنظيمي

Charts





النتائج المتعلقة بالانحدار البسيط

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
الصراع_التنظيمي	Mean	52.3704	1.84603	
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	48.5758	
	Mean	Upper Bound	56.1649	
	5% Trimmed Mean		52.7428	
	Median		52.0000	
	Variance		92.011	
	Std. Deviation		9.59226	
	Minimum		29.00	
	Maximum		68.00	
	Range		39.00	
	Interquartile Range		14.00	
	Skewness		-.466	.448
	Kurtosis		.374	.872
العمل_أخلاقيات	Mean	58.9259	2.46568	
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	53.8577	
	Mean	Upper Bound	63.9942	
	5% Trimmed Mean		58.5000	
	Median		59.0000	
	Variance		164.148	
	Std. Deviation		12.81203	
	Minimum		40.00	
	Maximum		85.00	
	Range		45.00	

Interquartile Range	20.00	
Skewness	.432	.448
Kurtosis	-.642-	.872

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التنظيمي_الصراع	.114	27	.200 [*]	.965	27	.485
العمل_أخلاقيات	.123	27	.200 [*]	.952	27	.241

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlation

		والاقتان_الاخلاص	الأمان	والالتزام_المسؤولية	التعاون	التنظيمي_الصراع
والاقتان_الاخلاص	Pearson Correlation	1	.147	.526 ^{**}	.352	.448 [*]
	Sig. (2-tailed)		.464	.005	.071	.019
	N	27	27	27	27	27
الأمان	Pearson Correlation	.147	1	-.089-	.150	.195
	Sig. (2-tailed)	.464		.660	.454	.329
	N	27	27	27	27	27
والالتزام_المسؤولية	Pearson Correlation	.526 ^{**}	-.089-	1	.598 ^{**}	.143
	Sig. (2-tailed)	.005	.660		.001	.478
	N	27	27	27	27	27
التعاون	Pearson Correlation	.352	.150	.598 ^{**}	1	.347
	Sig. (2-tailed)	.071	.454	.001		.076
	N	27	27	27	27	27
التنظيمي_الصراع	Pearson Correlation	.448 [*]	.195	.143	.347	1
	Sig. (2-tailed)	.019	.329	.478	.076	
	N	27	27	27	27	27

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

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

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العمل_أخلاقيات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.206	.174	8.71742

a. Predictors: (Constant), العمل_أخلاقيات

b. Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	492.460	1	492.460	6.480	.017 ^b
	Residual	1899.836	25	75.993		
	Total	2392.296	26			

a. Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

b. Predictors: (Constant), العمل_أخلاقيات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.354	8.040		4.024	.000
	العمل_أخلاقيات	.340	.133	.454	2.546	.017

a. Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	45.9414	61.2274	52.3704	4.35210	27
Residual	-18.30020-	17.64260	.00000	8.54813	27
Std. Predicted Value	-1.477-	2.035	.000	1.000	27
Std. Residual	-2.099-	2.024	.000	.981	27

a. Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

الفرضية الرابعة:

الجنس:

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي_الصراع	ذكر	19	52.2632	10.13707	2.32560
	أنثى	8	52.6250	8.79834	3.11068

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
التنظيمي_الصراع	Equal variances assumed	.004	.951	-.088-	25	.931	-.36184-	4.12222	-8.85170-	8.12802
	Equal variances not assumed			-.093-	15.169	.927	-.36184-	3.88391	-8.63218-	7.90849

نوع الوظيفة:

Group Statistics

	الوظيفة_نوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمي_الصراع	اداري	14	51.7143	8.96513	2.39603
	تقني	13	53.0769	10.54721	2.92527

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
التنظيمي_الصراع	Equal variances assumed	.869	.360	-.363-	25	.720	-1.36264-	3.75789	-9.10217-	6.37689
	Equal variances not assumed			-.360-	23.669	.722	-1.36264-	3.78129	-9.17262-	6.44735

المستوى الدراسي:

Descriptives

التنظيمي_الصراع

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
متوسط	11	51.6364	9.21165	2.77742	45.4479	57.8248	29.00	63.00
ثانوي	6	50.3333	10.53882	4.30245	39.2735	61.3931	33.00	60.00
جامعي	10	54.4000	10.09070	3.19096	47.1815	61.6185	42.00	68.00
Total	27	52.3704	9.59226	1.84603	48.5758	56.1649	29.00	68.00

ANOVA

التنظيمي_الصراع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	72.018	2	36.009	.372	.693
Within Groups	2320.279	24	96.678		
Total	2392.296	26			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

Tukey HSD

(I) العلمي_المؤهل	(J) العلمي_المؤهل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
متوسط	ثانوي	1.30303	4.99019	.963	-11.1589-	13.7650
	جامعي	-2.76364-	4.29613	.798	-13.4923-	7.9650
ثانوي	متوسط	-1.30303-	4.99019	.963	-13.7650-	11.1589
	جامعي	-4.06667-	5.07749	.706	-16.7466-	8.6133
جامعي	متوسط	2.76364	4.29613	.798	-7.9650-	13.4923
	ثانوي	4.06667	5.07749	.706	-8.6133-	16.7466

التنظيمي_الصراع

Tukey HSD^{a,b}

العلمي_المؤهل	N	Subset for alpha = 0.05 1
ثانوي	6	50.3333
متوسط	11	51.6364
جامعي	10	54.4000
Sig.		.678

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8.390.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

المسمى الوظيفي:

Descriptives

التنظيمي_الصراع

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
رئيس قسم	4	47.0000	16.26858	8.13429	21.1131	72.8869	29.00	68.00
مشرقموظف	7	56.0000	7.95822	3.00793	48.6399	63.3601	45.00	68.00
موظف	16	52.1250	8.20467	2.05117	47.7530	56.4970	33.00	66.00
Total	27	52.3704	9.59226	1.84603	48.5758	56.1649	29.00	68.00

ANOVA

التنظيمي_الصراع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	208.546	2	104.273	1.146	.335
Within Groups	2183.750	24	90.990		
Total	2392.296	26			

عدد سنوات العمل

Descriptives

التنظيمي_الصراع

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنوات 3 اقل من	1	48.0000	48.00	48.00
سنوات 10 الياقل من 3 من	10	55.3000	13.20816	4.17679	45.8514	64.7486	29.00	68.00
سنوات 15 الياقل من 10 من	2	44.0000	1.41421	1.00000	31.2938	56.7062	43.00	45.00
سنة 20 الياقل من 15 من	3	51.0000	1.73205	1.00000	46.6973	55.3027	49.00	52.00
سنة فاكثر 20 من	11	52.0000	7.49667	2.26033	46.9637	57.0363	33.00	60.00
Total	27	52.3704	9.59226	1.84603	48.5758	56.1649	29.00	68.00

ANOVA

التنظيمي_الصراع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	252.196	4	63.049	.648	.634
Within Groups	2140.100	22	97.277		
Total	2392.296	26			

