

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

سامي بن خيرة

من اعداد الطالبات:

هاجر بسي

سناء بريك

خديجة بقاص

أعضاء المناقشة السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
بن عيسى ريم	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	رئيسا
بن خيرة سامي	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
زلاسي سامر	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024_2025م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " بالوادي

تحت اشراف الأستاذ:

سامي بن خيرة

من اعداد الطالبات:

هاجر بسي

سناء بريك

خديجة بقاص

أعضاء المناقشة السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
بن عيسى ريم	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	رئيسا
بن خيرة سامي	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
زلاسي سامر	جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024م_2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«يُرَافِقُ الَّذِينَ هَدَىٰ»

وَالَّذِينَ هَدَىٰ

يَعْلَمُونَ خَيْرًا

صدق الله العظيم

إهداء عاشق

قال الله تعالى: (وَقُلْ أَجْمَلُوا وَسِرِّي إِلَيْكُمْ عَمَلِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا كان الطريق سهلاً، ولكن بفضل الله، ها أنا اليوم أحقق حلمًا طال انتظاره.

إلى أبي العزيز "المكي بسي" النور الذي أضاء دربي، والمعلم الأول، إلى من حملت اسمه فخراً، إلى من كان السند في كل لحظة ضعف، إلى من أضاء لي الطريق بكلماته وأفعاله.

إلى أمي الغالية "نورة نصيرة" الحنان الذي لا ينتهي، إلى من كانت دعواتها سر قوتي، والحب الذي لا يشتري، إلى من كانت يدها ترفعني في كل لحظة، وأعينها التي ترى فيّ القوة حينما أظن أنني ضعيف. لولاك ما كنت اليوم هنا.

إلى إخوتي الأعزاء "عمار، محمد الطاهر، محمد العبد، أبو القاسم" وأخواتي الغاليات "خولة، حليلة، الشيماء" الذين كانوا نوراً في حياتي وسنداً لي في كل الأوقات، إلى من كانوا الشركاء في فرحي وحزني، لكم كل الفضل في هذا النجاح.

إلى أستاذي الفاضل "بن خيرة سامي" الذي علمني أن العلم رسالة، وأن العطاء لا حدود له، لك الشكر والتقدير لجهودك، وتفانيك، وصبرك، فلك في هذا النجاح أثر لا يُنسى، وفضل لا يُقدّر.

صديقاتي العزيزات، الذين شاركوني الضحكة والدمعة، فشكراً لقلوبكن، ولرفقتكن التي لا تُقدّر بثمن، دمتن جزءاً جليلاً من رحلة لا تنسى.

شكراً لكل من كانت له بصمة في هذا الطريق، لكل من قدّم كلمة، أو دعماً، أو دعاء، لكل من آمن بي،

ولو بكلمة عابرة، امتناني لكم جميعاً، فأنتم جزء من هذا الإنجاز،

ولولاكم، ما اكتمل هذا الحلم.

بسمي
عاشق

إلى أمي وأبي

إلى أعظم نعمة في حياتي أمي وأبي وعائلي الغالية:

اليوم، وأنا أحقق حلم التخرج، لا أرى هذا الإنجاز إلا مرآة لتعبكم، دعواتكم، وحبكم الذي أحاطني بكل خطوة
أمي الحبيبة "عزيزة زغدي" كنت الحنان الذي احتواني والدعاء الذي رفعتني في أصعب لحظاتي. كلماتك كانت بلسما لروحي،
وابتسامتك كانت نوري الذي يقودني مهما اشتدت ظلمة الطريق.

أبي الغالي "سعد" يا من حملت عني أثقال الحياة دون أن اشتكي، كنت السند الذي يقويني والعين التي تراني دائما بأفضل
صورة، علمتني كيف أواجه التحديات بثقة وأصنع من كل عثرة سلما للنجاح.

إلى إخوتي: الطالب ميلود، توفيق، عبد الكريم، عبد الواحد وأخواتي: نعيمة، مبروكة، منان، صالحة، وجميع أحفاد وحفيدات
وزوجات اخوتي الغاليات: كريمة، سعيدة، مرزاق، فاطيمة وصديقاتي أمينة، دنيا، أنتم النبض الذي يعدني بالحياة، الضحكات
التي تخفف أعبائي، والدعم الذي أشعر به حتى في صمتكم. كنتم العائلة التي لا تهتز، والجدار الذي أستند عليه كلما شعرت
بالتعب. هذا التخرج ليس مجرد ورقة أو شهادة، بل هو شهادة حب وامتنان لكل لحظة كنتم فيها بجانبني، ولكل كلمة رفعتكم
بها معنوياتي، ولكل دمة فرح رأيتموها في أعينكم اليوم. أنتم هديتي من الله وهذا النجاح أهديه إليكم بقلبي وروحي، أحبكم
أكثر مما تعبر عنه الكلمات، واسأل الله أن يقيكم سندا لي دائما كما كنتم وستظلون.

ابنتكم الغالية: سناء

برأيك سناء
بناتك سناء

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر؛ برًا، وإحسانًا، ووفاء لهما: والدي العزيز، ووالدي العزيزة.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عونًا لي في رحلة بحثي: إخواني وأخواتي.

إلى رفيق وصديق الأيام جميعا بخلوها ومرها زوجي الغالي اشكرك على دعمك المستمر إلى من كان الأول دومًا في مساندي وتشجيعي زوجي الغالي.

إلى الأستاذ الكريم سامي بن خيرة على كل ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات، حرصا منه على إنجاز هذا البحث وتقديمه بالصورة المطلوبة فجزاه الله خيرا وأدامه ذخرا للأمة.

إلى من كانوا عونًا وسندًا في هذا الطريق .. للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين وأصحاب الشدائد والأزمات، إلى من أفاضلوني بمشاعرهم ونصائحهم المخلصة

وأخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير جزاء في الدنيا والآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.

بقا
إهداء
إلى
والدي
والدي

شكرًا واحترافًا للسادة أعضاء هيئة التدريس

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل، وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا وتوفيقه، أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعدنا في إنجاز هذه المذكرة، ونخص بالذكر:

الأستاذ الفاضل بن خيرة سامي، الذي كان لنا نعم السند والداعم، فله منا أسمى عبارات الامتنان والتقدير على ما بذله من جهد، وعلى توجيهاته السديدة، ونصائحه القيمة، وملاحظاته البناءة التي كان لها الدور الكبير في إثراء هذا العمل وتوجيهه نحو الأفضل جزاه الله عنا خير الجزاء وبارك في علمه وجهده.

كما نتوجه بالشكر إلى من قدما الغالي والنفيس من أجل تربيتنا وتعليمنا، والدينا الكريمين حفظهما الله ورعاهما، وإلى كل أفراد العائلة الكريمة.

إلى مدير مؤسسة سونلغاز بالوادي، وعمال مصالحها بصفة عامة، ومصلحة الموارد البشرية بصفة خاصة. إلى الذين حظينا بشرف التعلم على أيديهم: أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة، وأساتذة قسم علوم التسيير خاصة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

كما لا يفوتنا أن نشكر عمال إدارة قسم علوم التسيير، وموظفي المكتبة المركزية، على ما قدموه من تسهيلات.

وأخيرًا، نشكر كل من بسط لنا يد العون من قريب أو بعيد، وكل من كان له الفضل علينا خلال هذا المشوار العلمي.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية الوادي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة، واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأداتين رئيسيتين لجمع المعلومات من عينة من موظفي المديرية، حيث تم تحليل 50 استبياناً باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي لأبعاد أخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي و كما أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المهنة) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وأن هناك مدونة لأخلاقيات العمل يجب الالتزام بها والتحلي بها من طرف جميع عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات العمل، إدارة الصراع التنظيمي، مديرية سونلغاز بالوادي.

Study Summary

This study aimed to identify the impact of work ethics on organizational conflict management at the Electricity and Gas Distribution Directorate "Sonelgaz" in El Oued province. The study adopted the descriptive-analytical approach and case study methodology. A questionnaire and interviews were used as the main tools for data collection from a sample of the directorate's employees. A total of 50 questionnaires were analyzed using SPSS software. The study reached several findings, most notably: a positive impact of the dimensions of work ethics on organizational conflict management at the Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Directorate in El Oued. It also found that there are no statistically significant differences in conflict management based on demographic variables (gender, age, educational qualification, years of experience, profession). Furthermore, there is a code of work ethics that all employees at Sonelgaz El Oued must adhere to and uphold.

Keywords: Work ethics, organizational conflict management, Sonelgaz Directorate.

قائمة المحتويات

الرقم	المحتويات
	اهداء
	الشكر والعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ_ب_ت_ث	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي
06	تمهيد للفصل
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي
07	المطلب الأول: الأسس والمفاهيم الأساسية لأخلاقيات العمل
07	الفرع الأول: مفهوم أخلاقيات العمل
08	الفرع الثاني: أهمية وأهداف أخلاقيات العمل
09	الفرع الثالث: مصادر أخلاقيات العمل
10	الفرع الرابع: أنواع أخلاقيات العمل
11	الفرع الخامس: أساسيات أخلاقيات العمل
12	المطلب الثاني: ترسيخ أخلاقيات العمل والتحديات المؤثرة عليها
13	الفرع الأول: عناصر أخلاقيات العمل ووسائل ترسيخها
14	الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد أخلاقيات العمل
16	الفرع الثالث: معوقات تطبيق أخلاقيات العمل والعوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل
18	المطلب الثالث: الاطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي
18	الفرع الأول: الصراع التنظيمي
18	أولا: مفهوم الصراع التنظيمي
19	ثانيا: أسباب الصراع التنظيمي
19	ثالثا: مصادر الصراع التنظيمي

20	رابعاً: طرق مواجهة الصراع التنظيمي
21	خامساً: آثار الصراع التنظيمي
21	المطلب الرابع: إدارة الصراع التنظيمي
21	الفرع الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي
22	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
23	الفرع الثالث: العوامل المساعدة في إدارة الصراع التنظيمي
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية " الدراسات السابقة "
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي
39	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي معاً
42	المطلب الرابع: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
43	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي
45	تمهيد للفصل
46	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
46	المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة
46	الفرع الأول: تقديم نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز
47	الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
49	الفرع الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز
50	الفرع الرابع: نموذج الدراسة
52	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
57	المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
57	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية
76	المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
70	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
83	خلاصة الفصل
85	خاتمة

90	قائمة المراجع
97	الملاحق

:

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	42
02	عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدروسة	48
03	معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ)	51
04	درجات مقياس ليكرت الخماسي	52
05	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
06	نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر	55
07	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	56
08	نسبة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	57
09	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المهنة	58
10	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: أخلاقيات المدير	59
11	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثاني: أخلاقيات العامل	60
12	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثالث: المسؤولية	61
13	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الرابع: الالتزام بأخلاق العمل	62
14	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: استراتيجية التجنب	63
15	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثاني: استراتيجية التعاون	64
16	متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثالث: استراتيجية التسوية	65
17	اختبار T-test لأبعاد أخلاقيات العمل	67
18	اختبار T-test لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي	68
19	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	69
20	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	70
21	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	70
22	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	71
23	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة.	72
24	اختبار التباين الثنائي T-test بين محور إدارة الصراع التنظيمي وبين متغير الجنس	73
25	اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الصراع التنظيمي وبين متغير الفئة العمرية	74

74	اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الصراع التنظيمي وبين متغير المؤهل العلمي	26
75	اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الصراع التنظيمي وبين متغير سنوات الخبرة	27
75	اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الصراع التنظيمي وبين متغير مستوى الدرجة الوظيفية	28

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
10	مصادر أخلاقيات العمل	01
13	وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل	02
23	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	03
48	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	04
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
59	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
60	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	08
61	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	09

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
97	الاستبيان الورقي الخاص بالدراسة	01
100	قائمة الأساتذة المحكمين	02
101	مدونة أخلاقيات العمل الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة	03
102	جزء من القانون الداخلي للمؤسسة محل الدراسة	04
109	مخرجات برنامج spss	05

مقدمة

تمهيد:

في عالم يشهد تحولات تنظيمية متسارعة وتحديات متزايدة داخل بيئات العمل، أضحت المؤسسات مطالبة ليس فقط بتحقيق الكفاءة الإنتاجية، بل أيضاً بترسيخ مناخ أخلاقي يضمن التوازن والاستقرار الداخلي، فالموارد البشرية لا يمكن تسييرها بفعالية في غياب قيم واضحة تحكم سلوك الأفراد وتوجه قراراتهم، كما تُعد أخلاقيات العمل اليوم من الركائز الأساسية التي تلعب دوراً محورياً في بناء ثقافة تنظيمية متوازنة، قادرة على مواجهة الأزمات والتقلبات، وفي مقدمتها الصراع التنظيمي الذي يُعد من الظواهر الحتمية في أي مؤسسة.

كما أن التعدد في وجهات النظر، والتنوع في الخلفيات والقيم، إلى جانب الضغط المهني والوظيفي، كلها عوامل قد تؤدي إلى نشوء ما يُعرف بالصراع التنظيمي، وهو ظاهرة شائعة داخل المؤسسات مهما بلغ مستوى نضجها الإداري. وقد يكون هذا الصراع إيجابياً عندما يُدار بوعي واحترافية، وقد يتحول إلى عامل تآكل داخلي يؤدي إلى التوتر، تدني الأداء، وتفكك العلاقات المهنية.

وفي هذا الإطار، يبرز دور أخلاقيات العمل كركيزة أساسية في بناء بيئة تنظيمية متوازنة، قائمة على الاحترام المتبادل، العدالة، والشفافية. فالأخلاقيات ليست فقط مجموعة من القيم النظرية، بل هي سلوك عملي يعكس مدى التزام الأفراد والمؤسسات بالمعايير التي تحكم التصرفات والعلاقات داخل محيط العمل، ويُعتقد أن تعزيز هذه القيم داخل المؤسسات من شأنه أن يساهم في تقليص حدة الصراعات التنظيمية وتحويلها إلى فرص للتطوير والتحسين.

الإشكالية الرئيسية:

تسعى هذه الدراسة إلى مقارنة هذا التساؤل من زاوية علمية، من خلال فهم العلاقة بين مستوى الالتزام الأخلاقي داخل المؤسسات، والقدرة على إدارة الصراعات التنظيمية بشكل فعال، ومن هنا نطرح إشكالتنا المتمثلة في: ما أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؟

الأسئلة الفرعية: تنطلق الأسئلة الفرعية من الإشكالية العامة، حيث قمنا بصياغة مجموعة من التساؤلات التي توجه مسار الدراسة وتساعد في تحليل الموضوع بشكل أعمق حيث تمثلت هذه التساؤلات في:

○ ما مستوى تواجد أبعاد أخلاقيات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؟

- ما مستوى تواجد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي ؟
- هل يوجد أثر لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)؟

فرضيات الدراسة: قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التي تنبثق من الإشكالية المطروحة، والتي نسعى من خلالها إلى تقديم إجابات أولية يتم التحقق منها لاحقاً خلال البحث، والتي تمثلت في:

- يوجد أثر إيجابي لبعد أخلاقيات المدير في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- يوجد أثر إيجابي لبعد أخلاقيات العامل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- يوجد أثر إيجابي لبعد المسؤولية في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- يوجد أثر إيجابي لبعد الالتزام بأخلاق العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- يوجد أثر إيجابي لأبعاد أخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

مبررات اختيار الموضوع: إن اختيار مثل هذا الموضوع لم يأتي اعتباطاً أو عن طريق الصدفة، إنما جاء بناء على عدة أسباب:

■ مبررات ذاتية:

تتمثل في ما يلي:

- الرغبة الشخصية في التعرف على كل ما يتعلق بجوانب الموضوع؛
- تطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا.

■ مبررات موضوعية: تمثلت في:

- بحكم أن الأخلاق تساعد في تقليل الخلافات داخل المؤسسات بشكل كبير؛
- من المعروف أن الصراع موجود في كل منظمة، ولا بد من فهمه؛
- هذا الموضوع مهم لكل من يدرس الإدارة أو يعمل في مؤسسة؛

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والمعرفية المرتبطة بجوانب الموضوع قيد البحث، والتي تمثلت في:

- تحديد المفاهيم النظرية المرتبطة بأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي؛
- التعرف على مستوى أخلاقيات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- محاولة الكشف عن وجود أثر لأخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي من عدمه في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- الخروج بنتائج وتوصيات تفيد المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في توسيع قاعدة المعرفة حول الموضوع المدروس، وكذا إغناء المجال العلمي بنتائج ومقترحات قد تكون مفيدة للباحثين والممارسين مستقبلاً، وقد لخصت أهميته في:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على أخلاقيات العمل ومدى تأثيرها في إدارة الصراع التنظيمي؛
- تعد أخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي من المواضيع المهمة والمؤثرة في عمل الأفراد داخل المؤسسة؛
- المساهمة في إثراء الأدبيات العربية حول موضوع يتسم بالأهمية البالغة.

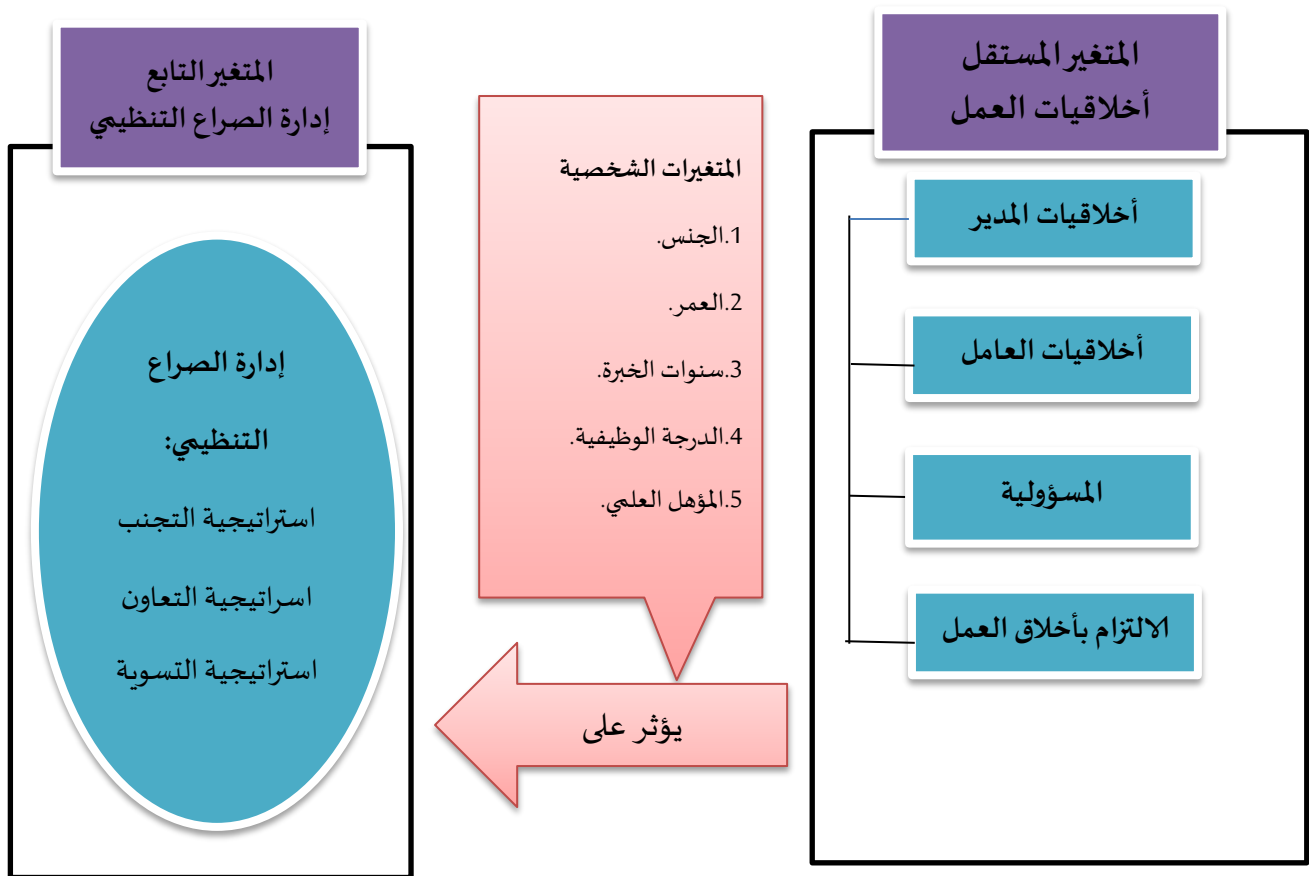
حدود الدراسة: للإجابة على الأسئلة المطروحة والتوصل إلى النتائج المرجوة فإن الدراسة ارتبطت بالحدود المبيّنة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية الوادي.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 15 فيفري إلى 15 مارس 2025.

المنهج والأدوات المتبعة: بناءً على طبيعة الإشكالية المطروحة وبغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث، وقصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو

فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما قمنا بدراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي بحيث تعتبر دراسة الحالة أحد أساليب البحث والتحليل الوصفي في مجالات علمية مختلفة، وقد تكون الحالة المدروسة شخصاً أو جماعة أو مؤسسة أو مدينة، وقد تكون المؤسسة كحالة للدراسة في مجالات علمية مختلفة، فقد ندرسها من الناحية البشرية أو المالية أو الإنتاجية، فقد قمنا بإتباع المنهج الوصفي في الفصل النظري لموضوع الدراسة وذلك بالرجوع الى المصادر والمعلومات الثانوية من كتب ومجلات ومؤتمرات ذات العلاقة بالموضوع، بالإضافة إلى استخدام شبكة الإنترنت بهدف إعطاء صورة واضحة حول موضوع الدراسة، أما المنهج الإحصائي فقد تم الاعتماد عليه في الجزء التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال استمارة الإستبيان، كما اعتمدنا على المقابلة وأسلوب الملاحظة والوثائق التي تحصلنا عليها من المديرية، كما تم الاعتماد في التحليل على بعض الأساليب الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي وبرنامج SPSS.

نموذج الدراسة: وفيما يلي نقدم نموذج الدراسة الذي تم اعتماده لتحقيق أهداف البحث:



صعوبات الدراسة: واجهتنا بعض الصعوبات أثناء تنفيذ هذه الدراسة، من أبرزها:

○ ضيق الوقت والذي يؤثر سلباً على سير العمل وإنجازه في الوقت المحدد.

هيكل الدراسة: تم تقسيم هذه الدراسة إلى مجموعة من الفصول والمباحث، وفقاً لتدرج منطقي ومنهجي يراعي

تسلسل الأفكار وتحقيق أهداف البحث، حيث كانت كما يلي:

○ الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي؛

○ الفصل الثاني: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج والتطرق للتوصيات والأفاق الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل

وإدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

تعد النزاعات التنظيمية من الظواهر الملازمة لبيئات العمل الحديثة، نظراً لتعدد الأدوار وتباين التوجهات واختلاف الأهداف بين الأفراد داخل المؤسسة، ورغم ما قد تسببه من توتر وعرقلة في سير الأداء الوظيفي، إلا أن إدارتها بأساليب منهجية وفعالة تمثل مدخلاً لتعزيز التعاون وتحقيق التطوير المؤسسي.

ففي هذا السياق، تكتسب إدارة الصراع التنظيمي أهمية متزايدة بوصفها أداة استراتيجية لضبط التفاعلات وتوجيه الخلافات نحو حلول بناءة، وتُمثل أخلاقيات العمل أحد المحددات الأساسية في هذا الإطار، لما لها من دور في تقنين السلوك المهني وترسيخ مبادئ العدالة والاحترام المتبادل، ومن ثم، فإن دراسة أثر الأخلاقيات المهنية على إدارة الصراع التنظيمي تُعد مطلباً تنظيمياً ملحاً لتعزيز استقرار بيئة العمل ورفع كفاءتها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي:

تمثل الأدبيات النظرية لأخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي إطاراً مهماً لفهم السلوك داخل بيئات العمل. فهي تسلط الضوء على المبادئ الأخلاقية التي توجه تصرفات الأفراد، وكيفية التعامل مع التوترات والنزاعات بين الموظفين أو بين الأفراد والمنظمة، بما يحقق التوازن بين القيم الأخلاقية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الأول: الأسس والمفاهيم الأساسية لأخلاقيات العمل

الفرع الأول: مفهوم أخلاقيات العمل

تعرف أخلاقيات العمل على أنها: مجموعة من الصفات الحسنة، التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل.¹

كما أن أخلاقيات العمل هي عبارة عن منظومة متكاملة من السلوكيات السائدة خلال العمل وفي بيئة الأعمال التجارية وتعد شكلاً من الأشكال التطبيقية من خلال معاملة العاملين فيما بينهم أو بينهم وبين مدراءهم أو حتى مع الزبائن إضافة إلى الالتزام بالولاء للمؤسسة.²

كما تعرف على أنها كل ممارسة للمهنة بالشكل الذي يرضي جميع الأطراف، وبدون مسؤولية من شأنه أن يصبح تواطؤ أو إهمال في ممارسة هذه المهنة، وهي دراسة لحجم الأخلاق عند اتخاذ القرارات، وفن انجاز جسور بين المثالية والعالم الحقيقي.³

الفرع الثاني: أهمية وأهداف أخلاقيات العمل

1) أهمية أخلاقيات العمل

○ "على المنظمة تعزيز وتقوية سمعة ومكانة المنظمة على مستوى البيئة المحلية والبيئة الإقليمية والبيئة الدولية وهذا أيضاً له مردود إيجابي، وتساهم في توليد مشاعر الثقة بالنفس لدى العاملين وكذلك مشاعر الفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه المنظمة التي تعتمد على المعايير الأخلاقية.

¹ سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنمية ومصلحة شرعية، الإدارة العامة للثقافة والنشر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 33.

² مهدي صالح السامرائي، أخلاقيات العمل، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 29.

³ ماهر عودة الشمايلة وآخرون، أخلاقيات المهنة الاعلامية، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 13.

○ إن الحصول على شهادات عالمية مثل الإيزو وجوائز الجودة الشاملة، يقتزن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة.¹

○ "تسهل عملية صنع القرار وتحقق احترام كل الأطراف سواء من داخل أو خارج المؤسسة.

○ يشكل المناخ الأخلاقي المرأة العاكسة لخفايا عمل وممارسات سلوكية داخل المؤسسة، وخاصة الجوانب الضمنية غير الملموسة منها، وبالتالي هذه المرتكزات الأخلاقية تشكل الوعاء الحيوي لتصميم المؤسسة وتغيير سلوكها وسلوك إدارتها، وكذلك تعزيز روح الالتزام الأخلاقي لمختلف مفردات العمل.²

○ تساعد مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية للمؤسسة بالالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى قيم المؤسسة التي تؤثر فيهم، كما إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة، في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة ومن المعلوم أن ردود الفعل سلبية على التصرف اللاأخلاقي قد نشأ من قبل المنافسين والحكومة وبقية فئات المجتمع، وهذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد.³

(2) أهداف أخلاقيات العمل

- "ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمن انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري، ضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مسارهم المهني والوظائف.
- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرّيات وحقوق الموظفين بضبطها وتقنينها).⁴
- "ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق أو المتعارف عليها في محيط ما.

¹ سالم يعقوب، قواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 9، جامعة الوادي، 2021، ص108.

² يعقوب سالم، زرفة بولقواس، أخلاقيات العمل واشكالية الممارسة في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 23، جامعة الوادي، 2017، ص94.

³ يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص48.

⁴ مصطفى علي بوريطة، تأثير أخلاقيات الإدارة على الموظفين وعملية الاداء، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد 12، جامعة السلطان مولاي سليمان، المملكة المغربية، 2020، ص36.

- تساعد أخلاقيات العمل على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية، وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة.
- ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول.¹

الفرع الثالث: مصادر أخلاقيات العمل

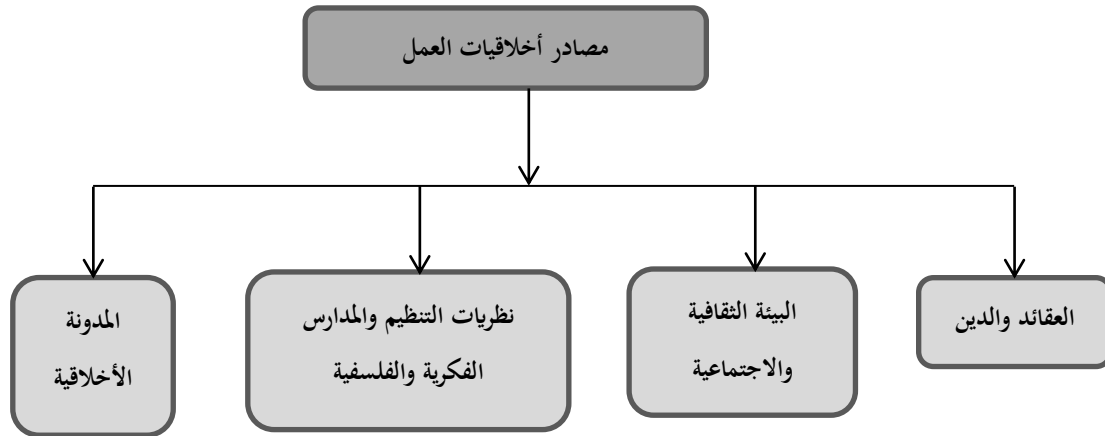
- "العقائد والدين: مما لا شك فيه أن جميع الأديان تمتلك مقداراً مشتركاً من الأخلاقيات مع اختلافها في بعض الأخلاقيات واختصاصها بها، وبهذا يستمد كل فرد قيمه الأخلاقية الواجب إتباعها والسلوكيات التي يجب تجنبها والابتعاد عنها باعتبارها ضارة للأفراد والمجتمع من الدين أو العقيدة التي يؤمن بها.
- **البيئة الثقافية والاجتماعية:** المتمثلة في مجموع العادات والتقاليد والأعراف التي تحكم في مجتمع ما وتكونت عبر التاريخ، وتستمد في غالب الأحيان من الدين الذي يدين به أو المعتقد الذي يؤمن به، وكذا الأسرة التي نشأ فيها هذا الإنسان وتعليمه والمحيط الذي يعيش فيه وتفاعله مع مجتمعه خاصة مع زيادة أنواع وسائل الإعلام وسهولة الوصول إليها، فكما يقال الإنسان وليد بيئته، فتتشكل لديه مجموع من القيم الخلقية التي تؤثر في سلوكياته المختلفة.²
- **"نظريات التنظيم والمدارس الفكرية والفلسفية:** من الجدير بالذكر أن أخلاقيات العمل والتعامل دخلت إطار نظريات التنظيم منذ أقدم العصور، وأصبحت جزءاً من تاريخ الفكر الإداري، وكان لمعظم الحضارات المتعاقبة أثر كبير على قيم بعضها البعض، كما كان لبعض هذه الحضارات كالحضارة الإسلامية أثر بليغ على القيم ومسؤولية التشريعات والإدارة في وقتنا الحاضر.
- **المدونة الأخلاقية:** وما هي إلا وثيقة يصدرها التنظيم، تحتوي على جملة من القيم والمبادئ ذات العلاقة، توضح ما هو مرغوب فيه من ممارسات وما هو غير مرغوب فيه.³

¹ أبو عجيلة صالح سلام وآخرون، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في الحد من الفساد الإداري لدى العاملين بمصرف الجمهورية فرع سوق الجمعة، المجلة الأفريقية للعلوم البحثية والتطبيقية، العدد 2، 2023، ليبيا، ص 313.

² ابتسام منزري وآخرون، تبني أخلاقيات الأعمال كمدخل نحو الاستجابة للمسؤولية الاجتماعية وترسيخها في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات مختارة من التجربة الأمريكية، ملتقى دولي حول "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال كدعماء لتعزيز الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة الشهيد الخضر حمة بالوادي، 2021، ص 5.

³ نورالدين صراب، أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شوط الجزائر 3، 2020، ص 94.

الشكل رقم (01_01): مصادر أخلاقيات العمل



المصدر: من اعداد الطالبات بناءً على الدراسات السابقة

الفرع الرابع: أنواع أخلاقيات العمل: تشمل ما يلي:

- **أخلاقيات المبدأ:** وهي التي تقوم على القيم المطلقة والثابتة، حيث لا مجال للمساومة أو الحلول الوسط (Tradeoff)، في هذا الإطار، يتم اتخاذ القرارات وفقاً لمعايير واضحة لا تقبل التأويل، سواء فيما يتعلق بالصواب والخطأ، أو المفاضلة بين القرار الأكثر صواباً والقرار الصائب، أو حتى بين الخطأ الأقل ضرراً والخطأ الأكبر.¹ ففي بيئة الأعمال، يمثل هذا النهج التزاماً صارماً بالمبادئ الأخلاقية بغض النظر عن التحديات أو الضغوط التجارية. فالصدق، والنزاهة، والشفافية تبقى أولوية، حتى لو كان ذلك على حساب الربح الفوري أو المصالح الفردية، مما يرسخ الثقة داخل الشركة ويعزز سمعتها في المجتمع.
- **أخلاقيات الواجب:** وهي تقوم على القيم النسبية الملزمة، والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المفروضة، فهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة للعاملين، وتتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات. وهي ترتبط بالموازنة بين الالتزامات والمسؤولية، ومبادئ الكفاءة، والتكلفة، والعائد على مستوى الفرد مقابل الشركة أو الشركة مقابل الشركات الأخرى.² ففي بيئة الأعمال، تُعد هذه الأخلاقيات ضرورية لضمان الامتثال للقوانين والمعايير المهنية، مما يساهم في تعزيز المصداقية والاستقرار داخل المؤسسات. كما تُشكل أساساً للعلاقات التجارية العادلة، حيث تحكم العقود، الالتزامات الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يساهم في بناء سمعة قوية واستدامة الأعمال على المدى الطويل.

الفرع الخامس: أساسيات أخلاقيات العمل: تتمثل في ما يلي:

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 49

² بلحاج فتيحة، أخلاقيات العمل وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة الى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية ، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2023، ص 211.

— "عدم وجود تضارب في المصالح Conflict of Interest مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشاراً لمورديها أو تتقاضى هدايا أو أجراً من منافسيها أو تمتلك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للشركة التي أعمل بها.

— من الأمور المحددة في ميثاق شركة كريزلر: أن المديرين لا يجوز لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميلة للشركة.

— عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.¹

— " تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل المنظمة وخارجها، والتأكيد على إطاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها وهذا يعد اعتباراً أخلاقياً مهماً في المنظمة.

— الالتزام بالقواعد ويشير إلى تعقب تلك القواعد والإجراءات والسياسات للمنظمة، والتركيز على الأداء الوظيفي حيث يكون ذلك من خلال قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق استفادة المنظمة والنتائج المتحققة فيها.

— استقلالية الأفراد وتتضمن استرشاد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في المنظمة ليقروا بأنفسهم ما هو صحيح لإتباعه وما هو خاطئ لتجنبه.²

المطلب الثاني: ترسيخ أخلاقيات العمل والتحديات المؤثرة عليها

الفرع الأول: عناصر أخلاقيات العمل ووسائل ترسيخها

أولاً: عناصر أخلاقيات العمل: تشمل هذه العناصر كل من:³

■ **الانضباط:** إن الغياب والتأخر يعد من أهم العوامل المؤثرة على الأداء السليبي للموظف ويمكن للموظف الوصول إلى أعلى درجات الانضباط من خلال جعل وظيفته من أهم أولوياته، معرفة واجباته والخطة الزمنية لإنجازها، ضبط الوقت، وإعلام الجهات المعنية في حالة غيابه.

■ **صفات الموظف:** فالمشرف يتوقع من الموظفين صياغة لتحقيق أهداف العمل لذلك يجب علي الموظف أن يحسن علاقته بالمنظمة، بالوظيفة، وبزملاء العمل. ومن بين الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف الولاء، الصدق، الثقة المتبادلة، التبادل والتعاون في إنجاز المهام الأمانة وروح المسؤولية.

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2008، ص 73.

² يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ أبو عجيبة صالح سلام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 313.

- **فرق العمل:** تتضمن فرق العمل انجاز المهام بكفاءة وفعالية أكثر، تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظف من خلال كسبه المعارف ومهارات جديدة، لذلك على الموظف احترام أعضاء فريق العمل الالتزام بفعالية ضمن عمل الفريق، روح التضحية، فتح فرص التعلم وإعطاء مجال للآخرين للتعلم والتوجه نحو المستهلك وتحقيق أهداف المنظمة والتحلي بالسلوكيات الإيجابية في علاقته مع أعضاء فريق العمل، والثقة في الآخرين.
- **المظهر:** إن مظهر الموظف يعطي صورة واضحة عن التزامه واحترامه للوظيفة، للمنظمة ولزملائه الموظفين، وللجهات العليا، وللمستهلكين.
- **المواقف:** يجب أن تكون للموظف مواقف إيجابية تعكس ثقته في نفسه.
- **الانتاجية:** يمكن للموظف من تحسين إنتاجيته من خلال احترام إجراءات العمل، وإجراءات السلامة، وطرق استخدام موارد المنظمة.

ثانيا : وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل

○ **التقييم مستمر للموظفين:** مما يحفز الموظفين على تطوير أنفسهم إذا اعلّموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يساعد المسؤولين على معرفة مستويات موظفيهم وكفاءتهم و نقاط إبداعاتهم.¹

○ محاسبة الموظفين والمسؤولين:

إن ضعف أو انعدام المحاسبة والرقابة في تنفيذ القوانين والتعليمات والمواثيق الأخلاقية، يؤدي إلى انتشار وتفشي الفساد والتجاوزات الأخلاقية داخل التنظيم وإساءة استخدام المسؤولية من طرف السلطات التقديرية وتجاوز حدود صلاحياتهم، وأكثر من ذلك العبث وفق ميولاتهم الشخصية، كان لزاما على محاسبة المسؤولين والموظفين على حد سوى، وذلك بتطبيق القوانين وسد الثغرات التنظيمية ويكون هذا بوجود نظام رقابة قائم بذاته وليس تابع لطرف، والذي من الممكن أن يقلل أو يحد من هذه الاختلالات التنظيمية وتحقيق مع الموظفين المنحرفين والمتجاوزين للقانون وهذه المواثيق الأخلاقية وفرض العقوبات التي يستحقونها عليهم ليكونوا عبرة للآخرين.²

¹ رياض ضياء عزيز الصفو، علاء عبد السلام مصطفى عباسي، دور أخلاقيات العمل في تعزيز فاعلية أمن المعلومات دراسة استطلاعية في جمعية الهلال الأحمر العراقي، مجلة الكوث العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، جامعة ميسان، العراق، 2016، ص7.

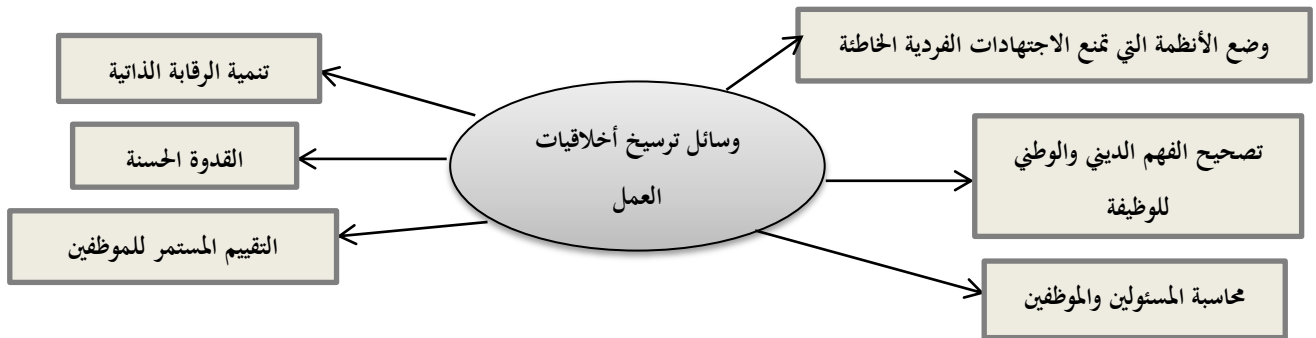
² يعقوب سالم، مرجع سبق ذكره، ص63.

○ **تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** فإذا امتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.¹

○ **تنمية الرقابة الذاتية:** الموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم في نفس الموظف فسوف ينجح وتنجح المؤسسة بلا شك.²

○ **وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:** لان الممارسات غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام أو عدم وضوحه ويمكن للمؤسسة إن تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاق المهنة يشرف عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق.³

الشكل رقم (02_02): وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل



المصدر: ريم قاسمي، واقع أخلاقيات العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية بمستشفى ابن سينا -عنابة-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2021، ص 12.

الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد أخلاقيات العمل

أولا: مبادئ أخلاقيات العمل

● **العدالة وعدم التمييز:** تراعي المنظمات التي تطبق الأخلاقيات الإدارية التعامل مع كافة الأطراف بعدالة وعدم تمييز ولا يحق لأي شخص الحصول على منافع مادية أو معنوية على حساب فرد آخر بشكل غير عادل سواء عن طريق التلاعب أو تشويه المعلومات والحقائق أو غيرها من التصرفات أو الممارسات غير العادلة، فالالتزام بالميثاق الأخلاقي يعمل على إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما.

¹ بلحاج فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 217.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ أحمد لعربي جامعة أدرار، العقبي الأزهر، دور وظائف إدارة موارد بشرية في إرساء أخلاقيات العمل دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجلة الحقيقة، العدد 39، جامعة أدرار، 2017، ص 266.

● **النزاهة والشفافية:** والمقصود بالشفافية هي أن تحرص منظمات الأخلاق على أن تعلن عن رسالتها وأهدافها وسياساتها ومركزها المالي ومعايير الحكومة المتبعة لديها وأن تتبع مبدأ المساءلة عن أي تقصير. كذلك يجب أن تسود المنظمة ثقافة تنظيمية تطبق مبدأ النزاهة على جميع أصحاب المصلحة وكل من يتعامل مع المنظمة والبعد كل البعد عن الأهواء والمصالح الشخصية.¹

● **احترام القوانين:** يجب أن تشمل القيادة الأخلاقية تطبيق جميع القوانين المحلية و الوطنية.²

ثانيا: أبعاد أخلاقيات العمل

ـ **أخلاقيات القائد:** القيادة الأخلاقية تم تعريف القيادة في مجال الإدارة بأنها " ذلك النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية"، كما عرفها الطراونة بأنها " القيادة هي التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة.

والقائد هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهمات الموكلة إليهم، كما أن القيادة التي تتصف بالحيوية والمرونة لها أثر واضح في النتائج الإيجابية التي يتم تحقيقها، فالقائد أو المدير يحدد الاتجاه الأخلاقي للمنظمة من خلال الممارسات والتصرفات والأفعال التي يقوم بها والمواقف التي يبديها من خلال رفض أو تأييد أنماط معينة من السلوك داخل المؤسسة.

ويشكل موضوع القيادة الأخلاقية أحد أهم ركائز الأخلاقيات في المؤسسة، فهي تعني السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات ما بين الأفراد، وتعزيز مثل هذا السلوك بين الأتباع من خلال تعزيز عمليات الاتصال واتخاذ القرار في الاتجاهين ويتمثل الدور الأخلاقي الذي يمارسه المدير أو القائد في المنظمة في دعم القيم الأخلاقية من خلال التصرفات التي يقوم بها أو يدعمها ويوافق عليها ويكافئها، إضافة إلى نبذ السلوك غير الأخلاقي وعاقبة مرتكبيه.³

¹ أمل مجد مصطفى، أثر أخلاقيات اعمال على معدل دوران بالتطبيق مع شركة أمازون للتجارة الكترونية، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، معهد العباسية للحسابات الآلية والعلوم التجارية، جمهورية مصر العربية، 2024، ص205.

² ضحى أحمد مجد حباشنة، أخلاقيات العمل ودورها في تحسين موظفي البلديات في الأردن 2023، مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية، العدد 02، وزارة الإدارة المحلية بلدية الكرك الكبرى، الأردن، 2023، ص924.

³ مومني يوسف، بوزادة براهيم، أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 2، المركز الجامعي نور البشير البيض، 2023، ص174.

__ أخلاقيات الفرد: أخلاقيات الفرد أن قيام الفرد بالسلوكيات الأخلاقية ناتج عن قيم الفرد فيما الأخلاقية وصف (Bishop) التصرفات الأخلاقية بانها التفكير الجماعي والذي يرتبط في التصرفات الأخلاقية للفرد والذي يكون معبراً عن القيم الفردية.¹

__ المسؤولية: وهي إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال واستعداداته لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واحتياجاته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية²، أمام الله سبحانه وتعالى في الدرجة الأولى، وأمام ضميره في الدرجة الثانية، وأمام المجتمع في الدرجة الثالثة.

أما عن المسؤولية الوظيفية وهي إحدى أفرع المسؤولية فيعرفها الباحث على أنها كون الموظف مسؤولاً في عمله عن نتائج القرارات والتصرفات التي تصدر عنه في معرض قيامه بأعماله الموكلة إليه. وقد اهتم الإسلام بالمسؤولية في العمل وحض عليها، وفي ذلك حديث رسول الله ﷺ: "عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته الإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهله وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته). (أخرجه الشيخان)، لذلك لابد من الموظف أن يستشعر حجم المسؤولية أمام الله والناس وأن يحرص على هذه المسؤولية العظيمة.³

الفرع الثالث: معوقات تطبيق أخلاقيات العمل والعوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل

أولاً: معوقات تطبيق أخلاقيات العمل

لعل أكبر التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام، الإعداد الأخلاقي لموظفيها، وكيفية التعامل مع كثير من الأخلاق السلبية كالفساد الإداري، وعدم تكريس الجهود للقيام بمسؤوليات الوظيفة، وسوء استخدام السلطة وغيرها من الظواهر السلبية. وقد تتمثل العقبات التي تواجه أخلاقيات العمل فيما يلي:⁴

¹ حاكم حسوني المياي، أخلاقيات العمل وتأثيرها في جودة الخدمة الصحية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفيات محافظة النجف الاشرف، مجلة كلية التربية للبنات العلوم الإنسانية، العدد 28، جامعة الكوفة، 2021، ص 266.

² بوسهوه نذير، أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مديرية الضرائب بالمدينة-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، جامعة يحي فارس المدينة، 2023، ص 168.

³ المعتمد بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 33.

⁴ أحمد حسن عامر عسيري، ياسر حسن سالم المعمر، واقع تطبيق أخلاقيات العمل في قطاع التعليم بمحافظة محايل تسيير، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 1، جامعة حائل المملكة العربية السعودية، 2020، ص ص 246_ 247.

- **عدم تطبيق العقوبات:** إن التساهل في التجاوزات الأخلاقية، وعدم تطبيق النظام المتبع في إنزال العقوبة على المخالف يؤدي إلى تماحون كبير في الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، وتكرار الأخطاء والانحرافات السلوكية، نتيجة عدم وجود رادع يقوم بحمايتها والحد من تجاوزها.
- **غياب القدوة الحسنة:** القدوة الحسنة لها أثر كبير في تربية الافراد والجماعات ودور مهم في بناء المجتمعات وغيابها من قبل الإدارة يترك المجال مفتوحاً أمام الموظفين لاختلاق الذرائع حول عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة لعدم وجود نموذج من الادارة العليا يلتزم بأخلاقيات الوظيفة ويدعو للحفاظ عليها.
- **ضعف الحس الديني والوطني:** عند غياب شعور الموظف بقيمة العمل الذي يقوم به، ودوره الكبير في التقرب إلى الله سبحانه وتعالى به ونيل مرضاته بالالتزام بأخلاقياته، وما له من أثر في تنمية وتطور المجتمع، فإنه ذلك سيحول دون التطبيق والالتزام بأخلاقيات الوظيفة.
- **اضطراب العلاقة بين الإدارة والعاملين:** من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين، والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المنظمة لا توفى بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير مُحفّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الأداء، لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزه على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

ثانيا: العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل

نشير هنا أن الأخلاقيات عموماً تستند إلى مصدرين أساسيين هما: القيم الاجتماعية والأخلاقية والقيم الشخصية والمعتقدات الدينية، من هذا المنطلق يذهب باحثوا علم الإدارة إلى تمثيل العوامل المؤثرة في تشكيل السلوك الأخلاقي إلى:¹

ـ **الفرد:** تشكل منظومة الأخلاق والسلوك أهم عناصر الشخصية الإدارية والقيادية في المؤسسة، فالأخلاق جوهر العامل كما هي جوهر الإنسان بشكل عام، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن (56%) من العاملين

¹ سعاد سعيدي، مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمات الأعمال، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص 85.

في الولايات المتحدة يشعرون بضغط قوي لممارسات سلوكية غير أخلاقية، وأن (48%) منهم قد ارتكب فعلا ممارسات تتضمن مساءلات قانونية وتصرفات غير أخلاقية.

من هنا يعتبر التزام القادة والمديرين وجميع العاملين بقواعد الأخلاق والسلوك التي تحددها المؤسسة صفة من صفات نجاح المنظمة، وهذا الالتزام سوف يحافظ على استقرار المنظمة ومن ثمة نموها وتطورها.

__ **المنظمة:** تشكل سياسات المنظمة من توزيع الأدوار والصلاحيات في الهيكل التنظيمي، وقواعد العمل ونظام المكافآت في مجملها القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات العمل، فهي مفردات تجسد سلوكيات أخلاقية أو عكس ذلك. فهذه المجاميع بالإضافة إلى تنظيم الغير الرسمي السائد في المنظمة له أثر كبير على سلوكيات العاملين. كما أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المنظمة بمثابة المرجعية في ترشيد السلوك الملائم للعاملين، إذ تصدرها منظمات الأعمال في شكل مدونات أخلاقية تتضمن مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المنظمة وتوقع أن تلعب دورا مهما في إطار حماية كلا من المديرين والعاملين من التصرف للأخلاقي.

__ **البيئة الخارجية:** أن منظمات الأعمال وهي تعمل في بيئة تنافسية فأثرت بها يصدر من تعليمات وقوانين من قبل الحكومة وكذا بما يوجد في هذه البيئة من أعراف وقيم وتقاليد اجتماعية سائدة. فالأنظمة الحكومية وقوى السوق بالإضافة للأعراف والتقاليد المقبولة في المجتمع وكل الأطراف المشكلين للبيئة الخارجية للمؤسسة تسهم في تكوين أخلاقيات الأعمال وتوجيهها، فالقوانين التي تصدرها الدولة تلتزم مؤسسة بها وتعد معايير للتصرف وتحدد السلوكيات المقبولة قانونا. إذن البيئة الخارجية بجميع أبعادها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تشكيل السلوك الأخلاقي للأعمال الناشطة في تلك البيئة. فهذه العوامل المذكورة أعلاه بمثابة محددات للممارسات الملائمة داخل المنظمة عموما أو التعاملات مع الغير، في سبيل إرساء دعائم العمل من منظور قيمى وأخلاقي.

المطلب الثالث: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

الفرع الأول: الصراع التنظيمي

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

"الصراع لغة : الصراع هو النزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق.

وعرف الصراع بأنه: عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبيا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، وهو عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي يدفعه إلى القيام بسلوك معين، قد ينهي الصراع، أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع".¹

"ويعرف الصراع : بأنه عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو قد يوشك على ذلك في أمر يهم الطرف الأول."

كما يعرف أيضا بأنه "عملية تفاعلية تنشأ عند حدوث اختلاف أو تعارض بين الأفراد أو المجموعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر، مما يمنعه من تحقيق أهدافه، أو عندما تتباين اتجاهات الأطراف أو قيمهم أو مهاراتهم".²

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي العديد من الأسباب نذكر منها ما يلي:

✓ **الفروق في الشخصية:** لكل منا شخصيته وهي تختلف من شخص لآخر، وهذه الأخيرة تعد مصدرا مألوفاً للصراعات بين الأفراد، وهو ما يشار إليه بتنافر الشخصيات، حيث تنعدم الثقة بين فردين ويتبادلان الشك لسبب من الأسباب فلا يعملان معاً.

✓ **سوء فهم الأنظمة وتفسيرها:** يحدث هذا النوع من النزاع عند وضع أنظمة ولوائح قد تحمل أكثر من وجهة نظر وبالتالي قد يفسرها كل فرد على نحو يختلف فيه عن الآخر.³

¹ إبراهيم علي ربابعة ، إدارة الصراع والنزاع ، شبكة الألوكة، دبي، الامارات العربية المتحدة، 2015، ص 2 .

² محمد خليل محمد الرقب، دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، العدد02، جامعة البطانة، فلسطين، 2024، ص 37.

³ محمد رضا شنة ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 42 ، جامعة الوادي، الجزائر ، 2014، ص 1_2.

✓ **العلاقات الاعتمادية:** وهي العلاقات التي يعتمد فيها العاملين على بعضهم البعض في أدائهم لأنشطتهم، وتحقيقهم لأهدافهم مما يثير صعوبات ومشكلات بينهم.

✓ **اختلاف الأفكار والمعتقدات:** حيث إنه من الممكن أن تتباين وتختلف أفكار العاملين في المؤسسة مع بعضهم البعض مما يساهم في حدوث مشكلات بينهم.¹

✓ **تعدد التنظيمات غير الرسمية:** وهناك أسباب للصراع تتمثل في خصائص الجماعة (مثل تكوين المجموعات الصغيرة كلما زاد عدد التنظيمات غير الرسمية كان ذلك سبباً للتنازع بينهم وذلك يهدد وجود المنظمة وفعاليتها).

ثالثاً: مصادر الصراع التنظيمي

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة ومن بين هذه الأسباب:

○ مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

○ معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.²

○ المصادر الشخصية والسلوكية للصراع:

إن العوامل المتعلقة بالعلاقات الشخصية تلعب دوراً لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه العوامل التنظيمية، حيث يمكن إيجاز أهم المصادر الشخصية والسلوكية للصراع في الآتي: (الميل الطبيعي للصراع وإثارته وحب السيطرة؛

¹ فلاح البلوشي، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، المجلة الالكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية، العدد 22، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، 2022، ص 193.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 69.

التباين في المستوى الثقافي والتعليمي بين العاملين بالمنظمة؛ التفسيرات الخاطئة لأسباب سلوك الآخرين وتصرفاتهم؛ عدم الثقة بين الأفراد العاملين والخوف من الآخرين). . بالإضافة إلى اختلاف تقييم الأفراد للمواقف بطرق متعددة نتيجة تباين وجهات نظرهم، حيث نجد أن الصراع يحدث حينما يعتقد الفرد بصحة وجهة نظره وموضوعيتها، مقارنة مع وجهات نظر الآخرين التي يعتبرها متحيزة وهذا ما يسمى "بالواقعية الساذجة".¹

رابعا: طرق مواجهة الصراع التنظيمي

أما فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الصراع ففيما يلي بعضا من مبادئ الحل البناء للصراع:²

__ **العقلانية:** حاول الانفعال بمعقولية حتى مع شدة انفعال الطرف الآخر، واعرض موقفك بوضوح وهدوء وكن مجدا بالحقائق، ولا تعمم.

__ **التفاهم:** حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك، واسأل واستوضح ابحث عن جذور الصراع هل هي حول الحقائق، أم القيم، أم المنهجية، أم الأهداف؟

__ **التواصل:** شاور الطرف الآخر قبل أخذ قرار يؤثر عليه إمداده بالمعلومات سيسجع التواصل ويقلل مستوى الصراع.

__ **الموثوقية:** لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك واكشف عن كافة المعلومات ذات العلاقة.

__ **القبول والنوايا الحسنة:** اقبل الطرف الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار حتى لو قام هو برفضك، كن ذا رغبة في التعلم، وقم بعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصصلحة الطرفين بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصا وأميناً.

خامسا: آثار الصراع التنظيمي

○ الآثار السلبية للصراع: تشمل:

قد تسبب الصراعات الخارجية بين المنظمة والمنظمات الأخرى زيادة حدة المنافسة.

للصراع عدة تكاليف مثل: النفقات القانونية (أتعاب المحاماة والتسوية وانخفاض الإنتاجية والغياب والوقت المهدر من قبل الإدارة للتعامل مع الصراع).³

¹ عمر عمروش، مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة اضافات اقتصادية، العدد 01، جامعة سطيف، 2022، ص 352.

² ليتيم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تفسير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، المنصة الجزائرية للملات العلمية، العدد 1، جامعة سكيكدة، 2016، جامعة سكيكدة، ص 309.

³ علي مفتاح مجّد، أحمد علي مسعود، أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة في مدينة طرابلس (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 3، جامعة سرت، ليبيا، 2018، ص 188.

يقتل روح المبادرة والإبداع، ويزيد من معدل دوران العمل نتيجة تسرب العاملين وانخفاض نسبة الانتماء لدى العاملين وتراجع الرضا الوظيفي، وتدني روحهم المعنوية وميلهم إلى الأنانية والانطوائية.¹

○ الآثار الإيجابية للصراع: وتشمل:

إثارة ملكات الإبداع والابتكار، وارتفاع نسبة اهتمامات الأفراد والجماعات والقيام بحل العقبات والصراعات والمشكلات التي تواجه العاملين في العمل، والتوجه نحو استخدام طرق وحلول مبتكرة جديدة في العمل.² قد ينتج عن حل للصراع وتسويته سواء بين الأفراد أو الجماعات درجة أكبر من التعاون المتبادل بين الموظفين، وقد يكون الصراع أحد الأسباب الأساسية لإجراء تغييرات في المنظمة نحو الأفضل.³ قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات التي تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة، والصراع أساسه هو التفاعل ما بين الأفراد وبالتالي فالصراع نوع من الاتصال وحل هذا الأخير يقترح طرقا جديدة ودائمة الاتصال.⁴

المطلب الرابع: إدارة الصراع التنظيمي

الفرع الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

عرفت أنها: تلك الأساليب والإجراءات التي يعتمد عليها المدير لتشخيص الصراع والتعامل معه ومحاولة استثماره واستغلاله قدر الإمكان بدلا من القضاء عليه.⁵

وعرفت على أنها: ذلك النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه، والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة، بهدف زيادة فاعليه وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.⁶

¹ تهاني بنت سعود بن عيد الغامدي، واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد 32، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2024، ص 99.

² نفس المرجع السابق، ص 99.

³ علي مفتاح مجد، أحمد علي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 188.

⁴ سارة زويقي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره، وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، جامعة الطارف، الجزائر، 2014، ص 92.

⁵ وعد حبش أحمد الحديدي، الصراع التنظيمي، مجلة البحوث و الدراسات الإسلامية ، العدد 35 ، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 414.

⁶ إيناس أحمد اسماعيل، دور استخدام استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق جودة حياة العمل بالتطبيق على شركة المقاولون العرب، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، جامعة عين شمس، مصر، 2017، ص 299.

يقصد بها أيضاً مجموعة الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التي يتخذها الفرد في أداء عمله، ويتأثر سلوك الصراع بين المشاركين بتوجهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة، حين ينظر إليها البعض على أنها التشخيص الكامل للصراع، والتدخل فيه من حيث قياس حجمه ومصادره، وأسبابه، وفاعليته وأساليب معالجته.¹

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تعددت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حيث شملت:

__ **استراتيجية التجنب:** ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.²

__ **استراتيجية التسوية:** تعد هذه الاستراتيجية وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، وفيها يتم التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حلاً سريعاً. إن مدخل التسوية لإدارة الصراع يعتبر بالأساس أحد أنواع المساومة Bargaining وقد أطلق (Fred & Gillette) على عملية المساومة باستراتيجية maxi . mini الغرض منها الوصول إلى حل معقول لكلا الطرفين المتنازعين وذلك بناءً على افتراض إن الأفراد يرغبون غالباً في ترك شيء ما من أجل الحصول والاحتفاظ بشيء آخر يكون مفضلاً لديهم.³

__ **استراتيجية التعاون:** تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيها يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين⁴، كما توفر مكسباً لطرفي الصراع أو أطرافه، ويمكن

¹ فراج، حشمت عبد الحكم مُجدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، العدد 163، جامعة الأزهر، 2015، ص 18.

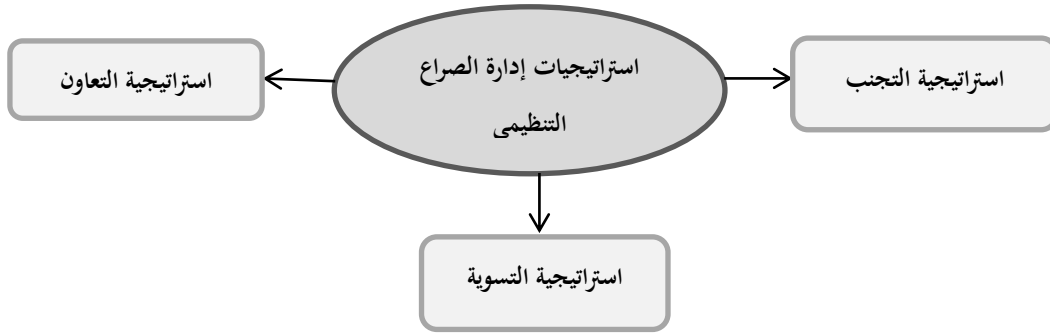
² عبد الكريم قريشي، روم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 14، جامعة ورقلة، 2015، ص 89.

³ محجوي ياسين، بعبط عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنشأة الرياضية، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، العدد 02، جامعة الأغواط، 2022، ص 148.

⁴ ابراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، مصر، 2009، ص 10.

استخدامها عندما لا تعاني هذه الأطراف من ضغط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، وتكون نوايا الأطراف في المشاركة لحل المشكلة والبحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف.¹

الشكل رقم (03_03): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: العوامل المساعدة في إدارة الصراع التنظيمي

عندما يصبح الصراع تهديداً صارخاً يحول دون استقرار المنظمة يصبح من الضروري التحرك لتوقيفه أو التخفيف منه، وذلك من خلال الاعتماد على بعض العوامل المساعدة:²

__ الاعتراف من جانب الإدارة والأفراد بأن الصراع يمكن حدوثه، وهذا طبيعي نتيجة الاختلافات بين الأفراد أنفسهم.

__ تقبل الصراع كواقع يمكن حدوثه مع ضرورة مناقشته بصراحة وفقاً لضرورة مبدأ احترام آراء الآخرين.

تمكين العاملين من إبداء آرائهم؛ وذلك للتقليل من حجم المكبوتات المولدة للتوترات.

__ "التوصل إلى حلول حقيقة يكن أن تدعم من قبل أطراف النزاع.

__ التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة وذلك بجمع الأفكار وإحداث تكامل بينها بدل من محاولة المساومة والتوصل لحل مقنع للصراع.

__ محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد فيجب أن يبقى عند الأفراد والجماعات مقدارا صحيا من التوتر، والتوترات يجب أن تقن بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة.³

¹ مؤمن خل عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 62.

² عمر سرار، إدارة الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 03، جامعة المدية، الجزائر، 2019، ص 527.

³ جميلة أوشن، أسس إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، مجلة معارف، العدد 02، جامعة البويرة، الجزائر، 2022، ص 803.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية " الدراسات السابقة "

من أهم الخصائص التي يركز عليها البحث العلمي أنه يعتمد على الجهود السابقة فيما يُصطلح عليه بالاعتماد على التراكمية في العلم والمعرفة، إذ لا يمكن تصور البحث العلمي منفصل على جهود الباحثين السابقين، كما أنه من شروط الإجابة على الإشكالية البحثية ضرورة توضيح العلاقة الوظيفية بين إشكالية البحث الحالي والتراث العلمي السابق، وارتباطا بما تُملّيه منهجية "IMRAD" المعتمدة في هذه المذكرة خصص المبحث الثاني لاستعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت جوانب مختلفة متعلقة بموضوع المذكرة، ومن ثم نحاول إبراز العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة ونقاط التقاطع والاختلاف والإضافة العلمية التي ننشد إلى تحقيقها من خلال هذا العمل.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل باللغة العربية

1. دراسة عزالدين دعاس وعمر حمادي، بعنوان: دور العدالة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين "دراسة حالة مؤسسة الفتح بركة"، مجلة طبنة للدراسات الأكاديمية، المجلد (07)، العدد (02)، المركز الجامعي بركة، الجزائر، 2024.

حاول الباحثان التعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين بالمؤسسة الصناعية الفتح بركة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق العدالة التنظيمية، والوقوف على مستويات أخلاقيات العمل، واختبار علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية وأخلاقيات العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتجريبي، من خلال القيام باستبيان موجه إلى عمال المؤسسة، حيث تم توزيع 60 استبيان وتم استرجاع 60 استبيان صالح للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS v27 في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين العدالة التنظيمية وأخلاقيات العمل، ووجود أثر لتطبيق بعد العدالة التفاعلية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين بمؤسسة الفتح بركة .

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ينبغي على مؤسسة الفتح مواكبة التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية كما يجب على مؤسسة الفتح إيلاء أهمية أكبر لبعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لتحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة والحفاظ على أداء وولاء عمالها.

2. دراسة بوجيبار رانية ومباركي صفاء، بعنوان: قياس مدى تطبيق أخلاقيات العمل من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين "دراسة استكشافية لعينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، عنابة، مجلة الحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (11)، العدد (01)، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2024.

حاولتا الباحثتان الكشف عن مدى تطبيق أخلاقيات العمل من طرف الأساتذة الجامعيين وعلى وجه الخصوص أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بعنابة.

استخدما الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام باستبيان موجه لأساتذة الكلية حيث تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها 70 مفردة أي من أصل 190 أستاذ في الكلية أي 70 استبيان صالح للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توفر كل أبعاد أخلاقيات العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تنظيم يوم تحسيس في أخلاقيات التعليم العالي لفائدة جميع الأساتذة إذ يتم فيه شرح جميع البنود المطروحة في الميثاق الأخلاقي الخاص بالمهنة، والحرص على اتخاذ قرارات وتدعيم تعليمات تتلاءم مع الظروف العملية للأساتذة.

3. دراسة دعاء محمد رستم حسان، بعنوان: دراسة العلاقة بين أخلاقيات العمل في الإسلام والأداء الوظيفي في ظل "الدور الوسيط لرأس المال النفسي بالتطبيق على المدارس الخاصة بمحافظة الجيزة"، مجلة المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، المجلد (04)، العدد (02)، الجزء (03)، جامعة ديماط، مصر، 2023.

حاولت الباحثة إلى التعرف إلى تحديد العلاقة بين أخلاقيات العمل في الإسلام والأداء الوظيفي في ظل الدور الوسيط لرأس المال النفسي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام باستبيان موجه إلى المدرسين العاملين بالمدارس الخاصة بمحافظة الجيزة ، والبالغ عددهم 277 مدرسا، تم توزيع 60 استبيانات عليهم ، وتم إسترجاع 277 إستبيان صالح للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS v26 في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إلى وجود علاقة معنوية موجبة مباشرة بين أخلاقيات العمل في الإسلام وكل من رأس المال النفسي والأداء الوظيفي، وكذلك وجود دور وسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين أخلاقيات العمل في الإسلام والأداء الوظيفي.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: توجيه مديري المدارس الخاصة نحو الاسترشاد بأخلاقيات العمل في الإسلام عند ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، وكذا استقطاب واختيار المدرسين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الأخلاقيات.

4. دراسة أبو بكر عامر محمد لقمة وتهاني الرشيد أحمد حمزة بعنوان: الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين أخلاقيات العمل الإداري والأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات ولاية الخرطوم "، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد (02)، العدد (04)، جامعة السلام، السودان، 2021.

حاول الباحثان التعرف على الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين أخلاقيات العمل الإداري والإداء الوظيفي وكذا دراسة أخلاقيات العمل الإداري والمسؤولية الاجتماعية الداخلية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام باستبيان موجه إلى عينة من الموظفين في شركات الاتصالات العاملة بولاية الخرطوم، حيث تم توزيع 220 استبانة، وتم استرجاع 170 استبيان صالح للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إلى أن هناك علاقة بين أخلاقيات العمل الإداري والأداء الوظيفي بالشركة محل الدراس، وأن الشركة تشجع الاقتراحات الإبداعية المقدمة من طرف العاملين داخل الشركة، وأن الشركة تمارس الشفافية الكاملة مع عدم إخفاء المعلومات عن العاملين.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: على ضرورة إدراك إدارة الشركة لأثر أخلاقيات العمل الإداري في الأداء الوظيفي والتعامل مع أخلاقيات العمل الإداري كهدف إستراتيجي يدعم الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة، وأيضاً على الشركة أن تعقد ورش العمل المكثفة لتحقيق التكيف ما بين العاملين الأصحاء وزملائهم من ذوي الاحتياجات الخاصة.

5. دراسة بن عبد الرحمان حمزة ، بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة" دراسة ميدانية ببلدية أدرار "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجحت، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2020.

حاول الباحث التعرف على موضوع الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة دراسة ميدانية ببلدية أدرار، عن طريق تقويم أخلاقيات العمل بإعتبار أن الأخلاقيات تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وتجسيد تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد على تقنية الاستثمارات لجمع المعلومات، وزعت على عينة تبلغ 85 عنصر على العاملين في بلدية أدرار، وتم استرجاع 80 منها صالح للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل لعمال بلدية أدرار والتي تعكس مدى تجسيد هذه التطبيقية من خلال التجهيزات والعتاد الإلكتروني في مصالح البلدية.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن الإدارة الإلكترونية أصبحت إحدى أهم المحددات الطبيعية المستوى الأخلاقي الذي يتمتع به الموارد البشرية لهذه البلدية.

6. دراسة أماني بنت باني بن باني القحطاني، بعنوان: أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات "دراسة حالة ميدانية على جامعة الملك سعود بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة المجلد (39)، العدد (04)، جامعة الدول العربية، مصر، 2019.

حاولت الباحثة إلى التعرف على واقع البعد غير أخلاقي في العمل الأكاديمي لدى أعضاء التدريس بجامعة الملك سعود، من خلال التعرف على أبرز مظاهر السلوك غير المهني من وجهة نظرهم والمنتشرة بين زملائهم من أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى الوقوف على أهم العوامل التي تؤدي إلى هذه الممارسات غير المعنية من وجهة نظرهم أيضا.

استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، من خلال القيام واستبيان موجه إلى أعضاء التدريس بجامعة الملك سعود، والتي تضم 6806 مدرسا، تم اختيار عينة عشوائية والتي تضم 364 من أعضاء هيئة التدريس لتمثل

مجتمع الدراسة وتم توزيعاً عنهم، تم استرجع 324 استبانة صالحة للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أفراد العينة غير موافقين غير محور أبرز مظاهر السلوك غير الأخلاقي في بعده الأكاديمي والشخصي في المقابل أورد أفراد العينة عدداً من المظاهر الأخرى للسلوكيات غير أخلاقية من وجهة نظرهم كان أهمها النظرة الدونية للطلاب، والتقليل من شأنه وعدم إبداء أي تفهم لوضع الطالب والمعاملة الجافة له.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أهمية العدالة والمساواة في المعاملة لجميع أعضاء هيئة التدريس من قبل رؤسائهم، والاجتماع مع أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري لاطلاعهم على آخر المستجدات من قرارات إدارية وتعليمية والرد على استفساراتهم بخصوص العملية التعليمية وكيفية تطويرها.

7. دراسة شيماء عبد مطر التميمي وأثير عبد السادة حسين القريشي، بعنوان: دراسة واقع أخلاقيات العمل التربوي لمدرسي التربية الرياضية في مدارس بغداد من وجهة نظر مدراس المدارس، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (24)، العدد (102)، جامعة المستنصرية بغداد، 2018.

حاول الباحثان التعرف على أخلاقيات العمل التربوي لمدرسي التربية الرياضية في بغداد من وجهة نظر بعض مدراء المدارس وكذا تصميم مقياس لأخلاقيات العمل التربوي لمدرسي التربية الرياضية في بغداد.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، من خلال اختيار عينة عشوائية لمدرسيات محافظة بغداد وكانت عينة لتطبيق التجربة الاستطلاعية من 12 مديراً والعينة الاستطلاعية لبناء المقياس تكونت من 102 مديراً تم اختيارهم عشوائياً وعينة البحث التطبيقية بلغ عدد أفرادها 146 مديراً وتم إسقاط 4 استمارات من العينة لعدم إكمالهم الإجابات على المقياس لتصبح العينة 142 مديراً، أي 142 استبيان صالح للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة العاملون في بغداد يمتلكون مستوى مرتفع محور المودة والرحمة بمقياس أخلاقيات العمل التربوي لدى مدرسي التربية الرياضية، وأيضاً وجود تباين بين مدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة، العاملون في بغداد بمحاور أخلاقيات العمل التربوي.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: إلى تنمية وتعزيز أخلاقيات العمل التربوي لدى مدرسي التربية الرياضية في المدارس المتوسطة العاملون في بغداد، واعتماد مقياس أخلاقيات العمل التربوي.

8. دراسة يعقوب سالم بعنوان: أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية " دراسة ميدانية ببلديات الوادي "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

حاول الباحث إلى التعرف على مدى مواكبة البلديات لتطبيق الفعلي لمواثيق والمدونات الأخلاقية القانونية، ومدى مساهمتها في بناء الهوية التنظيمية، أي تطرق الباحث للمتغير المستقل وهو أخلاقيات العمل، والمتغير التابع الهوية التنظيمية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام بالملاحظة والمقابلة واستبيان موجه إلى الإطارات العاملين في مختلف الوظائف على 06 بلديات حضرية مختارة والتي تضم 300 موظفا ورغم طوعية اختيار العينة إلا أنه تبين أن عدد المبحوثين هو 278 من أصل 300 استبيان تم توزيعه على أفراد العينة، وبعد تفحص الإجابات وجد 22 منها ناقصة ليصبح العدد 262 استبيان صالح للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تساهم أشكال أخلاقيات العمل في بناء الهوية التنظيمية للموظف في الإدارة الجزائرية، وكذا تعتبر أخلاقيات العمل عاملا قويا ومساعد على تشكيل الهوية التنظيمية.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة توفير مواثيق أخلاقية تتماشى وطبيعة القوانين المتعلقة بالقوانين الرسمية لقانون الوظيفة خاصة المرونة في تطبيقها، وأيضاً قد تظهر معالم الهوية التنظيمية في المؤسسات الخاصة والتي لها التزامات متعددة تجاه أخلاقيات العمل، لكن يجب دراسة وتفعيلها أكثر على المؤسسات العمومية.

9. دراسة شيخاوي محمود بعنوان: أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري "

دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بأدرار نموذجاً "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية،

قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أدرار الجزائر، 2013-2014.

حاول الباحث إلى التعرف على أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، وعلى كيفية تسييرها خاصة وأنها تساهم مساهمة فعالة ومباشرة في تحقيق متطلبات واحتياجات الزبائن

وأيضاً التعرف على مدى تأثير أخلاقيات العمل على السلوكيات التنظيمية ببعديها في المؤسسة محل الدراسة، إذا كان الأثر سلباً أو إيجابياً.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام بمقابلة واستبيان موجه إلى الإطارات العاملين في مختلف وظائف المؤسسة والبالغ عددهم 130 عامل حيث وزعت عليهم الاستبيانات، وتم استرداد 130 استبيان ولاحظ وجود 04 استبيانات غير صالحة ليصبح العدد 126 استبيان صالح للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مدى ضعف التوجه الإعلامي للموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث إمكانية العامل بأن الوظيفة الحالية هي الأفضل بالنسبة له من حيث طبيعة الحوافز المقدمة، وكذا في ظل المنافسة الخارجية للمؤسسات رد على ذلك جهل العمال لمهنتهم خاصة في الحقوق والواجبات وهو مهم إذ يعتبر عنصر من الحوافز المعنوية.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: من الضروري على أرباب العمل بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص الاهتمام بتفعيل العمل وزيادة الاهتمام بها، وذلك من خلال تخصيص أيام دراسية وتحسيسية بهذا الموضوع، وكذا زيادة الاهتمام بالعامل داخل المؤسسة، وذلك بتفهم ظروف عمله داخل المؤسسة من خلال المسائل التنظيمية، وخارجها من خلال ظروفه الاجتماعية ومشاكله الخاصة.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأخلاقيات العمل باللغة الأجنبية:

1 – Jamileh Mahdi Zadeh, Mehdi Kahouei, Oman Chehmenour, and Sajjad Sangestani: WORK ETHICS, ORGANIZATIONAL ALIENATION AND JUSTICE AMONG HEALTH INFORMATION TECHNOLOGY MANAGERS, Journal MATER SOCIOMED , Volume 28, No: 03, JUN2016.

حاول الباحثون التعرف على مستوى التعليم ومراقبة أخلاقيات العمل من قبل مديري تكنولوجيا المعلومات الصحية، تقييم الجوانب الأخلاقية والمعنوية للأعمال وعلاقتها بالاغتراب التنظيمي والعدالة.

استخدم الباحثون أسلوب التعداد ، وكانت أداة الدراسة استبيان موجه إلى مديرو تقنية المعلومات الصحية في المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية التابعة لجامعة سمنان للعلوم الطبية في إيران، وزع 135 استبيان واسترجع منه 112 استبيان قابل للدراسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن موقف المديرين تجاه العدالة والمساواة في المنظمة يمكن أن يؤثر على التزامهم التنظيمي وولائهم، وبالتالي يكون له تأثير كبير على أخلاقيات العمل في بيئة العمل من ناحية أخرى مع ارتفاع المستوى التعليمي للمديرين، سترتفع توقعاتهم بشأن العدالة في المنظمة وسيشعرون بغياها.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تبني أساليب خاصة تساعد المديرين على تجنب التطرف وترشدهم نحو المسار المستقيم وتقضي على أسباب الفساد والمخالفات في بيئة العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي باللغة العربية

1. دراسة الجازي مشعل شريده الشريدة، بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي بين المعلمين وأساليب المدير في المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، المجلد (91) العدد (1)، الجزء (1)، جامعة طنطا، مصر، 2025.

حاول الباحث إلى تقصي إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة الكويت وكذا التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتحسين إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام باستبيان موجه للمديرين العاملين بالمدارس المتوسطة الكويت، والبالغ عددهم 613 عاملاً، وتم استرجاع 613 استبانة صالحة للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توافر أساليب الصراع التنظيمي لدى المديرين العاملين بالمدارس المتوسطة من ثلاث مناطق تعليمية هي (العاصمة، الأحمدية، الجهراء) بدولة الكويت.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: التدريب في فرق والاجتماعات الدورية وبانتظام لتقييم المستوى الحالي من الصراع التعاوني، والعمل على وضع خططاً لإدارة صراعاتهم بشكل أكثر بناءً، وفهم الخبرات المتنوعة في إدارة الصراع داخل وبين الفرق القيادات، والعمل على تطوير طرقاً ملموسة لتحسين إدارة الصراع التنظيمي أسلوب المجاملة والتجنب.

2. دراسة محمد خليل محمد الرقب، بعنوان: دراسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء

الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة دراسات متقدمة في المالية

والحاسبة، المجلد (07)، العدد (02)، فلسطين، 2024.

حاول الباحث التعرف إلى استكشاف تأثير إستراتيجيات الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام باستبيان موجه للعاملين في المنظمات الأهلية بغزة، حيث تم استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 380 استبيان ، وتم استرجاع 371 استبانة صالحة للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع مثل التعاون، ومستوى الأداء الوظيفي.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: بضرورة تطوير مهارات المديرين في إدارة الصراع عبر دورات تدريبية وورش عمل، وتحديد المهام بدقة لتجنب تضارب الأدوار، وتشجيع العمل الجماعي، بالإضافة إلى تقديم حوافز تشجيعية لتعزيز الأداء المؤسسي.

3. دراسة بن زاوشة فتحي و بورمانه عبد القادر، بعنوان: تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من طرف مدراء المؤسسات الصحية في الجزائر على الالتزام التنظيمي للموارد البشرية" دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمجد بن علي بولاية غليزان، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد (11)، العدد (01)، الجزائر، 2024.

حاول الباحثان التعرف على مدى تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمجد بن علي بولاية غليزان.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام باستبيان موجه للعاملين بالمؤسسة العمومية الجوارية سيدي أمجد بن علي بولاية غليزان، حيث تم استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 205 استبيان، وتم استرجاع 183 استبانة صالحة للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عن وجود علاقة موجبة متوسطة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي للموارد البشرية، كما أظهرت على ضعف كل من إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التنازل وإستراتيجية التنافس على الالتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمجد بن علي بولاية غليزان.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: إعطاء أهمية بالغة لموضوع البحث هذا باعتباره يتلاءم مع بيئة العمل في ظل الظروف المهنية الراهنة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، بدراسة أبعاد أخرى لم يتم معالجتها ضمن متغيرات الدراسة البحثية.

4. دراسة تهماني بنت سعود عيد الغامدي، بعنوان: واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد (32)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2024.

حاولت الباحثة إلى التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، وكذا التعرف على مستوى تطبيق الاستراتيجيات في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، من خلال القيام باستبيان موجه للموظفين بمدارس التعليم العام في منطقة مكة المكرمة، والبالغ عددهم 400 موظف وموظفة، ووزع الاستبيان عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع 400 إستبانة صالحة للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من تطبيق إستراتيجية التجنب كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود مستوى متوسط من إدارة الصراع التنظيمي في مدارس منطقة مكة المكرمة.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة العمل على توفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين في مدارس منطقة مكة المكرمة لتعريفهم بالأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي.

5. دراسة منقوري منال ابتسام ولواقي خاتمة ورجم خالد، بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت"، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد (5) العدد (2)، الجزائر، 2022.

حاولت الباحثون إلى التعرف على دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز _ عين تموشنت _ وكذا معرفة الإستراتيجيات التي يتم من خلالها مواجهة إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام باستبيان موجه للموظفين بمؤسسة سونلغاز _عين تموشنت _ والبالغ عددهم 41موظف، وتم استرجاع 40إستبانة صالحة للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل إدارة الصراع التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المدروسة حيث تبين وجود علاقة بين إستراتيجية التجنب، التعاون، والسيطرة والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك خلافا لإستراتيجيتي المجاملة والتسوية.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: إلى ضرورة تبني المؤسسات لإدارة الصراعات التنظيمية الكفيلة بخلق المنافسة والإبداع داخل المنظمة ومنه تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

6. دراسة أسية بوراس وعلي لفقير، بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (11)، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2022.

حاول الباحثان إلى التعرف على أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما لدى موظفي الدائرة، والتعرف أيضا عن إذا كانت أساليب إدارة الصراع التنظيمي تختلف باختلاف كل من جنس الموظفين وسنهم وسنوات أقدمية عملهم.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام باستبيان موجه لموظفي دائرة سيدي مزغيش بولاية سكيكدة ، بالاعتماد على المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم 50 موظف وموظفة، وتم استرجاع 50 استبانة صالحة للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: بأن أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما لدى موظفي الدائرة هو أسلوب التعاون، ويأتي أسلوب التعاون في المرتبة الأولى من حيث ترتيب أساليب إدارة الصراع، يليه أسلوب التجنب في المرتبة الثانية، وبعدهما أسلوب التنافس في المرتبة الثالثة.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: بضرورة اختيار أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر فعالية وقدرة على القضاء على الصراع التنظيمي داخل المنظمات وإدارته لخلق جو مريح وهادئ مشجع على العمل، تسود فيه علاقات جيدة بين الموظفين ورؤسائهم وهو ما يؤدي أيضا إلى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق الاستمرار والتميز في أداء أعمالها.

7. دراسة علي شريف يوسف بعنوان: الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي " دراسة ميدانية بشركة الإسمنت _ لافاج _ بحمام الضلعة ولاية المسيلة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021.

حاول الباحث التعرف إلى تبيان دور الأنماط القيادية الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي بشركة الإسمنت " لافاج " بحمام الضلعة بالمسيلة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام باستبيان موجه للعاملين بشركة الإسمنت " لافاج " بحمام الضلعة بالمسيلة، والبالغ عددهم 466 عامل حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغ إجمالي حجمها 140 عاملا، وتم استرجاع 140 استبانة صالحة للتحليل والدراسة، حيث اعتمدت على برنامج SPSS في استخراج النتائج.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن للقيادة التحويلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام إستراتيجية التنافس بشركة الإسمنت " لافاج " بحمام الضلعة بالمسيلة، وأيضا أن للقيادة التبادلية دور في إدارة الصراع التنظيمي باستخدام إستراتيجية التكامل بشركة الإسمنت " لافاج " بحمام الضلعة بالمسيلة.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: التركيز على المورد البشري باعتباره دعامة أساسية داخل الشركة، وكذا إثراء مبدأ المشاركة العمالية في عملية التسيير والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية، عن طريق استخدام فرق العمل وفتح مجال أوسع لمشاركة العمال ومنحهم الحرية أثناء العمل وفقا لما تسمح به قوانين الشركة.

8. دراسة أحمد رشاد رجب مُجد، بعنوان: مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا بمصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد (14)، الجزء (02)، مصر، 2020.

حاول الباحث إلى التعرف على بعض الأسس النظرية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكذلك التعرف على أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى المعلمين في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا وتقديم بعض الاقتراحات لتطويرها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال القيام باستبيان موجه معلمي المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، على عينة عشوائية قوامها 328 معلما.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن نمطي التسوية والتعاون يتحققان بدرجة كبيرة بالإضافة إلى قصور استخدام نمطي الهيمنة والتجنب.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تحفيز الأطراف المتصارعة على الاستماع لبعضهم البعض وكذا التقليل من أهمية الصراع غير المرغوب فيه.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي باللغة الأجنبية:

1- Sanjeevan K. Maniendaran, Abd Rahman Ahmad, Arifha Mohamad, Noor Aslinda Abu Seman, Umi Kartini Rashid, Ashbie Mohamad, Managing Workplace Conflict for Enhancing Employee Satisfaction in Volume 253, NOV FGS ، MSMEs, Procedia Computer Science, Issue University Poly- ،Universiti Tun Hussein Onn Malaysia ،Malaysia Sdn. Bhd ،Malaysia. 2025. ،tech Malaysia

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الحاسم لإدارة الصراع في تشكيل رضا الموظفين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MSMEs)، مع التركيز على أهمية استراتيجيات حل الصراع الفعالة لتعزيز بيئة عمل متناغمة، حيث تم الاعتماد على المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين تقنيات إدارة الصراع ورضا الموظفين، كما تم استخدام استبيان لقياس أثر تقنيات إدارة الصراع المختلفة على الروح المعنوية ورضا الموظفين، أما بالنسبة للعينة والمجتمع موظفو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MSMEs)، دون تحديد عدد دقيق للعينة في الملخص، وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة إيجابية كبيرة بين إدارة الصراع المنظمة وزيادة رضا الموظفين.
- اعتماد أساليب تعاونية وداعمة في إدارة الصراع يعزز الأداء التنظيمي العام.
- إدارة الصراع الفعالة ضرورية بشكل خاص في MSMEs نظرًا لتحدياتها المرتبطة بمواردها المحدودة وهيكلها غير الرسمية.

2- Anam Diana, Workplace Conflict and Performance of Organizations, International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), Issue IX, Volume VIII, Catholic University of Eastern Africa, 2024

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة استراتيجيات إدارة الصراع لتحقيق التنمية التنظيمية المثلى، مع التركيز على فهم الصراع في بيئة العمل وتأثيره على الأداء، وتقديم حلول لتعزيز بيئة عمل إيجابية، حيث تم الاعتماد على المنهج

النظري التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج السابقة المتعلقة بإدارة الصراع والتنمية التنظيمية، وكانت الأداة المستخدمة للدراسة هي تحليل الدراسات السابقة والنماذج المختلفة لإدارة الصراع، أما العينة والمجتمع لم يتم استخدام عينة ميدانية؛ بل اعتمدت الدراسة على مراجعة نظرية للأبحاث والنماذج المتعلقة بالصراع التنظيمي، وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

- الصراع ظاهرة حتمية في بيئة العمل، ويمكن أن يؤثر سلبًا أو إيجابًا على الأداء حسب كيفية إدارته.
- عدم إدارة الصراع بشكل فعال يؤدي إلى خلق بيئة عدائية تؤثر سلبًا على الإنتاجية.
- القيادة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في وضع سياسات واستراتيجيات فعالة لرصد الصراعات والعداء وتعزيز التواصل الإيجابي عبر التدريب والتخطيط المؤسسي.

3- Md. Jahangir Sadat, Israt Jahan, Murshid Alam, Impact of Conflict Management Strategies on Organizational Performance: A Study, Australian Journal of Business Science Design & Literature, Issue 1, .Volume 15, Islamic University, Kushtia, Bangladesh, 2022

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير استراتيجيات إدارة الصراع على الأداء التنظيمي لشركة نسيج في بنغلاديش، حيث تم الاعتماد على المنهج الكمي باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات، والأداة المستخدمة للدراسة هي استبيان مُنظم وُزِع على المشاركين وقد شملت العينة 200 موظف من الشركة، وتم اعتماد 150 استبيانًا صالحًا للتحليل باستخدام تقنية العينة العشوائية الطبقية، وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية كبيرة بين استراتيجيات إدارة الصراع (التفاوض الجماعي، المواجهة، التسوية، والتكيف) والأداء التنظيمي.
- الاستراتيجيات غير الاندماجية لإدارة الصراع (المنافسة والتجنب) لها تأثير سلبي على الأداء التنظيمي.
- أظهرت استراتيجية التفاوض الجماعي أعلى ارتباط إيجابي بالأداء التنظيمي وفقًا لتحليل الانحدار.

4- Andrea Caputo and Giacomo Marzi, Ten years of conflict management research 2007-2017 An update on themes concepts and relationships, Lincoln International Business School, University of Lincoln, Università degli Studi di Trieste Archivio della ricerca - postprint, Lincoln, UK, 2018

هدفت هذه الدراسة إلى رسم الهيكل الفكري لمجال إدارة الصراع خلال الفترة 2007-2017 من خلال تحديد المواضيع والمفاهيم والعلاقات بينها، وتحديث دراسة سابقة (Ma وآخرون، 2008) غطت الفترة من 1997-2006، من أجل فهم تطور هذا المجال وزيادة الاهتمام الأكاديمي به، تم اتباع منهج تحليل بيبليومتري

(Bibliometric Analysis)، وهو منهج كمي يستخدم في تحليل البيانات العلمية والمعلومات المنشورة في المقالات الأكاديمية، كما تم استخدام برنامج VOSviewer، وهو أداة معروفة في التحليل البيبليومتري لتصوير العلاقات بين المواضيع والكلمات المفتاحية والمؤلفين والمجلات، واستخدمت أكثر من 700 مقالة علمية نُشرت في مجال إدارة الصراع خلال الفترة من 2007 إلى 2017، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: تطور المجال إلى تيارات أكثر تنوعاً تشمل: النوع الاجتماعي، المشاعر والقوة، الثقافة، الثقة، الحوكمة، والصراعات الاجتماعية، تأكيد نضج مجال إدارة الصراع كمجال بحثي مستقل وشرعي، مع وجود مجالات متخصصة مثل International Journal of Conflict Management، مساهمة الدراسة في توضيح الاتجاهات المستقبلية ومجالات البحث المحتملة في هذا المجال.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا (أخلاقيات العمل، إدارة الصراع التنظيمي):

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا باللغة العربية:

1. دراسة ذياب لبنى و بوعزة الصالح، بعنوان : أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم

الثانوي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، مجلد (07)، العدد (02)، الجزائر، 2024.

حاول الباحثات التعرف إلى الكشف عن العلاقة بين أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بثنوية قندوز علي بسطيف.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي، من خلال القيام باستبيان موجه للأساتذة التعليم الثانوي بثنوية قندوز علي بسطيف، وطبقت الدراسة الميدانية على عينة قدرها 30 أستاذ، وقد تم سحبهم بطريقة عشوائية بسيطة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: على أنه توجد علاقة ارتباطية بين أخلاقيات العمل والصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بثنوية قندوز علي بسطيف.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات المهنة وهذا من خلال جعل المؤسسات تدرك فوائد الالتزام بالمعايير الأخلاقية وتشجيع المواهب والقدرات الفردية داخل الثانوية.

2. محمد جودت فارس، بعنوان : أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري

لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العالمية للاقتصاد

والأعمال، مجلد (11)، العدد (01)، الأردن، 2021.

حاول الباحث التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

استخدم الباحث المنهج الكمي، من خلال توزيع استبانة كأداة للدراسة على 97 مدرس من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأزهر بغزة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أكثر إستراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي إستراتيجية التعاون تليها إستراتيجية الحلول الوسط، فاستراتيجية الاسترضاء ثم إستراتيجية التجنب وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية الهيمنة، وأن مستوى أخلاقيات العمل الإدارية لدى أفراد العينة كان مرتفعاً، كما أظهرت وجود استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة.

ولقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: إلى تعزيز استخدام استراتيجيات التعاون من قبل رؤساء الأقسام لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه القسم في حالة نشوب صراع، وزيادة الاهتمام من قبل الرؤساء في إدارة الصراع التنظيمي من خلال الإستراتيجية المناسبة لحالة الصراع القائمة.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا باللغة الأجنبية:

1- Josh Hyatt and Jeffrey Gruenglas, Ethical Considerations in Organizational Conflict, IntechOpen, London, United Kingdom, 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أشكال الصراعات التنظيمية المتعلقة بالاعتبارات الأخلاقية، وكيفية التعامل مع هذه التحديات لضمان بيئة عمل عادلة ومتوازنة أخلاقياً، حيث تم الاعتماد على المنهج النظري والتحليلي، مع تناول الموضوع من خلال أسس نظرية وعدسة عملية، أما الأداة المستخدمة للدراسة هي تحليل نظري مدعوم بإطار عمل عملي ودراسة حالة، و لم تحدد عينة بحث ميداني محددة، حيث ركزت الدراسة على تحليل نظري لمواقف تنظيمية عامة مع تقديم دراسة حالة تطبيقية، وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

- الصراعات التنظيمية تتطلب تقييماً أخلاقياً لضمان العدالة والمساواة في بيئة العمل.
- التعامل مع التحديات الأخلاقية يجب أن يكون مسؤولية مشتركة بين جميع أصحاب المصلحة.
- تعزيز السلوك الأخلاقي يتم عبر وضع وتطبيق مدونات سلوك وسياسات مؤسسية واضحة.

2- Mayowa T. Babalola, Jeroen Stouten, Martin C. Euwema, Franca Ovadje, The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy, Journal of

**Management, Issue X, Volume XX, NEOMA Business School, University of
..Leuven, Lagos Business School, 2016**

تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة الأخلاقية في مواقف الصراع، مع التركيز على كيفية تعزيزها لكفاءة الموظفين في التعامل مع الصراعات المختلفة في مكان العمل (العلاقات، المهام، والعمليات)، حيث تم الاعتماد على المنهج الكمي باستخدام دراستين: واحدة متعددة المصادر في أوروبا، وأخرى بتصميم من موجتين في إفريقيا، أما الأداة المستخدمة للدراسة هي قياس متغيرات القيادة الأخلاقية وكفاءة حل الصراع عبر استبيانات موزعة على الموظفين، وقد شملت العينة والمجتمع موظفون من مؤسسات مختلفة في أوروبا وإفريقيا (لم يتم ذكر العدد في الملخص)، وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

- القيادة الأخلاقية تعزز كفاءة الموظفين في حل الصراعات.
- الكفاءة في إدارة الصراع ترتبط إيجابياً بتحسين قدرة الموظفين على التعامل مع صراعات العلاقات، وصراعات المهام، وصراعات العمليات.
- النتائج توسع وتدمج النظريات الموجودة حول الصراع والقيادة الأخلاقية.

**3- Afzalur Rahim, Jan Edward Garrett, Gabriel F. Buntzman, Ethics of
Managing Interpersonal Conflict in Organizations, Journal of Business,
, Volume 11. , Netherlands, 1992., Netherlands Journal of Business**

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إرشادات للمسؤولين في كيفية التعامل مع الصراعات الشخصية بين الموظفين بشكل أخلاقي وفعال باستخدام أساليب مختلفة مثل: الاندماج، الإلزام، السيطرة، التجنب، والتسوية، حيث تم الاعتماد على المنهج التحليلي النظري، والأداة المستخدمة للدراسة هي استعراض الأدبيات والنماذج المتعلقة بأساليب التعامل مع الصراع في بيئة العمل، كما تم التركيز على المسؤولين الذين يتعاملون مع الصراعات في المؤسسات، وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

- كل أسلوب من أساليب التعامل مع الصراع يكون مناسباً إذا تم استخدامه لتحقيق الأهداف الصحيحة للمنظمة.
- الصراعات تُعتبر جزءاً روتينياً في العمل الإداري، ويحتاج المسؤولون إلى التعامل معها بشكل فعال وأخلاقي لتحقيق الأداء الأفضل للمنظمة.

المطلب الرابع: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سننتظر في هذا الجزء الى ما يميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث سنوضح في الجدول الموالي نقاط التشابه والاختلاف:

جدول رقم (01): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات منها عربية ومنها أجنبية وكانت خلال السنوات 2013 الى 2024، حيث شملت عدة أماكن هي: الجزائر، بغداد، فلسطين، مصر، أما الأجنبية فكانت في نيجيريا، بنغلادش، المملكة المتحدة وإيران .	أُنجزت دراستنا في الفترة الزمانية 2025، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية الوادي	من حيث المكان والزمان
اعتمدت معظم الدراسات على العينة العشوائية، كما تم الاعتماد على المسح الشامل في البعض الآخر.	اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل، حيث تم توزيع عدد من الاستبيانات.	من حيث العينة
اختلفت الدراسات في اعتمادها على المنهج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعضها والمنهج الكمي والمنهج المسحي في البعض الآخر، كما اعتمدت معظمها على الاستبيان لجمع المعلومات.	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمنا أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة.	من حيث المنهج والأدوات المستخدمة
كانت أغلب الدراسات السابقة في القطاع العام والبعض في القطاع الخاص.	استهدفت الدراسة مؤسسة خدماتية عمومية.	من حيث القطاع
تقريبا كل الدراسات شملت متغيرين معا وهناك دراسات شملت متغير مستقل أخلاقيات العمل ومتغير إدارة الصراع التنظيمي، وهناك من اختلفت في المتغير التابع (السلوك التنظيمي، الهوية التنظيمية، العدالة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية، الأداء الوظيفي).	اعتمدنا في دراستنا على متغيرين وهما: أخلاقيات العمل كمتغير مستقل وإدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع.	من حيث المتغيرات

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على ما سبق.

خلاصة الفصل:

تُعد أخلاقيات العمل عنصراً حاسماً في التأثير على كيفية إدارة الصراعات داخل المؤسسات، فعندما تسود القيم الأخلاقية بين الأفراد، تقل حدة الصراعات السلبية، ويصبح التعامل معها أكثر نضجاً وفعالية، كما أن الأخلاق تعزز مناخاً من الاحترام المتبادل والشفافية، مما يسهم في الحد من سوء التفاهم وسرعة الوصول إلى حلول عادلة، كما تُشجع على الحوار المفتوح والتفاوض البناء، بدلاً من التنافس العدائي أو التجاهل، فكلما كانت المنظمة قائمة على أسس أخلاقية قوية، زادت قدرتها على احتواء الخلافات وتحويلها إلى فرص للتطوير والتحسين، بدلاً من أن تكون مصدراً للتوتر والضعف.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لدراسة حالة مؤسسة توزيع
الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث وعرضنا للدراسات السابقة في الفصل الأول، حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تضمنه الجانب النظري على أرض الواقع، وتوضيح أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز" بالوادي، وهذا من خلال دراسة ميدانية لفرع مؤسسة سونلغاز بالوادي، إذ تم الاعتماد على استمارة استبانة الموزعة على عينة من مجتمع الدراسة، وعرض الطريقة والأدوات المستخدمة بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة للتعريف بها وبمهامها، وأهدافها، كما سنتطرق إلى

الإطار المنهجي للدراسة كما يلي:

المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عدة فروع حيث تطرقنا في الفرع الأول إلى نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز ولاية الوادي، أما الفرع الثاني قدمنا في هيكلها التنظيمي والفرع الثالث أهدافها والرابع طريقة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

تأسست المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمقتضى المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17/09/1955 والمتضمن القانوني الأساسي للمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث كان اسمها كهرباء وغاز الجزائر EGA وفي سنة 1969 تحولت الى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وقد ضمت 36 فرع عبر كامل التراب الوطني، تنشط في نقل الطاقة وتوزيعها ، ووفقا " لقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات اخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.¹

هي احدى المديريات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية والتي انشئت تطبيقا لأحكام 01/02 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195_02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز" تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري الى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. حيث أول ما أنشئت كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة، وفي اواخر الثمانيات ومع ازدياد الكثافة

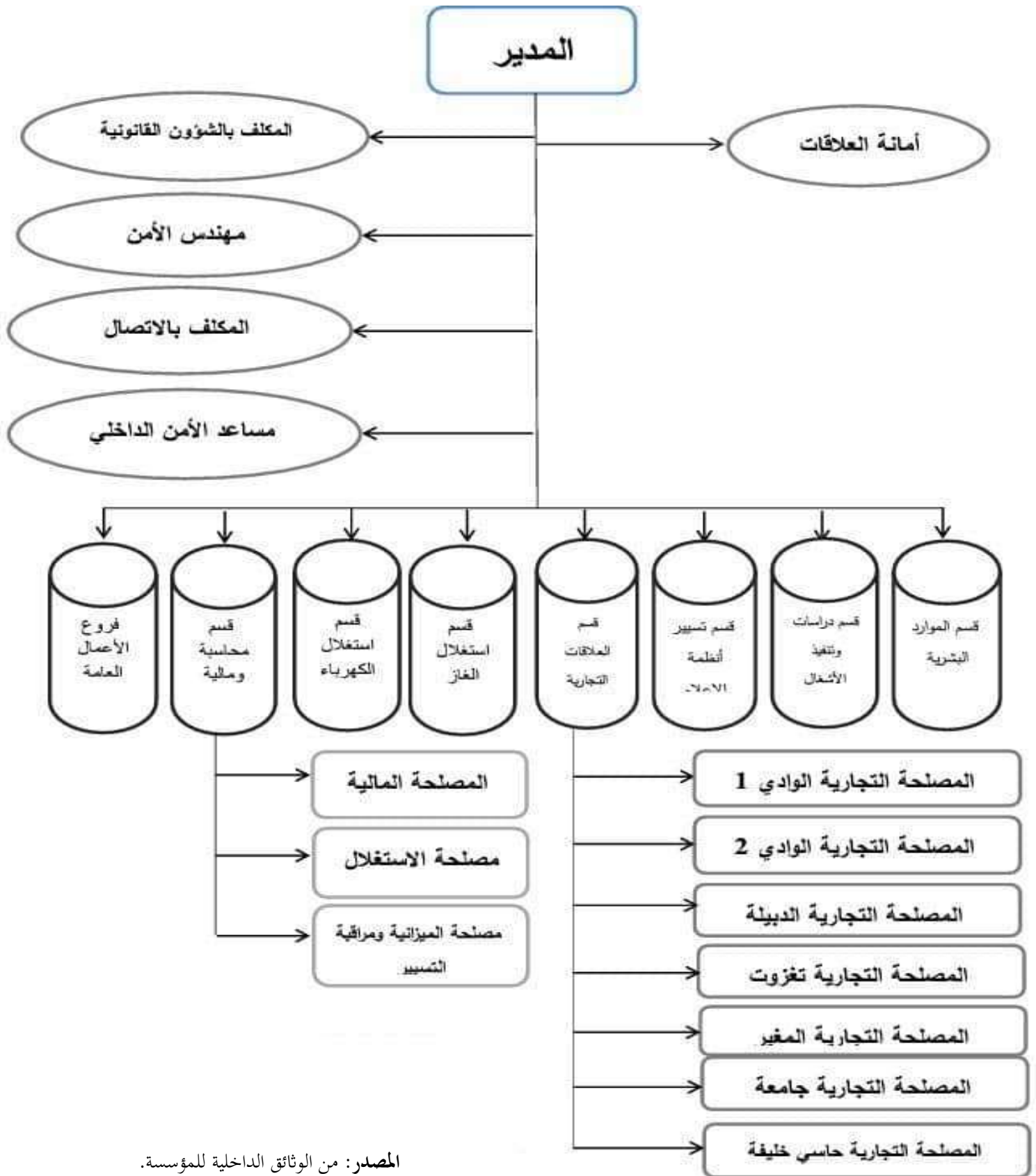
¹ المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

السكانية بالوادي تم انشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006، تم تحويل التسمية الى مديرية الجهوية بالوادي وفي سنة 2010 تحولت الى مديرية التوزيع بالوادي. يقع مقرها في شارع محمد خميسي الوادي تغطي اقليميا 30 بلدية حيث تمتلك 07 وكالات تجارية (الوادي 1 ، الوادي 2 ، تغزوت، الدييلة، حاسي خليفة، جامعة المغير) يقدر عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء حوالي 156177، وعدد الزبائن الموصولون بالغاز حوالي 21400، أما التغطية بالكهرباء فتقدر ب 2709، والتغطية بالغاز ب 1363.

الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

إن إعداد الهيكل التنظيمي للشركة الذي يتم من خلاله تنظيم مهامها وهو الشكل في المخطط التالي:

شكل (01-02): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز

تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال المهام التي تمارسها الى تحقيق مجموعة من الأهداف ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى لبلوغها وهي كما يلي:¹

__ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف للترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها وايصال الطاقتين لأبعد نقطة في الولاية؛

__ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتوزيع منتجاتها؛

__ المشاركة في انجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي؛

__ استقلالية التسيير وادخال قواعد ذات طابع تجاري؛

__ الحصول على حصة السوق العالمي؛

__ فصل الأنشطة التقنية على الأنشطة التجارية قصد تطوير مفهوم "مورد، زبون"؛

__ ضمان واستمرارية وجودة الخدمة مع المحافظة على سلامة الأشخاص والممتلكات؛

__ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية؛

__ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.

الفرع الرابع: طريقة الدراسة

1. نموذج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ووفق ما جاءت به الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، فقد تم الإعتماد في نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

● **المتغير المستقل:** أخلاقيات العمل الذي تم قياسه بناءاً على الأبعاد التالية: أخلاقيات المدير (المسؤول المباشر)، أخلاقيات العامل، المسؤولية، الالتزام بأخلاق العمل.

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ومدير الدراسات بمؤسسة سونلغاز الوادي بتاريخ 25/02/2025.

• المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي الذي تم قياسه اعتماداً على ثلاث أبعاد المتمثلة في استراتيجية التجنب، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية.

• المتغيرات الشخصية: تتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية.

2. مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي والمقدر عددهم بـ 80 موظف، حيث يتم تحديد وحدة المعينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"¹، فمجتمع هذه الدراسة يتمثل في العاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

3. عينة الدراسة

تعد العينة الطريقة الأكثر شيوعاً في معظم البحوث العلمية، وتعرف بأنها: "نموذجاً يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث"²، وقد تم الإختيار بطريقة عشوائية بسيطة، أما عينة الدراسة فقد تم الإختيار بطريقة عشوائية بسيطة و إقتصرت على العاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي، ونظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث المقدر بـ 80 عامل بمختلف أقسام المؤسسة وفروعها فقد تم إختيار جزء من المجتمع الأصلي (عينة) لاختبار فرضيات البحث، وذلك بتطبيق معادلة إما سوكران³:

$$n = \frac{N.(Z)^2.(p).(1-p)}{(e)^2.(N-1)+(Z)^2.p.(1-p)}$$

ولتطبيق المعادلة:

Z: مستوى الثقة 95% = 1.96

p: نسبة الاستجابة المتوقعة أو التباين الأقصى: = 0.5

e: هامش الخطأ المقبول = 0.05

N = 80.

¹ فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 18.

² عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 186.

³ Uma SEKARAN, **Research Methods for Business Building Approache**, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Fourth Edition, Singapore, 2003, P.294.

$$n = \frac{80.(1.96)^2.(0.5).(1-05)}{(0.05)^2.(80-1)+(1.96)^2.0.5.(1-05)}$$

$$n = 66$$

وقد تم توزيع 66 إستمارة على جميع أفراد العينة، في حين تم استرجاع 55 استمارة، وتم استبعاد 07 استمارات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01-02): عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة وغير المسترجعة والمستبعدة والمدرسة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات المدرسة	نسبة الردود
66	55	09	07	50	%75.75

المصدر: من إعداد الطالبات.

المطلب الثاني: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

1-الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وتعرف بأنها: " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها"¹، وقد تطلب بناء الإستمارة عدة مراحل هي:

1-1مرحلة تصميم الاستمارة

تم إعداد الإستمارة خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد إجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين.

شملت المعلومات الواردة في الإستمارة أهم الأسئلة التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، حيث راعينا أثناء إعداد الإستمارة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة.

سبقت محاور الإستمارة ديباجة تضمنت موضوع البحث والهدف منه، مع تقديم مختصر للشهادة العلمية المراد الحصول عليها، والمؤسسة الجامعية المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي إليها الباحث، كما تم إعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الإستمارة بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن

¹ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011، ص 205.

المعلومات التي يقدموها سوف تحظى بالسرية التامة ولا يتم إستخدامها إلا في إطارها العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم.

1-2 محتوى الاستمارة

إحتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01).

❖ **الجزء الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من ستة فقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية).

❖ **الجزء الثاني:** يناقش فرضيات الدراسة وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• **المحور الأول: أخلاقيات العمل (المتغير المستقل)،** ويتكون من 16 فقرة، مقسمة على أربعة أبعاد:

- **البعد الأول: أخلاقيات المدير:** يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الثاني: أخلاقيات العامل:** يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الثالث: المسؤولية:** يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الرابع: الالتزام بأخلاق العمل:** يتكون من 04 فقرات؛

• **المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي (المتغير التابع)،** ويتكون من 12 فقرة، مقسمة على ثلاثة أبعاد:

- **البعد الأول: استراتيجية التجنب:** يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الثاني: استراتيجية التعاون:** يتكون من 04 فقرات؛

- **البعد الثالث: استراتيجية التسوية:** يتكون من 04 فقرات.

1-3 مرحلة صدق وثبات الإستمارة

1-3-1 ثبات الأداة

قبل إختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس: الثبات الداخلي والثبات الخارجي؛ فالثبات الداخلي فيُقصد به مدى إتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، أما الثبات الخارجي فيتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، وقد إقتصرت هذه الدراسة على إختبار درجة الثبات الداخلي للإستبانة فقط، وذلك بالإعتماد على تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة وكذلك حساب معامل ألفا كرونباخ.

1-3-2 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعد الإنتهاء من تصميم الإستمارة وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغية التأكد من سلامة بنائه، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات أهمها: (انظر للملحق رقم 02)

- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها حتى تكون مفهومة من طرف الأفراد المستجوبين؛
- تفادي وتجنب استخدام الأسئلة المركبة والطويلة.

ب-حساب معامل ألفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل ألفا كرومباخ لمحاور الإستبانة ولإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-02): معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).

محاور الاستبانة		عدد الفقرات	الثبات	الصدق
أبعاد المحور الأول: أخلاقيات العمل	البعد الأول: أخلاقيات المدير	04	0.866	0.930
	البعد الثاني: أخلاقيات العامل	04	0.832	0.912
	البعد الثالث: المسؤولية	04	0.898	0.947
	البعد الرابع: الالتزام بأخلاق العمل	04	0.922	0.96
المحور الأول: أخلاقيات العمل		16	0.931	0.964
أبعاد المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي	البعد الأول: استراتيجية التجنب	04	0.653	0.808
	البعد الثاني: استراتيجية التعاون	04	0.832	0.912
	البعد الثالث: استراتيجية التسوية	04	0.811	0.9
المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي		12	0.879	0.937
الاستمارة كلها		28	0.944	0.971

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات ثبات وصدق مرتفعة (كلها فوق 0.6)، وهو ما يشير إلى تجانس الفقرات وموثوقية الأداء.

أن أنه يمكن اعتبار الإستبانة ككل أداة موثوقة وصادقة لقياس الأهداف البحثية المتعلقة بها.

1-4 توزيع الاستمارة

بعد الإنتهاء من تصميم وإعداد الإستمارة جاءت مرحلة توزيعها على عينة الدراسة، وقد تمت هذه العملية عن طريق الإتصال المباشر بأفراد العينة، مع حرص الباحث على التواجد أثناء عملية ملئها من طرف

الأفراد المعنيين من أجل إزالة اللبس والغموض اللذان قد يُصادفان الأفراد أثناء عملية ملء الإستمارة، وذلك حتى تكون إجاباتهم أكثر دقة وموضوعية، كما تم ترك الإستمارات عند بعض افراد العينة بسبب تعذر الحضور أثناء عملية ملئها.

3- مقياس ليكارت: لقد تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات، وذلك لقياس درجة إستجابات أفراد العينة محل الدراسة لفقرات الإستمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الدرجة	1.8-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5-4.20

المصدر: مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، دار غيداء للنشر، عمان، 2014، ص 185.

ثالثا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول موضوع الدراسة، ومن هذه الأدوات نجد:

- **المتوسط الحسابي المرجح:** يعرف بأنه: " مجموع القراءات مقسوما على عددها، وهو أكثر مقاييس المتوسطات استخداما"¹.

- **اختبار الطبيعة (Test Of Normality):** من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دورا أساسيا في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك وأن الكثير من الصفات كالطول والوزن ومستوى الذكاء وما إلى ذلك إذا قيست لعدد كبير من المشاهدات فإن توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي إن لم يكن يأخذ صورة التوزيع الطبيعي، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكون شكله يشبه الجرس، وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العلمية².

¹ حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 96.

² وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص 16.

- **الإنحدار الخطي البسيط:** هو أداة رياضية تستخدم لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، أحد هذه المتغيرات يسمى متغيراً تابعاً، وهو الذي تتأثر قيمة المتغير المستقل ويسمى بالمتغير الدال، والآخر يسمى بالمتغير المستقل وهو يؤثر في قيمة المتغير التابع ويسمى بالمتغير المفسر¹.
- **الإنحدار الخطي المتعدد:** وهو الانحدار الذي يستخدم في التنبؤ بظاهرة مستقبلية من خلال أكثر من متغير مستقل واحد².

2- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات:

تم إستعمال برنامج spss v21 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظراً لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

¹ محمد بداوي، محمد دوة، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 132.

² فائق عنان محمد عساس، دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019، ص 320.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

1-تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

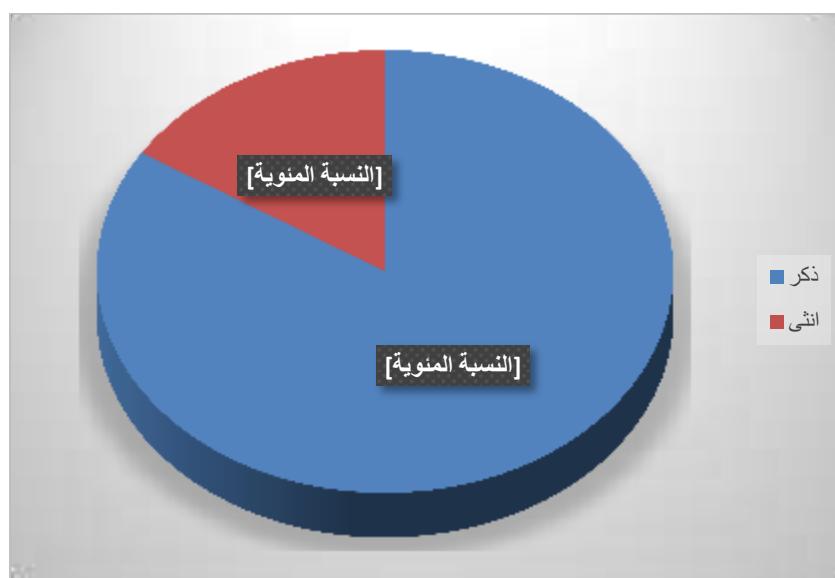
الجدول رقم (02-04): توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	البيان
84%	42	ذكر
16%	08	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يوضح جدول توزيع العينة حسب الجنس أن الذكور يُشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 42 فردًا بنسبة 84%، في حين بلغ عدد الإناث 8 فقط بنسبة 16%. ويُشير هذا التوزيع إلى أن الذكور هم الغالبية ضمن بيئة العمل المدروسة، وهو ما قد يعكس طبيعة القطاع أو التخصص المهني في مؤسسة سونلغاز.

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

2-تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

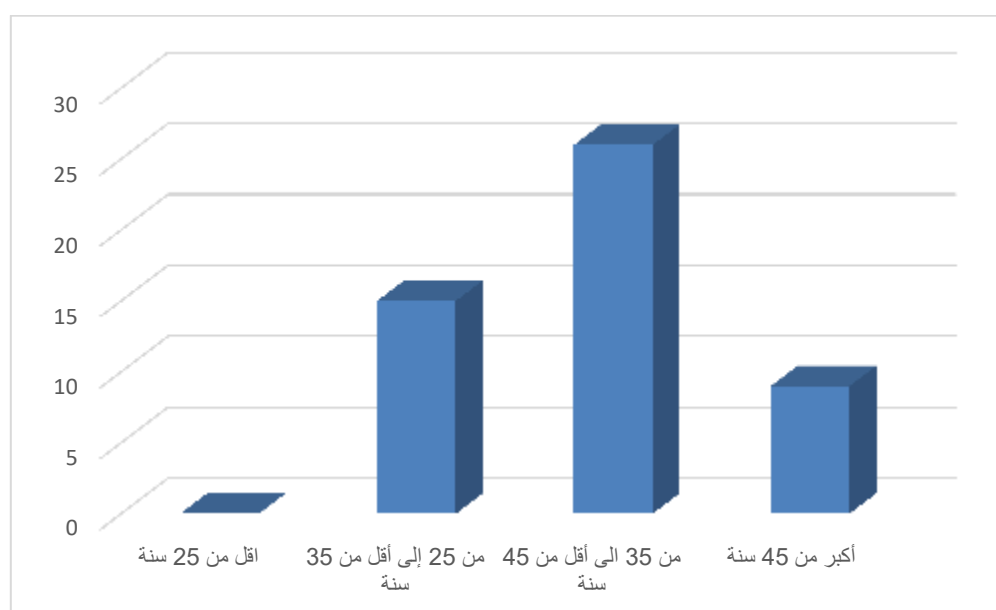
النسبة المئوية	التكرار	البيان
00	00	أقل من 25 سنة
%30	15	من 25 إلى أقل من 35 سنة
%52	26	من 35 إلى أقل من 45 سنة
%18	09	أكبر من 45 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول رقم (02-05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث يُلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة "من 35 إلى أقل من 45 سنة" بنسبة 52%، تليها فئة "من 25 إلى أقل من 35 سنة" بنسبة 30%، ثم فئة "أكبر من 45 سنة" بنسبة 18%. بينما لم تسجل فئة "أقل من 25 سنة" أي تمثيل داخل العينة.

يشير هذا إلى أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، ما قد يعكس خبرة مهنية متراكمة في بيئة العمل قيد الدراسة.

الشكل رقم (02-04): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

3-تحليل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

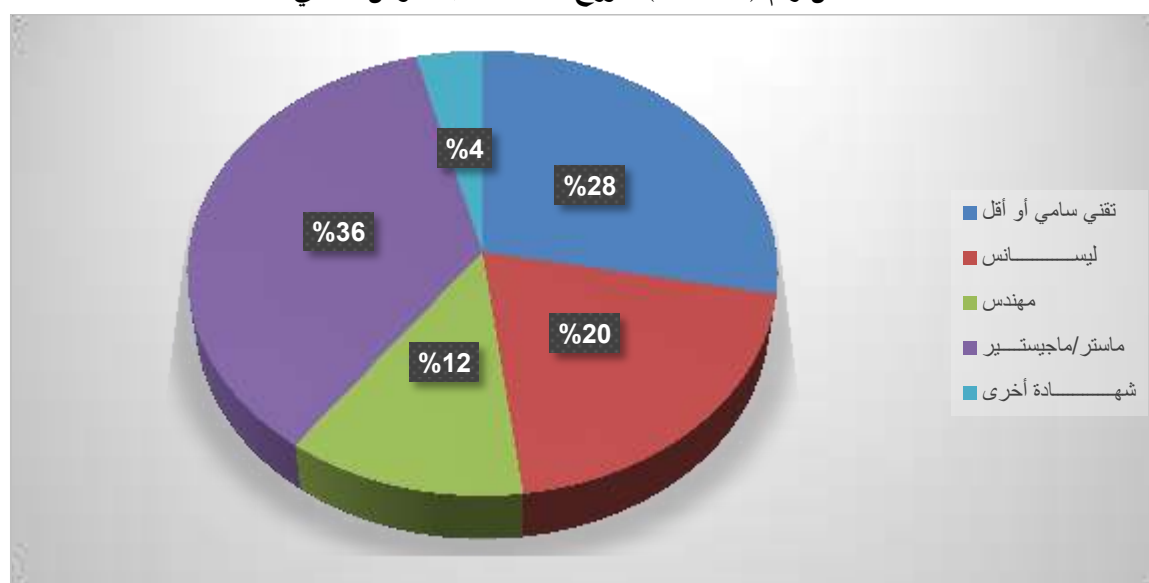
الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
28%	14	تقني سامي أو أقل
20%	10	ليسانس
12%	06	مهندس
36%	18	ماستر/ماجستير
04%	02	شهادة أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يُبين الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن أكبر نسبة من المبحوثين يحملون شهادة الماستر أو الماجستير، حيث بلغ عددهم 18 فردًا بنسبة 36%، يليهم حملة شهادة تقني سامي أو أقل بنسبة 28%، ثم حملة شهادة الليسانس بنسبة 20%، في حين بلغت نسبة المهندسين 12%، وسُجلت نسبة ضئيلة لحاملي شهادات أخرى بلغت 4% فقط. هذا التوزيع يُظهر أن العينة تحتوي على تنوع في المستويات التعليمية، مع تركّز واضح في فئة ذوي الشهادات العليا، وهو ما قد ينعكس على وعيهم التنظيمي وإدراكهم المهني تجاه موضوع الدراسة.

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

4-تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

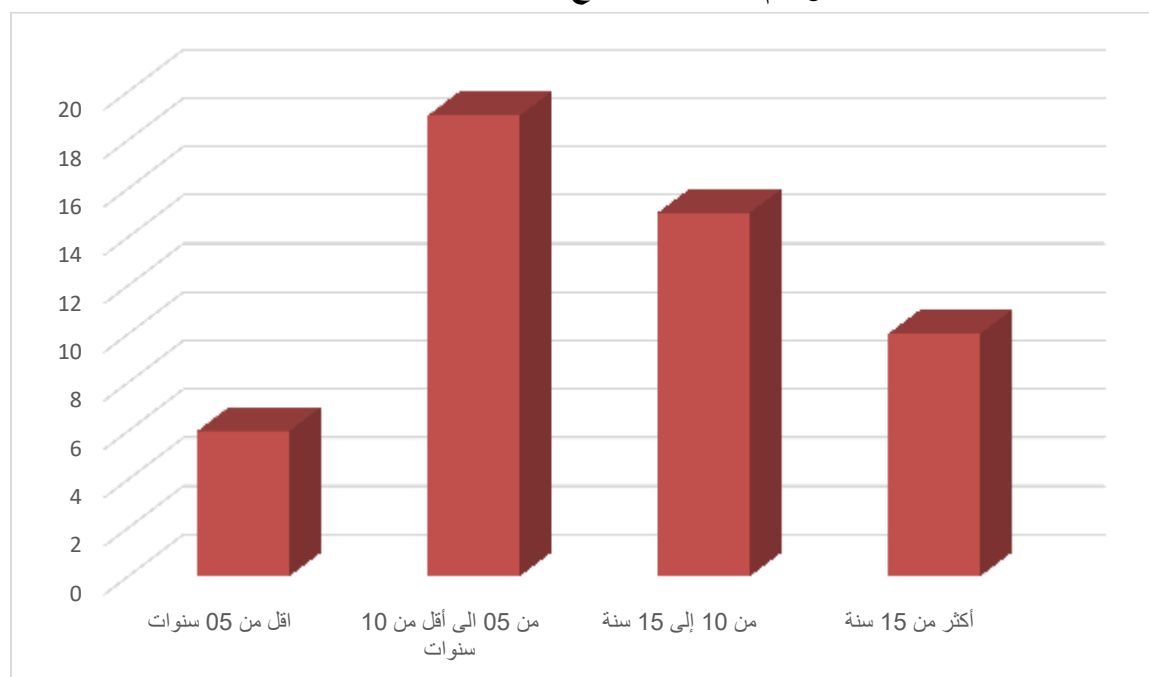
الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
12%	06	أقل من 05 سنوات
38%	19	من 05 الى أقل من 10 سنوات
30%	15	من 10 إلى 15 سنة
20%	10	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يوضح جدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، حيث بلغ عدد أفرادها 19 بنسبة 38%، تليها فئة "من 10 إلى 15 سنة" بنسبة 30%، ثم فئة "أكثر من 15 سنة" بنسبة 20%. أما الفئة التي تقل خبرتها عن 5 سنوات فقد شكلت أقل نسبة، وبلغت 12%. ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب الباحثين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، ما يعزز من مصداقية آرائهم حول موضوع الدراسة المرتبط بأخلاقيات العمل والصراع التنظيمي.

الشكل رقم (02-06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

5-تحليل خصائص أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:

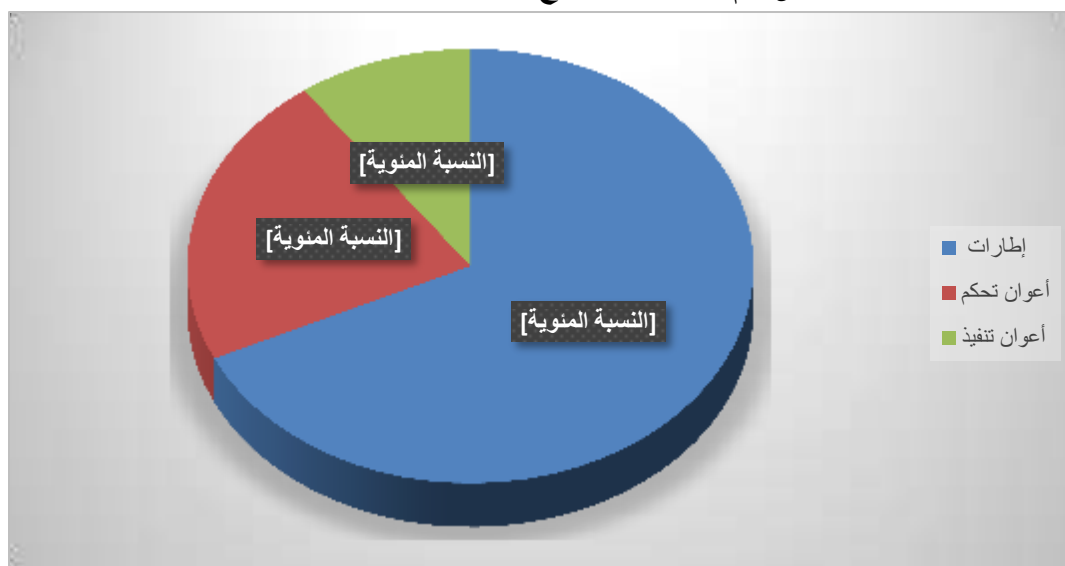
الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
68%	34	إطارات
22%	11	أعوان تحكم
10%	05	أعوان تنفيذ
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يُبين جدول توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية أن فئة الإطارات هي الأكثر تمثيلاً، حيث بلغ عدد أفرادها 34 بنسبة 68%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 22%، ثم أعوان التنفيذ بنسبة 10%. هذا التوزيع يُشير إلى أن غالبية المشاركين يشغلون مناصب إشرافية أو قيادية، وهو ما يُعزز من أهمية آرائهم حول موضوع الدراسة، نظراً لما يمتلكونه من خبرة تنظيمية واطلاع على ديناميكيات العمل الداخلي، خاصة فيما يتعلق بإدارة الصراعات والسلوكيات الأخلاقية في المؤسسة.

الشكل رقم (02-07): توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتماداً على مقياس ليكارت الخماسي.

1- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول: أخلاقيات العمل

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات ابعاد محور أخلاقيات العمل الأربعة.

1-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: أخلاقيات المدير

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: أخلاقيات المدير

الجدول رقم (02-09): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: أخلاقيات المدير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	يتم معاملة الجميع في مؤسستكم بعدل	3.6	1.010	04	موافق
02	المدير يحترم آراء الموظفين	3.82	0.774	03	موافق
03	المدير يطبق القوانين بإنصاف	3.88	0.718	02	موافق
04	المدير يشجع العمل النزيه	3.98	0.684	01	موافق
مجموع البعد الأول: أخلاقيات المدير		3.82	0.681		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تبين نتائج البعد الأول المرتبط بأخلاقيات المدير أن آراء أفراد العينة تميل بشكل عام إلى الإيجابية، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ضمن فئة "موافق"، ما يدل على إدراك عام لدى الموظفين بوجود مستوى جيد من السلوك الأخلاقي لدى المديرين في المؤسسة محل الدراسة. وقد تراوحت المتوسطات بين (3.60) و(3.98)، وهي مؤشرات تعكس اتفاقاً نسبياً على السمات الأخلاقية للإدارة.

احتلت عبارة "المدير يشجع العمل النزيه" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري منخفض (0.684)، مما يدل على وجود توافق واسع بين أفراد العينة حول هذه السمة، وهو مؤشر إيجابي على تشجيع الإدارة لقيم النزاهة في بيئة العمل. تلتها عبارة "المدير يطبق القوانين بإنصاف" بمتوسط (3.88)، ما يُشير إلى التزام المديرين بالعدالة في تطبيق القوانين، وهي صفة أساسية في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.

أما عبارة "المدير يحترم آراء الموظفين" فقد سجلت متوسطاً قدره (3.82)، ما يعكس توجهاً إدارياً يشجع على التفاعل والتواصل الإيجابي مع الموظفين. في المقابل، جاءت عبارة "يتم معاملة الجميع في مؤسستكم بعدل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (1.010)، وهو الأعلى بين الفقرات، ما قد يُشير

إلى تباين في آراء الموظفين بشأن مدى العدالة الفعلية في المعاملة داخل المؤسسة، ويستدعي هذا الجانب اهتمامًا أكبر من الإدارة.

وبالنظر إلى متوسط البعد ككل (3.82) مع انحراف معياري (0.681)، يتضح أن هناك تصورا عاما إيجابيا لأخلاقيات المديرين لدى غالبية أفراد العينة، خاصة فيما يتعلق بتشجيع النزاهة واحترام القوانين، وهو ما يمكن أن يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومشجعة على الأداء الجيد، ويقلل من فرص نشوء الصراعات التنظيمية.

2-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: أخلاقيات العامل

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثاني: أخلاقيات العامل

الجدول رقم (10-02): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثاني: أخلاقيات العامل.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	يحافظ الجميع على بيئة عمل إيجابية	3.62	0.878	04	موافق
02	أتعامل بصدق مع زملائي	4.1	0.707	02	موافق
03	أحترم وقت العمل دائما	4	0.67	03	موافق
04	أؤدي مهامي بإخلاص	4.18	0.691	01	موافق
مجموع البعد الثاني: أخلاقيات العامل		3.97	0.604	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تظهر نتائج البعد الثاني الخاص بأخلاقيات العامل أن المبحوثين عبروا عن مستوى مرتفع من الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية داخل بيئة العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.62) و(4.18)، وجميعها تقع ضمن فئة "موافق"، مما يعكس اتفاقًا عامًا بين أفراد العينة حول توفر أخلاقيات مهنية إيجابية.

وقد جاءت عبارة "أؤدي مهامي بإخلاص" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري (0.691)، ما يدل على درجة عالية من التوافق والاستقرار في آراء المشاركين حول مدى التزامهم بإتمام مهامهم بأمانة. هذه النتيجة تعكس حضورا قويا لقيمة الإخلاص كعنصر مركزي في أداء الموظفين. تلتها عبارة "أتعامل بصدق مع زملائي" بمتوسط (4.10) وانحراف معياري (0.707)، ما يشير إلى أن الصدق في التعامل يمثل سلوكا شائعًا في العلاقات المهنية، وهو عنصر أساسي في بناء الثقة داخل فرق العمل.

أما عبارة "أحترم وقت العمل دائماً" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.00)، مما يعكس التزاماً زمنياً واضحاً واحتراماً لقواعد الانضباط، وهو ما يساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "يحافظ الجميع على بيئة عمل إيجابية" بمتوسط (3.62)، رغم أنها تبقى ضمن فئة الموافقة، إلا أنها تبرز أن الحفاظ على بيئة عمل مريحة ومشجعة قد لا يمارس بنفس درجة الانتظام مقارنة ببقية السلوكيات، مما قد يستدعي اهتماماً إدارياً أكبر لتعزيز هذا الجانب من خلال الأنشطة الجماعية أو التحفيز المعنوي.

وبالنظر إلى متوسط البعد ككل (3.97) وانحراف معياري منخفض (0.604)، يمكن القول إن أفراد العينة يظهرون مستوى مرتفعاً من الالتزام الأخلاقي، خاصة على مستوى الإخلاص والصدق والانضباط، وهي عوامل جوهرية في تحقيق الانسجام الوظيفي وتقليل مظاهر الصراع أو التوتر داخل المؤسسة.

1-3 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: المسؤولية

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثالث: المسؤولية

الجدول رقم (02-11): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثالث: المسؤولية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أتحمل مسؤولية أخطائي.	4.2	0.67	01	موافق
02	ألتزم بوعودي في العمل.	4.12	0.689	02	موافق
03	أدعم زملائي بما يعزز بيئة العمل.	4.08	0.634	04	موافق
04	أبذل أفضل ما لدي في أداء العمل.	4.12	0.718	03	موافق
مجموع البعد الثالث: المسؤولية		4.13	0.593		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تبرز نتائج البعد الثالث المتعلق بالمسؤولية المهنية أن أفراد العينة عبروا عن درجة عالية من الالتزام بالسلوك المسؤول داخل بيئة العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08) و(4.20)، وهي جميعها تقع ضمن فئة "موافق"، ما يدل على وجود إدراك قوي لدى العاملين بأهمية تحمّل المسؤولية في محيطهم المهني. وقد جاءت عبارة "أتحمل مسؤولية أخطائي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري منخفض (0.67)، وهو ما يعكس استعداداً واضحاً لدى الموظفين للاعتراف بالأخطاء وتحمل نتائجها، الأمر الذي يُعدّ أحد أهم مؤشرات النضج المهني والسلوك الأخلاقي المسؤول.

تلتهها عبارتا "ألتزم بوعودي في العمل" و "أبذل أفضل ما لدي في أداء العمل" بمتوسطين متقاربين بلغ كل منهما (4.12)، مع انحرافين معياريين (0.689) و (0.718) على التوالي، ما يدل على مستوى جيد من التناسق في استجابات المبحوثين بخصوص التزامهم بالوفاء بالالتزامات المهنية وبذل الجهد لتحقيق نتائج إيجابية. أما عبارة "أدعم زملائي بما يعزز بيئة العمل" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.08)، لكنها رغم ذلك تبقى ضمن الاتجاه الإيجابي، مما يشير إلى وجود روح تعاون بين الزملاء داخل المؤسسة، وإن بدرجة أقل نسبياً من مظاهر الالتزام الفردي المباشر.

وبشكل عام، يظهر متوسط البعد ككل (4.13) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.593) وجود مستوى مرتفع من الإحساس بالمسؤولية لدى أفراد العينة، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً يعزز مناخ العمل ويقلل من احتمالات حدوث صراعات تنظيمية، خاصة عندما تقتزن هذه المسؤولية بروح الاعتراف بالخطأ، والالتزام والمبادرة

1-4 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الرابع: الالتزام بأخلاق العمل

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الرابع: الالتزام بأخلاق العمل
الجدول رقم (02-12): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الرابع: الالتزام بأخلاق العمل.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أرفض الغش في العمل.	4.32	0.713	01	موافق بشدة
02	ألتزم بالقوانين والأنظمة.	4.12	0.718	04	موافق
03	أحترم حقوق الآخرين دائماً.	4.14	0.67	03	موافق
04	أحترم القيم والمبادئ المهنية.	4.22	0.616	02	موافق بشدة
مجموع البعد الرابع: الالتزام بأخلاق العمال		4.2	0.612		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تعكس نتائج البعد الرابع، الخاص بالالتزام بأخلاق العمل، إدراكاً مرتفعاً لدى أفراد العينة بأهمية التصرف وفق القيم الأخلاقية والمهنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (4.12) و (4.32)، وجميعها تقع ضمن فئتي "موافق" و "موافق بشدة"، وهو ما يدل على وعي كبير بأهمية الالتزام الأخلاقي داخل المؤسسة.

وقد حصلت عبارة "أرفض الغش في العمل" على أعلى متوسط حسابي (4.32) مع انحراف معياري (0.713)، ما يدل على وجود موقف حاسم وواضح لدى الموظفين تجاه السلوكيات غير الأخلاقية، ويعد هذا من أبرز مؤشرات النزاهة المهنية. تلتها عبارة "أحترم القيم والمبادئ المهنية" بمتوسط (4.22) وانحراف معياري (0.616)، ما يُشير إلى وجود اتفاق قوي بين أفراد العينة على أهمية احترام المبادئ المهنية في مختلف الممارسات اليومية.

أما عبارتا "أحترم حقوق الآخرين دائماً" و"ألتزم بالقوانين والأنظمة" فقد سجلتا متوسطين متقاربين بلغ الأول (4.14) والثاني (4.12)، وهو ما يعزز الصورة العامة التي تفيد بتمسك الأفراد بالتصرفات الأخلاقية والقانونية داخل بيئة العمل، كما أن الانحرافات المعيارية بقيت منخفضة نسبياً، مما يعكس تجانسا في الرأي داخل العينة.

وبالنظر إلى متوسط البعد ككل (4.20) مع انحراف معياري (0.612)، يمكن القول إن هناك التزاما قويا لدى الموظفين بأخلاقيات العمل، حيث يظهرون مواقف واضحة ضد الغش واللاإنضباط، إلى جانب احترامهم للمبادئ والحقوق المهنية. هذا المستوى المرتفع من الالتزام يعد داعماً رئيسياً لبناء ثقافة مؤسسية إيجابية ومستقرة، تُقلل من فرص النزاعات والصراعات داخل المؤسسة.

2- تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

سيتم فيما يلي تفسير وتحليل اتجاهات فقرات أبعاد إدارة الصراع التنظيمي الثلاثة.

2-1 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الأول: استراتيجية التجنب

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: استراتيجية التجنب

الجدول رقم (02-14): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الأول: استراتيجية التجنب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أتجنب الصراعات في العمل.	4.02	0.795	01	موافق
02	أبتعد عن الخلافات دائما	3.92	0.829	02	موافق
03	أؤجل حل المشاكل أحيانا	3.34	1.002	04	موافق
04	تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات بين الموظفين	3.68	0.653	03	موافق
مجموع البعد الأول: استراتيجية التجنب		3.74	0.58		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تظهر نتائج البعد الأول الخاص باستراتيجية التجنب أن أفراد العينة يتبنون بشكل عام سلوكاً يميل إلى تفادي الصراعات داخل بيئة العمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.34) و(4.02)، وكلها تقع ضمن فئة "موافق"، ما يدل على وجود توجه معتدل إلى قوي نحو استخدام أسلوب التجنب كإحدى آليات التعامل مع الخلافات التنظيمية.

احتلت عبارة "أبتجنب الصراعات في العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.795)، ما يشير إلى ميل واضح لدى الموظفين إلى الابتعاد عن مواقف النزاع مباشرة، وهي سمة غالباً ما تعكس رغبة في الحفاظ على العلاقات المهنية أو تجنب التصعيد. تلتها عبارة "أبتعد عن الخلافات دائماً" بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.829)، مما يؤكد استمرار هذا النمط السلوكي لدى غالبية أفراد العينة.

أما عبارة "تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات بين الموظفين" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.68)، وهو ما يظهر وجود رضا نسبي حول دور الإدارة في الوقاية من الصراعات، رغم أن المتوسط يشير إلى درجة أقل مقارنة بالعبارات المتعلقة بسلوك الأفراد أنفسهم.

في المقابل، سجلت عبارة "أؤجل حل المشاكل أحياناً" أقل متوسط (3.34) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1.002)، ما يدل على وجود تباين في الآراء بشأن هذا السلوك، فقد يرى البعض أن التأجيل يساهم في تهدئة الأمور، بينما قد يراه آخرون سبباً في تفاقم الصراع.

وبالنظر إلى متوسط البعد ككل (3.74) وانحراف معياري (0.58)، يمكن الاستنتاج أن العينة تظهر ميلاً عاماً إلى استخدام استراتيجية التجنب في مواجهة الصراعات، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، لكن بدرجة لا تخلو من التفاوت، خاصة فيما يتعلق بتأجيل حل المشكلات. هذا النمط قد يكون مفيداً في بعض السياقات لاحتواء التوتر، إلا أن الاعتماد المفرط عليه قد يُفضي إلى تراكم الخلافات دون معالجة فعلية.

2-2 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثاني: استراتيجية التعاون

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثاني: استراتيجية التعاون

الجدول رقم (02-15): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثاني: استراتيجية التعاون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أبحث عن حلول للجميع	3.42	0.883	04	موافق
02	أسعى للتعاون لتحقيق الأهداف.	3.76	0.716	03	موافق
03	استمع لوجهات النظر المختلفة.	3.88	0.627	02	موافق

04	أؤمن بأهمية العمل الجماعي.	4.04	0.727	01	موافق
	مجموع البعد الثانية: استراتيجية التعاون	3.77	0.606		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تعكس نتائج البعد الثاني المتعلق باستراتيجية التعاون وجود توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو تبني أساليب تعاونية في التعامل مع الخلافات داخل بيئة العمل. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42) و(4.04)، وكلها ضمن فئة "موافق"، ما يدل على أن الموظفين يعترفون بأهمية التعاون كوسيلة فعالة لحل الصراعات وتحقيق الانسجام الوظيفي.

حصلت عبارة "أؤمن بأهمية العمل الجماعي" على أعلى متوسط حسابي (4.04) مع انحراف معياري (0.727)، مما يشير إلى وعي قوي لدى أفراد العينة بقيمة العمل الجماعي كعنصر أساسي في تجنب النزاعات وتحقيق الأهداف المشتركة. تليها عبارة "أستمع لوجهات النظر المختلفة" بمتوسط (3.88)، ما يعكس توفر مستوى جيد من الانفتاح الفكري وتقبل آراء الآخرين، وهي مهارات ضرورية في بيئة عمل تعتمد على التعاون. كما سجلت عبارة "أسعى للتعاون لتحقيق الأهداف" متوسط قدره (3.76)، ما يبرز استعداد الموظفين لبذل الجهد الجماعي من أجل تحقيق النتائج المشتركة. في المقابل، جاءت عبارة "أبحث عن حلول للجميع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.42) وانحراف معياري (0.883)، وهي أدنى قيمة بين الفقرات، وقد تعكس ترددا نسبياً لدى بعض الموظفين في تحمل عبء المبادرة لإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف.

وبالنظر إلى متوسط البعد ككل (3.77) مع انحراف معياري (0.606)، فإن أفراد العينة يظهرون مستوى جيداً من الميل نحو التعاون كاستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي. ويعد هذا مؤشراً إيجابياً على وجود ثقافة مهنية قائمة على الحوار والتكامل، وهو ما يمكن أن يساهم في تقليل حدة الخلافات وتحويلها إلى فرص للتفاهم والعمل المشترك.

2-3 تفسير وتحليل اتجاهات فقرات البعد الثالث: استراتيجية التسوية

فيما يلي جدول يوضح متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثالث: استراتيجية التسوية

الجدول رقم (02-16): متوسطات وانحرافات واتجاه فقرات البعد الثالث: استراتيجية التسوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أسعى لحل وسط يناسب الجميع.	3.88	0.849	01	موافق
02	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع.	3.52	0.814	03	موافق

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي لدراسة حالة المؤسسة

03	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع.	3.52	0.707	04	موافق
04	تعتمد الإدارة المرونة في القرارات للوصول الى تسوية مرضية.	3.58	0.731	02	موافق
مجموع البعد الثالث: استراتيجية التسوية		3.62	0.621	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تظهر نتائج البعد الثالث، المتعلق باستراتيجية التسوية، أن هناك ميلا واضحا لدى الموظفين والمؤسسة عموماً نحو تبني نهج تسوية عند التعامل مع الخلافات التنظيمية. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52) و(3.88)، وكلها ضمن فئة "موافق"، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول أهمية المرونة والتنازل المتبادل كوسيلة لمعالجة النزاعات.

جاءت عبارة "أسعى لحل وسط يناسب الجميع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.849)، وهو ما يدل على توجه شخصي إيجابي لدى الموظفين نحو تقديم تنازلات متبادلة بهدف تحقيق التوازن وتقليل التوترات. وتبرز هذه النتيجة إدراكاً لقيمة الحلول الوسطى في بيئات العمل التي تتطلب تفاعلاً مستمراً بين أطراف متعددة.

أما عبارة "تعتمد الإدارة المرونة في القرارات للوصول إلى تسوية مرضية" فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3.58)، ما يشير إلى وجود درجة مقبولة من المرونة الإدارية، وإن كانت أقل من تلك المرتبطة بالسلوك الفردي للموظف.

في حين سجلت عبارتا "تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع" و"تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع" متوسطاً متساوياً بلغ (3.52)، مع انحرافين معياريين (0.814) و(0.707) على التوالي، وهو ما قد يُشير إلى وجود تفاوت في تقييم فاعلية الإدارة في معالجة الصراعات بطريقة ترضي جميع الأطراف.

وبالنظر إلى متوسط البعد ككل (3.62) مع انحراف معياري (0.621)، نستنتج أن أفراد العينة يميلون إلى القبول بالتسوية كحل واقعي ومنطقي لتفادي استمرار النزاع، سواء على المستوى الفردي أو الإداري. ويُعد هذا التوجه مفيداً في بيئة تتطلب الحفاظ على الحد الأدنى من التوافق بين الأطراف، إلا أنه قد يعكس أيضاً محدودية في استخدام أساليب أكثر فاعلية، مثل التعاون أو الحسم، في بعض الحالات التي تتطلب قرارات صارمة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة أو رفض كل منها.

1-إختبار الفرضية الأولى

والتي تنص على:

-مستوى تواجد أبعاد أخلاقيات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي يتميز بمستوى مرتفع. لمعرفة مستوى تواجد أبعاد أخلاقيات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي تم الاعتماد على طول الفئات كالتالي: (من 1 الى 1.8 مستوى ضعيف، من 1.81 الى 2.6 مستوى منخفض، من 2.61 الى 3.4 مستوى متوسط، من 3.41 الى 4.2 مستوى مرتفع، من 4.21 الى 5 مستوى مرتفع جدا).

الجدول رقم (02-17): اختبار T-test لأبعاد أخلاقيات العمل

الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المجدولة	
0.000	3.82	49	39.638	أخلاقيات المدير
0.000	3.97	49	46.496	أخلاقيات العامل
0.000	4.13	49	49.177	المسؤولية
0.000	4.2	49	48.497	الالتزام بأخلاق العمل
0.000	4.03	49	55.775	أبعاد أخلاقيات العمل مجتمعة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير نتائج اختبار T إلى أن مستوى تواجد أبعاد أخلاقيات العمل والمحور كلها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي يقع عند مستوى مرتفع، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت المتوسطات الحسابية بين 3.82 و4.2، وتقع كلها في الفئة (3.41 – 4.2) وهي الفئة ذات مستوى مرتفع، مما يدعم صحة الفرضية القائلة بأن مستوى أبعاد أخلاقيات العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي يمتاز بمستوى مرتفع.

2-اختبار الفرضية الثانية

والتي تنص على:

-مستوى تواجد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي يتميز بمستوى عالي

لمعرفة مستوى تواجد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي تم الاعتماد على طول الفئات كالتالي: (من 1 الى 1.8 مستوى ضعيف، من 1.81 الى 2.6 مستوى منخفض، من 2.61 الى 3.4 مستوى متوسط، من 3.41 الى 4.2 مستوى مرتفع، من 4.21 الى 5 مستوى مرتفع جدا).

الجدول رقم (02-18): اختبار T-test لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي

قيمة t المجدولة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
45.58	49	3.74	0.000
44.003	49	3.77	0.000
41.266	49	3.62	0.000
51.08	49	3.71	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير نتائج اختبار T إلى أن مستوى تواجد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي والمحور كلها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي يقع عند مستوى مرتفع، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت المتوسطات الحسابية بين 3.62 و 3.77، وتقع كلها في الفئة العليا (3.62 – 3.77)، مما يدعم صحة الفرضية القائلة بأن مستوى أبعاد إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي يمتاز بمستوى مرتفع.

1-اختبار الفرضية الثالثة:

والمتمثلة في:

-يوجد أثر إيجابي لأبعاد أخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي

ولتحقيق ذلك تم صياغة فرضية فرعية لكل بعد كما يلي:

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

-نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لبعد أخلاقيات المدير في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

الجدول رقم (02-19): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.34	0.116	6.276	0.016	a	6.883	0.000
				b	2.505	0.016
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e _i 1257x0.Y = 2.734+						

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.34$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) قوية أي أن بعد أخلاقيات المدير له تأثيراً إيجابياً على إدارة الصراع التنظيمي حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد أخلاقيات المدير يَعْقبه زيادة في إدارة الصراع التنظيمي.

-معامل التحديد المعدل 0.116، حيث يتضح بأن أخلاقيات المدير تفسر (فعاليتها) بـ 11.6% من التغيرات التي تحدث في درجة أخلاقيات المدير وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 6.276 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.016 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد أخلاقيات المدير وإدارة الصراع التنظيمي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد أخلاقيات المدير في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

-نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لبعد أخلاقيات العامل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

الجدول رقم (02-20): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.655	0.429	36.093	0.000	a	4.022	0.000
				b	6.008	0.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_i \ 1557x0.Y= 1.499+$						

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.655$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) مرتفع أي أن بعد أخلاقيات العامل له تأثيراً إيجابياً على إدارة الصراع التنظيمي حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد أخلاقيات العامل يَعتبُه زيادة في إدارة الصراع التنظيمي.
- معامل التحديد المعدل 0.429، حيث يتضح بأن أخلاقيات العامل تفسر (فعاليتها) بـ 42.9% من التغيرات التي تحدث في درجة إدارة الصراع التنظيمي وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 36.093 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد أخلاقيات العامل وإدارة الصراع التنظيمي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد أخلاقيات العامل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

-نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لبعد المسؤولية في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

الجدول رقم (02-21): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.693	0.48	44.319	0.000	a	3.29	0.002
				b	6.657	0.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_i \ 16x0.Y= 1.236+$						

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي لدراسة حالة المؤسسة

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.693$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) قوية أي أن بعد المسؤولية له تأثيراً إيجابياً على إدارة الصراع التنظيمي حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق بعد مسؤولية يعقبه زيادة في إدارة الصراع التنظيمي.
- معامل التحديد المعدل 0.48، حيث يتضح بأن المسؤولية تفسر (فعاليتها) بـ 48% من التغيرات التي تحدث في درجة إدارة الصراع التنظيمي وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 44.319 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المسؤولية وإدارة الصراع التنظيمي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد المسؤولية في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

- نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لبعد الالتزام بأخلاق العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

الجدول رقم (02-22): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.676	0.457	40.432	0.000	a	3.51	0.001
				b	6.359	0.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.33 + 0.568x_1 + e_i$						

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

- من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.676$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) قوية أي أن بعد الالتزام بأخلاق العمل له تأثيراً إيجابياً على إدارة الصراع التنظيمي حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق البعد الالتزام بأخلاق العمل يعقبه زيادة في إدارة الصراع التنظيمي.
- معامل التحديد المعدل 0.457، حيث يتضح بأن الالتزام بأخلاق العمل تفسر (فعاليتها) بـ 45.7% من التغيرات التي تحدث في درجة إدارة الصراع التنظيمي وهذا لآراء المستجوبين والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

-قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 40.432 كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الالتزام بأخلاق العمل وإدارة الصراع التنظيمي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الالتزام بأخلاق العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الخامسة

-نص الفرضية: يوجد أثر إيجابي لأبعاد أخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

الجدول رقم (02-23): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.727	0.529	12.633	0.000	A	2.068	0.044
				b1	0.79	0.433
				b2	0.946	0.349
				b3	1.707	0.095
				b4	0.839	0.406

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير البيانات الإحصائية في الجدول إلى علاقة قوية بين أبعاد أخلاقيات العمل الأربعة (أخلاقيات المدير، أخلاقيات العامل، المسؤولية والالتزام بأخلاق العمل) كمتغيرات مستقلة وتأثيرها على المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.727$) مما يشير إلى وجود علاقة قوية. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل التحديد ($R^2=0.529$) يوضح أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر بحوالي 52.9% من التغيرات في المتغير التابع، مما يعكس قدرة كبيرة للنموذج على تفسير الظاهرة المدروسة.

كما أظهر اختبار تحليل التباين أن النموذج الإحصائي معنوي، حيث كانت قيمة $Sig = 0.000$

وهي أقل من 0.05، ومع ذلك عن فحص معاملات الانحدار، أما الأبعاد تظهر النتائج التالية:

-البعد الأول (أخلاقيات المدير) كان مستوى دلالاته 0.433، مما يعكس عدم وجود تأثير دال إحصائي.

-البعد الثاني (أخلاقيات العامل) كان مستوى دلالاته 0.349، مما يعكس عدم وجود تأثير دال إحصائي.

-البعد الثالث (المسؤولية) كان مستوى دلالاته 0.095، مما يعكس عدم وجود تأثير دال إحصائي.

-البعد الرابع (الالتزام بأخلاق العمل) كان مستوى دلالاته 0.406، مما يعكس عدم وجود تأثير دال إحصائي.

بناءً على النتائج، يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

0.05 لأخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية السادسة: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) يوجد

تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

4-اختبار الفرضية الرابعة:

والمتمثلة في:

فرضية العدم (H_0)= توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات

الديمغرافية عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية البديلة (H_1)= لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات

الديمغرافية عند مستوى الدلالة 5%.

للتحقق من هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة -Independent Samples T

test واختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA وفقا لكل من متغير الجنس، الفئة العمرية،

المستوى الدراسي، المهنة.

الجدول رقم (03-24): اختبار التباين الثنائي T-test بين محور إدارة الصراع التنظيمي وبين متغير الجنس

إدارة الصراع التنظيمي	المتغيرات	المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
	الجنس	ذكر	0.885	0.352	غير دال احصائيا
	أنثى	3.72			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار التباين الثنائي T-test لفحص الفرق في إدارة الصراع التنظيمي تبعا لمتغير

الجنس حيث يتضح لنا قيمة F كانت (0.88) بدلالة إحصائية بلغت (0.352) وهي غير دالة إحصائيا لأنها

أكبر من القيمة المعنوية (0.05).

الجدول رقم (03-25): اختبار التباين الأحادي الاتجاه **One-Way ANOVA** بين محور إدارة الصراع التنظيمي

وبين متغير الفئة العمرية

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة f	المتوسط الحسابي	المتغيرات	إدارة الصراع التنظيمي
غير دال إحصائياً	0.286	1.285	3.877	أقل من 25 سنة	
			3.67	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	
			3.55	من 35 إلى 45 سنة	
			3.71	أكثر من 45 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين في المحور الخاص بإدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الفئة العمرية، حيث جاءت قيمة F بـ (1.285) بقيمة احتمالية قدرها (0.286) أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (03-26): يوضح اختبار التباين الأحادي الاتجاه **One-Way ANOVA** بين محور إدارة الصراع

التنظيمي وبين متغير المؤهل العلمي

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة f	المتوسط الحسابي	المتغيرات	إدارة الصراع التنظيمي
غير دال إحصائياً	0.536	0.793	3.73	تقني سامي أو أقل	
			3.49	ليسانس	
			3.94	مهندس	
			3.72	ماستر/ماجستير	
			3.83	شهادة أخرى	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين في المحور الخاص بإدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة F بـ (0.793) بقيمة احتمالية قدرها (0.536) أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (03-27): اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الصراع التنظيمي

وبين متغير سنوات الخبرة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
إدارة الصراع التنظيمي	أقل من 5 سنوات	0.5	0.985	غير دال إحصائياً
	من 5 إلى 10 سنوات			
	من 10 إلى 15 سنة			
	أكثر من 15 سنة			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين في المحور الخاص بإدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة F بـ (0.5) بقيمة احتمالية قدرها (0.985) أكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (03-28): اختبار التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين محور إدارة الصراع التنظيمي

وبين متغير مستوى الدرجة الوظيفية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	قيمة f	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
إدارة الصراع التنظيمي	إطار	0.127	0.881	غير دال إحصائياً
	عون تحكم			
	عون تنفيذ			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يبين الجدول نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه والتي تؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين في المحور الخاص بالالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير مستوى الدرجة الوظيفية، حيث جاءت قيمة F بـ (0.127) بقيمة احتمالية قدرها (0.881) أقل من القيمة المعنوية (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

نستنتج مما سبق بأن لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى الدلالة 5%.

المقابلة الميدانية مع مدير مصلحة الموارد البشرية ومدير الدراسات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الوادي:

في إطار دعم الجانب التطبيقي لمذكرتنا، قمنا بإجراء مقابلة ميدانية مع مديري مصلحة الموارد البشرية بمديرية سونلغاز بالوادي، بهدف التعرف على كيفية تعامل المديرية مع مختلف الصراعات بين الموظفين من منظور أخلاقي وتنظيمي، وفيما يلي نص المقابلة:¹

السؤال 1: ما دور أخلاقيات المدير في حل الصراعات بين الموظفين؟

الجواب: يُعتبر المدير المسؤول الأول عن تطبيق القوانين الداخلية للمديرية، وهو ملزم أخلاقياً ومهنيًا بتجسيد هذه القوانين بعدل وحياد، كما أن التزام المدير بالأخلاقيات يضمن معالجة النزاعات بنزاهة وشفافية دون تحيز، مما يعزز الثقة بين الموظفين ويقلل من حدة الصراعات داخل بيئة العمل.

السؤال 2: كيف تؤثر أخلاقيات العامل على بيئة العمل؟

الجواب: عندما يلتزم العامل بأخلاقيات العمل وقوانين المديرية، ينعكس ذلك إيجابياً على مناخ العمل من خلال تعزيز الاحترام المتبادل والانضباط، مما يرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، أما غياب الالتزام الأخلاقي، فيؤدي إلى بيئة سلبية مليئة بالتوترات والخلافات التي تؤثر سلباً على الإنتاجية.

السؤال 3: ما علاقة تحمل المسؤولية بحل النزاعات داخل المديرية؟

الجواب: إن تحمل العامل لمسؤولياته وأدائه للمهام المكلف بها بدقة ووضوح يساهم بشكل كبير في الوقاية من النزاعات والصراعات أو معالجتها عند نشوبها، وذلك بتحديد الأدوار بدقة يمنع التداخل والصراعات على المهام، ويخلق بيئة عمل أكثر تنظيماً واستقراراً.

السؤال 4: ما الاستراتيجيات التي تستخدمها مديرية سونلغاز في حل الصراعات بين الموظفين؟

الجواب: تعتمد مديرية سونلغاز عدة استراتيجيات تبدأ بإجراء التهدئة كخطوة أولى، ثم تلجأ إلى وسائل أخرى مثل التجنب، التعاون، التسوية، التفاوض، الوساطة، وأخيراً التحكيم في حالة النزاعات الحادة، فاختيار الاستراتيجية يتم وفق طبيعة النزاع وحدته مع التركيز دائماً على الحلول السلمية قبل اللجوء إلى الإجراءات القانونية أو العقوبات.

¹ مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية ومدير الدراسات بمؤسسة سونلغاز الوادي بتاريخ 05/03/2025.

السؤال 5: ما دور التسوية في حل الصراعات التنظيمية؟

الجواب: تُعد التسوية وسيلة فعالة لمعالجة الصراعات بأقل الأضرار الممكنة لجميع الأطراف، كونها تهدف إلى إيجاد حلول وسط ترضي جميع المعنيين، مما يحافظ على العلاقات المهنية ويجنب المديرية خسائر قد تنتج عن تفاقم الصراعات أو اللجوء إلى العقوبات الرسمية.

السؤال 6: ما دور استراتيجية التجنب في حل الصراعات التنظيمية؟

الجواب: التجنب يُستخدم كوسيلة لتفادي الصراع المباشر، حيث يختار أحد الأطراف أو كلاهما الابتعاد عن النزاع مؤقتًا حتى تهدأ الأوضاع، فتعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة خاصة في الصراعات البسيطة أو التي قد تؤدي تدخل مباشر فيها إلى تصعيد الموقف بدلاً من حله.

السؤال 7: ما دور الحوار المفتوح في تحقيق التعاون الفعال أثناء الصراع؟

الجواب: الحوار المفتوح يُعد الوسيلة المثلى لإدارة الصراعات بفعالية، حيث يسمح للموظفين بالتعبير عن مشاكلهم ومقترحاتهم من خلال اجتماعات دورية، مما يعزز من التفاهم المتبادل، يدعم روح الفريق، ويساهم في تحسين الأداء الجماعي من خلال مشاركة الحلول والتجارب العملية بين الزملاء.

السؤال 8: ما هي التحديات التي تواجه مديرية سونلغاز في تطبيق أخلاقيات العمل لحل الصراعات؟

الجواب: تتمثل التحديات التي تواجهها سونلغاز في الفروقات الفردية بين سلوكيات الموظفين، والتأثيرات السلبية للبيئة الخارجية مثل الضغوط الاجتماعية أو الاقتصادية، بالإضافة إلى القيود المفروضة بموجب قانون العقوبات، مما يجعل الالتزام بالأخلاقيات في كل الحالات تحديًا مستمرًا يتطلب توازنًا دقيقًا.

السؤال 9: ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية في حل الصراعات بطريقة عادلة؟

الجواب: القيادة الأخلاقية لها تأثير حاسم في إدارة الصراع بشكل عادل وشفاف، حيث يحرص القائد الأخلاقي على الاستماع لجميع الأطراف دون تحيز، ويعمل على اتخاذ قرارات متوازنة تحقق الإنصاف وتحافظ على استقرار بيئة العمل واستمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة.

مدونة أخلاقيات العمل في مؤسسة سونلغاز: إطار تنظيمي لتعزيز السلوك المهني المسؤول: (أنظر ملحق رقم 03)

تشكل مدونة أخلاقيات العمل في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي، مرجعًا تنظيميًا وأخلاقيًا يرمي إلى تعزيز المبادئ المهنية والقيم الإنسانية داخل بيئة العمل. وتأتي هذه المدونة كآلية للتنمية الأخلاقية، هدفها توجيه سلوك الموظفين والمتعاملين بما ينسجم مع القوانين والتشريعات، ويكرس الشفافية، النزاهة، والاحترام في جميع مستويات المؤسسة.

1. أهداف المدونة وآلية التنبيه:

تهدف المدونة إلى الحفاظ على صورة المؤسسة وتعزيز ثقة المواطنين بها من خلال ترسيخ المبادئ الأخلاقية، ومكافحة جميع أشكال الفساد وسوء السلوك الإداري والمهني، كما وتدعو إلى الالتزام بالقيم التي تضمن بيئة عمل آمنة، منصفة ومسؤولة.

وتعتمد المؤسسة في هذا الإطار على آلية تنبيه بسيطة وسرية تمكن الموظفين والمواطنين من الإبلاغ عن أي ممارسات غير قانونية أو لا أخلاقية، قد تضر بسمعة المؤسسة أو تمس بحقوق الغير.

2. لجنة أخلاقيات العمل وصلاحياتها:

تتولى لجنة أخلاقيات العمل على مستوى الوحدة الإقليمية مهمة استقبال ومعالجة التنبيهات الواردة عبر القنوات المخصصة، كما تقوم بدراسة الحالات واتخاذ الإجراءات المناسبة في حال وجود تجاوزات، مع ضمان السرية وحماية المبلغين، وتعتبر هذه اللجنة صلة وصل بين الإدارة العليا والميدان في ما يخص احترام المبادئ الأخلاقية.

3. الحالات المشمولة بالتنبيه:

تشمل التنبيهات الممكنة حالات مثل: استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية، التمييز داخل بيئة العمل، التحرش، الاحتيال، الفساد الإداري أو المالي، إساءة استخدام الوسائل التابعة للمؤسسة، وغيرها من السلوكيات غير الأخلاقية التي قد تمس بمصلحة الشركة أو العاملين بها.

4. آلية التنبيه والإبلاغ:

تُتاح إمكانية الإبلاغ عن طريق البريد الإلكتروني، الفاكس، أو الهاتف، ويُسمح للمبلغ بعدم كشف هويته في حال رغب بذلك، مع التزام اللجنة بالسرية التامة، كما تمر التنبيهات بمرحلة تقييم أولي ثم تحقيق داخلي من قبل اللجنة، وقد يُحال الملف إلى الجهات العليا في حال ثبوت التجاوزات.

5. ضمانات الحماية والتكتم:

تؤكد المدونة على ضمان الحماية القانونية والمعنوية للمبلغين، مع حفظ سرية المعلومات المتعلقة بالوقائع المبلَّغ عنها، وذلك لتشجيع روح المسؤولية والمساهمة الجماعية في تحسين مناخ العمل.

خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة استبيان والتي تهدف إلى معرفة أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم توزيعها على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، وإختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى تواجد أبعاد أخلاقيات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي يتميز بمستوى مرتفع؛
- مستوى تواجد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي يتميز بمستوى عالي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد أخلاقيات المدير في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد أخلاقيات العامل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد المسؤولية في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الالتزام بأخلاق العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة) عند مستوى الدلالة 5%.

خاتمة

أصبحت أخلاقيات العمل ذات أهمية كبيرة في مختلف المؤسسات لما لها من دور في التخفيف من حدة الصراع وتعزيز العلاقات بين أفراد المؤسسة الواحدة فالأخلاق أساس الأفعال وركيزتها وعدم ثبات هذه القيم يؤثر في سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله وأيضاً في علاقته مع الأفراد العاملين معه.

من خلال ما تطرقنا إليه في دراستنا عن أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي ومن خلال التحليل الذي تم بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبيان، المقابلة والملاحظة، وقمنا بمعالجة هذه الدراسة من خلال التساؤل المركزي والمتمثل في ما هو أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي؟

وللإجابة على التساؤل المطروح سابقاً تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي ، الفصل الأول كان بعنوان الإطار النظري لأخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي تم التطرق فيه للمفاهيم الأساسية المتعلقة بأخلاقيات العمل وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة، أما الجانب التطبيقي قمنا فيه بدراسة ميدانية على عدد عينة 80 موظف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

● الفرضية الأولى: ما مستوى تواجد أبعاد أخلاقيات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ؟
النتيجة: علاقة مرتفعة. تشير النتائج أن مستوى أبعاد أخلاقيات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي مرتفع؛

● الفرضية الثانية: ما مستوى تواجد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟
النتيجة: علاقة مرتفعة. فتشير النتائج أن مستوى تواجد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي مرتفع؛

● الفرضية الثالثة: هل يوجد أثر إيجابي لأبعاد أخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ؟ النتيجة يوجد أثر إيجابي لأبعاد أخلاقيات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

● الفرضية الرابعة: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة)؟ النتيجة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية.

■ **نتائج الدراسة:** بعد تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة، تم التوصل إلى عدد من النتائج التي توضح أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي، والتي تسهم في فهم أعمق لدور القيم والسلوكيات الأخلاقية في الحد من حدة الصراعات داخل بيئة العمل والتي انقسمت إلى:

○ النتائج النظرية:

— ضرورة الالتزام بمدونة الأخلاق داخل المؤسسة لأنها هي التي تحكم وتضبط وتوجه سلوك الفرد مما ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة ويخفف من حدة الصراع؛

— من مبادئ أخلاقيات العمل: العدالة وعدم التمييز، النزاهة وشفافية، احترام القوانين؛

— تتأثر أخلاقيات العمل الفرد و المنظمة والبيئة الخارجية؛

— لوجود الصراع عدة أسباب أهمها: الفروقات الشخصية، سوء الفهم الأنظمة وتفسيرها، العلاقات الاعتمادية، الاختلاف الأفكار والمعتقدات، تعدد التنظيمات غير رسمية؛

— من بين طرق مواجهة الصراع: العقلانية، التفاهم، التواصل، الموثوقية، القبول والنوايا الحسنة؛

— من بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: إستراتيجية التجنب، التسوية، التعاون، ولكل موقف إستراتيجية خاصة به.

○ النتائج الميدانية:

— مستوى تواجد أبعاد أخلاقيات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي مرتفع؛

— مستوى تواجد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي مرتفع؛

— يوجد أثر إيجابي لأبعاد أخلاقيات العمل في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؛

— لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة) في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5%؛

— هناك مدونة لأخلاقيات العمل يجب الالتزام بها والتحلي بها من طرف جميع عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي

■ **التوصيات:** في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي قد تُسهم في تعزيز أخلاقيات العمل داخل المؤسسات وتطوير آليات أكثر فاعلية لإدارة الصراعات التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل وأداء العاملين، والتي لخصت في:

__ العمل على حل المشكلات فور ظهورها وعدم تأجيلها مما يساهم في تعزيز الكفاءات المهنية والشخصية؛

__ محاولة البحث عن حلول مرضية للجميع مما يعكس العدالة في معالجة التحديات؛

__ العمل على توفر بيئة تتسم بالعمل الجماعي من خلال التعاون والأداء المرن بين العاملين؛

__ إجراء تكوينات ودورات تدريبية لرفع كفاءة المديرين حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؛

__ الفهم الدقيق لمهام والمسؤوليات الموكلة للموظفين لتجنب الصراعات بين الموظفين؛

__ تشخيص الصراع وتحديد أسبابه قبل استخدام الإستراتيجية المناسبة التي تتناسب معه.

■ **آفاق الدراسة:** تفتح هذه الدراسة عدة آفاق علمية وعملية يمكن البناء عليها مستقبلاً، سواء على مستوى البحث الأكاديمي أو الممارسة المهنية داخل المؤسسات. ومن بين أبرز هذه الآفاق:

__ أثر القطاع المهني على دور الأخلاقيات في تخفيف الصراعات التنظيمية؛

__ فعالية النماذج القيادية الأخلاقية في معالجة الأزمات داخل المؤسسات؛

__ دور اللجان الداخلية في تعزيز السلوك الأخلاقي والحد من الصراعات؛

__ أثر دمج أخلاقيات العمل في التكوين على تحسين بيئة العمل؛

قائمة المراجع

❖ الكتب:

1. إبراهيم علي رابعة ، إدارة الصراع والنزاع ، شبكة الألوكة، دبي، الامارات العربية المتحدة، 2015.
2. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2008.
3. حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
4. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
5. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنمية ومصلحة شرعية، الإدارة العامة للثقافة والنشر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2010.
6. عامر إبراهيم قنديجلي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013.
7. فتحي احمد عاروري، المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
8. ماهر عودة الشمايلة وآخرون، أخلاقيات المهنة الاعلامية، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
9. مُحمَّد بداوي، مُحمَّد دوة، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
10. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، الأردن، 2011.
11. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
12. مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية، دار غيداء للنشر، عمان، 2014.
13. مهدي صالح السامرائي، أخلاقيات العمل، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، العراق، 2021.
14. نجم عبود نجم، أخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

❖ الأطروحات والمذكرات:

15. ابراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، مصر، 2009.
16. المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
17. مؤمن خل عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
18. نورالدين صراب، أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شوط الجزائر 3، 2020.
19. يعقوب سالم، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

❖ المجالات:

20. ابتسام منزري وآخرون، تبني أخلاقيات الأعمال كمدخل نحو الاستجابة للمسؤولية الاجتماعية وترسيخها في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات مختارة من التجربة الأمريكية، ملتقى دولي حول "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال كدعامة لتعزيز الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة الشهيد الخضر حمة بالوادي، 2021.
21. أبو عجيلة صالح سلام وآخرون، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في الحد من الفساد الإداري لدى العاملين بمصرف الجمهورية فرع سوق الجمعة، المجلة الأفريقية للعلوم البحثية والتطبيقية، العدد 2، ليبيا، 2023.

22. أحمد حسن عامر عسيري، ياسر حسن سالم المعمري، واقع تطبيق أخلاقيات العمل في قطاع التعليم بمحافظة محابيل تسير، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 1، جامعة حائل المملكة العربية السعودية، 2020.
23. أحمد لعربي جامعة أدرار، العقبي الازهر، دور وظائف إدارة موارد بشرية في إرساء أخلاقيات العمل دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار، مجل الحقيقة، العدد 39، جامعة أدرار، 2017.
24. أمل مُجَّد مصطفى، أثر أخلاقيات اعمال على معدل دوران بالتطبيق مع شركة أمازون للتجارة الكترونية، المجلة العربية للإدارة، العدد 02، معهد العباسية للحاسبات الآلية والعلوم التجارية، جمهورية مصر العربية، 2024.
25. بلحاج فتيحة، أخلاقيات العمل وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة الى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية ، العدد 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2023.
26. بوسهوة نذير، أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مديرية الضرائب بالمدينة- ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، العدد 02، جامعة يحي فارس المدينة، 2023.
27. تھاني بنت سعود بن عيد الغامدي، واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد 32، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2024.
28. جميلة أوشن، أسس إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، مجلة معارف، العدد 02، جامعة البويرة، الجزائر، 2022.
29. حاكم حسوني الميالي، أخلاقيات العمل وتأثيرها في جودة الخدمة الصحية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفيات محافظة النجف الاشرف، مجلة كلية التربية للبنات العلوم الإنسانية، العدد 28، جامعة الكوفة، 2021 .
30. رياض ضياء عزيز الصفو، علاء عبد السلام مصطفى عباسي، دور أخلاقيات العمل في تعزيز فاعلية أمن المعلومات دراسة استطلاعية في جمعية الهلال الاحمر العراقي ، مجلة الكوت العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، جامعة ميسان، العراق ، 2016.
31. ريم قاسمي، واقع أخلاقيات العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية بمستشفى ابن سينا -عنابة-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2021.
32. سارة زويقي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره، وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، جامعة الطارف، الجزائر، 2014.

33. سالم يعقوب، قواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعي، العدد 9، جامعة الوادي، 2021.
34. سعدية سعيدي، مقومات بناء السلوك الاخلاقي لدى منظمات الأعمال، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.
35. ضحى أحمد مُجَدِّ حباشة، أخلاقيات العمل ودورها في تحسين موظفي البلديات في الأردن 2023، مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية، العدد 02، وزارة الإدارة المحلية بلدية الكرك الكبرى، الأردن، 2023 .
36. عبد الكريم قريشي، روم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 14، جامعة ورقلة، 2015.
37. علي مفتاح مُجَدِّ، أحمد علي مسعود، أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة في مدينة طرابلس (دراسة ميدانية)، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 3، جامعة سرت، ليبيا، 2018.
38. عمر سرار، إدارة الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 03، جامعة المدية، الجزائر، 2019.
39. عمر عمروش، مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات ادارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة اضافات اقتصادية ، العدد 01، جامعة سطيف، 2022.
40. فاتن عنان مُجَدِّ عساس، دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019.
41. فراج، حشمت عبد الحكم مُجَدِّين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، العدد 163، جامعة الأزهر، 2015.
42. فلاح البلوشي، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، المجلة الالكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية، العدد 22، الجامعة الاسلامية العالمية، ماليزيا، 2022.
43. ليتيم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تفسير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، المنصة الجزائرية للملات العلمية، العدد 1، جامعة سكيكدة، 2016.

44. محجوبي ياسين، بعيط عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنشأة الرياضية، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، العدد 02، جامعة الأغواط، 2022 د 35، جامعة بغداد، العراق، 2014.

45. مُجَدّ خليل مُجَدّ الرقب، دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، العدد 02، جامعة البطانة، فلسطين، 2024.

46. مُجَدّ رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 42، جامعة الوادي، الجزائر، 2014.

47. مصطفى علي بوريطة، تأثير أخلاقيات الإدارة على الموظفين وعملية الاداء، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد 12، جامعة السلطان مولاي سليمان، المملكة المغربية، 2020.

48. مومني يوسف، بوزادة براهيم، أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة حالة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 2، المركز الجامعي نور البشير البيض، 2023.

49. وعد حبش أحمد الحديدي، الصراع التنظيمي، مجلة البحوث و الدراسات الإسلامية، العدد إيناس أحمد اسماعيل، دور استخدام استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق جودة حياة العمل بالتطبيق على شركة المقاولون العرب، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، جامعة عين شمس، مصر، 2017.

50. يعقوب سالم، زرفة بولقواس، أخلاقيات العمل واشكالية الممارسة في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 23، جامعة الوادي، 2017.

❖ مراجع أجنبية:

51. Uma SEKARAN, Research Methods for Business Building Approache, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Fourth Edition, Singapore, 2003.

❖ مراجع أخرى:

52. المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

53. مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ومدير الدراسات بمؤسسة سونلغاز الوادي بتاريخ 20_03_2025م.

54. وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان الورقي الخاص بالدراسة.



جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير
قسم علوم التسيير
المستوى: سنة ثانية ماستر إدارة اعمال



استبانة

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة، التي تم إعدادها لدراسة علمية بعنوان أثر أخلاقيات العمل على إدارة الصراع التنظيمي ونظرا لأهمية آرائكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية، كما نحيطكم علما أن جميع اجابتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في المكان المناسب.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
2. العمر : أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة ☐
من 35 سنة إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
3. المؤهل العلمي: تقني سامي أو أقل ☐ ماستر / ماجستير ☐
ليسانس ☐ مهندس ☐ شهادة أخرى ☐ أذكرها
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐
من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
5. المهنة: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

- **المحور الأول: أخلاقيات العمل:** تعد أخلاقيات العمل من الركائز الأساسية التي تساهم في بناء بيئة عمل ناجحة ومنتجة، حيث تعكس المبادئ والقيم التي تنظم سلوك الموظفين داخل بيئة العمل، وتتمثل في أخلاقيات المدير والعمال والمسؤولية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: أخلاقيات المدير (أو المسؤول المباشر)						
1	يتم معاملة الجميع في مؤسستكم بعدل.					
2	المدير يحترم آراء الموظفين.					
3	المدير يطبق القوانين بإنصاف.					
4	المدير يشجع العمل النزيه.					
البعد الثاني: أخلاقيات العامل						
5	يحافظ الجميع على بيئة عمل إيجابية.					
6	أتعامل بصدق مع زملائي.					
7	أحترم وقت العمل دائما.					
8	أؤدي مهامي بإخلاص.					
البعد الثالث: المسؤولية						
9	أتحمل مسؤولية أخطائي.					
10	ألتزم بوعودي في العمل.					
11	أدعم زملائي بما يعزز بيئة العمل.					
12	أبذل أفضل ما لدي في أداء العمل .					
البعد الرابع: الالتزام بأخلاق العمل						
13	أرفض الغش في العمل.					
14	ألتزم بالقوانين والأنظمة.					
15	أحترم حقوق الآخرين دائما.					
16	أحترم القيم والمبادئ السهنية.					

- **المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي:** تعني إدارة الصراع التنظيمي التعامل مع الخلافات داخل المؤسسات بطريقة بناءة تعزز التعاون والانتاجية، حيث تهدف إلى الوصول إلى حل نهائي يرضي الأطراف وتساهم في تحسين الأداء العام.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: إستراتيجية التجنب						
1	أتجنب الصراعات في العمل.					
2	أبتعد عن الخلافات دائما.					
3	أؤجل حل المشاكل أحيانا.					
4	تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات بين الموظفين .					
البعد الثاني: إستراتيجية التعاون						
5	أبحث عن حلول للجميع.					
6	أسعى للتعاون لتحقيق الأهداف.					
7	استمع لوجهات النظر المختلفة.					
8	أؤمن بأهمية العمل الجماعي.					
البعد الثالث: إستراتيجية التسوية						
9	أسعى لحل وسط يناسب الجميع.					
10	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع .					
11	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع .					
12	تعتمد الإدارة المرونة في القرارات للوصول الى تسوية مرضية.					

أية إضافات أو ملاحظات:.....

نقدر وقتكم وجهودكم في اكمال هذا الاستبيان وشكرا.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	مكان العمل
01	بن علي عبد الرزاق	جامعة الوادي
02	شاهد عبد الحكيم	جامعة الوادي
03	ضو نصر	جامعة الوادي
04	باي محمد	جامعة الوادي
05	ريمي عقبة	جامعة الوادي
06	عابي خاليدة	جامعة الوادي

الملحق رقم (03): مدونة أخلاقيات العمل الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.



مدونة أخلاقيات العمل

آلية التنبيه

sonelgaz

أصحاب المصلحة، تشكل هذه الآلية وسيلة سهلة وسرية للتنبيه الأخلاقي الذي يتم قنوات الاتصال الحالية.

من يمكنه إطلاق التنبيه؟

جميع الموظفين و العمال و المستخدمين في شركات مجمع سونلغاز، وجميع الفئات الاجتماعية والمهنية مجتمعة، وكذلك أصحاب المصلحة.

ما هي الممارسات التي يمكن أن تكون موضوع تنبيه؟

- التهديدات و الأضرار الجسيمة بالمصلحة العامة،
- خرق قواعد أخلاقيات العمل،
- سلوك أو وضع مخالف لمدونة أخلاقيات العمل و التي من المحتمل أن تشكل حالات فساد أو استغلال للنفوذ.

ما هي الأسئلة التي يمكن طرحها عبر هذه الآلية؟

يمكن طرح أي أسئلة تتعلق بأخلاقيات العمل أو الالتزام بقواعد التسيير.

ما هي الحالات المستثناة من نطاق آلية التنبيه؟

- الحالات التي تدخل في إطار صلاحيات صاحب العمل، المعترف بها بموجب القانون أو التي تقع في نطاق تطبيق الأدوات القانونية والتنظيمية المعمول بها داخل شركات مجمع سونلغاز مثل النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية والتوجيهات والمذكرات وغيرها من القواعد والإجراءات المطبقة على هذه الشركات،
- الطلبات الشخصية والشكاوى المتعلقة على وجه الخصوص بالتنظيم التقني للعمل، والانضباط، والترقيات، والتعيينات والتحويلات داخل أو في بين الشركات، إلخ ..

لجنة أخلاقيات العمل ومهامها

لدى مجمع سونلغاز لجنة أخلاقيات العمل، تعمل على ضمان تعزيز الممارسات الأخلاقية داخل شركاته، والامتثال لأحكام مدونة أخلاقيات العمل.

لجنة أخلاقيات العمل هي هيئة استشارية تابعة لمجلس إدارة سونلغاز، مسؤولة عن متابعة المسائل المتعلقة بالأخلاقيات داخل شركات المجمع من خلال:

- تقديم أي توصيات في المسائل الأخلاقية إلى الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز، سواء كانت مرتبطة بالمواضيع التي أجرت اللجنة تحقيقاً مستقلاً بشأنها، أو تلك التي تنشأ عن موقف تم الإبلاغ عنه من قبل أي موظف في شركات مجمع سونلغاز،
- السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية داخل مجمع سونلغاز،
- تنشيط وضمان عمل نظام التنبيه المطبق،
- تقييم مدى تنفيذ مدونة الأخلاقيات واقتراح التعديلات المحتملة.

تتمتع لجنة أخلاقيات العمل بالسلطة اللازمة لممارسة مهامها ومسؤولياتها اتجاه جميع شركات مجمع سونلغاز.

آلية التنبيه الأخلاقي: النطاق ومجالات التطبيق

ما هو نطاقه؟

تجسيدا لإرادة مجمع سونلغاز المستمرة في تعزيز الممارسات الأخلاقية داخله وتوفير الأدوات التي يمكن الوصول إليها بسهولة للمجمع بهدف الإبلاغ عن أي موقف غير لائق أو غير متوافق مع مبادئنا أو قيمنا أو القوانين واللوائح المعمول بها، تم توفير آلية للتنبيه لجميع الموظفين وجميع

2. التحليل:

فحص مقبولة التنبيه لتحديد ما إذا كان يتوافق مع نطاق آلية التنبيه. إذا كانت الإجابة بنعم، تقوم لجنة أخلاقيات العمل بمعالجة التنبيه.

تحديد هوية المبلغ سري

3. المعالجة:

تقوم لجنة أخلاقيات العمل باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتحقيق في التنبيهات

آلية التنبيه الأخلاقي: طرق العمل

1. إطلاق التنبيه

قنوات الإبلاغ المتاحة:

- البريد الإلكتروني: amana.akhlak@comite-detique.dz

- فاكس:

- الجزائر: 021.72.43.05
- وهران: 041.36.26.75
- غرداية: 029.25.93.32
- فلسطين: 031.91.28.04

4. إغلاق الملف:

في ختام مرحلة التحقيق في التنبيه، تتخذ لجنة أخلاقيات العمل قراراً جماعياً بشأن المعطيات التي تم جمعها، وتقوم بإغلاق ملف التحقيق في التنبيه، وترفع تقريراً إلى الرئيس المدير العام لسونلغاز.

إقرار بالاستلام

إقرار

404

الملحق رقم (04): جزء من القانون الداخلي للمؤسسة محل الدراسة

النظام الداخلي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع

تطبق الأحكام المنكورة أعلاه لكل العمال باستثناء الإطارات السامية أكابر.

يتمتع العمال التابعون لمجموعة الإطارات السامية أكابر بحق الطعن في أي قرار تأديبي من الدرجة الثانية والثالثة المتخذ ضدهم من طرف اللجنة التأديبية للشركة (CDE). ويمارس هذا الحق في الطعن في غضون ثمانية (08) أيام من تاريخ الإبلاغ بالعقوبة التأديبية إلى لدى المسؤول المسير لاحتهم التي ينتمون إليها والذي يحيله تحت غطاء السلطة السلمية إلى المديرية العامة للشركة.

وفي هذه الحالة يجب أن تجتمع اللجنة التأديبية الخاصة للطعون (Ad hoc de recours) للإطارات السامية أكابر والفصل في القضية خلال مدة لا تتجاوز خمسة عشرة (15) يوما من تاريخ استلام الطعن.

المادة 155: في جميع الحالات، يتم تحديد طرق الطعن المنصوص عليها في المواد أعلاه، من خلال مذكرة تنظيمية خاصة حسب تنظيم الشركة.

الفصل الثالث: طبيعة الأخطاء والعقوبات

الفرع الأول: طبيعة التقصيرات

المادة 156: تمثل التقصيرات العمية أم لا وكل تهاون للالتزامات الناجمة عن علاقة العمل كما هي محددة في التشريع المعمول به، والأحكام التعاقدية، وعند العمل، وكذا هذا النظام الداخلي ومذكرات المصلحة المنصوص عليها، أخطاء مهنية. يمكن ارتكاب الخطأ المهني:

- في هيئة التعيين التي يشتغل فيها؛
 - خارج هذه الهيئة، ولكن داخل مكان العمل أو ملحقة لهذا الأخير،
 - خارج مكان العمل وفي هذه الحالة يجب أن يكون باتصال مباشر مع النشاطات المهنية للعامل.
- المادة 157: تصنف المخالفات والتقصيرات للالتضباط العام للشركة دون الإخلال بتصنيفها الجزائي المحتمل كما يأتي:
- الأخطاء من الدرجة الأولى: تلك المتعلقة بالالتضباط العام وتمثل تقصير بسيط للالتضباط العام دون خطورة على سير الهيئات والسير الجيد للشركة.
 - الأخطاء من الدرجة الثانية: هي تلك المتعلقة بالأعمال غير المطابقة لتنظيم ومسير الشركة، دون آثار أو انعكاسات على الإنتاج، التسير، العلاقات المهنية، سمعة المؤسسة، الممتلكات أو الأشخاص أو أعمال موصوفة تتعلق بالالتضباط العام، المواظبة أو حالات العود للأخطاء من الدرجة الأولى.
 - الأخطاء من الدرجة الثالثة: هي تلك المتعلقة بالأعمال الخطيرة التي لها آثار أو انعكاسات على الإنتاج، التسير، العلاقات المهنية، سمعة المؤسسة، الممتلكات أو الأشخاص أو تتعلق بأخلاقيات العمل، وبتقصيرات موصوفة خاصة بالمواظبة أو حالات العود للأخطاء المهنية من الدرجة الثانية.

الفرع الثاني: العقوبات التأديبية

المادة 158: يمثل عقوبة كل إجراء آخر غير الملاحظات الشفوية والدعوة لمرعاة النظام كتابيا الذي تتخذه السلطة السلمية على إثر تصرف يعتبر خطأ للعامل.

المادة 159: بالإضافة إلى العقوبة التأديبية، يتحمل العامل المسؤولية الشخصية عندما تنتج الأضرار المسببة للشركة أو الغير من إغفال أو تهاون خطير أو خطأ عمدي أو خطأ مهني لا يصفح له. العقوبات التي يمكن فرضها هي الآتية:

أ) العقوبات من الدرجة الأولى: تعاقب الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى وتتجسد بلجدي الإجراءات الموضحة أدناه:

- الإنذار الكتابي، تأنيب كتابي موجه لجلب الانتباه؛
- التوبيخ: استنكار رفض كتابي لتصرف أو موقف؛
- التوقيف عن العمل من يوم (01) واحد إلى ثمانية (08) أيام عمل: توقيف علاقة العمل تؤدي إلى الحرمان من الأجرة المناسبة.

ب) العقوبات من الدرجة الثانية: تعاقب الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية وتتجسد بما يأتي:

- التوقيف عن العمل من تسعة (09) أيام إلى ثلاثين (30) يوما عمل: توقيف علاقة العمل مع الحرمان من الأجرة المناسبة.

تعريفات

فترة تقادم الأخطاء: هي المدة التي لا يجوز تجاوزها من أجل بدء الإجراءات التأديبية ضد العامل. يتم احتساب التقادم بالأيام ويمكن تعليقها بسبب الحقائق المنصوص عليها صراحة في التشريع والتنظيم المعمول بها.

يسري مفعولها ابتداء من تاريخ التأكد من الخطأ، مثلما هو مبين أسفله.

تاريخ ملاحظة الخطأ: يقصد بتاريخ ملاحظة الخطأ، التاريخ الذي أصبحت فيه السلطة السلمية المخولة على علم بالخطأ التأديبي الذي ارتكبه العامل (على وجه الخصوص من خلال تقرير مفصل) وأنه تم إخطاره بذلك بعد جلسة استماع من قبل المسؤول المخول له السلطة التأديبية.

التحرش الجنسي: يقصد به المخالفة التي يرتكبها أي شخص يسيء استخدام السلطة الممنوحة له من خلال وظيفته أو مهنته بإعطاء أو أمر للآخرين أو التلطف بالتهديدات أو بفرض قيود أو بممارسة ضغوط بهدف الحصول على مزايا ذات طبيعة جنسية.

التحرش المعنوي: يعتبر التحرش المعنوي سلوكًا مسيئًا يهدف، من خلال الإساءات أو الكلمات أو السلوكيات أو المواقف المتكررة أو المنهجية، إلى إلحاق الضرر من ظروف معيشة أو عمل العامل.

فترة تعليق علاقة العمل: هي الحالة التي يتوقف فيها مؤقتًا الشرطان الأساسيان لعقد العمل، وهما تقديم العمل من قبل العامل ودفع الراتب المقابل من قبل الهيئة العاملة، دون التسبب في إنهاء عقد العمل.

هذا التعليق يستلزم أنه عند استئناف الأداء الطبيعي لعقد العمل، يسترجع العامل المنصب الذي تركه مؤقتًا أو منصب معادل يتوافق مع مهاراته ومع راتب يعادل راتب منصبه السابق.

المصلحة التأديبية: هي امتياز يمنحه القانون للهيئة العاملة يسمح له بوضع القواعد التي يجب على عاملي الشركة احترامها تحت طائلة العقوبة.

الوحدة: يقصد بالوحدة، بمفهوم هذا النظام الداخلي، أي مكان نشاط، يمكن تحديده جغرافيًا من خلال عنوان، حيث يتم تنفيذ نشاط واحد على الأقل للشركة أو يتم تنفيذ هذا النشاط انطلاقًا منه، خارج المقر الرئيسي للوحدة أو المديرية العامة للشركة.

لذلك يمكن أن تكون الوحدة أي موقع تشغيل أو إدارة يقع بشكل منفصل ويقع في مكان محدد جغرافيًا.

وحدة المقر الرئيسي للشركة: تعني الكيان الذي يوجد فيه العنوان الإداري للشركة أو حيث تمارس الهيئات الإدارية أنشطتها أو تتخذ قراراتها. كما يحدد المكان الذي تقي فيه الشركة بالتزاماتها الإدارية (الأمانة، الفواتير، إلخ).

تكرار (العود) الخطأ: هو تكرار العامل، الذي ارتكب سابقًا خطأً تأديبيًا، لخطأ آخر من نفس التصنيف خلال الاثني عشر شهرًا التي تلي اكتشاف الخطأ الأول. يؤدي ارتكاب المخالفة مرة أخرى إلى تطبيق عقوبة أشد.





- لجنة متساوية الأعضاء واحدة تسمى "اللجنة متساوية الأعضاء للصحة والأمن للشركة" (CPHS/E).
- لجان متساوية الأعضاء للصحة والأمن تسمى "لجان متساوية الأعضاء للصحة والأمن للوحدة (CPHS/U) عندما تتكون الشركة من عدة وحدات و / أو هيئات لامركزية.
- تعتبر المديرية للعلمة للشركة كوحدة محقة.
- هذه اللجان مسؤولة عن وضع التنظيمات ولوائح الصحة والأمن والمهر على حسن تطبيقها.
- المادة 135: يحدد التكوين، التنظيم، السر وكذا صلاحيات اللجنة المتساوية الأعضاء للصحة والأمن (الشركة) و/أو اللجان المتساوية الأعضاء على مستوى الشركة (الوحدة)، طبقاً للتنظيم المعمول به.
- المادة 136: تقوم اللجان المتساوية الأعضاء للصحة والأمن للشركة (CPHS/E) و للوحدة (CPHS/U) بتفتيش أماكن العمل قصد التحقق:
 - من توفر الشروط الجيدة للصحة والسلامة.
 - احترام وتطبيق التعليمات التنظيمية في مجال المراقبات الدورية وتفتيش المكينات والمنشآت والأجهزة الأخرى.
 - الصيانة الحسنة والاستعمال الحسن لأجهزة الحماية.
- وتقيم نتائج ذلك.
- المادة 137: يمكن لطبيب العمل المشاركة في أشغال اللجان بصفة مستشار. كما يمكن للجنة المتساوية الأعضاء للصحة والأمن استدعاء خلال أمثلها أو تفتيش أماكن العمل وبصفة استشارية كل شخص مؤهل أو هيئة مختصة في مجال الصحة، الأمن وطب العمل.
- المادة 138: يتعين على أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء للصحة والأمن احترام السر المهني فيما يخص المعلومات وكل المسائل ذات الطابع السري.
- المادة 139: يجب على أعضاء لجنة الصحة والأمن وطب العمل أن يرسل وجوباً للسلطة المعنية بموجب عريضة كتابية قبل كل دعوى خارجية، في حالة التأكد من إهمال أو خطر لم تتخذ التدابير الملائمة بشأنه.
- في حالة ملاحظة خطر جسيم أو وشيك، توجه العريضة إلى الإطار المسير الرئيسي أو مسؤول الوحدة وتدون في السجل المذكور للصحة، الأمن وطب العمل. وتتضمن كل الملاحظات المفصلة حول الخطورة والنتائج المحتملة للواقعة الملاحظة. وبعد الإطلاع على ذلك، يخطر الإطار المسير الرئيسي أو مسؤول الوحدة خلال أربعة وعشرون (24) ساعة مفتشية العمل المختصة إقليمياً.
- يجب اتخاذ التدابير الاستعجالية على الفور.
- المادة 140: تكتسي آراء اللجان المتساوية الأعضاء للصحة والأمن طابعاً مهماً بالنسبة لجميع العاملين ويجب على كل العاملين تطبيقها.
- المادة 141: إن عدم الامتثال لآراء اللجنة المتساوية الأعضاء للصحة والأمن من قبل مسؤول يتمتع بتفويض السلطات من شأنه أن يؤدي إلى حادث مادي أو جسدي خطير. وفي مثل هذه الوضعية يوقف المسؤول المعني عن وظائفه ويُشرع في الإجراء التأديبي ضده.
- المادة 142: يمثل خرق تعليمات تخص الوقاية أو الأمن خطاً جسيماً لاسيما عندما يطرأ مرض أو حادث يعود لهذه المخالفة، حيث أن صاحبها كان على علم بجسامة الخطر الناجم من هذا الانتهاك.

الطوائف: الانضباط

الفصل الأول: الانضباط العام

- المادة 143: الانضباط في أماكن العمل صلاحية تمارسها الشركة في إطار تعليمات هذا النظام الداخلي.
- المادة 144: يتعين على العامل مهما كانت رتبته في السلطة السلمية احترام علاقة تبعية مع سلطته السلمية وتحتد في هذا النظام الداخلي، القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والصحة، الأمن وطب العمل والبيئة بالإضافة إلى الأحكام القانونية والتنظيمية والتعاقدية.
- ولهذه الغاية، يتعين عليه:
 - الامتثال للتعليمات والأنظمة والمواصفات التي يطلع عليها عن طريق مذكرة المصلحة أو التعليق

مبهاجة

يترج هذا النظام الداخلي، المشار إليه فيما يلي باسم "النظام الداخلي"، الذي ينطبق على الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع، في إطار تكييف الأدوات التنظيمية لتسيير الموارد البشرية، والتنظيم وسيرورة الشركة.

تم إعداده طبقاً لأحكام القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل والمتمم المتعلق بعلاقات العمل بشكل خاص، والقانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 يناير 1988، المعدل والمتمم، المتعلق بالنظافة، الأمن وطب العمل بالإضافة إلى الأحكام الناتجة عن التشريعات واللوائح المعمول بها، يستند هذا النظام أساساً على الثقافة والممارسات الجيدة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع كما يستند على علاقات العمل التي ترمي إلى الحفاظ على التماسك الاجتماعي.

على هذا الأساس، يحدد هذا النظام الداخلي القواعد المتعلقة بما يلي:

- التنظيم التقني للعمل،
- النظافة، الأمن وطب العمل،
- الانضباط.

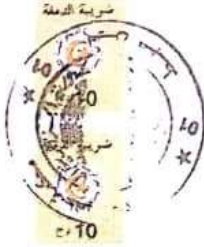
يحدد النظام الداخلي، فيما يختص بالمسائل التأديبية، تصنيف العقوبات التأديبية، درجات العقوبات وإجراءات تطبيقها، يستند هذا النظام الداخلي على الأفكار الرئيسية التالية:

- مراعاة، ليس فقط للأحكام القانونية والتنظيمية التي تحكم علاقات العمل، ولكن أيضاً الاجتهادات القضائية في الشؤون الاجتماعية، وتكريس مبدأ التشاور والحوار الاجتماعي من خلال إشراك ممثلي العمالي اللجان التأديبية المختلفة.
- إقامة والحفاظ على مناخ عمل صحي وتنظيم عمل جيد.

القيود التي يفرضها القانون ملزمة لجميع العمال ويجب احترامها بصرامة تحت طائلة العقوبة.

بشكل عام، يلزم كل عامل من عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع بأداء المهام المرتبطة بمنصب عمله بضمير حي، مع استبعاد أي شغل لا علاقة لها بوظيفته أو بالمصلحة التي ينتمي إليها.

هذا النظام الداخلي يلغى ويحل محل النظام الداخلي المؤرخ في 15 نوفمبر 2023، المسجل بمقتضية العمل للجزائر تحت رقم 2023/80 بتاريخ 16 نوفمبر 2023، الذي كان مطبقاً في السابق.



المادة 100: ينظم الدخول لحجرة تغيير الملابس خلال ساعات العمل. في الحالات التي تبرر الظروف تلك، تحتفظ السلطة السلمية بإمكانية القيام بمراقبة أو بتفتيش حجرة تغيير الملابس و/أو الخزانات.

المادة 101: يخضع المستخدمون الذين يشغلون مناصب عمل غير صحية وموسخة وخطيرة أو تتضمن ضغوط خاصة على المستوى البدني أو العصبي، حسب الحالة، لمراقبة طبية خاصة، لتقليص مواقيت العمل أو إضافة في العطل أو الراحة بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء الصحة والأمن للمؤسسة.

الفرع الثاني: التزامات العامل

المادة 102: يتعين على كل مستخدم الالتحاق بمنصب عمله في لباس لائق وملامم طبقا لما هو معمول به في مجال النظافة والاحترام ومعايير الصحة والأمن في العمل تحت طائلة المنع من الدخول من قبل سلطته السلمية.

كما يتعين عليه الإبقاء على أماكن العمل والفضاءات المشتركة في حالة نظافة والامتثال للقواعد الأساسية للصحة المعمول بها.

المادة 103: يستفيد المستخدمون الذين يعملون في مناصب عمل غير صحية وموسخة وخطيرة، حسب الحالة، من وسائل حماية فردية وجماعية.

المادة 104: يزود المستخدمون بمعدات الوقاية الشخصية لحماية أنفسهم من التلوث الضوضائي، الغازات السامة ومختلف المخاطر.

المادة 105: تحت طائلة العقوبات التأديبية، يمنع تناول الوجبات خارج الأماكن المخصصة لهذا الغرض.

غير أنه، يمكن للمستخدم، في غياب مصلحة لإطعام للشركة، أن يأخذ معه لمكان العمل طعام مخصص لإطعامه الشخصي، وذلك في حالة تهيئة مكان ملائم من قبل الشركة لهذا الغرض.

المادة 106: يتعين على كل مستخدم أن يرتدي الملابس الواقية الفردية الموضوعة تحت تصرفه، ملابس العمل، معدات فردية للأمن السلامة الشخصية.... وما إلى ذلك.

صيانة التزويد بالألبسة يتكفل به المستخدم

الفرع الثالث: المتطلبات الخاصة لمساحات العمل الجماعية "الأماكن المفتوحة"

المادة 107: يجب على المستخدم أن يسير على التقيد الصارم باحترام شروط ومتطلبات العمل في بيئات العمل الجماعية (الأماكن المفتوحة). على هذا النحو، يجب عليه أن يتبنى داخل هذه الأماكن الجماعية المواقف التي تناسب راحة المستخدمين الآخرين وتحترم القواعد التي وضعتها الشركة.

المادة 108: يمنع داخل أماكن العمل الجماعية، الاجتماعات، التجمعات، الإطعام وكذلك أي موقف أو فعل يثير، بشكل مباشر أو غير مباشر، كل شكل من أشكال الإزعاج (سمعي، بصري، شمي، كيميائي، إلخ...).

المادة 109: يحظر على أي عامل أن يدخن في جميع أماكن العمل المغلقة أو المغطاة وكذلك في الأماكن المخصصة للعمال الجماعي، مثل غرف الاجتماعات، المحاضرات، المطاعم، الترحيب، الاستقبال، الأماكن المفتوحة، الممرات والحمامات والمراحيض.

الفصل الثالث: الوقاية والأمن

المادة 110: تهيئة المباني والأماكن المخصصة للعمل بصفة تضمن أمن العامل.

يجب أن تكون المواقع التي تمثل خطرا على المستخدمين وتلك المعتبرة كمحمية محل إشارة خاصة. يمنع دخول المستخدمين غير المؤهلين أو غير المرخص لهم.

تحدد أحكام خاصة عند الضرورة، التعليمات المناسبة. تكمل هذه التعليمات المتطلبات المحددة في هذا النظام الداخلي وتطبق في جميع الحالات.

المادة 111: يتم تنفيذ برنامج الاختبارات العملية الدورية لمعدات مكافحة الحرائق (مطفئات، دائرة حريق، تجهيزات إطفاء، إلخ)، الكشف (كاشفات الدخان)، دارة الدارة، إلخ).

المادة 72: يمنع ربط موارد الإعلام الآلي بشبكة الإنترنت عن طريق سبل ووسائل أخرى، غير التي تخصصها الشركة، دون إذن كتابي من الشركة المدبرة للنظم المعلوماتية.

المادة 73: أجهزة الإعلام الآلي (أجهزة الكمبيوتر، أجهزة الكمبيوتر المحمول، الخوادم، أي نوع من الطابعات، المساحات الضوئية، المسجلات، الكابلات والمواد الاستهلاكية..... الخ)، الموضوعة تحت تصرف المستخدمين هي ملك سواء للشركة التي ينتمي إليها المستخدم أو التي يمارس فيها حق الوصول لموارد الإعلام الآلي.

يمنع لكل مستخدم أجهزة الإعلام الآلي من:

- التدخل الشخصي على هذه الأجهزة لإصلاح أو تغيير تكوينها دون إعلام الهيئة المسؤولة عن نظام المعلومات
- نقل هذه الأجهزة دون إذن كتابي من الهيئة المسؤولة عن إدارتها
- استخدام هذه الأجهزة لأغراض شخصية
- الربط بموارد الإعلام الآلي لجهاز دون إذن من الهيئة المسؤولة عن نظام المعلومات

المادة 74: يمنع على كل مستخدم لموارد الإعلام الآلي:

- الممارسات المرتكزة على الشراكة في سبيل التخزين من جهاز العمل مثل ممارسة "نقطة إلى نقطة" (أو "جهاز إلى جهاز")
- طباعة وثائق مهنية لاستعمال شخصي إلا في حالة استثنائية لأحداث ذات طابع تربوي، علمي أو ثقافي كما ينبغي أن يكون مرخص به من قبل الشركة
- استخدام موارد الإعلام الآلي لأغراض شخصية

المادة 75: تقع مسؤولية عدم احترام القواعد وإجراءات الأمن المذكورة أعلاه، على عاتق العامل المقترف لها.

الفصل الرابع: الالتزامات المرتبطة بالتكوين

المادة 76: يتعين على كل مستخدم متابعة دروس، أعمال أو نشاطات التكوين أو تحسين المستوى التي تنظمها الشركة قصد تحديث، تعميق أو انماء المعلومات العامة، المهنية أو التكنولوجية، دون أن يطالب هذا الأخير بترقية آلية على إثر ذلك التكوين.

المادة 77: يمكن للشركة أن تطلب من المستخدم الذي يسمح تأهيله ومؤهلاته بذلك، المساهمة في نشاط أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تنظمها.

الفصل الخامس: الشكاوي والعرائض

المادة 78: يتعين على كل مستخدم يرغب في تقديم عريضة فردية أو شكوى للسلطة السلمية أن يقوم بذلك ضمن الشروط المنصوص عليها في الأحكام التشريعية والتنظيمية في هذا المجال، ولا سيما احترام السلطة السلمية واللجوء لوسائل التسوية الداخلية قبل اللجوء إلى أية هيئة خارجية.

المادة 79: تعتبر الشكاوي والعرائض فردية، يجب ذكر الاسم، الصفة ومكان العمل وصاحبها. تعالج كل شكوى، عريضة أو طعن طبقاً للأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بنزاعات العمل.

لكي تكون مقبولة، يجب أن تتناول الشكوى، العريضة أو الطعن مسائل تخص علاقة العمل وتعتمد على القانون والاتفاقية الجماعية وهذا النظام الداخلي أو عقد العمل.

وتعرض وجوباً على السلطة السلمية المباشرة، وفي حالة عدم رد هذه الأخيرة في أجل ثمانية (8) أيام عمل ابتداء من تاريخ استلام الشكوى، العريضة أو الطعن أو في الحالة التي لا يستجيب فيها الرد لمطلب المستخدم، يلجأ هذا الأخير إلى المسؤول السامي الذي يجب أن يبلغ رده المبرر في أجل خمسة عشر (15) يوماً ابتداء من تاريخ الإحالة.

المادة 80: يتم إنشاء سجل للشكاوي والتظلمات يوضع تحت تصرف الجمهور، الزوار والزبائن. يرقم هذا السجل ويوقع ويؤشر عليه من قبل المسؤولين المعنيين. يتعين على السلطة السلمية دراسة مضمون السجل وبيان بالنسبة لكل شكوى الرد والإجراء المتخذ بهذا الشأن.

تمثل الشكوى، العريضة أو الطعن التي لا تعالج في أجل شهرين (02) خطأ إهمال بالنسبة للمسؤول المعني.

الفصل السادس: حماية الذمة المالية والمحافظة عليها

الفرع الأول: استعمال المصالح، الوسائل، التجهيزات، الآليات والعتاد السيار

المادة 81: يمنع استعمال لأغراض شخصية أو غير مهنية، المصالح، الوسائل، التجهيزات، الآليات والعتاد السيار التابع للشركة، وكذا الاستعمال بصفة احتيالية لأي عتاد والآليات الموضوعة تحت تصرفه.

المدبرية المركزية للموارد البشرية

الصفحة 13 من 34

الفرع الثالث. استخدام المعلومات

المادة 60: يمنع على أي مستخدم، الاطلاع على المعلومات، حتى المهنية، المحتواة في موارد الإعلام الآلي وبحوزة مستخدمين آخرين، التي لا تدخل ضمن صلاحياته، حتى ولو أن هؤلاء المستخدمين لم يجمعوها بطريقة سرية.

في نفس السياق، لا يجب في أي حال من الأحوال، تعديل أو تغيير أو تدمير أي معلومة، إلا تلك المسؤولة عنها مباشرة وعندما يتعلق الأمر بالممارسة العادية للنشاط.

المادة 61: تكمن سياسة الشركة فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بموظفيها في عدم المطالبة والاحتفاظ إلا بالمعلومات اللازمة للسير الحسن لأعمالها وكذا المعلومات المطلوبة قانونيا.

تعتبر ملك حصري للشركة كل المعطيات، المعلومات، البريد الإلكتروني المنشأة أو المسجلة على حواسيبها.

المادة 62: يحظر على أي مستخدم مدعو إلى استخدام موارد الإعلام الآلي استعمال المعلومات المحصل عليها بطريقة يمكن أن تضر الشركة.

المادة 63: جمع، تخزين، استنساخ و/أو بث المعلومات إيا كانت طبيعتها (ملف نصي، صورة، صوت أو فيديو...) أو الواسط المستعمل، ينجز وفقا لـ:

- التشريعات والتنظيم المتعلقة بهذا الموضوع
- الالتزامات التي تعهدت بها الشركة.
- حقوق الأشخاص بما في ذلك:
 - الحياة الشخصية أو صورة الغير
 - بث المعلومات غير المؤكدة أو ذات طابع جنائي

المادة 64: تزيف، توزيع أو اختراع معلومات كاذبة يمثل حالات تزوير يعاقب عليها النظام الداخلي للشركة.

الفرع الرابع. سرية المعلومات

المادة 65: يتعهد المستخدم باحترام سرية المعلومات التي يمكنه الاطلاع عليها أثناء أداء مهامه. لهذا الغرض، يجب عليه التحقق في حالة عدم وجود تصريح مسبق من سلطة مخولة، عن إنشاء أو إعطاء بصفة مباشرة أو غير مباشرة كلياً أو جزئياً، كل أو جزء من هذه المعلومات لأي طرف ثالث، مهما كانت صفة.

ينطبق هذا الالتزام أيضا على المستوى الداخلي حين يتعلق الأمر بأحد أو عدة مستخدمين تابعين للشركة، غير معنيين، بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهذه المعلومة.

المادة 66: يجب للمستخدم في التبادلات الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني على التحفظ الرسالة والاحترام على أعلى مستوى من المجاملة اتجاه محاوريه. ويضمن الحفاظ على السرية المهنية في كل الظروف وخاصة إن كان الملف المعني معلّم بطابع السرية الكلية أو الخاصة.

الفرع الخامس. أمن موارد الإعلام الآلي

المادة 67: الأمن المعلوماتي في الشركة هدف يلتزم به جميع المستخدمين.

المادة 68: يلتزم المستخدم بالمساهمة في الأمن الشامل لموارد الإعلام الآلي وضمان سرية ونوعية المعلومات التي تنتجها، تعالجها أو تحتويها، على غرار المتصرف، يلتزم باحترام التشريعات والقوانين المعمول بها في هذا المجال لا سيما الحفاظ على سلامة التراث المادي وغير المادي للشركة.

كما أنه يعتبر أيضا مساس بأمن المعلومات، لكل مستخدم بمجرد أن يستعمل أي منشور غير قانوني، تجريحي، عنصري، إباحي، تشعيري... الخ.

المادة 69: يتعهد المستخدم بعدم القيام بأعمال تؤدي بإضرار سير موارد الإعلام الآلي.

يجب على المستخدم إذا ما تحقق من وجود خلل أو تشوه في الموارد العاملة إخطار مصالح الدعم.

المادة 70: البرامج الوحيدة التي يمكن استخدامها هي تلك التي تم تركيبها على أجهزة العمل بموافقة مصالح المعلوماتية، أو على الخوادم عن طريق الشبكة الحاسوبية. وبناء على ذلك، لا يسمح بأي تركيب آخر، استخدام أو تفعيل البرامج دون موافقة، مسبقة من مصالح الدعم.

المادة 71: يجب على المستخدم بمجرد معرفته لمحاولة انتهاك لجهاز عمله أو ملفاته وبياناته، إخطار السلطة المختصة.



الملحق رقم (05): مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.653	4
------	---

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	12

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	42	84.0	84.0	84.0
	انثى	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 الى اقل من 35 سنة	15	30.0	30.0	30.0
	من 25 الى 45 سن	26	52.0	52.0	82.0
	اكثر من 45 سنة	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي أو أقل	14	28.0	28.0	28.0
	ليسانس	10	20.0	20.0	48.0
	مهندس	6	12.0	12.0	60.0
	ماستر/ماجستير	18	36.0	36.0	96.0
	اخرى	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	12.0	12.0	12.0
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	19	38.0	38.0	50.0
	من 10 الى 15 سنة	15	30.0	30.0	80.0
	أكثر من 15 سنة	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار	34	68.0	68.0	68.0
عون تحكم	11	22.0	22.0	90.0
عون تنفيذ	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

	Mean	Std. Deviation
يتم معاملة الجميع في مؤسستكم بعدل.	3.60	1.010
المدير يحترم آراء الموظفين.	3.82	.774
المدير يطبق القوانين بإنصاف.	3.88	.718
المدير يشجع العمل النزيه.	3.980	.6848
يحافظ الجميع على بيئة عمل إيجابية.	3.62	.878
أتعامل بصدق مع زملائي.	4.10	.707
أحترم وقت العمل دائما.	4.00	.670
أؤدي مهامى بإخلاص.	4.18	.691
أتحمل مسؤولية أخطائى.	4.20	.670
ألتزم بوعودى فى العمل.	4.12	.689
أدعم زملائى بما يعزز بيئة العمل.	4.08	.634
أبذل أفضل ما لدى فى أداء العمل.	4.12	.718
أرفض الغش فى العمل.	4.32	.713
ألتزم بالقوانين والأنظمة.	4.12	.718
أحترم حقوق الآخرين دائما.	4.14	.670
أحترم القيم والمبادئ المهنية.	4.22	.616
أتجنب الصراعات فى العمل.	4.02	.795

أبتعد عن الخلافات دائماً.	3.92	.829
أؤجل حل المشاكل أحياناً.	3.34	1.002
تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات بين الموظفين.	3.68	.653
أبحث عن حلول للجميع.	3.42	.883
أسعى للتعاون لتحقيق الأهداف.	3.76	.716
استمع لوجهات النظر المختلفة.	3.88	.627
أؤمن بأهمية العمل الجماعي.	4.04	.727
أسعى لحل وسط يناسب الجميع.	3.88	.849
تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع.	3.52	.814
تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع	3.52	.707
تعتمد الإدارة المرونة في القرارات للوصول الى تسوية مرضية	3.58	.731
اخلاقيات_المدير	3.8200	.68146
اخلاقيات_العامل	3.9750	.60451
المسؤولية	4.1300	.59385
الالتزام_باخلاق_العمل	4.2000	.61237
ادارة_الصراع_التنظيمي	3.7133	.51402
اخلاقيات_العمل	4.0313	.51108

Statistics

	التجنب	التعاون	التسوية
N	Valid 50	50	50
	Missing 0	0	0
Mean	3.7400	3.7750	3.6250
Std. Deviation	.58020	.60662	.62116

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اخلاقيات_المدير	50	3.8200	.68146	.09637
اخلاقيات_العامل	50	3.9750	.60451	.08549
المسؤولية	50	4.1300	.59385	.08398
الالتزام_باخلاق_العمل	50	4.2000	.61237	.08660
ادارة_الصراع_التنظيم ي	50	3.7133	.51402	.07269
اخلاقيات_العمل	50	4.0313	.51108	.07228
الاستمارة	50	3.8723	.47406	.06704
التجنب	50	3.7400	.58020	.08205
التعاون	50	3.7750	.60662	.08579
التسوية	50	3.6250	.62116	.08785

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
اخلاقيات_المدير	39.638	49	.000	3.82000	3.6263
اخلاقيات_العامل	46.496	49	.000	3.97500	3.8032
المسؤولية	49.177	49	.000	4.13000	3.9612
الالتزام_باخلاق_العمل	48.497	49	.000	4.20000	4.0260
ادارة_الصراع_التنظيم ي	51.082	49	.000	3.71333	3.5673
اخلاقيات_العمل	55.775	49	.000	4.03125	3.8860
الاستمارة	57.759	49	.000	3.87229	3.7376
التجنب	45.580	49	.000	3.74000	3.5751

التعاون	44.003	49	.000	3.77500	3.6026
التسوية	41.266	49	.000	3.62500	3.4485

One-Sample Test

Test Value = 0

95% Confidence Interval of the Difference

Upper

اخلاقيات_المدير	4.0137
اخلاقيات_العامل	4.1468
المسؤولية	4.2988
الالتزام_باخلاق_العمل	4.3740
ادارة_الصراع_التنظيمي	3.8594
اخلاقيات_العمل	4.1765
الاستمارة	4.0070
التجنب	3.9049
التعاون	3.9474
التسوية	3.8015

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: ادارة_الصراع_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.340 ^a	.116	.097	.48840

a. Predictors: (Constant), اخلاقيات_المدير

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.497	1	1.497	6.276	.016 ^b
	Residual	11.450	48	.239		
	Total	12.947	49			

a. Dependent Variable: ادارة_الصراع_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), اخلاقيات_المدير

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.734	.397		6.883	.000
	اخلاقيات_المدير	.257	.102	.340	2.505	.016

a. Dependent Variable: ادارة_الصراع_التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

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

a. ادارة_الصراع_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.655 ^a	.429	.417	.39237

a. اخلاقات_العامل

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.557	1	5.557	36.093	.000 ^b
	Residual	7.390	48	.154		
	Total	12.947	49			

a. ادارة_الصراع_التنظيمي

b. اخلاقات_العامل

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.499	.373		4.022	.000
	اخلاقات_العامل	.557	.093	.655	6.008	.000

a. ادارة_الصراع_التنظيمي

DEPENDENT / ادارة_الصراع_التنظيمي

METHOD=ENTER. المسؤولية.

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: ادارة_الصراع_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 ^a	.480	.469	.37448

a. Predictors: (Constant), المسؤولية

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.215	1	6.215	44.319	.000 ^b
	Residual	6.731	48	.140		
	Total	12.947	49			

a. Dependent Variable: ادارة_الصراع_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المسؤولية

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.236	.376		3.290	.002

المسؤولية	.600	.090	.693	6.657	.000
-----------	------	------	------	-------	------

a. ادارة_الصراع_التنظيمي. Dependent Variable:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الالتزام_باخلاق_الع مل ^b	.	Enter

a. ادارة_الصراع_التنظيمي. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 ^a	.457	.446	.38263

a. Predictors: (Constant), الالتزام_باخلاق_العمل

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.919	1	5.919	40.432	.000 ^b
	Residual	7.027	48	.146		
	Total	12.947	49			

a. ادارة_الصراع_التنظيمي. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), الالتزام_باخلاق_العمل

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.330	.379		3.510	.001
	الالتزام_باخلاق_العمل	.568	.089	.676	6.359	.000

a. Dependent Variable: ادارة_الصراع_التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الالتزام_باخلاق_العمل مل، اخلاقيات_المدير، اخلاقيات_العامل، المسؤولية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ادارة_الصراع_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727 ^a	.529	.487	.36813

a. Predictors: (Constant),
الالتزام_باخلاق_العمل، اخلاقيات_المدير،
اخلاقيات_العامل، المسؤولية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	6.848	4	1.712	12.633	.000 ^b
	Residual	6.099	45	.136		
	Total	12.947	49			

a. Dependent Variable: ادارة_الصراع_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الالتزام_باخلاق_العمل، اخلاقيات_المدير، اخلاقيات_العامل، المسؤولية

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.875	.423		2.068	.044
	اخلاقيات_المدير	.068	.086	.090	.790	.433
	اخلاقيات_العامل	.159	.168	.187	.946	.349
	المسؤولية	.301	.176	.348	1.707	.095
	الالتزام_باخلاق_العمل	.168	.200	.200	.839	.406

a. Dependent Variable: ادارة_الصراع_التنظيمي

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكور ادارة_الصراع_التنظيمي	42	3.7103	.54139	.08354
انثى	8	3.7292	.36392	.12867

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
---	------------------------------

		F	Sig.	t
ادارة_الصراع_التنظيمي	Equal variances assumed	.885	.352	-.094-
	Equal variances not assumed			-.123-

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
ادارة_الصراع_التنظيمي	Equal variances assumed	48	.925	-.01885-
	Equal variances not assumed	13.729	.904	-.01885-

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
ادارة_الصراع_التنظيمي	Equal variances assumed	.20032	-.42163-	.38393
	Equal variances not assumed	.15341	-.34848-	.31079

Descriptives

ادارة_الصراع_التنظيمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
					Lower Bound
من 25 الى اقل من 35 سنة	15	3.8778	.56420	.14568	3.5653

من 25 الى 45 سن	26	3.6731	.45700	.08962	3.4885
اكثر من 45 سنة	9	3.5556	.56978	.18993	3.1176
Total	50	3.7133	.51402	.07269	3.5673

Descriptives

ادارة_الصراع_التنظيمي

	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
	Upper Bound			
من 25 الى اقل من 35 سنة	4.1902		3.00	5.00
من 25 الى 45 سن	3.8577		3.00	4.75
اكثر من 45 سنة	3.9935		2.33	4.17
Total	3.8594		2.33	5.00

ANOVA

ادارة_الصراع_التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.672	2	.336	1.286	.286
Within Groups	12.275	47	.261		
Total	12.947	49			

Descriptives

ادارة_الصراع_التنظيمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
تقني سامي أو أقل	14	3.7381	.45860	.12257	3.4733	4.0029
ليسانس	10	3.4917	.45381	.14351	3.1670	3.8163

مهندس	6	3.9444	.20861	.08517	3.7255	4.1634
ماسر/ماجستير	18	3.7269	.65230	.15375	3.4025	4.0512
اخرى	2	3.8333	.23570	.16667	1.7156	5.9510
Total	50	3.7133	.51402	.07269	3.5673	3.8594

Descriptives

ادارة_الصراع_التنظيمي

	Minimum	Maximum
تقني سامي أو أقل	3.00	4.75
ليسانس	3.00	4.17
مهندس	3.58	4.17
ماسر/ماجستير	2.33	5.00
اخرى	3.67	4.00
Total	2.33	5.00

ANOVA

ادارة_الصراع_التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.853	4	.213	.793	.536
Within Groups	12.094	45	.269		
Total	12.947	49			

Descriptives

ادارة_الصراع_التنظيمي

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean
---	------	----------------	------------	----------------------------------

					Lower Bound
أقل من 5 سنوات	6	3.7083	.66823	.27280	3.0071
من 5 الى أقل من 10 سنوات	19	3.7368	.49866	.11440	3.4965
من 10 الى 15 سنة	15	3.7222	.51627	.13330	3.4363
أكثر من 15 سنة	10	3.6583	.52330	.16548	3.2840
Total	50	3.7133	.51402	.07269	3.5673

Descriptives

ادارة_الصراع_التنظيمي

	95% Confidence Interval for Mean		
	Upper Bound	Minimum	Maximum
أقل من 5 سنوات	4.4096	3.00	4.92
من 5 الى أقل من 10 سنوات	3.9772	3.00	5.00
من 10 الى 15 سنة	4.0081	3.00	4.75
أكثر من 15 سنة	4.0327	2.33	4.17
Total	3.8594	2.33	5.00

ANOVA

ادارة_الصراع_التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.042	3	.014	.050	.985
Within Groups	12.905	46	.281		
Total	12.947	49			

Descriptives

ادارة_الصراع_التنظيمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
إطار	34	3.7353	.52323	.08973	3.5527	3.9179
عون تحكم	11	3.6439	.54657	.16480	3.2767	4.0111
عون تنفيذ	5	3.7167	.46248	.20683	3.1424	4.2909
Total	50	3.7133	.51402	.07269	3.5673	3.8594

Descriptives

ادارة_الصراع_التنظيمي

	Minimum	Maximum
إطار	2.33	5.00
عون تحكم	3.00	4.75
عون تنفيذ	3.00	4.17
Total	2.33	5.00

ANOVA

ادارة_الصراع_التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.069	2	.035	.127	.881
Within Groups	12.877	47	.274		
Total	12.947	49			

تَحْفَظُهَا بِحُسْرَاهُ
أَشْرَاهُ

